

## GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS E IDENTIDADE TERRITORIAL: POTENCIALIDADES E DESAFIOS

## MANAGING CULTURAL FACILITIES AND TERRITORIAL IDENTITY: POTENTIALITIES AND CHALLENGES

Ma. Fabiana Pimentel Santos<sup>1</sup>  
Dr. Eduardo Davel<sup>2</sup>

### Resumo

Uma vez que exercem um importante papel artístico-cultural, social e econômico, os equipamentos culturais (teatros, cinemas, bibliotecas, galerias, centros culturais, salas de concerto, museus, etc.) são organizações com grande potencial de dinamizar os territórios nos quais atuam. Todavia, a gestão dessas organizações apresenta muitos desafios territoriais e identitários que, por vezes, os desviam desta vocação. O objetivo deste artigo é discutir o papel da identidade territorial na gestão dos equipamentos culturais como estratégia de fortalecimento de vínculos entre estas organizações e seus territórios de atuação, capaz de gerar benefícios organizacionais, interorganizacionais e territoriais. Trata-se de uma contribuição mais preocupada com a qualificação prático-profissional de gestores de equipamentos culturais e agentes do poder público. A metodologia de pesquisa se baseia em uma pesquisa-ação, realizada com um grupo de gestores de onze equipamentos culturais da cidade de Salvador, Bahia, durante a qual também foram visitadas e analisadas iniciativas culturais nas cidades colombianas de Bogotá e Medellín.

**Palavras-chave:** equipamento cultural, gestão cultural, identidade, território criativo, desenvolvimento territorial.

### Abstract

*Since they play an artistic, cultural, social and economic role, cultural facilities (theaters, cinemas, libraries, galleries, cultural centers, concert halls, museums, etc.) are organizations with great potential to activate the territories in which they operate. However, the management of these organizations faces many territorial and identity challenges that sometimes can divert them from their vocation. The purpose of this article is to discuss the role of territorial identity in cultural facilities' management as a strategy to bring together these organizations and their operating territories in order to generate organizational, inter-organizational and territorial benefits. The contribution is rather focused on the practical and professional qualification of cultural facilities managers and policy agents. The research methodology is based on an action research conducted with a group of managers of eleven cultural facilities of the city of Salvador, Bahia, during which were also visited and analyzed cultural initiatives in Colombian cities of Bogota and Medellin.*

**Key-words:** cultural facilities, cultural management, identity, creative territory, territorial development.

---

<sup>1</sup> NPGA/EA/UFBA

<sup>2</sup> Universidade Federal da Bahia

## Introdução

Importantes do ponto de vista artístico-cultural, por se constituírem em um lugar de criação artística e de encontro entre a oferta cultural e o público; do ponto de vista social, por serem espaços capazes de influenciar e qualificar as práticas de sociabilidade vigentes, e ainda do ponto de vista econômico, por mobilizarem a cadeia produtiva da cultura e também por associá-la a outras dimensões econômicas, como o turismo e o comércio; os equipamentos culturais (teatros, cinemas, bibliotecas, galerias, centros culturais, salas de concerto, museus, etc.) são organizações com grande potencial de dinamizar os territórios nos quais atuam. Entretanto, apresentam um contexto gerencial marcado por particularidades e desafios de ordem administrativa, econômica, social e política aos quais seus gestores, via de regra, respondem com uma estratégia que, ao centrar esforços em uma dimensão estritamente organizacional, perde de vista as oportunidades que o contexto territorial oferece, acarretando uma espécie de isolamento do equipamento em relação ao seu entorno e aos demais atores sociais que o compartilham.

Diante deste problema, o propósito da pesquisa é apresentar a identidade territorial como elemento central na gestão deste tipo de organização cultural por possibilitar o fortalecimento de vínculos com seu território ou territórios de atuação. Entendendo que mesmo equipamentos com vocação para uma atuação em escalas mais amplas (regional, nacional, internacional), tem, nas suas relações territoriais mais imediatas, uma dimensão estratégica. Apesar de negligenciada, tal dimensão se apresenta como um verdadeiro manancial no esforço de superar as adversidades e criar equipamentos desejados, atuantes e engajados com a transformação social. Denominamos “gestão territorializada”, esta estratégia de gestão de equipamentos culturais que valoriza a identidade territorial. Além disso, a pesquisa deseja ainda ressaltar que a adoção de uma estratégia de gestão territorializada possibilita alcançar não apenas benefícios relacionados ao desenvolvimento do equipamento isoladamente, mas também concorre para gerar benefícios interorganizacionais, por estimular a cooperação entre organizações com base no território. Ação interorganizacional que, por sua vez, abre caminho para benefícios territoriais, alcançados por meio do aprofundamento da relação entre desenvolvimento cultura e desenvolvimento territorial.

Do ponto de vista metodológico, os princípios, procedimentos e práticas que sustentam o desenvolvimento da pesquisa são oriundos de uma pesquisa empírica de caráter qualitativo realizada por meio do método da pesquisa-ação (VERGARA, 2005; THIOLENT, 2009; MACKE, 2006). A pesquisa-ação aconteceu entre junho de 2015 e março de 2016, junto a um grupo de gestores de onze equipamentos culturais de Salvador<sup>1</sup>, os quais mantêm uma relação de vizinhança por se localizarem no Corredor da Vitória e em suas imediações. Além disso, envolveu também visitas a duas interorganizações colombianas: a *Red de Parques Bibliotecas*<sup>2</sup> (Medellín) e o *Corredor Cultural del Centro*<sup>3</sup> (Bogotá).

A opção pela referida abordagem metodológica possibilitou um acesso mais qualificado e direto aos dados, sem deslocá-los do contexto de sua aplicabilidade. Permitiu valorizar a inter-relação entre conhecimentos teóricos e tácitos. O caráter colaborativo deste método conduziu a oficinas de construção, a um ambiente de testagem das reflexões e proposições que integram a pesquisa. Além disso, gerou impactos diretos para o grupo com a produção coletiva de um plano de desenvolvimento do Corredor Cultural da Vitória (ação) e subsídios para a construção de um conjunto de estratégias voltadas à aplicação em outros contextos de gestão (pesquisa), cujos princípios serão apresentados no presente artigo. A pesquisa aconteceu em quatro fases: identificação do problema, identificação de soluções, implementação de soluções e avaliação do processo. Foram utilizadas as técnicas de entrevistas semiestruturadas (individuais e coletivas), de análise de documentos e de notas oriundas de observação (participante e direta) (FLICK, 2009; PATTON, 2002). As informações colhidas foram analisadas a partir da tradição da análise de conteúdo (COLBARI, 2014) dentro do foco interpretativo relacionado a práticas de gestão e a identidade territorial, mas também dentro do foco interpretativo voltado para a geração de um conhecimento aplicado, que tenha relevância social junto aos gestores de equipamentos culturais e suas respectivas comunidades.

Como repercussão da pesquisa, espera-se contribuir com a qualificação de gestores de equipamentos culturais, auxiliando-os a qualificar sua atuação cotidiana e melhorar suas formas de lidar com desafios enfrentados, assumindo uma atitude mais consciente e proativa perante a identidade territorial. Procura-se, também, oferecer um conteúdo técnico profissional que pode ser integrado a ações formativas nos campos da administração, gestão cultural e social, contribuindo especialmente

para a crescente profissionalização destes dois últimos. Por fim, deseja-se estimular os gestores públicos a enxergar as potencialidades deste segmento cultural, sobretudo no que refere a sua interação com as dinâmicas territoriais, com o propósito de contribuir para a elaboração e políticas públicas que atendam a suas especificidades, favoreçam a superação de seus desafios e posicionem a cultura como eixo central do desenvolvimento territorial.

