

# Gestão Cultural

Antonio Albino Canelas Rubim

Organizador



# Gestão Cultural

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Reitor

**João Carlos Salles Pires da Silva**

Vice-reitor

**Paulo Cesar Miguez de Oliveira**

Assessor do Reitor

**Paulo Costa Lima**



EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Diretora

**Flávia Goulart Mota Garcia Rosa**

Conselho Editorial

**Alberto Brum Novaes**

**Angelo Szaniecki Perret Serpa**

**Caiuby Alves da Costa**

**Charbel Niño El Hani**

**Cleise Furtado Mendes**

**Evelina de Carvalho Sá Hoisel**

**José Teixeira Cavalcante Filho**

**Maria do Carmo Soares Freitas**

**Maria Vidal de Negreiros Camargo**

# Gestão Cultural

Antonio Albino Canelas Rubim

Organizador

**saladeaula 13**

Salvador  
EDUFBA, 2019

2019, autores.  
Direitos para esta edição cedidos à EDUFBA.  
Feito o depósito Legal. Grafia atualizada conforme o Acordo Ortográfico da  
Língua Portuguesa de 1990, em vigor no Brasil desde 2009.

Projeto gráfico  
**Alana Gonçalves de Carvalho Martins**

Imagem da capa  
**www.freeimages.com – by Ray van Zeijst**

Editoração eletrônica e capa  
**Lúcia Valeska Sokolowicz**

Revisão  
**Elber Lima**

Normalização  
**Cecília Nascimento**

---

**Sistema Universitário de Bibliotecas - UFBA**

Gestão cultural / Antonio Albino Canelas Rubim, organizador. - Salvador:  
EDUFBA, 2019.  
226 p. : il. - (Sala de aula; 13)

ISBN 978-85-232-1893-5

1. Política cultural - Brasil. 2. Cultura. I. Rubim, Antonio Albino Canelas.

CDD – 306.4

---

Elaborada por Jamilli Quaresma CRB-5: BA-001608/O

Editora afiliada à



**EDUFBA**

Rua Barão de Jeremoabo, s/n  
Campus de Ondina, Salvador-BA  
CEP 40170-115  
Tel: (71) 3283-6164  
[www.edufba.ufba.br](http://www.edufba.ufba.br)  
[edufba@ufba.br](mailto:edufba@ufba.br)

# Sumário

## **Introdução...7**

### **Desafios e dilemas da gestão cultural ...11**

Antonio Albino Canelas Rubim

### **Histórico da gestão cultural no Brasil ...33**

Taiane Fernandes

### **Gestão cultural enquanto objeto de estudo: uma breve catalogação ...49**

Gleise Oliveira

### **Gestão e legislação cultural ...67**

Sophia Cardoso Rocha

### **Economia da cultura, gestão e política culturais: algumas considerações ...87**

Carmen Lúcia Castro Lima

### **Gestão cultural e economia criativa ...103**

Daniele Pereira Canedo

### **Camadas tangíveis e intangíveis da gestão de espaços culturais ...127**

Giuliana Kauark e Nathalia Leal

### **Os públicos e a gestão da cultura ...149**

Adriana Alves Santana e Gisele Marchiori Nussbaumer

### **Gestão cultural comunitária em três dimensões: simbólica, cidadã e econômica ...169**

Luana Vilutis

### **Gestão estratégica da cultura e da comunicação integradas ...195**

Adriano de Oliveira Sampaio

**Gestão cultural e ambiente digital ...209**

Leonardo Costa

**Sobre os Autores...223**

# Introdução

A gestão cultural se consolida no mundo contemporâneo, apesar dos retrocessos político-culturais vivenciados na atualidade. Na Ibero/Latino-América, desde os anos 1990 do século XX, ocorreu um desenvolvimento de modo mais substantivo da gestão cultural. Diversos podem ser os indicadores acionados para demonstrar a expansão: o florescimento de associações nacionais e mesmo internacionais, a exemplo da Rede Latino-Americana de Gestão Cultural; a proliferação de cursos de graduação, especialização e pós-graduação; a ampliação das publicações acadêmicas. Estes e outros indicadores funcionam como indícios da presença cada vez mais expressiva da gestão cultural hoje.

No Brasil a situação parece mais controversa. O neoliberalismo reinante no país e imposto ao campo cultural nos anos 1990 não só entronizou as leis de incentivo como a modalidade dominante de fomento à cultura e até de “política cultural”, como também privilegiou a figura do produtor cultural na área da organização da cultura, em uma singularidade brasileira. No país estabeleceu-se uma distinção, ainda que não radical, entre produtores e gestores. Enquanto os produtores, em geral, trabalhavam na realização de eventos e obras culturais, financiados através de via leis de incentivo, os gestores continuavam esquecidos e invisíveis, com poucas exceções.

Apesar das políticas culturais terem se instalado no país desde os anos 1930 do século XX, não ocorreu um desenvolvimento da gestão cultural no Brasil. Fora o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) e, em alguns momentos, a Fundação Nacional de Artes (Funarte), os cargos de gestão cultural em am-



bientes estatais tiveram seu preenchimento realizado, na maioria dos casos, por expedientes políticos fisiológicos ou por opções com pretensão “culturais”. Não sendo raro que ocupassem estes cargos familiares de prefeitos, governadores e presidentes, “amigos” dos poderosos ou pessoas com ligeiro ornamento “cultural”, mesmo sem afinidade mais densa com o campo da cultura.

Apesar das consistentes críticas endereçadas ao predomínio das leis de incentivo como modo principal de financiamento da cultura, elas tiveram o mérito de começar um processo de institucionalização do fomento à cultura, antes restrito a algumas situações específicas, a exemplo de determinadas fases da Funarte. A limitação dos procedimentos institucionais das leis de incentivo, entretanto, fica evidente, pois o processo de decisão acerca dos projetos a serem apoiados depende unilateralmente das empresas, com base em critérios mercadológicos ou em relacionamentos pessoais, ainda que os recursos mobilizados sejam cada vez mais públicos. De qualquer maneira, por precária que fosse, a institucionalização faz emergir a figura do produtor cultural profissionalizado. Não por acaso, nos anos 1990, surgem os primeiros cursos de graduação em produção cultural no país, na Universidade Federal Fluminense (UFF) e na Universidade Federal da Bahia (UFBA); proliferam cursos rápidos de produção cultural e nasceram estudos e publicações. A peculiaridade do forte espaço da produção cultural singulariza o Brasil. A presença das leis de incentivo tem um efeito colateral sobre a gestão cultural, especialmente aquela de instituições não estatais, demandando a melhoria de seu funcionamento.

Os governos Lula – principalmente – e Dilma começaram a reverter esta situação singular. Com a deliberada atitude de construir políticas culturais nacionais, o estado nacional incentiva a estruturação do campo cultural e abriu outras possibilidades de sua organização, para além daquela ensejada pelas leis de incentivo, que infelizmente

não perderam sua primazia como principal modalidade de financiamento à cultura no país. Daí a criação do descompasso entre as políticas de diversidade cultural instituídas por estes governos e a política de financiamento, em tudo incompatível com este objetivo.

O Sistema Nacional de Cultura (SNC) e o Plano Nacional de Cultura (PNC), elaborados colaborativamente entre governo, congresso e sociedade, nos mandatos de Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Russeff exemplificam bem a abertura de novas possibilidades de estímulo à organização do campo cultural. Elas vão incentivar a atenção com a gestão cultural. O PNC definindo a disseminação de planos de cultura entre os entes federativos e o SNC, articulando um pacto de cooperação federalista entre união, estados, distrito federal e municípios dão relevância e fortalecem a gestão cultural. A maior atenção se traduz na realização de numerosos cursos de formação e qualificação de gestores culturais, patrocinados pelo Ministério da Cultura, em conjunto com estados, distrito federal, municípios, universidades e outras entidades culturais.

Outras iniciativas político-culturais também repercutem na gestão cultural. As conferências nacionais, com suas etapas estaduais e municipais, estimulam a atenção com a gestão cultural nestes entes federativos. O Programa Cultura Viva incentiva a gestão cultural, em especial de perspectiva comunitária, ainda que traga problemas, que depois vão ser enfrentados pela lei Cultura Viva.

Estas alterações e investimentos recolocam o Brasil em sintonia com o que acontece no restante da América Latina. Aparecem no país cursos, encontros, estudos e publicações dedicadas ao tema. As conexões internacionais em torno da temática se intensificam. A participação do Brasil na Rede Latino-Americana de Gestão Cultural se amplia. Enfim, o tema da gestão cultural se coloca com bem mais visibilidade na agenda e no cenário brasileiros.

Não se pode esquecer, entretanto, os retrocessos político-culturais que hoje assaltam o mundo, a América Latina e, em especial, o Brasil. Os ataques à cultura, às liberdades e aos direitos, inclusive culturais, degradam em muito o atual ambiente político-cultural, trazem perigos imensos e riscos enormes à cultura e, por consequência, à gestão cultural. Este livro e suas reflexões não podem desconhecer a difícil circunstância atual e seus desafios. Fortalecer a cultura e a gestão cultural e lutar pela democracia devem ser compromissos inadiáveis nestes tempos sombrios.

# Desafios e dilemas da gestão cultural

Antonio Albino Canelas Rubim

## Introdução

Todo gestor, em qualquer campo de atuação, se defronta com incontáveis desafios e dilemas. Impossível tratar todos eles em um único texto. Cabe selecionar alguns, considerados mais relevantes, e sugerir alternativas de como podem ser enfrentados e até equacionados. A sociedade e o governo, em geral, imaginam que a gestão cultural se apresenta como não complexa. Em verdade, a gestão da cultura lida com a administração financeira, de pessoal, de espaços, de infraestruturas, de recursos materiais, como qualquer gestão. Mas ela trata, especialmente, da programação das atividades culturais, sob sua direção. Ainda que a curadoria da programação possa ser realizada por terceiros contratados, cabe ao gestor fazer a supervisão da programação selecionada e mesmo participar da escolha dos curadores. Essa singularidade caracteriza a gestão cultural.

Como as atividades culturais se realizam, quase sempre, em horários diferenciados – noturnos, finais de semana e mesmo feriados – o gestor cultural trabalha mais e em horários inusuais em comparação com os gestores de outros setores.

A singularidade da gestão cultural não pode, nem deve ser desconsiderada. Sua complexidade torna-se ainda mais pronunciada quando se observa que a cultura é por si mesma um universo amplo e complicado. Ela envolve inúmeras áreas diferenciadas; múltiplos agentes, amadores e profissionais; deferentes e desiguais instituições e uma rica diversidade de manifestações e expressões. A mesma abrangência do conceito de cultura, tornado ainda mais ampliado no século XX, reforça tal complexidade. Assim, parece totalmente impeciente tentar reduzir os desafios e dilemas da gestão cultural apenas a uma questão de falta de recursos financeiros ou de (in)eficiência gerencial, como variadas vezes acontece. Por mais que elas existam e não sejam menosprezadas, muitos são os desafios e dilemas da gestão cultural. Este texto busca tratar de alguns deles, mesmo de modo não exaustivo.

## Sensibilizar governo e sociedade

Um dos primeiros desafios de qualquer gestor cultural, em especial do setor público, atende pela disputa do espaço ocupado pela cultura no âmbito do governo e da sociedade. Com raríssimas exceções, a cultura ocupa um lugar secundário, em sintonia com uma noção ornamental da cultura. (COUTINHO, 2000, p. 59) Gilberto Gil, cantor/autor e ministro, questionou, inúmeras vezes, a equivocada visão da cultura como “cereja do bolo”. (GIL, 2003) A cultura aparece como evento e/ou produto que têm visibilidade na sociedade e para os governos. Tentar reverter este lugar não prioritário, por

vezes secundaríssimo, impõe-se como imediato desafio a qualquer gestor que deseje realizar um trabalho qualificado em cultura. Tarefa nada fácil por conta de diversos fatores. Dentre eles, as concepções ainda predominantes de cultura e de desenvolvimento, apesar de todas as discussões em contrário, inclusive em ambiente internacional e nacional. A cultura é considerada apenas belas artes e patrimônio material, quando muito também imaterial. O desenvolvimento se reduz tão somente ao crescimento econômico, esquecendo suas dimensões sociais, ambientais, políticas e culturais. Inserir a dimensão cultural no modelo de desenvolvimento, operado pelo governo e concebido pela sociedade, surge como enorme desafio a ser enfrentado, para que a cultura obtenha um lugar mais relevante no governo, no estado e na sociedade.

Em nações, sociedades e governos imersos em ambientes democráticos, a dimensão social do desenvolvimento passou a ser considerada por meio de políticas que garantem direitos sociais, como ocorreu no Brasil, no período dos governos de Lula e Dilma. As outras dimensões, quase sempre, continuaram como zonas não prioritárias. Deste modo, torna-se necessário lutar por um modelo de desenvolvimento que, para além da economia e inclusive do social, incorpore as dimensões ambientais, políticas e culturais. Em algumas circunstâncias, esta limitação foi rompida, nelas a cultura se integrou ao modelo de desenvolvimento e, em situações mais avançadas, assumiu centralidade. Nestas circunstâncias sociais, a cultura ocupou lugar de destaque no processo de desenvolvimento e de transformação da sociedade, como havia proposto Antonio Gramsci, ao analisar as chamadas sociedades ocidentais.