Este artigo está estruturado em três seções, além desta introdução e da conclusão. Na primeira seção, serão apresentados elementos contextuais necessários para a compreensão da proposta de gestão territorializada para equipamentos culturais, incluindo a importância deste tipo de organização cultural e os desafios vivenciados pelos gestores. A segunda seção será dedicada à apresentação da identidade territorial como estratégia de gestão, discutindo os conceitos de território e identidade e diversos tipos de benefícios (organizacional, interorganizacional e territorial). A terceira seção trará problematizações e implicações decorrentes dos resultados da pesquisa.

## **Gestão de Equipamentos Culturais: Uma Problematização**

Segundo Coelho (1997, p.164) o termo equipamento cultural se refere a “edificações destinadas a práticas culturais”, servindo para designar organizações culturais das mais diversas tipologias como teatros, cinemas, bibliotecas, arquivos, galerias, espaços polivalentes, salas de concerto, museus, dentre outros. Serve de sinônimo para termos como casa de cultura, espaço cultural, complexo cultural, conjunto cultural, centro de cultura ou ponto de cultura (COELHO, 2012). Nossa pesquisa, em parte, converge com a referida definição, em parte, propõe sua problematização. O ponto de convergência diz respeito ao caráter abrangente do conceito, que integra em um mesmo conjunto, bastante amplo e diverso, as mais variadas tipologias de equipamentos. Tal característica estimulou a investigação das similaridades e complementaridades deste conjunto aparentemente tão distinto de organizações, indicando que três características marcantes lhe conferem coesão: 1) serem espaços edificados; 2) especialmente dedicados à ação cultural e 3) em funcionamento permanente. A partir de tais características – edificação, especialização e perenidade – pretende-se reforçar o exercício de um olhar aglutinador para um grupo que, via de regra, enxerga mais as diferenças que suas distintas tipologias apresentam e menos o potencial de colaboração que podem

manter entre si. Além disso, pretende estimular a visão do equipamento cultural como um território em si mesmo, o que pressupõe entendê-lo na sua dimensão simbólica, mas também enquanto espaço físico (dimensão material).

Contudo, a atenção a tais características não objetiva condicionar a ocorrência da ação cultural, entendida como “processo de criação ou organização das condições necessárias para que as pessoas e grupos inventem seus próprios fins no universo da cultura” (COELHO, 1997, p.32) a tal configuração, visto que ela se realiza em uma diversidade muito grande de lugares, dispensando e, inclusive questionando, qualquer tentativa muito rígida de normatização. Sobretudo no contexto contemporâneo, em que o uso das tecnologias da informação tem possibilitado experiências de equipamentos culturais pautados por outra natureza de relação, como por exemplo, o Museu da Pessoa<sup>4</sup> e o Museu das Coisas Banais<sup>5</sup>.

É possível problematizar a ênfase dada pela referida definição à ação cultural. A ênfase não é descabida, uma vez que esta se constitui o coração da ação de qualquer equipamento cultural. Todavia, tal perspectiva tem contribuído não apenas para demarcar a especificidade destas organizações, mas também tem estimulado uma visão endógena por parte dos seus gestores que, por sua vez, contribui para uma atomização da ação dos equipamentos culturais. O foco restrito a ação cultural faz com que muitos equipamentos se convertam em verdadeiros enclaves ou cidadelas amuralhadas, feitas por e para um espectro muito delimitado, restrito e especializado de público.

A territorialização da gestão nos ajuda a problematizar a ênfase na ação cultural, despertando o olhar dos gestores de equipamentos culturais para uma postura mais interacionista, permitindo estabelecer diálogos entre seus acervos, arquivos e programações como interesses e identidades de seus públicos. Ao invés de um discurso enunciado de dentro para fora, desde uma perspectiva de saber especializado e sacralizado, nossa pesquisa fomenta a criação de um processo dialógico entre equipamentos (ação cultural) e território (identidade), lhes permitindo sair da condição de cidadelas fechadas para se converterem em verdadeiras extensões do espaço público.

## **Importância e a Transversalidade da Ação dos Equipamentos Culturais**

O equipamento cultural é um ponto de encontro entre artistas, técnicos do espetáculo e gestores; entre artistas e artistas; entre artistas e pensadores; entre

artistas e público; entre público e obra e, finalmente, entre todos estes e a cidade em si. Este intercruzamento de diferentes fluxos e atores sociais, ressalta a importância e a transversalidade da ação deste tipo de organização. Ao abrigarem e promoverem ações culturais das mais variadas, os equipamentos culturais exercem um importante papel artístico-cultural. Na perspectiva do público, oferecem oportunidades de fruição, aprendizado de práticas artísticas e, em alguns casos, espaço para expressões identitárias, mobilizando sensibilidades e promovendo experiências relacionadas à dimensão simbólica e estética. Na perspectiva dos agentes culturais, possibilitam o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de fazeres e saberes artísticos, curatoriais, arquivísticos, patrimoniais, gerenciais e técnicos próprios da produção cultural, constituindo-se, em muitos casos, em laboratórios de criação e reflexão entorno dos fazeres artísticos.

No que concerne ao seu papel social, os equipamentos culturais inscrevem as práticas culturais de maneira permanente na paisagem da cidade, incluindo-as, ao menos potencialmente, ao conjunto de práticas cotidianas dos cidadãos. Constituem-se ainda importantes espaços de sociabilidade, com potencial de qualificarem o “estar junto” por meio da fruição e das práticas artístico-culturais. Além disso, são ambientes com grande potencial de interface com práticas e conteúdos educacionais, o que lhes confere possibilidade de influência na construção de valores e nos padrões de sociabilidade vigentes, tão perpassados pela violência e pelas relações de consumo.

Em relação a sua importância econômica, os equipamentos exercem papel central para a cadeia produtiva da cultura, uma vez que albergam e/ou promovem atividades de criação, fruição, difusão, circulação, salvaguarda, formação, reflexão, dentre outras, mobilizando uma densa rede de profissionais e serviços, bem como ativando relações econômicas das mais diversas dentro do campo cultural. Além disso, são um importante elo entre a cadeia produtiva da cultura e outros segmentos econômicos, como por exemplo o turismo, uma vez que podem contribuir para despertar o interesse dos visitantes pelo destino, ajudar a prolongar sua estadia e ainda qualificar sua experiência.

Em suma, por um lado, os equipamentos culturais influenciam diretamente as dinâmicas artístico-culturais, concentrando práticas que dizem respeito a todos os ciclos produtivos da cadeia do espetáculo: criação, produção, distribuição/circulação/difusão e consumo/fruição de bens e serviços. Por outro, tem

potencial para dinamizar da vida social e econômica dos territórios com os quais se relacionam. Deste modo, a transversalidade que caracteriza este tipo de organização cultural lhes confere um potencial estratégico, ainda que pouco explorado por seus gestores e pelos formuladores de políticas públicas, sobretudo no que concerne à atuação nas políticas de gestão de territórios (DAVEL et al., 2016). Lacuna a qual a proposta do conceito de “gestão territorializada” pretende preencher.

## Desafios da gestão de equipamentos culturais

Não obstante sua importância, sua transversalidade e seu potencial de impacto, a gestão deste tipo de organização apresenta muitos desafios. O Quadro 1 apresenta uma sistematização dos principais desafios apontados pelo grupo de gestores que integraram o grupo empírico da pesquisa, relacionando-os com três dimensões gerenciais, apresentadas por Hatch e Schultz (1997, 2008, 2009) e Schultz e Hatch (2006) como componentes da identidade organizacional: a cultura organizacional (“quem somos”), a imagem das partes interessadas (“como somos vistos”) e a visão estratégica (“quem queremos ser e como queremos ser vistos”). A cultura pode ser entendida como um sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização (normas, crenças, valores, atitudes, expectativas) que se expressam em como ela realiza suas atividades; imagem seria o modo como os públicos de interesse da organização (frequentadores, clientes, parceiros, fornecedores, conselhos diretivos, patrocinadores, poder público, imprensa, comunidade, etc.) a enxergam e a visão seria a projeção de futuro da organização.