A redefinição do lugar da cultura na sociedade e no governo exige muito trabalho de sensibilização da sociedade, de seus agentes e comunidades; do ambiente político e dos governantes. Existem múltiplas alternativas para reverter o espaço secundário destinado

à cultura. Uma delas diz respeito à superação da visão da cultura apenas como belas artes e patrimônio. Hoje, em uma concepção mais atualizada, ela necessita ser compreendida de modo mais amplo, envolvendo artes, patrimônio material e imaterial, culturas e saberes populares, culturas digitais, pensamento, concepções de mundo, comportamentos, modos de vida, valores etc. Tal atitude amplia o universo da gestão cultural tornando-a mais complexa, mais presente na sociedade e no governo. As possibilidades de interface cultura e desenvolvimento se alargam.

A resignificação do papel destinado à cultura passa também por uma compreensão da cultura para além de seu aprisionamento a suas expressões mais imediatas, como eventos ou bens/produtos culturais. Parte relevante da cultura não se manifesta desta maneira, mas em procedimentos, que exigem tempo de amadurecimento, construção e formação. Nesta perspectiva, ela requer uma temporalidade mais longa, mas muitas vezes quase invisível. Por exemplo, organizar e desenvolver um qualificado grupo cultural demanda tempo, assim como produzir eventos e bens culturais de qualidade. Para superar a tentação da gestão cultural trabalhar com tal universo múltiplo e disperso, deve-se acionar concepções de eventos-processos e produtos-processos. (RUBIM, 2014, p. 58-63) Isto é, em lugar de lidar com acontecimentos isolados e autossuficientes, trabalhar com eventos e produtos que se insiram e expressem processos culturais mais estruturais. Trata-se de superar a redução da gestão cultural à produção de inúmeros e efêmeros fatos dispersos, sem estigmatizá-los. Eventos e bens ganham sentido quando emergem como florações de processos culturais mais substantivos. A alternativa esboçada implica em não se render à realização de “políticas de eventos”, como defende Teixeira Coelho (1997, p. 300-301), mas construir uma nova e rica relação entre eventos, bens e processos culturais.

A opção por trabalhar processos culturais, ainda que sem desprezar eventos e produtos, não resta dúvida, ocasiona o risco de menor visibilidade da gestão, devido ao caráter processual e cotidiano do trabalho, sem a espetacularidade do acontecimento, que produz visibilidade instantânea na sociedade midiaticizada, em que se vive. (RUBIM, 2003) Mas como afirma Rossana Reguillo (2005, p. 104): “la gestión de los riesgos” se impõe a uma gestão inovadora da cultura.

Outro dado complicador não pode ser esquecido: o descompasso entre a temporalidade da cultura e da política. (RUBIM, 2000) Ela, nas democracias, tem ritmo ditado pelo calendário eleitoral, no caso brasileiro, de quatro anos. O governo e a política estão submetidos a um cronograma de trabalho que funciona em temporalidade curta. Com exceção de eventos e bens produzidos em velocidade acelerada, a cultura requer tempo para amadurecimento qualitativo e concretização de processos. Seus impactos societários demandam prazos mais longos. No enlace política e cultura, o equilíbrio é difícil. A gestão cultural não pode desconhecer as temporalidades diferenciadas, mas precisa equacionar e resolver tais dilemas, que perpassam o dia a dia da administração.

## Relações com o governo e o campo político

No âmbito do governo e do campo político, os relacionamentos tornam-se indispensáveis. As articulações com as bem intituladas áreas “duras” do governo situam-se em patamar de destaque. Lidar com órgãos da Fazenda e da Administração envolve esforço quase hercúleo de convencimento. Disputar recursos financeiros e humanos se apresenta como expediente nada fácil. Exige do gestor cultural e de sua equipe preparo para discutir números e sensibilizar dirigentes,



em geral, distantes do universo da cultura. Mesmo com um bom entendimento com tais setores, momentos de tensão se mostram inevitáveis, dados os interesses díspares e os desiguais lugares de fala envolvidos no jogo. Em momentos de crise e de aperto financeiro, as conversas se tornaram ainda mais difíceis. Mas é preciso ter capacidade e preparo para realiza-las a contento, pois a gestão depende muito destas conversas e deliberações.

Especial atenção deve ser dada às relações jurídicas. Com a forte judicialização do estado e da sociedade, tais relacionamentos passam a ser vitais para o funcionamento da gestão. Um estado democrático e republicano requer como condição de sua própria existência, a presença de controles, legais e para todos, sobre suas atividades, com destaque para o uso dos recursos públicos. A judicialização excessiva do estado e da sociedade tem o efeito perverso de criar entraves ao funcionamento do estado e inibir a atuação da gestão. A profusão de leis e normas cria uma enorme teia de legislações que ao invés de facilitar o controle legítimo e necessário, acaba por complicar sua realização, tornando possível a persistência de comportamentos indesejados no trato da coisa pública. Ou seja, todo esse aparato montado não tem garantido a inibição de tais atos. A situação se tornar ainda mais grave devido ao crescente descompasso de condições e de recursos entre as atividades finalísticas do estado, empobrecidas, e aquelas destinadas ao controle, cada vez em maior número, angariando mais recursos e salários mais altos. A gestão cultural hoje, possuindo ou não uma procuradoria jurídica própria, está imersa em um cipoal nada desprezível de normas e leis com as quais deve lidar de maneira apropriada e competente. Uma boa gestão cultural exige enorme esforço para travar tais relações e combinar atitudes democráticas e republicanas com agilidade e eficiência no trato da coisa pública.

As relações com outras áreas do estado também se apresentam como imprescindíveis. Um dos desafios mais vitais da gestão cultural, pública e mesmo privada, hoje floresce na reiterada expressão “transversalidade”. Ou seja, a cultura e as políticas culturais para se desenvolverem de maneira consistente precisam dialogar intensamente com outros campos sociais e ter a competência de implementar programas e projetos compartilhados, que contemplem os interesses das áreas em cooperação. Victor Vich (2014, p. 92) chegou a afirmar que as políticas culturais devem ter como “[...] primer objetivo posicionar a la cultura como una dimensión transversal de todas as políticas de gobierno”, pois sem isto o impacto de sua atuação fica muito limitado. Na ausência dessa postura proativa, as demandas de outros segmentos do governo tendem a tomar a Secretaria de Cultura como produtora de atos culturais para dar brilho a eventos que elas realizam. Tal atitude mostra como o governo e seus setores entendem comumente a cultura. Reverter este incomodo lugar implica em enorme desafio para a gestão cultural. No seu enfrentamento, não parece nada recomendável assumir a atitude de pedinte. Em lugar dessa perigosa postura, bem melhor realizar a busca inteligente de interfaces com as distintas instâncias de governo, que possam interessar e conformar parcerias efetivas. Trabalhos transversais qualificados exigem muita competência para o diálogo e para a elaboração de projetos efetivamente colaborativos. Empenho não só do gestor, nas de toda equipe. Ou seja, requer trabalho coletivo também no âmbito da gestão cultural, através de periódicas reuniões e discussões que envolvam toda equipe.

O relacionamento com o campo político mostra-se necessário e sempre tenso. Em sua grande maioria, as demandas dos parlamentares e de outros políticos miram pedidos de apoio para eventos, produtos e ocupação de cargos. A lógica vigente do sistema político

no Brasil de, infelizmente, associar alianças aos cargos, quaisquer que sejam os governos, transforma esta postura em procedimento “normal”, quase naturalizado. Uma reforma política radicalmente democrática deve enfrentar e alterar a conexão, induzindo maior profissionalização dos trabalhadores do estado, além de comportamentos políticos mais programáticos e menos fisiológicos. Hoje, o relacionamento exige muitas negociações, visando: garantir a formação de uma equipe qualificada e alinhada com a cultura e com a política cultural desenvolvida; atender àquelas demandas justas e convergentes com as diretrizes da gestão; diplomaticamente negar as solicitações impossíveis ou incompatíveis com as atitudes da gestão e, junto com os políticos, tentar ultrapassar este patamar rebaixado e debater as políticas culturais, em perspectiva ampla e emancipatória. Nesse sentido, devem ser realizadas discussões coletivas voltadas para o campo político; manter canais de comunicação sempre abertos, via assessoria de relações institucionais, quando for o caso; informar sistematicamente as ações e insistir na participação dos políticos em atividades públicas da gestão. Conquistar aliados no campo político, por meio de relações transparentes e sinceras, que tenham como prioridade o desenvolvimento da cultura e das políticas culturais, ajuda em muito uma qualificada gestão.

A colagem das demandas políticas a pedidos específicos e prazos imediatos, quando prevalece, produz outra perigosa consequência: o aprisionamento da atuação da gestão ao curto prazo e, correlato a isto, a predominância daquilo que Antonio Gramsci chamou de “pequena política”. (COUTINHO, 2006, p. 51) Isso é, a política comezinha e restrita ao dia a dia. Fica interdita uma política, inclusive cultural, de mais longo prazo, de maior fôlego, mais estratégica, que possa tecer alternativas políticas distintas, em radicalidade, ao modelo de sociedade e de desenvolvimento vigentes.

Em suma, a transformação social, própria da “grande política” almejada pelos agentes e partidos comprometidos com ela, encontra imensas dificuldades para se construir. Sem políticas estratégicas, sempre de médio e/ou longo prazos, os novos formatos de políticas e gestão culturais estão bloqueados. Tentar destravar tais limitações deve ser meta incessante da gestão cultural.

## Relacionamentos com o campo cultural

As relações com o campo cultural aconteceram como inerentes ao trabalho da gestão, o que não significa a inexistência de debates e tensões, próprias da dinâmica viva da sociedade e da cultura. Convergências e divergências ocorreram. A antiga dependência, expressa na lógica do “favor”, derivada da prevalência histórica do que se convencionou chamar de “política de balcão”, ainda marca de modo potente muitas das interações ensejadas entre comunidade cultural e gestão e, em especial, com o gestor responsável. A superação desse relacionamento arbitrário e pessoalizado torna-se imprescindível. Ela deve ser feita com muita delicadeza, sensibilidade e tato, pois tal comportamento ainda está, por demais, enraizado e naturalizado. Esse velho relacionamento expressa a maneira pela qual a antiga política conservadora buscou submeter o campo cultural e fazer com que direitos culturais públicos e legítimos de atores, de comunidades e da população fossem confundidos com favores privados do gestor. A maior institucionalidade nas relações entre campo cultural e gestão, com procedimentos públicos, normas para todos e rotinas transparentes, é vital para superar as arcaicas e pessoalizadas formas de resolver demandas. Mas a persistência de ultrapassados modos de relacionamento brota em diferentes oportunidades. Sem ambiguidade e/ou vacilação,

a gestão deve assumir de maneira deliberada o tratamento institucional das demandas, buscando abandonar a lógica de privilégios e favores. As pressões de alguns segmentos culturais e políticos caminham, por vezes, na contramão, criando tensões, que devem ser enfrentadas com tenacidade, mas sem perder a ternura.

O reforço à institucionalidade, com suas normas, rotinas e tratamentos impessoais, mostra-se indispensável para a superação destes vícios. A institucionalidade do campo cultural deve ser transformada em uma das diretrizes mais caras da gestão cultural. Ela enfatiza a tessitura de relações com organizações, que expressem demandas e opiniões de agentes e comunidades culturais. Reuniões coletivas com grupos, redes, associações, entidades e instituições culturais existentes devem se tornar constantes e francas, em concordâncias e discordâncias. Canais para consulta e conversa necessitam ser criados, ampliados, consolidados e estimulados. Dentre eles floresceram: conselhos, colegiados, conferências etc. Sem desconhecer a relevância de reivindicações singulares, a prioridade está localizada nas demandas coletivas. A gestão deve constantemente dar à sociedade “devolutivas” a respeito de suas demandas coletivas. O grau de organização do campo cultural, ainda frágil e historicamente recente, dificulta esta orientação e mostra limites. Nesse sentido, a busca de incentivar a organização independente do campo da cultural deve obter centralidade.

As conferências propiciaram importantes discussões de políticas culturais e das relações entre estado e sociedade. Cabe agora recordar discussões ocorridas em processos de conferências. Alguns agentes do estado defendem que o encontro deve somente auscultar a sociedade, outros ponderam que a gestão tem que exercer um papel mais ativo, além de ouvir a comunidade. Entre apenas auscultar ou dialogar com as comunidades culturais, a gestão deve optar pela segunda alternativa, entendendo que

as conferências são ambientes privilegiados de mediação entre sociedade e estado. A gestão cultural, como inegável ator com posições político-culturais, deve intervir nos debates e discutir com a sociedade, de modo franco e sincero, concordando ou divergindo das opiniões manifestadas pelos participantes das conferências. Tal mediação se consubstancia por intermédio de debates político-culturais democráticos. Os diálogos estabelecidos tornam-se vitais para garantir a construção democrática de políticas culturais e o pleno respeito às deliberações das conferências. A posição assumida converge com visão de Vitor Vich que considera o gestor cultural como um ativista, “[...] como verdaderos curadores encargados de seleccionar objetos simbólicos y de construir con ellos guiones según las temáticas en las que se haya decidido intervenir”. (VICH, 2014, p. 93) Ou seja, não cabe à gestão cultural fingir que não tem posição, mas externar suas proposições de modo sincero nos debates e estar aberta a modificar ou manter seus posicionamentos a partir de diálogos com os diversos agentes e comunidades culturais. A construção coletiva de posicionamentos compartilhados enriquece a democracia participativa, as políticas culturais e a cultura na sociedade. O campo cultural é um aliado fundamental e sempre crítico da boa gestão cultural.