Dimensão gerencial	Tipos de desafios	Definições em ações cotidianas
Cultura organizacional	Dupla natureza da gestão (artística e predial)	Harmonizar a dimensão artística e predial da gestão.
		Atender ao grau de especialização e complexidade técnicas que ambas dimensões demandam.
	Manutenção ininterrupta de suas atividades	Compatibilizar a natureza projetual da maior parte das fontes de financiamento com a condição ininterrupta de suas atividades.
		Manter uma equipe permanente e mobilizada diante dos desafios de manutenção do fluxo de recursos financeiros.
	Pouca representatividade de política	Pouca capacidade de auto-organização na busca de melhor interface com órgão responsáveis pelas políticas públicas para a cultura.



Imagem das partes interessadas	Diálogo com o espaço público	Pouco diálogo com órgãos do poder público responsáveis por políticas públicas de outras naturezas, mas que se relacionam com as atividades do segmento.
		Necessidade de criar uma interface com a cidade e seus temas
	Diálogo com o público (mediação cultural)	Identificar a opinião e as expectativas do público em relação ao equipamento.
		Necessidade de estratégias de mobilização de públicos.
Visão estratégica	Definições curatoriais	Contextualizar acervos e atividades oferecidas com a razão de existir do equipamento e com o contexto externo no qual o equipamento se insere.

**Quadro 1 – Desafios Enfrentados por Gestores de Equipamentos Culturais**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Os principais desafios se relacionam com as dimensões econômicas, política, social e curatorial. Os desafios econômicos são os de gestão: a dupla natureza deste tipo de organização, que conjuga uma dimensão artística e uma dimensão predial. Inclui, também, o alto custo de manutenção, atualização tecnológica e contratação de serviços especializados decorrente da especificidade e complexidade das ações desenvolvidas neste tipo de organização cultural. Outro desafio econômico é o descompasso entre a natureza ininterrupta de suas atividades e a lógica de projeto que predomina no financiamento público destinado a atividades culturais. Situação que afeta a capacidade dos equipamentos em reter talentos, estruturar e qualificar suas equipes, bem como de investir em atividades ligadas a uma dimensão mais estratégica de ação.

Os desafios políticos referem-se a pouca representatividade social do segmento, que se reflete em pouco espaço na pauta de discussão das políticas públicas para cultura. A exceção de bibliotecas e museus (contam com órgãos federais e estaduais, orientando e organizando suas atividades em torno de políticas públicas específicas), as políticas não promovam avanços significativos para o conjunto mais amplo de equipamentos culturais. Contata-se também a falta de representatividade do segmento perante a outros agentes do poder público, especialmente aqueles ligados aos serviços públicos (iluminação, limpeza, segurança pública, ordenamento do solo, etc.) necessários ao seu bom funcionamento.

Os desafios sociais referem-se à mobilização de públicos e à necessidade de criar interfaces com a cidade e seus temas. Os gestores se veem afetados negativamente por questões como mobilidade urbana e segurança pública, e ainda pela mudança nos padrões de sociabilidade que vem historicamente se deslocando



da esfera pública para a esfera da vida privada (SENNETT, 2014) impulsionadas, em grande medida, pelas novas relações tempo-espaço possibilitadas pelos meios de comunicação digitais (HARVEY, 2014). Soma-se a estas dificuldades o histórico de baixo consumo cultural do brasileiro (MINC, 2009).

Os desafios de ordem curatorial dizem respeito à necessidade de definir e comunicar com clareza a razão de existir do equipamento, além de contextualizar acervos e atividades oferecidas tanto com esta razão de existir, quanto com o contexto de atuação da organização. Esses desafios relaciona-se com a necessidade de fazer sentido para a sociedade e despertar o sentimento de pertencimento entre seus frequentadores.

Ao conjunto de desafios, se soma um problema estrutural para as organizações culturais no Brasil: a instabilidade que historicamente caracteriza as políticas culturais do país (RUBIM, 2007). Uma vez que os recursos públicos correspondem a quase totalidade do investimento brasileiro em cultura, os efeitos desta instabilidade afetaram diretamente ou indiretamente o contexto gerencial deste segmento.

Em organizações geridas pelo poder público, o impacto gerencial é direto e se reflete nas mudanças abruptas de gestor, na pouca clareza nas diretrizes estratégicas, na preponderância de critérios políticos sob os critérios técnicos para a nomeação de profissionais e na redução e/ou contingenciamento de orçamento público destinado a seu funcionamento. Em organizações privadas e/ou da sociedade civil, observou-se que esta instabilidade acarreta um impacto gerencial indireto, decorrente da diminuição e/ou descontinuidade de subvenções públicas. Entre seus reflexos estão a redução da programação artístico-cultural oferecida, a precarização das relações de trabalho, a dificuldade em reter talentos, além de desafios para sistematizar suas práticas gerenciais e sua memória organizacional.

Esse conjunto de desafios estimula a adoção de uma visão umbilical por parte do gestor de equipamentos culturais. Uma reação que visa a direcionar os esforços limitados dos quais dispõem para o que lhes parece prioritário, via de regra, a ação cultural, uma vez que está é a função precípua do equipamento. Contudo, como as demais dimensões gerenciais compulsoriamente negligenciadas, a própria idealização, organização e promoção da ação cultural ficam comprometidas, enfraquecendo o impacto do equipamento como um todo.

A gestão territorializada de equipamentos culturais se apresenta como uma estratégia que auxilia o gestor a superar estes desafios enxergando a organização de uma forma mais sistêmica, tanto organizacional, quanto territorialmente. Do ponto de vista organizacional, propõe-se ao gestor atentar para três dimensões gerenciais em suas práticas cotidianas (cultura organizacional, imagem das partes interessadas e visão estratégica), estimulando uma gestão mais integrada e estratégica. Do ponto de vista territorial, propõe uma atitude dialógica entre o equipamento e os potenciais identitários do território, estimulando ações de cooperação interorganizacional com base nas relações de vizinhança. Por meio desta estratégia, espera-se converter a identidade territorial em um elemento vinculante que favoreça a construção de vínculos de pertencimento e identificação entre o equipamento e seus públicos de interesse (frequentadores, financiadores, imprensa, etc.), ensejando a construção de uma ação interorganizacional que fortaleça a ação política dos equipamentos culturais, o desenvolvimento cultural e o posicionamento da cultura como eixo central do desenvolvimento territorial.

## **Identidade Territorial como Estratégia de Gestão de Equipamentos Culturais**

Diante deste contexto de potencialidades e de sérios desafios, fortalecer a atuação deste tipo de organização cultural torna-se uma iniciativa de extrema relevância, o que passa, necessariamente, pelo aprimoramento das práticas de seus gestores. Contudo, no campo acadêmico, equipamentos culturais são um tema ainda pouco pesquisado no Brasil, sobretudo do ponto de vista das particularidades da gestão. Encontramos estudos voltados à gestão cultural em uma perspectiva mais ampla (AVELAR, 2013; COELHO, 1997); que centram-se no histórico e nas experiências de equipamentos ou tipologias específicos (DINES, 2012; SERAPIÃO, 2012; RAMOS, L.B, 2007; MILANESI, 1991); que se centram em aspectos estatísticos relacionados ao perfil de públicos e à distribuição geográfica dos equipamentos (BOTELHO, 2003; NUSSBAUMER; RATTES, 2005; NUSSBAUMER et al., 2005); além de figurar em pesquisas relacionadas aos hábitos de consumo cultural (SESC; FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO, 2013; MINC, 2009).