Entretanto, necessário lembrar a fragilidade ainda apresentada pelos processos de democracia participativa no mundo, Brasil e Bahia. O mal-estar da democracia na atualidade combina críticas contundentes ao complicado exercício da representação na vigente democracia representativa com a experiência ainda recente e frágil da democracia participativa. Necessário reconhecer o caráter incipiente dos experimentos e dos formatos de participação. Eles precisam ser continuados e aprofundados para serem amadurecidos. Só assim, eles podem se converter efetivamente em práticas con-

sistentes e democráticas em prol da cultura e das políticas culturais. A gestão cultural democrática deve lutar pelo aprimoramento da democracia representativa na sociedade e exercitar radicalmente a democracia participativa no campo da cultura.

Um dos perigos mais eminentes da gestão, seja ela cultural ou não, é sua absorção pelas demandas do cotidiano. Em sociedades muito desiguais, como a brasileira e a baiana, as enormes carências amplificam demandas. Seu acúmulo deriva da desatenção histórica das classes dominantes com as necessidades e a vida da população. A profusão de demandas alcança uma envergadura impossível mesmo de ser atendida e resolvida em prazos curtos. A gestão aprisionada por este cotidiano tende a completa diluição e dispersão, em sua vã tentativa de dar conta deste déficit social e cultural gigantesco. Ela fica sem horizonte, sem foco e sem rumo. O dilema da gestão cultural pode ser formulado nos seguintes termos: como atender as legítimas demandas culturais da sociedade sem ser aprisionado por esta pressão múltipla cotidiana que interdita qualquer atuação estratégica?

Em um horizonte democrático, as demandas, inclusive culturais, da população têm que ser obrigatoriamente consideradas. A questão passa a ser como incorporar tais demandas. As políticas públicas de cultura, ao traçar objetivos a serem alcançados, tratam demandas sociais em perspectiva mais coletiva e em prazos mais longos. Elas ajudam a equacionar o dilema, além de terem maior impacto sobre a sociedade em comparação ao atendimento de demandas individualizadas. Com esta finalidade, as políticas públicas, construídas em debate e deliberação com a sociedade e as comunidades culturais, geram programas e projetos. As políticas públicas de cultura, simultaneamente, devem dialogar com o passado e suas reparações históricas; o presente e suas demandas reprimidas, e o futuro e seus

horizontes de superação do existente. Deste modo, elas rompem os grilhões de realidade imediata e iluminam outro mundo possível.

O desafio da gestão toma a forma de: 1. Diálogo com a sociedade para saber das demandas das comunidades e agentes culturais. O conversatório inclui o recurso às informações, aos indicadores e às pesquisas existentes sobre os temas tratados; 2. Imaginativa formulação de políticas públicas de cultura, adequadas aos desafios e dilemas a serem enfrentados. Elas reivindicam para sua construção, enquanto políticas efetivamente públicas de cultura, a realização de debates e deliberações públicas e 3. Criativa tradução das políticas públicas de cultura em programas e projetos, sintonizados com tais políticas e viáveis de serem executados. A tradução em programas e projetos é um dos problemas mais complexos na implementação das políticas culturais. (GAUTIER, 2003, p. 84) Traduzir políticas em programas e projetos transforma-se em questão chave para a gestão cultural.

A visão da política cultural como “mais burocrática que criativa”, afirmada por Toby Miller e George Yúdice (2004, p. 11), não ajuda no enfrentamento do problema. Pelo contrário, a formulação de políticas culturais e sua tradução em programas e projetos efetivos requer alta dose de criatividade. Ela passa a ser condição vital para formular políticas culturais e para sua tradução política em programas e projetos. As políticas culturais, para cumprir sua promessa e orientar efetivamente a gestão cultural, precisam: 1. Dialogar com passado, presente e futuro; 2. Ser traduzidas em programas e projetos e 3. Ter viabilidade política e financeira. Isto não significa desconhecer políticas existentes. As boas políticas devem ser, sem preconceitos, continuadas e, quando necessário, reformadas. Tal atitude torna-se essencial para superar a tentação de cada nova gestão inventar a roda, desprezando o que já foi feito. Uma boa gestão de cultura necessita atentar para a estabilidade das políticas culturais.



## Enfim, recursos

Quando se fala sobre gestão da cultura, de imediato, aparece o eterno tema da ausência de recursos financeiros. Sem menosprezar esta recorrente falta, é preciso assinalar que a gestão cultural envolve a mobilização de um conjunto de recursos diversos, sejam eles financeiros, humanos, legais, materiais e organizativos. Em todos os casos, torna-se necessário equacionar a situação e lutar para conquistar mais e melhores recursos, pois normalmente eles são insuficientes e precários. Por certo, a incessante busca de recursos apresenta-se como um dos esforços mais persistentes a ser assumidos pela gestão cultural. O desafio não pode, nem deve servir de desculpa para o impedimento de uma boa gestão. Saber lidar com circunstâncias adversas, enfrentar as inúmeras penúrias e evitar a paralisia da atuação, são requisitos relevantes exigidos à gestão cultural.

Muitos acreditam que os recursos financeiros têm lugar primordial na gestão da cultura. Indiscutível a premissa, mas os recursos humanos disputam este lugar prioritário, pois uma boa equipe de pessoal sabe inclusive construir projetos e viabilizar a captação de recursos. Uma condição básica para melhorar o desempenho da gestão pública implica na profissionalização do quadro de pessoal, diminuindo percentualmente tanto os cargos comissionados, quanto os funcionários temporários. Como a medida está fora da alçada da gestão cultural, a situação de pessoal se mostra sempre de difícil gestão, dadas suas características estruturais e sua dependência de decisões maiores do estado, seja ele nacional, estadual, distrital ou municipal. Mas não se pode escapar da luta por recursos públicos e pela profissionalização da gestão cultural.

Os recursos legais, as leis e as normas, cumprem papel importante na gestão cultural, conforme antes anotado. Normalmente o cam-

po cultural possui um frágil conjunto de legislações. Claro que as leis e normas sozinhas, sem condições de implantação efetiva, carecem do impacto desejado. Uma qualificada gestão cultural não pode prescindir da legislação que balize os direitos e deveres político-culturais da sociedade, agentes e comunidades. A instituição de rotinas administrativas, em diversos casos ainda frágeis, e a informatização de procedimentos permitem maior agilidade; caráter republicano; acesso democrático; eficiência e transparência no funcionamento da gestão. Ana María Ochoa Gautier (2003, p. 61) escreveu que um dos problemas mais complexos das políticas culturais se apresenta como capacidade de “[...] incorporar estas dinámicas de transformación social a la estructura laboral del estado”. Traduzir tais horizontes de mudança na organização administrativa e funcional da gestão apresenta-se como outro gigantesco desafio a ser enfrentado.

Mas não se pode esquecer o eterno tema dos recursos financeiros. Raríssimas são as situações em que ele está bem equacionado e resolvido. Infelizmente, em circunstâncias normais, a gestão cultural é obrigada a trabalhar com recursos financeiros insuficientes, muito abaixo de suas necessidades. Nessa perspectiva, as alternativas para contornar o problema tomam a forma de luta incessante e inteligente para ampliar os orçamentos da cultura. O diálogo com o governo; as relações com os campos político e cultural; a pressão da sociedade, dos agentes e das comunidades culturais e o próprio trabalho político-cultural desenvolvido pela gestão tornam-se peças essenciais para o sucesso desta empreitada. Uma constatação complicadora: o campo cultural coletivamente pressiona muito pouco o estado em busca de recursos e legislações. Muitas vezes ainda se observa a prevalência de atuações individuais para resolver demandas privadas. A gestão cultural deve atuar auxiliando a organização do campo e a demanda coletiva de recursos.

A luta cotidiana pelo aumento do orçamento conjuga-se com outras alternativas para potencializar recursos. A competência, quando for o caso e quando possível, na captação de verbas internacionais, nacionais, estaduais, distritais e municipais, por meio de apresentação de projetos. A capacidade de propor programas transversais no estado – nacional, estadual, distrital e municipal – emerge na atualidade como relevante fator para possibilitar a realização de atividades culturais, compartilhadas com outras pastas a partir de interesses comuns e de trabalhos colaborativos. Potencializar a atuação transversal da gestão cultural possibilita partilhar e, diversas vezes, lidar com recursos de outros setores governamentais, que tenham interesse comum na realização destas atividades. Por fim, cabe realizar contatos com outras instituições da sociedade, inclusive empresas, visando apoio a projetos próprios ou comuns. A fragilidade econômica da sociedade civil e a falta de tradição no Brasil das empresas em investirem recursos próprios em cultura limitam estas alternativas. A sociedade civil deve ser estimulada para se envolver mais com o campo cultural, inclusive em termos de financiamento. A gestão e as políticas culturais precisam decisivamente estimular a consolidação de nichos de mercados culturais específicos e diversificados, bem como a ampliação dos públicos culturais tanto no consumo e fruição culturais, quando em novas modalidades de financiamento coletivo da cultura. As empresas multinacionais e/ou brasileiras estão viciadas nos 100% de isenção fiscal de muitas leis de incentivo nacionais, estaduais e municipais, o que dificulta o aporte de dinheiro novo das empresas para a cultura. Mas não custa tentar. A gestão cultural assume a sensibilização político-cultural da sociedade e do estado como uma de suas metas mais importantes.

Tema correlato à incessante busca de recursos, emerge como fundamental o tratamento dado à utilização dos recursos destinados

pela gestão aos agentes e comunidades culturais. Já se assinalou a necessidade imperiosa de superar a velha “política de balcão”. Ela corrompe as relações gestão e campo cultural. Por consequência, a construção de novos formatos institucionais de relacionamento se impõe. Os fundos de cultura com editais públicos, de imediato, surgem como experiências alvissareiras neste horizonte. Eles, ao contrário das leis de incentivo que no Brasil dependem de deliberações de empresas, são de decisão do estado e podem distribuir melhor os recursos financeiros entre regiões, áreas, tipos e agentes de cultura, viabilizando efetivas políticas de diversidade cultural. Para tal objetivo, os fundos têm que operar de maneira democrática, transparente e republicana, com comissões de seleção representativas das áreas culturais e com autonomia na escolha dos projetos, para evitar tanto a subordinação à lógica mercantil, quando à orientação estatal oficialista.

Fundos são vitais, mas não podem resolver tudo. Existem demandas de financiamento de setores culturais específicos que não podem ser atendidas, de modo adequado, pelos fundos e editais públicos. Fundamental substituir a “política de balcão” por editais públicos, para tornar o financiamento cultural mais democrático e republicano. Mas, sem destruir os fundos e os editais públicos, hoje tem-se necessidade de imaginar novas modalidades institucionais de financiamento, democráticas e republicanas, que possam atender agentes e comunidades culturais específicas, a exemplo de: povos originários, culturas populares e tradicionais etc. Muitas vezes, suas dificuldades de acesso à língua portuguesa obrigam a pensar formatos para além daqueles que exigem a formulação de projetos. A complexidade do campo cultural reivindica um sistema de financiamento da cultura também complexo. (RUBIM, 2016b)

## Neutralidade da gestão e das políticas culturais

Por fim, uma última questão se impõe: a posição assumida pela gestão frente ao tema da neutralidade ou não das políticas culturais. As experiências históricas recentes no Brasil – estado autoritário na Ditadura Militar (1964-1985) e pretendido estado mínimo nos momentos neoliberais (1990-1992, 1995-2002 e 2016 em diante) – colocaram em xeque a atuação do estado no campo da cultura, seja pelo medo de seu dirigismo, seja pela tentativa de sua substituição pelo “mercado”. Em tempos desejados como democráticos e pós-neoliberais, o papel do estado nas políticas públicas, inclusive de cultura, tem que ser obrigatoriamente renovado. Não cabe aceitar de volta um estado autoritário dirigista que busca impor uma cultura oficial, como na ditadura ou inclusive nos dias atuais. Não cabe reduzir o estado a mero repassador “neutro” de recursos ao campo cultural, mesmo a partir de procedimentos democráticos e republicanos. Para além de criar programas e projetos para estimular as culturas já existentes na sociedade – como faz o inovador Programa Cultura Viva, hoje presente em inúmeros países (RUBIM, 2017; TURINO, 2015; VILUTIS, 2015) –, o estado não pode deixar de possuir políticas culturais. Ou seja, de fazer escolhas; tomar posições e atuar no campo da cultura. Gilberto Gil, em discursos pronunciados no ano de 2003, deixou expresso o compromisso do estado brasileiro em construir políticas culturais. (GIL, 2003)

A gestão cultural deve assumir cristalina posição neste dilema. Não pode o estado, em perspectiva democrática, assumir uma pretensa neutralidade no campo cultural. De imediato, algumas questões se colocaram. Tem sentido o estado democrático apoiar obras e atividades cheias de discriminações, preconceitos e violências de classe, etnia, gênero, idade, nação, região e/ou orientação sexual, dentre outros? A resposta dada pela gestão cultural deve ser um

rotundo não. O estado democrático não pode apoiar, sem mais, o desenvolvimento de qualquer modalidade de cultura na sociedade, sob pena de fortalecer também culturas autoritárias e toda gama de atitudes contrárias à constituição de uma sociedade mais equânime, justa e livre, que garanta vigorosamente cidadania e os direitos humanos, políticos, sociais, ambientais e culturais da população. Como assinalam Eduardo Nivón Bolán e Délia Sánchez Bonilla (2016, p. 38), o gestor cultural toma em conta os valores democráticos e a participação para satisfazer as necessidades culturais da sociedade. A gestão e as políticas culturais devem estar sintonizadas com a construção de outro e melhor mundo possível.

Subjacente ao tema, emerge a discussão sobre a possibilidade ou não do estado criar cultura. Diversos autores, conservadores e até de esquerda, repetem o mantra de que o estado não pode criar cultura. Evidente que a grande produtora de cultura é a sociedade, lócus, por excelência, da invenção cultural. Mas não tem sentido interditar o estado de também produzir cultura, do mesmo modo que não se impede à empresa também de fazer cultura. Algumas interrogações servem para colocar em xeque a tentativa de interdição. (RUBIM, 2016a) As universidades públicas brasileiras – federais, estaduais e municipais – não criam ciência, conhecimento e cultura? As bibliotecas, centros culturais, museus e outras instituições culturais estatais não podem produzir inovações culturais? Os corpos artísticos estáveis nas mais diversas áreas, mantidos pelo estado, estão impedidos de inventar arte e cultura? O problema parece estar contaminado e deslocado, seja pelo medo da cultura oficial imposta por estados autoritários, seja pela submissão a lógica neoliberal de apequenar o estado. A questão que se coloca é como construir um estado radicalmente democrático e republicano que possa também produzir cultura, sem que ela esteja subordinada à censura do estado ou de entes privados, e sem que ela signifique

ocupar o lugar da sociedade como principal lócus societário de criação cultural. A resposta não parece difícil de ser formulada, mas certamente não é fácil de ser implantada, pois exige presença de cultura política radicalmente democrática na sociedade e no estado.

O estado democrático e republicano ativo deve enfrentar estes e outros problemas cruciais para a transformação e o desenvolvimento culturais da sociedade, com base em firme compromisso com a cultura cidadã, a cidadania cultural e os direitos culturais. Afinal, a transformação e o desenvolvimento da sociedade são os sentidos mais nobres da gestão e das políticas culturais.

## Referências

- BOLÁN, E. N.; BONILLA, D. A. S. La gestión cultural en América Latina. In: TRUJILLO, J. A.; LÓPEZ, J. P. R.; ARCHILA, M. I. M. (org.). *Diversidad, tradición e innovación en la gestión cultural: teorías y contextos*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 2016. Tomo 1, p. 21-56.
- CHAUI, M. *Cidadania cultural: o direito à cultura*. São Paulo: Editora da Fundação Perseu Abramo, 2006.
- COELHO, T. Política de eventos. In: COELHO, T. *Dicionário crítico de política cultural: cultura e imaginário*. São Paulo: Iluminuras, 1997. p. 300-301.
- COUTINHO, C. N. *Cultura e sociedade no Brasil: ensaios sobre idéias e formas*. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000.
- COUTINHO, C. N. *Intervenções: o marxismo na batalha das ideias*. São Paulo: Cortez, 2006.
- GAUTIER, A. M. O. *Entre deseos y los derechos: un ensayo crítico sobre políticas culturales*. Bogotá: Instituto Colombiano de Antropología e Historia, 2003.
- GILBERTO, G. *Discursos do ministro da cultura Gilberto Gil*. Brasília, DF: Ministério da Cultura, 2003.
- MILLER, T.; YÚDICE, G. *Política cultural*. Barcelona: Gedisa Editorial, 2004.
- REGUILLO, R. *Horizontes fragmentados: comunicación, cultura, pospolítica: el (des)orden global y sus figuras*. Jalisco: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, 2005.

- RUBIM, A. A. C. *Comunicação e política*. São Paulo: Hacker, 2000.
- RUBIM, A. A. C. Espetáculo, política e mídia. In: FRANÇA, V. et al. (org.). *Livro da XI COMPÓS 2002: estudos de comunicação ensaios de complexidade*. Porto Alegre: Sulina, 2003. p. 85-103.
- RUBIM, A. A. C. Observações acerca das relações entre estado e cultura. In: CUNHA FILHO, F. U.; AGUIAR, M. P.; COSTA, R. V. (org.). *Direitos culturais: múltiplas perspectivas*. Fortaleza: Editora da UECE: Unifor, 2016a. Volume 3, p. 124-140.
- RUBIM, A. A. C. *Políticas culturais na Bahia contemporânea*. Salvador: EDUFBA, 2014.
- RUBIM, A. A. C. Políticas culturais no Brasil: tristes tradições, enormes desafios. In: RUBIM, A. A. C.; BARBALHO, A. (org.). *Políticas culturais no Brasil*. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 11-36.
- RUBIM, A. A. C. Teses sobre financiamento e fomento à cultura no Brasil. In: VALIATI, L.; MOLIER, G. (org.). *Economia criativa, cultura e políticas públicas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS: CNPq: CEGOV, 2016b. p. 267-278.
- RUBIM, A. A. C. Veredas abertas na América Latina. *Pragmatizes*, Niterói, v. 7, p. 217-224, 2017.
- RUBIM, A. A. C.; BARBALHO, A.; CALABRE, L. (org.). *Políticas culturais no governo Dilma*. Salvador: EDUFBA, 2015.
- TURINO, C. Cultura a unir povos. *Revista Observatório Itaú Cultural*, São Paulo, v. 18, p. 66-75, jul./dez. 2015.
- VICH, V. *Desculturalizar la cultura: la gestión cultural como forma de acción política*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2014.
- VILUTIS, L. *Presenças e ausências da economia solidária nas políticas culturais*. 2015. Tese (Doutorado em Cultura e Sociedade) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.





# Histórico da gestão cultural no Brasil

Taiane Fernandes

## Introdução

A gestão cultural é uma atividade que se define a partir do conceito de cultura acionado. Percorrer o histórico da gestão cultural no Brasil pressupõe compreender os distintos conceitos de cultura vigentes em cada momento da história do país. Seria possível determinar quando nasce a gestão cultural em Pindorama? Precisamente, não. O ponto de partida da gestão cultural no Brasil estaria demarcado pelo início das políticas culturais governamentais na década de 1930? Certamente também não. O termo, gestão cultural, somente começa a ser empregado a partir da década de 1980 (CUNHA, 2013a), mas os primórdios desta atividade remontam ao Brasil colônia.

A gestão cultural abarca diferentes modalidades de objetos sobre os quais atua, recorrendo a uma diversidade de mecanismos e instrumentos de planeja-

mento, execução e gerenciamento. Seus objetos de atuação podem ser as artes, o patrimônio, a memória, as manifestações da cultura popular, a cultura de massa. E essas diferentes formas de expressão cultural não competem, exclusivamente, ao poder público. A gestão cultural pode (e deve) ser competência da sociedade civil, seja através de organizações lucrativas, não lucrativas, ou profissionais independentes.

A gestão de um teatro, um centro cultural, uma biblioteca, um museu, é gestão cultural, gestão de um equipamento cultural. A gestão de uma companhia, de uma organização cultural, de um grupo de samba de roda, de uma orquestra, de uma banda, é gestão cultural. A gestão de edifícios históricos, de áreas tombadas como patrimônio cultural, sítios ou parques arqueológicos, também é gestão cultural. Assim como a gestão de projetos culturais, com tempo de vida pré-definidos, como uma peça teatral, um curso, um festival, uma feira, um *show*, também não deixa de ser gestão cultural, embora se confunda, muitas vezes, com a produção cultural.

Todas essas formas de exercício da gestão cultural, que podem ser praticadas por uma diversidade de atores da sociedade civil e do mercado, estão contidas na gestão pública da cultura. Porque a gestão cultural é a política cultural em marcha, ou seja, corresponde ao seu processo de execução. (BARBALHO, 2005) E a depender da abrangência dessa política cultural, sua gestão se incumbirá de mobilizar suas diferentes modalidades, formatos, mecanismos e instrumentos de sua atuação.

## Os primórdios da gestão cultural brasileira

Podemos supor, portanto, que a gestão cultural no Brasil, nasceria, ao redor dos seus equipamentos culturais. Castagna (2003, p. 2) conta que os primeiros teatros do mundo ocidental foram

construídos a partir do século XVIII, e essa tendência alcançou o Brasil colônia sob a forma de “casas da ópera”, construídas primeiramente em Minas Gerais, em 1730, e depois nos estados do Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco e São Paulo, onde eram realizadas apresentações de música, teatro, dança, mágica e oratórias.

[...] as casas de ópera eram espaços fechados, administrados comercialmente, empregando corpos mais ou menos estáveis de atores, cantores e músicos, onde representações dramáticas profissionais eram apresentadas mediante a cobrança de ingressos. Apenas excepcionalmente, em datas festivas e com apoio financeiro dos poderes públicos, uma casa da ópera comercial poderia apresentar espetáculos gratuitos, ou para convidados especiais. (BUDASZ, 2008, p. 22)

A gestão cultural envolvia, portanto, a direção artística, a contratação e gerenciamento de pessoal – especialmente os artistas –, a programação, a venda de ingressos – plateia geral, varandas, camarotes etc. –, o relacionamento com o poder público – acerca de autorizações, subvenções ou acesso de autoridades, a manutenção do espaço etc. Os primeiros teatros brasileiros, de fato, serão construídos ao final daquele século, diante da demanda de acolhimento de mais artistas no palco e público na plateia, como o Teatro do Padre Ventura (1767) e o Teatro de Manuel Luís (1769), no Rio de Janeiro, e o Teatro São João (1812), em Salvador. (CASTAGNA, 2003) Sobre este último, situado à famosa Praça Castro Alves do Centro Histórico da capital baiana, com capacidade para 800 pessoas, Robatto e demais autores (2003, p. 7-8) relata a especificidade da sua gestão:

Apesar de inequívoca autoridade do governo sobre esta empresa a sua organização administrativa e financeira seria o que entenderíamos hoje por uma iniciativa privada: o governo organizaria, daria o seu aval, fiscalizaria e facilitaria

o funcionamento de tais empresas. “Homens de negócio”, acionistas, por sua vez, criariam uma sociedade de cotas (ou ações), muito semelhante às sociedades anônimas atuais. Estes acionistas comprariam ações – que variavam entre 200\$000 e 1.000\$000 – podendo optar por reaver o capital empregado com juros acrescidos de 7%, ou tornarem-se proprietários, compartilhando assim os eventuais lucros da empresa.

O corpo administrativo-financeiro do teatro era composto por um administrador responsável pela contabilização e fiscalização dos fundos empregados para a construção do edifício, e para o funcionamento da empresa teatral; um tesoureiro, responsável pela captação de fundos, além de “Recebedor, e Depositário” de qualquer dinheiro captado via acionistas, ou via lucro da empresa; e um diretor, responsável pela parte artística da empresa, cabendo a ele escolher e contratar todos os artistas, assim como material cênico e de decoração do edifício. )

Já no século XIX, durante o chamado período joanino, a fuga da família real portuguesa para o Brasil inaugura o que se poderia chamar de uma gestão governamental da cultura, ainda que individualizada e não sistematizada como uma política, com a implantação de importantes equipamentos culturais na nova capital do país, o Rio de Janeiro: o Teatro São João (1812), a Biblioteca Real (1814), a Escola Real das Ciências, Artes e Ofícios (1816), o Museu Real (1818). Esses equipamentos eram dirigidos por membros da corte portuguesa, mantidos com recursos da coroa e respondiam diretamente às determinações do rei. Sua gestão enfrentava desafios como inadequação de espaço físico e de armazenamento de obras, ausência de proteções legislativas e corpo técnico especializado, como registravam os relatórios do segundo bibliotecário da Biblioteca Real, Januário Barbosa (JORDÃO, 2010); ou a falta de recursos para a manutenção, como já relatava o diretor do Museu Real, em 1844, o Frei Custódio Serrão. (FELLET, 2018)

As mudanças na cena cultural brasileira estimularam o aparecimento de novas organizações culturais no seio da sociedade civil. A Imperial Academia de Música e Ópera Nacional (1857), que foi criada pelo militar espanhol José Amat, era mais do que uma escola, dava concertos e apresentações, tendo como missão a “arrojada proposta de desenvolver o canto lírico em português”. (CASTAGNA, 2003, p. 8) O circo também é outro bom exemplo de exercício da gestão cultural, tendo chegado ao país ainda no século XIX, vindo da Europa, com sua estrutura móvel, equipamentos, cenários e animais, corpo de artistas-funcionários-famílias, relacionamento com o público – formatos de divulgação e adaptação do espetáculo a cada nova cidade – e autoridades públicas e privadas – ocupação de espaços, autorizações. As sociedades musicais – também conhecidas como filarmônicas –, por sua vez, constituem outra modalidade de entidade cultural que se espalha pelo país. Eram organizações não governamentais e sem fins lucrativos, constituídas por um corpo de sócios, uma banda de música, uma escola e uma sede que funcionava como único centro cultural de muitas cidades brasileiras, especialmente da zona rural.