Pouca é a produção plenamente dedicada à dimensão gerencial deste tipo de organização. Salvo a vasta produção relacionada à gestão de museus (GENOWAYS; IRELAND, 2003; LORD; LORD, 2005; MASON, 2004; BOYLAN, 2004) que, por se centrar nas particularidades desta tipologia específica, não

oferece um horizonte de estudo que contemple a diversidade tipológica dos equipamentos. Por outro lado, os estudos sobre gestão de organizações culturais produzidos em outros países (CARR, 2003; BYRNES, 2003; CHONG, 2002; RADBOURNE, FRASER, 1996; VARBANOVA, 2013; FOPP, 1997), em sua maior parte, se caracterizam por esforços de adaptar teorias gerais da administração para este tipo particular de instituições.

A premissa da estratégia de territorialização da gestão é considerar a identidade territorial como alicerce para a elaboração e execução das estratégias de gestão do equipamento cultural. Trata-se, portanto, de um convite aos gestores de adotar como ponto de partida não a ação cultural, mas o diálogo que esta e os demais aspectos da gestão podem estabelecer com os potenciais identitários percebidos no território.

## **Equipamentos Culturais e Identidade Territorial: Conceitos e Interfaces**

Concebemos o território à partir de uma perspectiva político-cultural, a partir da qual enfatiza-se as dinâmicas existentes entre a dimensão cultural, simbólica e a dimensão concreta, funcional e disciplinar do território (HAESBAERT, 2004; SANTOS, 2000; SAQUET; BRISKIEVICZ, 2009). Assim, o território se apresenta como um “espaço socialmente construído” (LEFEBVRE, 2006), ao mesmo tempo meio físico, sem o qual não se pode conceber o desenvolvimento das relações sociais, e produto destas mesmas relações sociais, num processo de inter-relação ininterrupta e dinâmica entre o concreto e o simbólico. A “base material natural ou construída; as atividades econômicas que são empreendidas; as estruturas sociais que são geradas e suas inter-relações; as instituições construídas e as regras do jogo; os valores e os códigos adotados” (ECHEVERRI, 2009, p.25) são elementos constituintes do território, considerado como espaço produzido num processo dinâmico e permanente, que difere em muito do senso comum que costuma associá-lo a uma ideia de fixidez, limite geográfico, permanência e imutabilidade.

Do mesmo modo, a identidade também é uma construção social que se relaciona com atributos étnicos, culturais, econômicos, políticos, preferências religiosas, políticas, estéticas e sexuais (ECHEVERRI, 2009). Em lugar de algo fixo e definido, é construído nas relações culturais e políticas que grupos sociais estabelecem no território. Essa construção é processada individual e coletivamente de forma a reorganizar seu significado a partir de tendências sociais e projetos

culturais enraizados e sua estrutura social, bem como em sua visão de espaço-tempo (CASTELLS, 1999). Território e identidade, portanto, influenciam-se mutuamente, gerando como produto não algo uno, neutro e essencial, uma identidade territorial inequívoca, mas sim insinuando um potencial identitário que pode ser tomado das mais diferentes formas de acordo com o sistema de significados (relações simbólicas) e com a forma de organização do poder (relações políticas) adotados pelos indivíduos.

Neste contexto, as organizações se apresentam como mais um ator social que exerce sua ação no território, afetando suas dinâmicas e sendo afetado por elas (SARAIVA; CARRIERI, 2014). Quanto mais conscientes desta condição, mais poderão desenvolver políticas de gestão condizentes com uma identidade territorial que demonstra um entendimento mais holístico do desenvolvimento e uma atuação mais marcante na esfera política (DAVEL et al., 2016). As organizações culturais, pela própria natureza de sua ação, detêm um alto potencial de mobilização dos componentes identitários dos territórios nos quais atuam apresentando condições privilegiadas para convertê-los em verdadeiro manancial para a qualificação e inovação das suas práticas gerenciais, bem como para se posicionarem como importantes atores no desenvolvimento territorial.

Contudo, muitos equipamentos culturais viram as costas a esta potencialidade e se posicionam como uma espécie de território fechado, centrado nos seus limites físicos, na sua rede interna de relações e no seu particular sistema de significados, defendendo-se das ameaças externas. Deste modo, o território figura como uma ameaça ou mais um desafio a ser superado, mas nunca como um campo de oportunidades a ser explorado. Historicamente, os equipamentos culturais estão fortemente vinculados à ideia de proteção e/ou distribuição da produção cultural legitimada o que lhe conferiria uma ‘vocação natural’ para a “popularização da arte, do conhecimento científico, das formas de ‘alta cultura’” (CANEDO, 2007), concepção típica dos processos de democratização cultural. Sendo assim, sua ação tradicionalmente vem se orientando por um vetor que vai de dentro para fora.

As mais remotas referências a este tipo de espaço, como a Biblioteca de Alexandria, erguida pelos egípcios no século II a.C. ou os gabinetes de curiosidades dos séculos XVI e XVII, tidos como os antecessores dos museus, espelham estas ideias. Assim como dois emblemáticos exemplos franceses (DE MARCO, 2009), cujos reflexos tiveram repercussão mundial: o Louvre (criado em 1793, como herdeiro dos ideais iluministas de universalização do conhecimento) e o Centro

Nacional de Arte e Cultura Georges Pompidou (criado em 1975, relacionado ao pensamento vigente desde 1950, fortemente marcado pela ideia de promoção do acesso aos bens culturais). Contudo, já na década de 1960, ao sistematizar pesquisas de público nos museus franceses, Bourdieu e Darel (2003) problematizaram os impactos alcançados pelas políticas de democratização cultural, destacando que interditos simbólicos concorrem decisivamente para o acesso à cultura. Seu estudo apontou que a diminuição das barreiras físicas entre a cultura erudita e as classes populares, expressa por uma boa distribuição dos equipamentos culturais e ingressos a preços populares ou gratuidade, não era condição suficiente para assegurar o consumo cultural, sobretudo junto àquele público oriundo de contextos socioeconômicos mais vulneráveis, precisamente a quem este tipo de política pretende atender (LACERDA, 2011).

O contexto brasileiro, caracterizado por um histórico de baixo consumo cultural, associado à escassez e má distribuição de equipamentos culturais, por vezes, estimula a manutenção da crença de que uma melhor infraestrutura cultural seria suficiente para a reversão do quadro. Contudo, os resultados de nossa pesquisa indique que a crença na democratização cultural não é uma solução definitiva, nem o “capital cultural” (BORUDIEU, 2001) é suficiente para fechar a difícil equação que entre oferta e consumo cultural.

De acordo com o Atlas do Desenvolvimento Humano da Região Metropolitana de Salvador (PNUD, 2000), o Corredor da Vitória apresenta um dos mais altos índices de desenvolvimento humano (IDH) da cidade. Além disso, apresenta uma grande concentração de equipamentos e oferta cultural, uma vez que ao longo de pouco mais de um quilômetro de extensão total encontram-se 14 equipamentos culturais, dentre eles alguns dos mais ativos e relevantes da cidade. Contudo, segundo relato de alguns gestores entrevistados ao longo da pesquisa, diferentemente do que se poderia esperar, a coincidência entre oferta cultural e condições socioeconômicas que aparentemente privilegiam o consumo cultural não se mostravam fatores suficientes para assegurar este consumo e, conseqüentemente, a aproximação entre equipamento e público, visto que a frequência dos moradores do entorno não é expressiva ou mesmo vista por eles como algo estratégico.