## A ampliação da noção de gestão cultural

Já em princípios do século XX, com a segunda república brasileira, a gestão cultural ganha novos contornos a partir de sua relação com a política cultural, que se inaugurava no país. O escritor Mário de Andrade é lembrado como um dos primeiros gestores públicos da cultura – se não o primeiro –, ao implantar e dirigir o Departamento de Cultura da cidade de São Paulo, de 1935 a 1937, “experiência inovadora na época, a política implementada por Mário de Andrade segue sendo um exemplo interessantíssimo

de uma ambiciosa gestão cultural na esfera do município [...]” (BOTELHO, 2007, p. 112) Nesse mesmo período, no governo federal, outro nome fundador da política e gestão culturais é o do Ministro da Educação e Saúde Pública Gustavo Capanema (1934-1945), que criou os primeiros órgãos governamentais de cultura dedicados a desenvolver a política cultural federal em setores específicos, como a Superintendência de Educação Musical e Artística, o Instituto Nacional de Cinema Educativo e o Serviço de Radiodifusão Educativa, em 1936, e o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, o Serviço Nacional de Teatro e o Instituto Nacional do Livro, em 1937.

A institucionalização da cultura, a partir da década de 1930, cria um campo de atuação formal da gestão cultural, de dentro do estado republicano, ainda que autoritário. A cultura era reconhecida como arte e patrimônio, fundamentalmente, e a política cultural estava atrelada à política educacional, devendo cumprir um papel civilizador e construtor da nação. Muitos artistas e intelectuais foram cooptados pelo estado varguista para colaborar com a gestão cultural, a exemplo do próprio Mário de Andrade, que elaborou o anteprojeto do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), o músico e compositor Heitor Villa-Lobos que criou e dirigiu a Superintendência de Educação Musical e Artística, ou mesmo o poeta Carlos Drummond de Andrade, que exerceu a função de chefe de gabinete de Gustavo Capanema.

É nessa época que a cultura de massa começa a ganhar corpo num país que dava os primeiros passos na sua industrialização e urbanização. A radiodifusão exerceu papel importante na construção de uma nova cena artística e um novo circuito cultural no Brasil. As emissoras de rádio, comerciais ou estatais, congregavam numa mesma atividade comunicação e cultura, especialmente na chamada era de ouro de 1940/1950. Mais do que um novo formato de

disseminação de notícias e propagandas, as rádios eram produtoras e veículos de conteúdos culturais: programas de música erudita e popular, programas de auditório, concursos, series, radionovelas. A história da gestão cultural no Brasil passa certamente por esse novo empreendimento, cujos gestores lidavam com normatizações recém-criadas, interesses políticos diante do alcance estratégico dessa nova tecnologia, venda de espaços publicitários e uma diversidade de funcionários não especializados nesse novo fazer cultural. “As rádios mais importantes da época contavam com um número significativo de atores e atrizes, contra-regras, músicos, maestros, arranjadores, produtores, locutores, jornalistas e demais funcionários nas áreas técnica e burocrática [...]”. (CALABRE, 2002, p. 139) A experimentação e a inovação davam o tom dessa gestão, que não podia perder de vista, ainda, a audiência e a sustentabilidade.

O cinema foi outro importante construtor dessa “sociedade de massa” brasileira. A partir da década de 1930, começa a surgir um empreendimento cultural inédito no país, as companhias cinematográficas, a exemplo da Cinédia (1930), a Atlântida (1941) ou a Vera Cruz (1949). “A criação desses novos centros de produção tem consequência direta no mercado cinematográfico nacional; entre 1951 e 1955 foram realizados 27 filmes em média por ano”. (ORTIZ, 2001, p. 42) A gestão cultural, mais uma vez, enveredava por caminhos desconhecidos, o que exigia de seus gestores habilidades múltiplas, para lidar com as diferentes facetas desses empreendimentos – administrativa, comercial, tecnológica, burocrática, cultural, comunicacional etc.

Com a Ditadura civil-militar, de 1964 a 1985, a gestão cultural segue o ritmo da mudança impresso pelo capitalismo brasileiro em formação. O estado repressor enxergava a cultura como estratégica para o seu projeto político. “O Estado deixa às empresas privadas



a administração dos meios de comunicação de massa e investe sobretudo na esfera do teatro (Serviço Nacional do Teatro), do cinema (EMBRASILFILME), do livro didático (Instituto Nacional do Livro), das artes e do folclore (FUNARTE)”. (ORTIZ, 2006, p. 87-88) Ao lado da retomada do processo de institucionalização da cultura iniciado no período autoritário anterior, a era Vargas, o governo militar atua na normatização da esfera cultural, quando

[...] são baixadas inúmeras leis, decretos-leis, portarias, que disciplinam e organizam os produtores, a produção e a distribuição dos bens culturais – regulamentação da profissão de artista e de técnico, obrigatoriedade de longas e curtas-metragens brasileiros, portaria regularizando o incentivo financeiro às atividades culturais etc. (ORTIZ, 2006, p. 88)

A cultura segue o seu processo de institucionalização dentro da gestão pública neste período, que ainda viu nascer o Conselho Federal de Cultura (1966) e o primeiro Plano Nacional de Cultura (1975). A administração pública, de um lado, segue estruturando o “encaixe” da cultura nos moldes do ordenamento estatal, e, de outro, distanciando a relação entre cultura e comunicação de massa. Rubim (2008) lembra que esse é o momento em que o principal circuito cultural brasileiro deixa de ser o escolar-universitário e passa a ser o da cultura midiaticizada. A televisão iniciava seu apogeu com o apoio fundamental dos recursos públicos investidos pelo governo militar.

É na década de 1970 que a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) inicia um processo mundial de discussão sobre as políticas culturais, realizando conferências intergovernamentais por regiões do globo que culminam na Conferência Mundial sobre as Políticas Culturais – Conferência Mundial sobre Las Políticas Culturales (Mondiacult), no México em 1982.

Historicamente, a expressão gestão cultural surge com as transformações contemporâneas associadas às novas dimensões atribuídas ao campo da cultura. O uso dessa terminologia para identificar uma categoria profissional começa a adquirir maior relevância nos países ibero-americanos somente a partir de meados da década de 1980. (CUNHA, 2013b, p. 8-9)

Com a redemocratização do estado brasileiro, é criado o Ministério da Cultura (Minc), em 1985, dando autonomia organizacional, pela primeira vez, ao setor cultural no governo federal – o que repercutiu nos estados, que começaram a criar suas secretarias de cultura. Havia autonomia, mas não havia orçamento, e a alternativa adotada naquele ano de 1986 demarcaria o início de um novo ciclo da gestão cultural no país. O incentivo fiscal foi o mecanismo adotado para a promoção do financiamento da cultura pelo estado e, indiretamente, pela iniciativa privada, sob a forma da Lei Sarney. Antes mesmo que essa lei gerasse impacto no cenário cultural brasileiro, o Minc foi extinto em 1990, juntamente com a Funarte, Embrafilme (Empresa Brasileira de Filmes S.A), Fundação Pro-Memória e outras importantes instituições culturais, promovendo um recuo no processo de institucionalização da cultura iniciado pelo estado brasileiro.

## A reinvenção da gestão cultural

A Secretaria da Cultura da Presidência da República, que assumiu o papel do Minc, remodela a Lei Sarney e a transforma em Lei Rouanet, inaugurando uma década em que a política cultural se confundia com sua política de financiamento à cultura. Ao delegar ao setor privado a decisão sobre o investimento nos projetos do mercado cultural brasileiro, o estado cria uma demanda por profissionais para a elaboração de projetos, captação de recursos,

execução e prestação de contas. Profissionais esses que deveriam transitar entre a dinâmica do estado – leis, normas, procedimentos, formulários, documentação etc. –, da iniciativa privada – *marketing*, publicidade, relações públicas, comunicação institucional etc. – e do produto cultural – artista, grupo, espetáculo, festival, publicação, filme etc.– para o qual buscavam apoio. A profissionalização desta área parecia inevitável, o primeiro curso superior em produção cultural brasileiro foi criado em 1995, na Universidade Federal Fluminense (UFF) no Rio de Janeiro e, no ano seguinte, em 1996, na Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Por sua vez, a gestão cultural se adaptava a este cenário passando a ser exercida em departamentos e diretorias de comunicação, *marketing* e de desenvolvimento cultural em empresas privadas; e exigindo novas habilidades de captação de recursos e interlocução com a legislação e burocracia estatal pelos gestores de equipamentos culturais – inclusive aqueles que nascem associados a grandes empresas financeiras, como bancos –, empresas cinematográficas e de audiovisual e organizações artísticas e culturais.

Não há dúvida quanto ao papel das leis de incentivo à cultura como uma das variáveis que direcionaram o processo de profissionalização do mercado de trabalho no campo da cultura e injetaram um volume significativo de recursos no mercado cultural. Por outro lado, criaram uma dependência excessiva do processo de criação e viabilização das iniciativas e dos projetos no setor cultural. (FREIRE, 2013, p. 14)

A medida em que o campo cultural se organiza e que novas discussões conceituais são promovidas nacional e internacionalmente, a gestão cultural segue o desafio de se reinventar. O ano de 2003 inicia uma nova década para a política e a gestão culturais no país, quando a cultura passa a ser considerada pelo governo federal sob três dimensões – a simbólica, a cidadã e a econômica, e sua ação se

orienta fortemente para a construção do Sistema Nacional de Cultura. O novo paradigma da política cultural brasileira se propunha a caminhar *pari passu* com a sociedade civil e conciliar esforços dos três entes da federação – federal, estadual e municipal.

O Ministério, agora, trazia a sociedade civil e os setores culturais organizados para colaborar na formulação da política cultural e na sua execução. São criados canais formais de interlocução a partir da realização de conferências de cultura e da reestruturação do Conselho Nacional de Política Cultural, incluindo o funcionamento de 18 Colegiados Setoriais de Cultura. O Programa Cultura Viva, depois transformado em lei, põe em evidencia e fomenta pequenos projetos culturais de entidades sem fins lucrativos distribuídos pelo país, alcançando pequenas e médias cidades, contrabalançando a lógica do financiamento orientado pelo mercado vigente na década anterior.

A partir da emenda constitucional 71 de 2012, o Sistema Nacional de Cultura (SNC) é implantado oficialmente e são iniciados os esforços para a estruturação de seus elementos nas três esferas de governo: órgãos gestores de cultura, conselhos de política cultural, conferências de cultura, comissões intergestores, planos de cultura, sistemas de financiamento à cultura, sistemas de informações e indicadores culturais, programas de formação na área da cultura e sistemas setoriais de cultura. O Minc passa a dar suporte aos estados e municípios na organização dos seus sistemas e na adesão ao SNC, enquanto implementa o Sistema de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC), propõe a reformulação da Lei Rouanet a partir do Programa Nacional de Fomento e Incentivo à Cultura (Procultura), implanta o Sistema Brasileiro de Museus (Ibram) e elabora o segundo Plano Nacional de Cultura brasileiro, desta feita com ampla participação popular.

Esse “suspiro democrático” do ministério da cultura dura pouco mais de uma década e produz impactos significativos em todo o território nacional, porque mobiliza atores antes invisibilizados, ativa o mercado cultural e promove, especialmente, avanços significativos na organização do campo cultural. Por certo que deste movimento emergiram novos desafios para a gestão cultural, a exemplo da conciliação entre as conservadoras legislações do estado burocrático brasileiro e as diversas expressões não mercadológicas da cultura valorizadas pelo novo Minc; ou o recente exercício de uma gestão compartilhada entre, de um lado, uma sociedade civil que não reconhece o seu papel como protagonista das políticas públicas e está habituada a um relacionamento com o estado pautado em práticas clientelistas e, de outro, gestores públicos que priorizam sua condição de representantes eleitos e resistem a absorver uma interlocução constante com a sociedade civil representada em conselhos e colegiados.

A crise política e econômica vivida no Brasil, a partir de 2014, reflete duramente sobre a gestão cultural. Os baixos orçamentos públicos reduzem os investimentos em cultura e o Minc passa por uma crise interna, nada menos que oito ministros ocupam a função no decorrer de oito anos (2011 a 2018). Em 2016 o ministério voltou a ser extinto e recriado, num intervalo de apenas 11 dias. Em 2019, depois de empossado o presidente ultradireitista eleito, a cultura foi reduzida a uma Secretaria Especial. A gestão cultural volta a ser desafiada.

## Uma história a ser escrita

Como visto neste breve percurso da história da gestão cultural no Brasil, cabe acrescentar à afirmação que abre este texto que a gestão cultural é uma atividade que se define a partir do conceito de

cultura acionado política, econômica e socialmente. “Em qualquer sociedade humana, o que caracteriza a produção cultural sempre foi as misturas, os hibridismos, as mestiçagens, as dominações, as hegemonias, as trocas, as antropofagias, as relações enfim” (ALBUQUERQUE JÚNIOR, 2007, p. 17) Cada momento histórico vivido no país exigiu desta atividade profissional – não regulamentada, que transita entre as áreas de administração e cultura, uma adaptação às dinâmicas da sociedade brasileira e, particularmente, da condução de seus governantes.

Está claro que os vínculos financeiros e ideológicos entre o fazer cultural e o poder político sobredeterminam o exercício da gestão cultural, especialmente a partir da sistematização de políticas para o campo cultural pelo estado brasileiro. Nas últimas três décadas, o funcionamento da renúncia fiscal à cultura criou: de um lado, algum nível de estabilidade que permitiu o desenvolvimento de ferramentas, estratégias, metodologias, para a atuação do gestor cultural; e, de outro, instaurou um ciclo de dependência do recurso público pela produção e a gestão cultural no Brasil. Mais recentemente, o paradigma da democracia participativa (CANCLINI, 1987), adotado pelo Ministério da Cultura por pouco mais de uma década – 2003 a 2014 –, por sua vez, renovou a prática da gestão cultural do ponto de vista do próprio estado e das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, ao dar luz ao fazer cultural fora do eixo mercadológico.