Por outro lado, a pesquisa realizada junto a duas bibliotecas (*La Ladera* e *Belém*) que compõem a *Red de Parques Bibliotecas* de Medellín, aponta para outra

direção, abrindo novas possibilidades de análise. Fruto de uma política pública voltada para promoção da convivência cidadã como antídoto à violência urbana, a própria construção de tais equipamentos tem por base o estreitamento de seus laços com seu entorno por meio da valorização da identidade territorial, em um processo de intervenção baseado na escuta da comunidade e de sua integração aos processos de gestão (MELGUIZO, 2012). O resultado da estratégia é a construção de fortes vínculos entre o equipamento e seus frequentadores, bem como seu engajamento na transformação social do território.

O Programa Pontos de Cultura<sup>3</sup>, que culminou com a aprovação da Lei Cultura Viva<sup>4</sup>, é um exemplo de política pública no âmbito brasileiro que guarda similaridades com o exemplo colombiano. A política Pontos de Cultura, como ficou conhecida, visibilizou e potencializou uma rede até então invisível de espaços, muitas vezes, informais, voltados às práticas culturais localizadas em regiões (das cidades ou do país) consideradas periféricas, reforçando mais uma vez o importante papel que a identidade territorial exerce nos processos culturais.

Em ambos os exemplos, a identidade territorial entra em cena inserindo os equipamentos em um contexto mais amplo, oportunizando, com isso, a construção de novos vínculos e significados em um processo dialógico. Eles são exemplos de um horizonte territorializado de gestão, a qual tende a aproximar os equipamentos culturais do conceito de democracia cultural, por “favorecer a expressão de subculturas particulares e fornecer aos excluídos da cultura tradicional os meios de desenvolvimento para deles mesmos se cultivarem, segundo suas próprias necessidades e exigências” (BOTELHO, 2001, p.81). Esta nova perspectiva demanda um conhecimento das potencialidades decorrentes de um novo vetor de ação que parte de fora para dentro, e torna o equipamento permeável a dinâmicas, pautas, identidades e interesses que estão para além de seus muros, movimento que possibilita sua inserção em novos e mais complexos contextos de atuação, tais como, o interorganizacional e o territorial.

## Potencialidades da Gestão Territorializada

<sup>3</sup> Programa Pontos de Cultura: <<http://www.cultura.gov.br/documents/10883/12916/portaria-156-de-2004.pdf/2389bd2c-52f9-409f-9309-04e8890e0946>>

<sup>4</sup> Lei Cultura Viva: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13018.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13018.htm)>



A gestão territorializada considera plenamente o território e suas originalidades identitárias, incorporando-as como elemento central na formulação das estratégias de gestão de uma organização ou interorganização. Tal abordagem, demanda do gestor uma atitude consciente e proativa perante a identidade territorial de modo a colocar o equipamento cultural em um diálogo permanente com seu entorno. Com base em Schultz e Hatch (2006), torna-se necessário estabelecer uma correlação entre as dimensões gerenciais da organização ou da interorganização (cultura, imagem e visão) com os aspectos territoriais (paisagem natural e urbana, usos, aspectos históricos, sociais, políticos, econômicos e simbólicos do território) em prol do alinhamento entre identidade organizacional e identidade territorial (Figura 1).



**Figura 1 – Correlação entre Dimensões Gerenciais e Territoriais da Territorialização da Gestão**  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

A aplicação desta estratégia de gestão em equipamentos culturais se estrutura em três etapas (conscientização, construção e sinergia) e gera benefícios em três níveis (organizacional, interorganizacional e territorial)(Figura 2). Ao tornar os equipamentos mais atuantes, inovadores e engajados com a transformação social, esta estratégia abre espaço para benefícios que vão muito além de um impacto meramente organizacional, estendendo-se também para os níveis interorganizacional e territorial (Quadro 2).

A etapa de conscientização refere-se aos possíveis aportes que o entorno pode fazer para a definição de sua visão, cultura e imagem, elementos que devidamente alinhados garantirão uma identidade organizacional territorializada. O



processo de conscientização organizacional envolve a identificação quanto à escala de atuação do equipamento, quanto a sua realidade gerencial, quanto aos potenciais do território ou territórios nos quais atua e, por fim, a conscientização organizacional da gestão territorializada, ou seja, a sinergia entre identidade do equipamento e identidade do território.

A etapa de construção se refere a uma ação de cooperação entre equipamentos culturais e outros atores que compartilham o mesmo território com base na construção de uma identidade interorganizacional territorializada, ou seja, de uma identidade interorganizacional que nasça de uma percepção coletiva acerca das potencialidades identitárias do território. O processo de construção interorganizacional, por sua vez, envolve a interação entre o grupo para a construção da interorganização, a construção de um olhar interorganizacional sobre o território e a construção interorganizacional da gestão territorializada.

A etapa de sinergia relaciona as dimensões organizacional e interorganização em torno do território, entendido não mais como apenas um meio para o grupo, mas como alvo de suas preocupações e ações. Alcançada esta etapa, o desenvolvimento cultural se converte em estratégia de desenvolvimento territorial.



Figura 2 – Etapas do Processo Territorialização da Gestão de Equipamentos Culturais  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

ETAPAS	TIPOS DE BENEFÍCIOS	EVOLUÇÃO DO PROCESSO
<b>Organizational</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciação da sua ação</li> <li>- Senso de pertencimento entre seus públicos de interesse</li> <li>- Reconhecimento no contexto artístico cultural e social</li> <li>- Maior capacidade de mobilização de recursos</li> <li>- Potencialização do esforço de comunicação</li> </ul>	
<b>Inter-organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprofundamento a diferenciação e do senso de pertencimento</li> <li>- Maior impacto no contexto artístico cultural e social</li> <li>- Inovação e resolução conjunta de problemas</li> <li>- Acesso a novas fontes de financiamento</li> <li>- Representação política do grupo</li> <li>- Impacto na economia criativa</li> </ul>	
<b>Territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço dos ganhos das etapas anteriores</li> <li>- Adensamento das relações territoriais</li> <li>- Despertar de sentido comunitário a partir das ações culturais</li> <li>- Ação política em nível territorial</li> <li>- Impacto no desenvolvimento territorial.</li> </ul>	

Quadro 2 – Benefícios Alcançados com a Territorialização da Gestão de Equipamentos Culturais  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

## Benefícios Organizacionais

Os benefícios organizacionais são aqueles alcançados pelos equipamentos culturais isoladamente. Entre eles, se destacam a diferenciação da oferta cultural do equipamento que pode ser alcançada pela contextualização de sua programação, acervos, ações e, em alguns casos, de seu próprio histórico e/ou edifício com aspectos identitários do território (cultura organizacional territorializada). Como reflexos diretos destas ações, pode-se gerar um maior senso de pertencimento junto a seus frequentadores, bem como uma maior capacidade de mobilização de recursos e um maior impacto de seus esforços de comunicação (imagem organizacional territorializada).

O vínculo entre ação cultural e identidade territorial concorre para a geração de um maior reconhecimento do equipamento no contexto cultural e social, podendo impulsionar suas ações futuras e lhe dotar de uma visão estratégia mais clara (visão organizacional territorializada). Em última instância, a territorialização da gestão possibilita uma condição favorável ao desenvolvimento organizacional por meio do alinhamento entre identidade organizacional e identidade territorial.

O exemplo dos *Parques Biblioteca de Medellín* é significativo. Sua construção obedeceu uma estratégia de intervenção territorial cujo principal instrumento foram as mesas comunitárias, realizadas desde a instância do projeto arquitetônico. Sua

finalidade era criar um fórum de participação permanente para os cidadãos desde a construção até a gestão dos equipamentos, capaz de inserir a identidade territorial ao longo de todo processo. Como reflexo disso, mais que edificações destinadas simplesmente à ação cultural, as bibliotecas de Medellín se colocam como equipamentos comunitários, preparados para albergar práticas de diferentes naturezas e com isso se converteram em verdadeiros eixos de desenvolvimento social.

O reflexo dessa estratégia de aproximação com a comunidade não se observa apenas na alta frequência de público a estas organizações. Ele se reflete, também, no esforço de conservação física dos prédios, encarado pelos frequentadores como algo de todos e de cada um. Além disso, assegura a manutenção das verbas destinadas à sua manutenção por parte do poder público que, certamente, enfrentaria uma forte reação popular frente a qualquer descontinuidade ou interrupção.

## **Benefícios Interorganizacionais**

Olhar para o território é descobrir que não se está sozinho. Uma consequência natural do processo de territorialização realizado no nível organizacional é conscientizar-se de que uma gama de atores sociais, relações de interdependência e conflito, fluxos e redes fazem parte do território. A partir dessa percepção enriquecida, novas possibilidades se apresentam na interface entre diferentes organizações, em um âmbito interorganizacional (ARAUJO, 2000; FISHER; MELO, 2004). Neste nível, o poder vinculante da identidade territorial se torna o próprio eixo de ação coletiva, aproximando equipamentos e outras organizações para uma ação conjunta e estratégica que aprofunda os benefícios alcançados na etapa anterior. A ideia de diferenciação e pertencimento tende a se expandir para alcançar um espectro mais amplo, potencializando o impacto cultural e social das ações empreendidas pelo grupo, favorecendo a inovação e a solução conjunta de problemas, possibilitando acesso a novas fontes de financiamento e gerando um esforço comunicacional cooperado de maior impacto.

Outro exemplo significativo é o *Corredor Cultural del Centro*, em Bogotá. Composto por cerca de 21 organizações culturais e educacionais atuantes no centro da capital colombiana, elas mantem relações de cooperação há mais de quatro anos. A criação da interorganização foi motivada pelo desejo de um grupo de

equipamentos em buscar formas de superar desafios comuns ligados à segurança pública, limpeza e iluminação urbana, além do desejo de buscar uma maior conexão com os moradores e frequentadores do centro. O grupo desenvolve ações que ajudam a inovar, diversificar e multiplicar a oferta cultural do território, além de criar novas formas e canais de divulgação da programação existente e oportunizar a realização de parcerias com outros atores territoriais.

Do ponto de vista econômico, a ação interorganizacional potencializa a inserção da interorganização e do território no contexto da econômica criativa, seja de uma forma mais restrita, decorrente do fortalecimento da cadeia produtiva da cultura, ou de uma forma mais ampla, decorrente de influência em outros segmentos econômicos como o *trade* turístico (operadoras, agências, hotéis, guias, transporte, etc.) ou o comércio local (bares, restaurantes, lojas, etc.).

A ação interorganizacional também reforça a ação política dos equipamentos, uma vez que, ao aglutinar pleitos e problemas antes pulverizados em torno de uma pauta coletiva, lhes confere representatividade frente ao poder público e outros atores social. Além disso, apresenta reflexos sociais, ao evidenciar o potencial de novas formas de interação social baseadas em princípios mais colaborativos e adensa progressivamente as responsabilidades do grupo perante o território ou territórios com os quais se relacionam.

## **Benefícios Territoriais**

O desenvolvimento do território representa, além do reforço dos ganhos alcançados nos níveis anteriores, o adensamento das relações territoriais e o despertar de um sentido comunitário a partir da construção coletiva de uma identidade compartilhada com base em características do território. Em relação ao *Corredor Cultural del Centro*, com o passar dos anos, o papel do *Corredor* face ao território foi se adensando e, paulatinamente, a interorganização passou a assumir um papel relevante no que se refere ao desenvolvimento local, Lideraram ou colaboraram com iniciativas ligadas à requalificação urbanística de algumas áreas do centro de Bogotá. De fato, a ação política tende a se tornar mais complexa, indo além da representação de um grupo para se organizar diante do atendimento das necessidades e do desenvolvimento das potencialidades do território em si que deixa de ser visto como um meio e passa a ser encarado com um fim.

Do ponto de vista econômico o horizonte também tende a se ampliar incorporando ações e preocupações ligadas ao desenvolvimento territorial, propriamente dito, mas dentro de um contexto favorável a pensar o desenvolvimento como prática social diretamente vinculada aos modos de vida coletivos (SACHS, 2005), portanto, comprometido com a valorização do território, das trocas multiculturais e da construção coletiva. Assim, a abordagem proposta posiciona os equipamentos culturais como atores sociais capazes de impulsionar o desenvolvimento territorial, entendido como uma conjugação das dimensões social, econômica e cultural.

## **Discussão e Repercussões**

Não obstante as potencialidades que a territorialização da gestão representa, muitos são os desafios para a sua adoção. O primeiro desafio diz respeito a dificuldade natural de adotar novas práticas, sobretudo quando estas se opõem de forma tão clara às práticas vigentes. A ação cultural costuma ser o centro das atenções do gestor cultural, por isso o foco nos acervos, nas coleções de documentos e na programação ofertada. Nossa pesquisa problematiza a concepção do equipamento cultural como um mero instrumento de democratização da cultura, ou seja, promotor de acesso à bens culturais que, via de regra, representam um saber canônico e elitista e se dão a conhecer de forma paternalista e impositiva. Trata-se, portanto, de uma problematização do próprio lugar de poder ocupado por equipamentos e seus gestores culturais.

A territorialização da gestão propõe aos equipamentos a adoção de uma atitude mais permeável aos fatores externos, deste modo, mais relacionada ao conceito de democracia cultural. Contudo, os conceitos de democratização cultural e democracia cultural não necessariamente precisam ser tratados como polos opostos e inconciliáveis. Conjugação ações que transitem entre os dois conceitos concorre para a criação equipamentos multiculturais e articulados com a promoção da diversidade cultural.

O segundo desafio diz respeito à adaptação da estratégia de territorialização da gestão a equipamentos que atuam em diferentes escalas territoriais (metropolitana, regional, nacional, internacional), visto que fica explícito que a abordagem proposta é muito focada nas relações territoriais mais imediatas. Fato que não pretende desconsiderar que no contexto contemporâneo fatores como a

compressão do tempo-espaço (HARVEY, 2014) e a tensão entre o global e o local exercem grande influência na construção das identidades (HALL, 2014). Apenas, parte-se aqui, do princípio que até mesmo nos casos em que estas se relacionam simultaneamente com várias escalas territoriais diferentes, não é possível desconsiderar o território físico de base. Isto porque, como esclarece Haesbaert (2004), em lugar de desterritorializar as relações, a pós-modernidade tem dotado a experiência humana tão somente de um caráter multiterritorial.

Deste modo, a ênfase nas relações territoriais mais imediatas se justifica pelo reconhecimento de que esta escala de atuação é comum a todo e qualquer equipamento e que, embora venha sendo negligenciada, é fundamental para a um desenvolvimento organizacional que conjugue sustentabilidade econômica, política e social. Além disso, se apoia no reconhecimento da função estratégica das organizações culturais na valorização das expressões locais frente ao contexto homogeneizante que também caracteriza o presente tempo histórico, contribuindo para a diversidade cultural e para uma vivência que valorize a multiculturalidade como princípio de convivência cidadã. Conseqüentemente, os equipamentos podem atuar nos mais diferentes níveis escalares, visto que o fortalecimento dos vínculos entre o equipamento e seu contexto territorial mais imediato é viável e estratégico. Viável porque seja qual for a vocação, natureza ou escala de atuação ele sempre parte de uma base territorial. E estratégico porque é uma plataforma para a construção de uma identidade organizacional forte e reconhecível capaz de projetar e/ou fortalecer sua atuação para diferentes escalas territoriais.