Desde a redemocratização do estado brasileiro, portanto, a gestão cultural se afirma como uma atividade profissional chave na organização do campo da cultura. A crise ético-político-social vivida em boa parte do mundo ocidental e, particularmente no Brasil, às vésperas da terceira década do século, promete novas mudanças nesta história, cuja adaptação e a inovação parecem ser as características mais marcantes.

## Notas

- <sup>1</sup> Acerca da diferenciação dos termos ver Costa e Rocha (2017).
- <sup>2</sup> Segundo Schwebel (1987), a primeira sociedade musical brasileira foi fundada em 1848, em Salvador, Bahia, com o nome de Sociedade Philarmônica Euterpe. Tal modelo de organização cultural se dissemina e desempenha um importante papel no consumo e prática da música instrumental no Brasil com grande êxito até a primeira metade do século XX. Em 2018, o cadastro nacional de bandas de música da Fundação Nacional das Artes, que refere-se estas entidades, registrava mais 2800 bandas em todo o país.
- <sup>3</sup> Segundo Calabre (2002, p. 142), a Rádio Tupi do Rio de Janeiro mantinha um auditório com capacidade para 1600 pessoas.
- <sup>4</sup> Para mais informações acerca da gestão das rádios brasileiras em seu momento áureo, ver a tese de doutorado de Lia Calabre (2002).
- <sup>5</sup> 1972 – Conferência Intergovernamental sobre as Políticas Culturais na Europa, Helsínki; 1973 – Conferência Intergovernamental sobre as Políticas Culturais na Ásia, Yogyakarta; 1975 – Conferência Intergovernamental sobre as Políticas Culturais na África, Accra; 1978 – Conferência Intergovernamental sobre as Políticas Culturais na América Latina e Caribe, Bogotá; 1981 – Conferência de Ministros dos Estados Árabes responsáveis pela Cultura, Bagdá.
- <sup>6</sup> A Lei Rouanet ou Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), além de manter o incentivo a projetos culturais, cria outros dois mecanismos, o Fundo Nacional de Cultura (FNC) e o Fundo de Investimento Cultural e Artístico, que não cumpriram o papel para o qual haviam sido propostos.

## Referências

- ALBUQUERQUE JÚNIOR, D. M. Fragmentos do discurso cultural. *In*: NUSSBAUMER, G. M. (org.). *Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares*. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 13-24.
- BARBALHO, A. Política cultural: um debate contemporâneo. *In*: RUBIM, L. (org.). *Organização e produção da cultura*. Salvador: EDUFBA, 2005. p. 33-52.
- BOTELHO, I. As políticas culturais e o plano das ideias. *In*: RUBIM, A. A. C.; BARBALHO, A. (org.). *Políticas culturais no Brasil*. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 109-132.

- BUDASZ, R. *Teatro e música na América portuguesa: convenções, repertórios, raça, gênero e poder*. Curitiba: DeArtes UFPR, 2008.
- CALABRE, L. *No tempo do rádio: radiodifusão e cotidiano no Brasil: 1923-1960*. 2002. Tese (Doutorado em História) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2002.
- CANCLINI, N. (org.). *Políticas culturais en América Latina*. Buenos Aires: Grijalbo, 1987.
- CASTAGNA, P. *A Imperial Academia de Música e Ópera Nacional e a ópera no Brasil no século XIX*. São Paulo: UNESP: Instituto de Artes, 2003.
- COSTA, L.; ROCHA, R. A formação e a profissionalização do gestor cultural: emergências políticas e desafios. In: BARBALHO, A.; ALVES, H.; VIEIRA, M. P. (org.). *Os trabalhadores da cultura no Brasil: criação, práticas e reconhecimento*. Salvador: EDUFBA, 2017. p. 121-148.
- CUNHA, M. H. Gestão Cultural, histórico, cenário e perspectivas. *Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa*, Rio de Janeiro, 2013a. Curso de formação de gestores públicos e agentes culturais.
- CUNHA, M. H. *Gestão cultural*. Salvador: Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, 2013b. (Coleção Política e Gestão Culturais).
- FELLET, J. Em 1844, diretor do Museu Nacional já se queixava de condições precárias e falta de recursos. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 8 set. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2018/09/em-1844-diretor-do-museu-nacional-ja-se-queixava-de-condicoes-precarias-e-falta-de-recursos.shtml>. Acesso em: 18 jan. 2019.
- FREIRE, A. *Fomento à cultura*. Salvador: Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, 2013. (Coleção Política e Gestão Culturais).
- JORDAO, L. R. Januário da Cunha Barbosa. *BN Digital*, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://bndigital.bn.gov.br/dossies/biblioteca-nacional-200-anos/os-personagens/januario-da-cunha-barbosa/>. Acesso em: 18 jan. 2019.
- ORTIZ, R. *A moderna tradição brasileira*. São Paulo: Brasiliense, 2001.
- ORTIZ, R. *Cultura brasileira e identidade nacional*. São Paulo: Brasiliense, 2006.
- ROBATTO, L. et al. Os primórdios do Teatro São Joao desta cidade da Bahia (1806-1821). [Salvador, 2003]. Disponível em: [https://www.academia.edu/206479/Os\\_prim%C3%B3rdios\\_do\\_Teatro\\_S%C3%A3o\\_Jo%C3%A3o\\_desta\\_Cidade\\_da\\_Bahia\\_1806-1821\\_](https://www.academia.edu/206479/Os_prim%C3%B3rdios_do_Teatro_S%C3%A3o_Jo%C3%A3o_desta_Cidade_da_Bahia_1806-1821_). Acesso em: 10 jan. 2019.
- RUBIM, A. A. C. Políticas culturais e sociedade do conhecimento no Brasil. *Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, Santiago de Compostela, v. 7, n. 1, p. 127-142, 2008.
- SCHWEBEL, H. K. *Bandas, filarmônicas e mestres da Bahia*. Salvador: Centro de Estudos Baianos da Universidade Federal da Bahia, 1987.





# Gestão cultural enquanto objeto de estudo

## uma breve catalogação

Gleise Oliveira

### Introdução

Convivemos na contemporaneidade com um paradoxo que envolve a facilidade de acesso às pesquisas e produções acadêmicas dado, sobretudo, aos avanços tecnológicos que nos permitem identificar produções em bancos de dados e repositórios diversos e a fragilidade – muitas vezes ausência – de estudos sobre o “estado da arte” de determinados objetos ou campos de estudo. Dada essa constatação, vislumbramos como importante a realização de mapeamentos de estudos sobre *gestão cultural* com a finalidade de compreender abordagens e auxiliar na identificação de tendências e lacunas.

O universo das produções acadêmicas que tem como debate a gestão cultural é amplo, tal qual é diversa a

formulação do conceito que aparece com variações que incluem administração cultural, gestão das artes e da cultura, gestão pública da cultura. Outras variáveis aparecem com abrangência mais delimitada, como é o caso, por exemplo, da gestão do patrimônio cultural e da gestão de equipamentos/espços culturais. Quando tratamos da gestão da cultura ela aparece ainda relacionada a períodos governamentais e ações dos gestores designados para cargos. Embora existam várias concepções para o entendimento do que vem a ser gestão cultural, esta, enquanto objeto de estudos, tem aparecido de forma recorrente imbricada com o tema das políticas culturais o que, de certo modo, segue um caminho natural se considerarmos que a gestão está inserida na política cultural e faz parte do seu processo, tal qual define Alexandre Barbalho (2005, p. 36):

[Política cultural] trata (ou deveria tratar) dos princípios, dos meios e dos fins norteadores da ação, e a segunda [gestão cultural] de organizar e gerir os meios disponíveis para a execução desses princípios e fins.

Estudos mais conceituais sobre gestão cultural procuram, em alguns momentos, uma aproximação com o campo de atuação profissional do gestor, mas poucos são os estudos que se dedicam à definição do que se deve compreender como gestão cultural. Algumas tentativas de conceituar convergem para a complexidade de definição, visto que a gestão cultural não se restringe às competências administrativas, mas, para além delas, envolve lidar com a cultura nas suas mais diversas manifestações.

A pesquisa bibliográfica aqui realizada, que prefiro denominar de *breve catalogação*, serve como um estímulo para olhar conhecimentos e aplicações da gestão cultural.

## Pontos de partida: espaços gravitacionais de pesquisa

Como ponto de partida para essa catalogação escolhemos como fonte de pesquisa anais de dois eventos relevantes para o campo das políticas culturais e estudos sobre cultura, são eles: o Seminário Internacional sobre políticas culturais, realizado anualmente pela Fundação Casa Rui Barbosa (FCRB) e o Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (Enecult), também com periodicidade anual, realizado pelo Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (Cult) do Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos da Universidade Federal da Bahia (IHAC/UFBA). Esses dois eventos são o que aqui chamamos de espaços gravitacionais de pesquisa por atraírem pesquisas e pesquisadores pela pertinência das discussões e grupos de trabalho propostos.

Essa catalogação considerou como estudos sobre gestão cultural, inicialmente, aqueles que apresentaram termos como “gestão cultural” e “gestão da cultura”, “administração cultural” e “administração da cultura”, e ainda o termo “gestão” acompanhado de nome de gestores, a exemplo de “gestão Gil” em elementos pré-textuais, tais quais: título, resumos, palavra-chave e sumários.

Em um segundo momento, realizamos uma busca a partir de única palavra-chave “gestão cultural” no banco de teses e dissertações da plataforma Sucupira da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Neste repositório é possível ter acesso (aberto) a planilhas com a produção científica nacional desde o ano de 1989.

Numa visão mais geral, foram sistematizados, neste estudo, artigos, dissertações e teses. No Enecult foram apresentados 125 trabalhos e no Seminário Internacional de Políticas Culturais 56, perfazendo

um total de 181 artigos catalogados, foram ainda cadastradas 60 dissertações de mestrado, sendo 42 resultado de mestrado acadêmico e 18 de mestrado profissional e cinco teses de doutorado.

## Enecult e a Gestão Cultural

Em 14 edições já realizadas do Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (Enecult) – o primeiro encontro científico no Brasil que acolheu estudos da cultura, independente das suas inscrições disciplinares (RUBIM, 2014) e atualmente um dos mais importantes eventos científicos do país dedicado ao tema da cultura (RUBIM; VIEIRA; SOUZA, 2014) – foram sistematizados 125 artigos. Cabe aqui a ressalva de que para serem publicados nos anais, os textos passam pela validação de comissões avaliadoras – formada por professores doutores – e só são publicados em anais aqueles trabalhos que são apresentados por seus autores nos dias do evento.

O tema da organização da cultura esteve presente neste encontro em todas as suas edições. A existência do Grupo de Trabalho Gestão, Mediação e Política Cultural em algumas edições do evento, a nosso ver, contribui para a presença de estudos que voltaram o olhar para o tema da gestão.

Além da apresentação de trabalhos por pesquisadores da cultura que abordaram essa temática em seus estudos, em 2013, o Enecult incluiu em sua programação uma mesa coordenada com o tema “Capacitação de Gestores Culturais no Brasil: Reflexões sobre a experiência do Programa de Capacitação em Projetos Culturais 2009-2012”, fato que demonstra a relevância do tema para o campo de estudos em cultura. A proposta da mesa coordenada foi a de

promover o debate acerca da capacitação de gestores culturais a partir da experiência vivenciada.

A relevância do Enecult para os estudos sobre gestão cultural pode ser identificada pela dissertação de Bárbara Heliodora Andrade Ramos, defendida em 2015, no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAD), da Faculdade de Administração da Universidade Federal Fluminense (UFF). Foi objetivo da pesquisa “identificar, classificar e sistematizar a produção acadêmica sobre a Gestão Cultural, publicada nos Anais dos Encontros Multidisciplinares em Cultura (ENECULT)”. (RAMOS, 2015)

Consoante com o apurado por Bárbara Ramos (2015), apesar do termo “gestão cultural” aparecer em diversos trabalhos, até 2014, a temática da gestão cultural esteve presente em 36 artigos que, em sua maioria, tratou de pesquisa descritiva, pelas quais foram narradas prioritariamente experiências de gestão.

Na primeira edição do Enecult (2005), estudos tratavam do tema da gestão, mas o foco das quatro pesquisas apresentadas estava em compreender as políticas culturais de determinada gestão governamental. Apesar da ausência de publicações em 2006, na edição de 2007, III Enecult, aparecem dois trabalhos que apresentam, já em seus títulos, o termo gestão cultural. Um deles, escrito pela Maria Helena Cunha, se ocupa de pensar a construção da identidade profissional do gestor de cultura. O segundo, da pesquisadora Nathalia Oliveira Leal, que mais adiante publica dissertação sobre o tema, se preocupa em observar o perfil de gestores de teatro na cidade de Salvador, Bahia.

Em anos seguintes, vários trabalhos preconizam a importância da formação e capacitação do gestor cultural apoiados, sobretudo, num perfil multifacetado e transdisciplinar que envolve a gestão cultural – seja de programas e projetos ou de equipamentos. Pes-

quisadores como Leonardo Figueiredo Costa, que publicou, posteriormente, tese de doutorado com o tema da profissionalização da organização da cultura no Brasil, e Ugo Barbosa de Mello são recorrentes em publicar reflexões sobre a organização da cultura a partir do olhar para a formação.