O terceiro desafio refere-se à necessidade de buscar um equilíbrio entre autonomia e permeabilidade na ação do equipamento, uma vez adotada a estratégia da territorialização da gestão. Há risco de o equipamento adotar uma postura excessivamente subserviente aos fatores territoriais, o que o levaria a uma indesejável descaracterização e/ou a uma espécie de populismo cultural, caracterizado pelo esforço em “atender uma clientela” sem uma postura crítica ou propositiva que contribua para o alargamento dos horizontes simbólicos e estéticos do público.

Já do ponto de vista interorganizacional, outro risco relacionado a este desafio é a adoção de uma postura manipuladora, meramente propagandística ou reducionista ao longo do processo, reforçando uma identidade territorial que, embora baseada em aspectos genuínos, espelhe interesses minoritários ou meramente



econômicos. Longe de uma perspectiva multidimensional do desenvolvimento, tendo como lastro a dimensão cultural, tal atitude enseja uma postura utilitarista em relação da identidade e do território frontalmente oposta ao proposto aqui.

O quarto desafio é o de reconhecer as tensões entre equipamento cultural e dimensão econômica. O vínculo entre equipamento cultural e o conceito de econômica criativa, bem como com a diversidade de termos que lhe são subsidiários como “cidades criativas”, “territórios criativos”, “polos criativos” e “regiões criativas”, todos derivados da aplicação do termo “criativo” ao enfoque de espaço geográfico (CLOSS et al., 2014), tem se mostrado, por vezes, problemáticos, por se associar a fenômenos como o da gentrificação e o do turismo predatório.

No Brasil, o conceito de economia criativa foi tomado pelo Ministério da Cultura como objeto de análise para o desenvolvimento de ações governamentais, esforço a partir do qual emerge uma conceituação brasileira para o termo, cujo foco recai sobre os setores criativos, entendidos como aqueles “cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor” (MINC, 2011, p.22) e cujos reflexos devem estar associados à ideia de diversidade cultural e a um desenvolvimento que envolva a produção de riqueza não apenas econômica, mas sobretudo, cultural e social. Dentro desta economia criativa, prega-se uma relação mais construtiva e responsável do equipamento frente a seu território. A adoção da estratégia territorializada de gestão de equipamentos culturais pressupõe um equilíbrio entre as dimensões social, econômica e cultural, em prol de uma concepção de multidimensional do desenvolvimento territorial.

## **Conclusão**

A pesquisa apresenta uma nova possibilidade para a prática da gestão de equipamentos culturais, propondo uma abordagem integradora, por se centrar em aspectos que aproximam as diferentes tipologias de equipamentos integrando-os como um grande conjunto de organizações culturais, e inovadora, por propor que a identidade territorial ocupe o centro das decisões de gestão deste tipo de organização cultural. Ao apresentar características, procedimentos de implementação e benefícios de se incorporar a identidade territorial nos processos de gestão de equipamentos culturais, a presente pesquisa objetivou fortalecer o papel cultural, social e econômico que estas organizações exercem nos territórios



nos quais se inserem, mas também chamar a atenção para o importante papel político que podem exercer por meio da cooperação interorganizacional. Em lugar de problema a ser enfrentado, o território emerge como uma fonte capaz de auxiliar os gestores a construir organizações mais relevantes, desejadas e engajadas socialmente.

Ao gerar novos sentidos para e com o equipamento, a adoção desta abordagem contribui decisivamente para a superação de vários desafios, ao criar oportunidade para que o equipamento se diferencie, gere valor simbólico para suas ações e desperte nos seus diversos públicos de interesse a sensação de identificação e pertencimento. Por conseguinte, o equipamento pode impulsionar a construção de novas simbologias a respeito do próprio território, reconfigurando e reformulando sentidos associados à valorização identitária, a processos de defesa e preservação do patrimônio artístico, cultural, humano e natural. Além disso, pode qualificar as práticas de sociabilidade vigentes e fortalecer processos de construção da cidadania, bem como atuar como mola propulsora de novas oportunidades econômicas ao mobilizar produtos, serviços e experiências singulares.

## Referências

- ARAUJO, Luís. As relações inter-organizacionais. In: RODRIGUES, Suzana. B. e CUNHA, Miguel P. (Ed.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas, uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu Editora Ltda, 2000, p. 501- 523.
- AVELAR, Rômulo. **O avesso da cena**: notas sobre produção e gestão cultural. Belo Horizonte: Ed. do Autor, 2013.
- BOTELHO, Isaura. Dimensões da cultura e políticas públicas. **Revista Perspectiva**, São Paulo. Vol.15, n°.2, p.73-83, abr./jun 2001.
- BOTELHO, Isaura. Os equipamentos culturais na cidade de São Paulo: um desafio para a gestão pública. **Revista Espaço e Debates**. São Paulo: Núcleo de Estudos Regionais e Urbanos. v.23. n.43-44. jan/dez, 2003
- BOURDIEU, Pierre; DARBEL, Alain. **O amor pela arte**: Os museus de arte na Europa e seu público. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Zouk, 2003.
- BOURDIEU, Pierre. Os três estados do capital cultural. In: NOGUEIRA, Maria. A.; CATANI, Afrânio. (orgs.) **Escritos de Educação**, 3ª ed., Petrópolis: Vozes, 2001, p.73-79
- BOYLAN, Patrick (org.). **Como gerir um museu**: Manual Prático. Paris: ICOM, 2004.
- BRAVO, Marta Elena. Políticas culturales en Colombia. In: RUBIM, Antônio Albino Canelas; BAYARDO, Rubens. (Orgs.). **Políticas Culturais na Ibero América**. Salvador: EDUFBA, 2008. p. 119-137.
- BYRNES, William. J. **Management and the arts**. Burlington: Elsevier, 2003.

- CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. **Gestão de Museus, um desafio contemporâneo**: diagnóstico museológico e planejamento. Porto Alegre: Medianiz, 2013.
- CANEDO, Daniele P. Democratização da Cultura. In. **Mais definições em trânsito**. Salvador: Edufba, 2007. Disponível em: <[http://www.cult.ufba.br/p\\_maisdefinicoes.html](http://www.cult.ufba.br/p_maisdefinicoes.html)> Acesso em: 10 ago. 2016.
- CARR, David. **The promise of cultural institutions**. Walnut Creek: Altamira Press, 2003.
- CHONG, Derrick. **Arts management**. London: Routledge, 2002.
- CLOSS, Lisiane Q.; OLIVEIRA, Sidinei R.; AZEVEDO, Patrícia R., TIRELLI, Christian. **Das Cidades aos Territórios Criativos**: um Debate a Partir das Contribuições de Milton Santos. Anais do Encontro da ANPAD - EnANPAD, Rio de Janeiro, 13 a 17.09.2014.
- COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural**. São Paulo: Iluminuras, 1997.
- COELHO, Teixeira. **O que é ação cultural**. São Paulo: Brasiliense, 2012.
- COLBARI, Antônia. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: MOULIN DE SOUZA, Eloísio. (Org.). **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional** Vitória: EDUFES, 2014.
- DAVEL, Eduardo; DANTAS, Marcelo; SANTOS, Fabiana P. **Identidade cultural de territórios como política de gestão**. Anais do Encontro da ANPAD - EnANPAD, Costa do Sauipe, 25 a 28.09.2016.
- DE MARCO, Kátia. Gestão de espaços culturais: uma abordagem contemporânea. In. **Economia da Cultura: ideias e vivências**. FONSECA, Ana Carla; DE MARCO, Kátia (Orgs.). Rio de Janeiro: Ed. e-livre, 2009. p. 203-221.
- DINES, Yara.S. **Cidadelas da Cultura no Lazer** : uma Reflexão em Antropologia da Imagem sobre o SESC São Paulo. São Paulo: SESC, 2012.
- FISCHER, Tânia; MELO, Vanessa. **Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento territorial**. Organizações e sociedade. Salvador: EAUFBA. v.11, 2004.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FOPP, Michael. A. **Managing museums and galleries**. London: Routledge, 1997.
- GENOWAYS, Hugh. H.; IRELAND, Lynne. M. **Museum Administration: an introduction**. Walnut Creek, CA: AltaMira Press, 2003.
- HAESBAERT, Rogério. **Dos múltiplos territórios à multiterritorialidade**. Anais do IX Encontro Nacional da ANPUR. vol.3. Rio de Janeiro, 28.05 a 1º.06.2000. Disponível em: <<http://www.anpur.org.br/anaisAbrir/63/1/anais-do-ix-encontro>> Acesso em 30 ago. 2016.
- HALL, Stuart. **Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 2014.
- HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. **Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding**. São Francisco: Ed. Jossey-Bass, 2008.
- HATCH, Mary Jo.; SCHULTZ, Majken. Of bricks and brands: from corporate to enterprise branding. **Organizational Dynamics**, v. 38, n. 2, p. 117-130, 2009.
- HATCH, Mary Jo.; SCHULTZ, Majken. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 356-365, 1997

- LACERDA, Alice P. Democratização da Cultura x Democracia Cultural: os Pontos de Cultura enquanto política cultural de formação de público. In: **Seminário Internacional de Políticas Culturais**; teorias e práticas. Rio de Janeiro, Fundação Casa de Rui Barbosa, 2010. Disponível em: <<http://culturadigital.br/politicaculturalcasaderuibarbosa/files/2010/09/02-ALICE-PIRES-DE-LACERDA.1.pdf>> Acesso em: 10 ago. 2016.
- LEFEBVRE, Henri. **A produção do espaço**. Trad. Doralice Barros Pereira e Sérgio Martins (do original: La production de l'espace. 4e éd.Paris: Éditions Anthropos, 2000). Primeira versão : início - fev.2006
- LORD, Barry.; LORD, Gail. D. **Manual de gestión de museos**. Barcelona: Ariel, 2005.
- MACKE, Janaina. **A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa**. In: SILVA, Anielson. B. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 207 a 239.
- MAISON, Timothy. **Gestão Museológica: Desafios e Práticas**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.
- MELGUIZO, Jorge. Parques-Biblioteca de Medellín: da engenharia à jardinagem cultural. In: **Seminário Internacional Cultura e Transformação Urbana**, 22 e 23 de novembro de 2011, SESC São Paulo, Anais, São Paulo: Ed. Sesc SP, 2012. p. 27-32.
- MILANESI, Luis. **A casa da invenção**. São Paulo: Edições Siciliano, 1991.
- MINISTÉRIO DA CULTURA. **Cultura em números**: anuário de estatísticas culturais. Brasília: MinC, 2009.
- MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano da Secretaria de Economia Criativa**. Brasília: MinC, 2011.
- NUSSBAUMER. Gisele; RATTES, Plínio.C. **Equipamentos Culturais de Salvador: públicos, políticas e mercados**. Salvador, 2005. Disponível em: <<http://www.gepicc.ufba.br/enlepicc/pdf/GiseleNussbaumer.pdf>> Acesso em 07 mar. 2016.
- NUSSBAUMER. Gisele; VINHAS, João.V.; LINS, Lucas.; LEAL, Nathália.; RATTES, Plínio.C.AHMAD, Sheila. **Mapa dos Teatros de Salvador**. Salvador, 2005. Disponível em: <[http://www.cult.ufba.br/arquivos/mapa\\_teatros\\_salvador.pdf](http://www.cult.ufba.br/arquivos/mapa_teatros_salvador.pdf)> Acesso em 07 mar. 2016.
- PATTON, Michael. **Qualitative research & evaluation methods**. Londres: Sage Publications, 2002.
- PNUD. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**, 2000. Disponível em: <<http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/consulta/>>. Acesso em 04 out. 2016.
- RADBOURNE, Jennifer.; FRASER, Margaret. **Arts management: a practical guide**. Saint Leonards: Allen & Unwin, 1996.
- RAMOS, Luciene.B. Centro Cultural: Território privilegiado da ação cultural e informacional na sociedade contemporânea. In: **ENECULT- ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA**, 3, 2007, Salvador. Disponível em: < <http://www.cult.ufba.br/enecult2007/LucieneBorgesRamos.pdf>>. Acesso em 15 fev. 2016.
- RUBIM, Antônio Albino Canelas. **Políticas culturais no Brasil**: tristes tradições. Revista Galáxia, São Paulo, n. 13, p. 101-113, jun. 2007.
- SACHS, Ignacy. Desenvolvimento e cultura. Desenvolvimento da cultura. Cultura do Desenvolvimento. **Organizações & Sociedade**, v.12, n.33, p. 151-165, abr./jun. 2005.
- SANTOS, Milton. O papel ativo da geografia. Um manifesto. **Revista Território**, Rio

de Janeiro, ano V, n° 9, pp. 103-109, jul./ dez. 2000.

SAQUET, Marcos A.; BRISKIEVICZ, Michele. Territorialidade e identidade: um patrimônio no desenvolvimento territorial. **Caderno Prudentino de Geografia**, vol.1, n.31, p.3-16, 2009.

SARAIVA, Luiz Alex; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Territorialidade e identidade nas organizações: o caso do mercado central de Belo Horizonte. **Revista de Administração da Mackenzie**, v. 15, n. 2, p. 97-126, 2014.

SCHULTZ, Majken.; HATCH, Mary Jo. A cultural perspective on corporate branding: the case of LEGO Group. In: SCHROEDER, J. e SALZER-MORLING, M. (Ed.). **Brand Culture**. London: Routledge, 2006.

SENNETT, Richard. **O declínio do homem público: as tiranias da intimidade**. São Paulo: Record, 2014.

SERAPIÃO, Fernando. **Centro Cultural São Paulo: espaço e vida**. São Paulo: Monolito, 2012.

SESC SP; FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO. **Públicos de Cultura**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.sesc.com.br/portal/site/publicosdecultura/sintese/>>. Acesso em 03 dez. 2015.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

VARBANOVA, Lidia. **Strategic management in the arts**. New York: Routledge, 2013.

VERGARA, Sylvia.C, **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

---

<sup>1</sup> Teatro Gamboa Nova, Teatro Vila Velha, Palácio da Aclamação, Instituto Cultural Brasil-Alemanha (ICBA), Associação Cultural Brasil-Estados Unidos (ACBEU), Museu Geológico da Bahia, Museu de Arte da Bahia (MAB), Museu Carlos Costa Pinto, Aliança Francesa, Instituto Cervantes Salvador e Palacete das Artes.

<sup>2</sup> [www.reddebibliotecas.org.co/grupos/sbpm](http://www.reddebibliotecas.org.co/grupos/sbpm)

<sup>3</sup> [www.corredorculturaldelcentro.com](http://www.corredorculturaldelcentro.com)

<sup>4</sup> Museu da Pessoa: [www.museudapessoa.net/pt/home](http://www.museudapessoa.net/pt/home)

<sup>5</sup> Museu das Coisas Banais: <http://wp.ufpel.edu.br/museudascoisasbanais/>