## **Gestão Cultural e o Seminário Internacional de Políticas Culturais**

Nas edições realizadas até o ano de 2018 do Seminário Internacional de Políticas Culturais, foram encontrados 56 trabalhos com a temática desse levantamento. O seminário, criado em 2006 e anualmente realizado pela Fundação Casa Rui Barbosa, é um encontro de especialistas, estudiosos e interessados nas questões relativas à área de políticas culturais.

O volume de pesquisas que associam gestão cultural e políticas culturais reforça o entendimento de que as áreas possuem grande aproximação. Os temas de trabalhos incluídos na programação do encontro e, portanto, aprovados previamente por uma comissão, são bastante distintos: desde trabalhos que se ocupam de compreender modelo de gestão para um segmento cultural, a exemplo do patrimônio, até trabalhos que se dedicam ao entendimento de modalidades de gestão: participativa, social.

Mais de 30 das pesquisas apresentadas têm como foco estudos de caso e relatos de experiência. Em cinco destes trabalhos, fala-se da experiência de gestão de grupos, equipamentos e/ou centros culturais. Outros três se preocupam com a temática da formação de gestores culturais.

Um dado que salta aos olhos é a quase ausência de estudos que dedicam atenção para a necessidade de se pensar conceitualmente a

gestão cultural e as suas implicações. Em 2016, Bárbara Heliodora Andrade Ramos apresenta o trabalho “Há diálogo entre a gestão cultural e a política cultural?”, nele, a autora propõe apresentar reflexões sobre o entendimento dos pesquisadores sobre a definição da gestão cultural. No ano seguinte, a mesma pesquisadora apresenta ao Seminário promovido pela Fundação Casa de Rui Barbosa outro texto que avalia impactos na política e na gestão cultural dos documentos aprovados pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), são eles: a *Declaração do México sobre políticas culturais* (1982), a *Declaração Universal pela diversidade cultural* (2001) e a *Convenção para proteção e a promoção da diversidade das expressões culturais* (2005). Para este fim, a autora retoma os conceitos de cultura, política e gestão cultural.

## A temática da gestão cultural em teses e dissertações

Para se verificar a crescente presença da temática da gestão cultural em estudos, é relevante observar a quantidade crescente de cursos e formações em gestão cultural, como pode ser verificado pelo *Mapeamento dos Cursos de Gestão e Produção Cultural no Brasil (1995-2015)*, pesquisa realizada pelo Itaú Cultural, cujo objetivo era traçar um panorama das ofertas de cursos de gestão e produção cultural no país. Em dados disponibilizados por esta pesquisa, afere-se que no período houve um incremento de 131 cursos – em diversas modalidades –, mas a frequência destes cursos não se manteve regular, destes, 62 se mantiveram ativos. Deste montante, cinco são de mestrado profissional, quatro cursos de mestrado acadêmico e três de doutorado.



Outra importante fonte para compreender essa crescente é o livro *Formação em organização da cultura no Brasil: experiências e reflexões*, organizado pelos pesquisadores Leonardo Figueiredo Costa e Ugo Barbosa de Mello, publicado pela Coleção Cult, editado pela Editora da Universidade Federal da Bahia (Edufba) e que tem como mote demonstrar a importância da qualificação profissional no campo cultural, abordando a forma como esses profissionais são qualificados pelas universidades brasileiras e relatando o processo de formação em organização da cultura no país, a partir da criação de cursos pioneiros na área, em meados da década de 1990. (COSTA; MELLO, 2016)

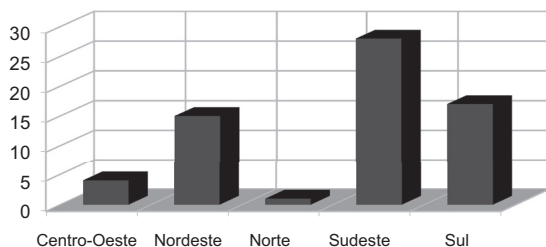
A preocupação com o perfil profissional do gestor cultural aparece na dissertação de Maria Helena Cunha: *Gestão cultural – profissão em formação*. Defendida em 2005, essa dissertação procurou analisar a formação do campo da gestão cultural, tomando como ponto de partida a década de 1980. O desafio colocado na dissertação é o de traçar um perfil dos profissionais, ou seja, determinar conhecimentos necessários para atuação do gestor no mercado de trabalho.

O mapeamento proposto neste trabalho, sobre a produção em nível de mestrado e doutorado que apresentou em seus elementos pré-textuais a palavra-chave “gestão cultural”, teve como local de busca ativa, como explicado na apresentação deste texto, a plataforma Sucupira da Capes. Atualmente nesta plataforma estão disponibilizadas planilhas com dados abertos da produção científica nacional que abrangem os anos de 1987 até 2017, ou seja, quase 30 anos de produção das mais diversas áreas do conhecimento, com exceção do ano 2000, cujos dados não estavam disponíveis em planilha que permitissem seu tratamento.

O primeiro trabalho identificado com o recorte da nossa catalogação, no entanto, aparece em 1998, na Universidade Estadual Paulista (UNESP). A dissertação de mestrado de Gilmar Getúlio Silveira Garagorry, intitulada *Cidadania cultural: da formação de um conceito à proposição de um novo paradigma de gestão cultural na cidade de São Paulo*, tem como abrangência a discussão do conceito de cidadania cultural assumido pela Secretaria Municipal de Cultura (SMC) de São Paulo, no período de 1989 a 1992. O termo “gestão cultural” aparece aqui, como já observamos em outros contextos, atrelado à lógica da gestão de política pública se relacionando com um período específico, neste caso, na gestão Luiza Erundina.

Por se tratar de uma terminologia complexa por formação e multidisciplinar por essência, estudos sobre gestão cultural aparecem em diferentes ambientes de pesquisa: administração, artes, filosofia, letras, história, museologia, passando ainda por ciência da informação, dentre outros. Mas a produção não aparece com regularidade em todas as regiões do país, como pode ser verificado no gráfico abaixo.

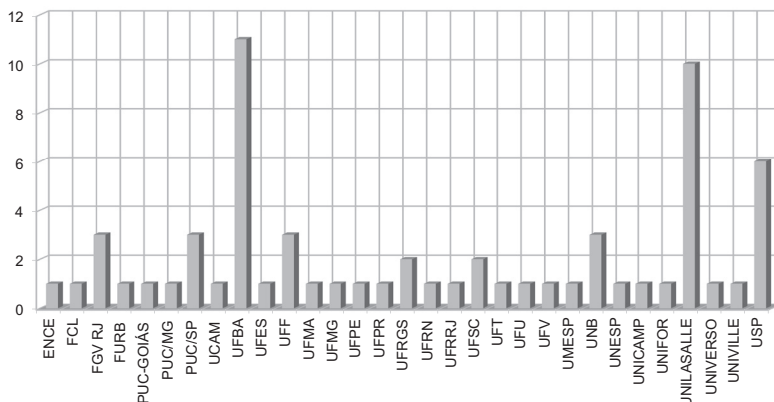
Figura 1 – Quantitativo da produção por região brasileira



Fonte: elaboração própria.

Os trabalhos são defendidos em 31 instituições de ensino, mas como podemos verificar no gráfico abaixo, existe uma produção mais proeminente na Universidade Federal da Bahia (UFBA), com 11 trabalhos que possuem como discussão central ou secundária a temática da gestão cultural, no centro Universitário La Salle (UNISALLE), com dez trabalhos resultado do mestrado profissional e a Universidade de São Paulo (USP) com seis trabalhos, sendo cinco de mestrado e um de doutorado.

Figura 2 – Quantidade de produção por instituição



Fonte: elaboração própria.

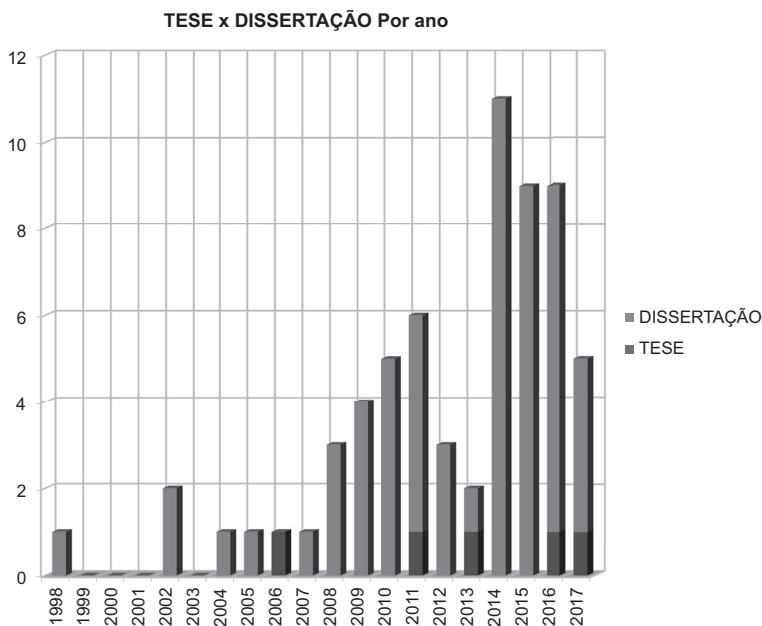
É possível perceber ainda que a quantidade de produção com a temática foi tendo incremento a cada ano.

O filtro da Plataforma Sucupira não dá conta da produção acadêmica sobre o tema. Por conta da atuação no campo da gestão, algumas ausências foram sentidas e que poderiam ampliar o escopo desta catalogação: 1. A tese de doutorado do professor Leonardo Figueiredo Costa, por exemplo, que tem por título *Profissionalização da organização da cultura no Brasil: uma análise da formação em*

*produção, gestão e políticas culturais* não foi pingada pela Sucupira. 2. A tese de Luiz Fernando Zugliani, que trata do caso das Bibliotecas Parque do estado do Rio de Janeiro, mesmo tendo “gestão cultural” enquanto palavra-chave, também não está entre os títulos capturados pela plataforma.

O recorte temporal estabelecido pelos relatórios disponíveis deixa de fora, por exemplo, a tese *Cooperativa Paulista de Teatro: modelo de gestão cultural como processo intrínseco de formação artística e política do cooperado*, de Laura Inês Sada Haddad que foi defendida em 2018.

Figura 3 – Linha do tempo: mestrado e doutorado



Fonte: elaboração própria.

## Além das buscas guiadas, algumas iniciativas e referências relevantes

Mesmo sendo um campo de estudos relativamente recente, importantes referências colaboram para a compreensão da definição e alcances da gestão cultural, outras ainda são fontes de inspiração e exemplo prático da gestão cultural. Neste quesito, não podem deixar de ser lembrados projetos que colaboram para a memória e disseminação de práticas de gestão em cultura:

O projeto *Produção cultural no Brasil* promovido, pela Secretaria de Políticas Culturais do extinto Ministério da Cultura (MinC), foi uma importante referência de repositório de vídeos-depoimentos de gestores – públicos e de instituições privadas –, artistas e produtores culturais do Brasil. Apesar do *site* e vídeos não estarem disponíveis – dada a extinção do MinC e da sua memória digital pelo governo Jair Bolsonaro – este projeto publicou quatro volumes do livro homônimo que tem registradas entrevistas com gestores.

Inspirado no *Produção cultural no Brasil*, o portal *Gestão e Produção cultural na Bahia* surgiu em 2012 como atividade prática da disciplina Oficina de gestão cultural do curso de Produção em Comunicação e Cultura da Universidade Federal da Bahia (UFBA), coordenado pela professora e pesquisadora Gisele Nussbaumer. O *site* disponibiliza entrevistas e depoimentos de produtores, gestores, artistas e pesquisadores da área da cultura do Estado da Bahia e tem o propósito de contribuir para a memória e o desenvolvimento de práticas de gestão e produção cultural no Estado, ao tempo em que registra opiniões de profissionais. Em texto publicado no V Seminário Internacional Políticas Culturais, realizado pela Fundação Casa de Rui Barbosa, a professora declara que:

Os resultados mais significativos do *Gestão e Produção Cultural na Bahia* são a ampliação e o compartilhamento de informações sobre o tema através da disponibilização de 33 entrevistas completas, 26 delas acompanhadas de depoimentos em vídeo, em plataforma virtual do projeto: <http://www.producaoculturalba.net/>. O material, além de apresentar um panorama da produção cultural contemporânea do Estado e destacar personalidades atuantes na área, serve como fonte de pesquisa para estudiosos e como subsídio para o conhecimento e avaliação, tanto do mercado como das políticas culturais desenvolvidas no Estado da Bahia. (NUSSBAUMER, 2014, p. 1)

Com realização da Volta do Mundo Produções e TV Mundo Afora, o projeto *Gestão Cultural Mundo Afora* possui duas temporadas de vídeos-documentários disponíveis em canal do projeto no Youtube. A primeira temporada, que teve patrocínio do Fundo de Cultura do Estado da Bahia (FCBA), trata dos desafios e as estratégias da gestão de museus e a segunda temporada, realizada com o apoio do British Council, através do programa Transform Leadership Orchestra e do Instituto de Ação Social pela Música (IASPM), se dedica à gestão de orquestras.

Outra iniciativa relevante é a Coleção Políticas e Gestão Culturais da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia (SecultBA) a coleção é composta por dez cartilhas temáticas elaboradas por professores, pesquisadores, estudiosos e gestores da cultura. Dentre elas, possui uma, de autoria de Maria Helena Cunha, pesquisadora da área, dedicada à gestão cultural, na qual são discutidos seus aspectos conceituais, políticos e gerenciais que, além de abordar a gestão de projetos e espaços culturais, ainda fala da formação, perfil e campo de atuação profissional.

Neste panorama de indicações, podem ser lembradas ainda algumas publicações com formatos distintos que englobam livros, capítulos, revistas.

No livro *Organização e produção da cultura* (2005), organizado pela professora Linda Rubim e que inaugura a Coleção Sala de Aula, Rosa Villas Boas, nos presenteia com uma importante contribuição para pensar a gestão cultural. Nas observações da autora, o gestor cultural além de ter conhecimento especializado de ferramentas de gestão deve conhecer com profundidade a criação artística e ter sensibilidade e informação sobre diversas linguagens artísticas. A narrativa da autora se completa com o exemplo de gestão cultural do Teatro SESI Rio Vermelho, Salvador, Bahia, primeiro equipamento cultural a receber um ISO 9001:2000.

Em *O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural*, Romulo Avelar (2013) dedica o segundo capítulo à definição de perfil, papéis e área de atuação do produtor e do gestor cultural. Para ele, o gestor cultural é:

Profissional que administra grupos e instituições culturais, intermediando as relações dos artistas e dos demais profissionais da área com o Poder Público, as empresas patrocinadoras, os espaços culturais e o público consumidor de cultura; ou que desenvolve e administra atividades voltadas para a cultura em empresas privadas, órgãos públicos, organizações não-governamentais e espaços culturais. (AVELAR, 2013, p. 52)

O Itaú Cultural em diversas publicações tem dedicado atenção ao tema da gestão cultural. Vários números da *Revista Observatório* do Itaú Cultural apresentam textos que tratam da gestão cultural. Em 2012, a pesquisadora Elizabeth Ponte publicou, através da Coleção Rumos Itaú Cultural, o livro: *Por uma cultura pública: organizações sociais, Oscips e a gestão pública não estatal na área da cultura*. Neste é traçado um panorama do modelo de gestão pública compartilhada com o terceiro setor, por meio de Organizações Sociais (OSs) e organizações da sociedade civil de interesse público (Oscips),

procurando analisar seu impacto em programas, corpos estáveis e equipamentos públicos na cultura.

Resultado do Seminário de políticas culturais realizado no ano de 2008, o livro *Políticas culturais: reflexões e ações* foi publicado em parceria com o Observatório Itaú Cultural. Nele verifica-se a presença de artigos dedicados a analisar a aplicação de políticas para a cultura, a formação de profissionais responsáveis pela gestão. Deste, podem ser destacados os artigos de autoria de Maria Helena Cunha, *Recursos humanos da cultura: perfil, nível e área de formação nos municípios brasileiros*, Lia Calabre, *Gestão cultural municipal na contemporaneidade*.

O Observatório da Diversidade Cultural – organização não governamental e grupo de pesquisa – publicou, em 2011, o livro *Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural*, organizado pelos pesquisadores José Márcio Barros e José Oliveira Junior. O livro, dividido em dois momentos: 1. Desafios e 2. Competências, reuniu distintas reflexões sobre a gestão cultural. Se num primeiro momento estiveram em cena assuntos como os desafios da formação no campo da gestão e a imbricação gestão políticas culturais, a segunda parte do livro se dedicou ao campo das competências práticas que devem envolver o ser gestor. Os artigos dessa sessão refletiram sobre trabalho em rede, diagnósticos, informações e indicadores.

A Coleção Cult – coleção de livros do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (Cult) editados pela Edufba, que trata de diversos temas do campo da cultura e é composta atualmente por 29 livros – possui publicações que direta e/ou indiretamente tratam da gestão cultural. Para além do livro já citado neste texto que trata da *Formação em organização da cultura no Brasil*, podemos lembrar de mais alguns títulos: 1. *Políticas e gestão da cultura: diálogos entre universidade e sociedade* (2017); 2. *Panorama da gestão cultural na*



*Ibero-América* (2016); 3. *Política e gestão cultural: perspectivas Brasil e França* (2013) que já carregam em seus títulos a palavra-chave “gestão cultural”, além de volumes que tratam de gestões políticas específicas como o *Políticas culturais no governo Dilma* (2015) e o *Políticas culturais no governo Lula* (2010).

Outro livro relevante que integra a coleção é o *Políticas Culturais na Bahia Contemporânea* (2014) de autoria do professor Antônio Albino Canelas Rubim. Este livro reúne uma espécie de memórias de quando o autor esteve à frente da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia (SecultBA). A riqueza do livro está nos relatos da gestão e também na percepção das dificuldades de transitar do estudo para a formulação.

Em 2016, foi publicado o livro *Política cultural e gestão democrática no Brasil*, editado pela Fundação Perseu Abramo e organizado por Albino Rubim. O livro reúne experiências de gestões que tiveram como protagonistas pessoas do Partido dos Trabalhadores (PT) – em municípios, em estados e União. Em um dos capítulos, Márcio Meira, discute a *Gestão cultural no Brasil: uma leitura do processo de construção democrática*, Roberto Gonçalves de Lima, por sua vez, faz *Uma leitura petista da agenda da gestão pública da cultura* e João Roberto Peixe apresenta o *Sistema Nacional de Cultura: um novo modelo de gestão cultural para o Brasil*.

## Breves apontamentos sobre a catalogação

Esse texto procurou catalogar a produção – sobretudo acadêmica – com o tema da gestão cultural. Para isto, definiu lugares gravitacionais de pesquisa e seguiu como método de analisar elementos pré-textuais: título, palavras-chave e resumo.

Tal qual diagnosticado, trabalhos têm utilizado o termo “gestão cultural” em uma série de contextos e com interesses de pesquisa que envolvem, por exemplo: gestão do patrimônio cultural, formação de gestores, gestão cultural de determinados períodos políticos, gestão de equipamentos culturais – teatros, museus – e gestão de projetos culturais.

O desafio de se debruçar por este campo de estudos fica ainda maior pelo fato de praticamente inexistirem estudos mais ocupados com a discussão conceitual e a definição de limites e alcances do que deva ser abrangido pela “gestão cultural”. Fato que se torna ainda mais desafiador se considerarmos a amplitude do conceito de gestão e a mais abrangente ainda definição de cultura.

Pensar a organização da cultura, o papel dos gestores e campos de atuação é uma tarefa necessária, definir os alcances e limites profissionais é apenas uma parte.

## Notas

<sup>1</sup> Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/>.

<sup>2</sup> Mais sobre o Encontro nos *sítes*: [www.enecult.ufba.br](http://www.enecult.ufba.br) e [www.cult.ufba.br/enecult](http://www.cult.ufba.br/enecult).

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.casaruibarbosa.gov.br>.

<sup>4</sup> Até o fechamento deste texto o *site* do projeto <https://producaocultural.org.br/> não estava disponível, assim como o *site* institucional do Ministério da Cultura e a totalidade de sua memória.

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.producaoculturalba.net>.

<sup>6</sup> Disponível em: [culturamundoafora.com](http://culturamundoafora.com).

<sup>7</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UCz48GslYrQBCAzmSDvXTJXQ>.

<sup>8</sup> Disponível em: <http://www.cultura.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=118>.

<sup>9</sup> A certificação ISO é dada para organizações de diversos segmentos de atuação que seguem normas técnicas para funcionamento a partir de um modelo de

gestão considerado de qualidade e que vislumbre o funcionamento a partir das consideradas melhores práticas de gestão. Para entender a normatização pela qual passou o Teatro SESI Rio Vermelho, sugerimos a leitura do texto da professora Rosa Vilas Boas.

<sup>10</sup>Disponível em: <http://observatoriodadiversidade.org.br>.

## Referências

- AVELAR, R. *O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural*. Belo Horizonte: DUO Editorial, 2013.
- BARBALHO, A. Política cultural. In: RUBIM, L. (org.). *Organização e produção da cultura*. Salvador: EDUFBA, 2005. p. 33-52.
- COSTA, L. F. C.; MELLO, U. B. (org.). *Formação em organização da cultura no Brasil: experiências e reflexões*. Salvador: EDUFBA, 2016.
- NUSSBAUMER, G. Política, Gestão e Produção Cultural na Bahia. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL [SOBRE] POLÍTICAS CULTURAIS, 5., 2014, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: Cultura Digital, 2014.
- RAMOS, B. H. A. *A especificidade da gestão cultural no Brasil: uma leitura crítica dos Anais do ENECULT (2005-2014)*. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/2545>. Acesso em: 27 jun. 2019.
- RUBIM, A. A. C. O ENECULT e os estudos da Cultura no Brasil. In: RUBIM, L. S. O.; VIEIRA, M. P.; SOUZA, D. N. *ENECULT 10 anos*. Salvador: EDUFBA, 2014. p. 43-66.
- RUBIM, L. S. O.; VIEIRA, M. P.; SOUZA, D. N. *ENECULT 10 anos*. Salvador: EDUFBA, 2014.

# Gestão e legislação cultural

Sophia Cardoso Rocha

## Introdução

Nas duas primeiras décadas dos anos 2000, a legislação brasileira dedicada ao campo da gestão cultural passou por um momento de intensidade com a publicação de normas que visam organizar o setor e contribuir para prover maior estabilidade às políticas públicas de cultura no país.

No âmbito federal, foi notadamente por meio do Plano Nacional de Cultura (PNC) e do Sistema Nacional de Cultura (SNC) que tais tentativas se materializaram a nível normativo a partir da aprovação, respectivamente, das Emendas Constitucionais nº 48/2005 e nº 71/2012. Uma iniciativa que se expandiu para os demais entes federados, que passaram a publicar leis dedicadas a instituir planos e sistemas de cultura estaduais e municipais em todas as regiões do país. Assim, até 2017 nove estados haviam

instituído em lei sistemas estaduais de cultura, e 269 municípios sistemas municipais de cultura.

Mas qual a importância de tais legislações para o desenvolvimento da cultura no país? Elas podem contribuir para que o Estado brasileiro possa garantir o exercício dos direitos culturais para toda a população? A instituição de normas dirigidas ao campo da gestão cultural é suficiente para efetivar as políticas públicas? Qual a importância de estados e municípios estarem envolvidos na publicação de normas como o plano e o sistema de cultura? São essas as perguntas norteadoras desse texto.

## **A constituição federal de 1988 e os direitos culturais**

A Constituição Federal do Brasil de 1988 trouxe uma importante inovação ao campo da cultura ao lhe dedicar uma seção exclusiva no capítulo terceiro que trata da Educação, Cultura e Desporto. Tal inclusão se deu no âmbito da promulgação da nova Constituição, que culminou em lei o movimento de luta pela redemocratização do país. Finalmente, após mais de 20 anos de ditadura militar, princípios democráticos foram reincorporados e passaram a orientar a atuação do poder público no Brasil.

Mais do que restituir antigos direitos, como o voto direto, a Lei Maior expressou ao longo do seu texto a perspectiva de construir um país socialmente justo, sem preconceitos, no bojo de uma sociedade reconhecidamente plural. Assim, a Constituição Federal de 1988 proibiu expressamente tratamentos jurídicos discriminatórios, desiguais e preconceituosos e assumiu como fundamentos a cidadania, a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do

trabalho, incorporando preceitos da Declaração Universal dos Direitos Humanos. (ONU, 1948) Tal perspectiva pode ser comprovada logo no primeiro capítulo da Carta Magna, que assegurou a todos o direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, conhecidos como direitos fundamentais. Nesse rol consta, por exemplo, o direito à liberdade de expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação; o acesso à informação; o direito autoral; a previsão de punição legal a qualquer discriminação que atente contra os direitos e liberdades fundamentais, dentre outros.

A Constituição Federal de 1988 é também conhecida pelos avanços dos direitos trabalhistas e dos direitos sociais, imputando ao Estado a obrigação de ampliar o acesso da população a bens e serviços públicos na perspectiva de promover a erradicação da pobreza e a redução das desigualdades sociais e regionais por meio, por exemplo, de políticas voltadas para as áreas da educação, saúde e assistência social. E é ainda referência quanto ao tema da participação individual e coletiva da sociedade na vida política do país, ao prever instrumentos, mecanismos e instâncias como o voto direto e secreto, referendo, iniciativa popular de lei, plebiscito, participação em conselhos, conferências e fóruns. Por tudo isso, a Constituição Federal de 1988 ficou conhecida como “Constituição Cidadã”.

Para Cunha Filho (2011), a Constituição de 1988 poderia ser também conhecida como “Constituição Cultural”, já que ao longo do texto são feitas várias referências à cultura. Assim, por exemplo, foi previsto que ao Estado brasileiro cabe obrigações de proteger e promover o patrimônio cultural nacional, em parceria com a comunidade (Art. 216); apoiar e incentivar a valorização e difusão das manifestações culturais (Art. 215); e garantir a todos

o pleno exercício dos direitos culturais, mencionados da seguinte maneira: “Art. 215. O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais”. (BRASIL, 1988) Mas, o que pode ser compreendido por direitos culturais? O texto constitucional não deixa isso claro, e nem mesmo documentos internacionais que perpassam pelo tema conseguem apresentar uma definição exata sobre o mesmo. Segundo Jesús Prieto de Pedro (2011, p. 43):

Os direitos culturais vivem o paradoxo de ser um conceito de sucesso, mas ao mesmo tempo polêmico e insuficientemente elaborado. [...] do ponto de vista doutrinal, os direitos culturais aparecem insatisfatoriamente desenvolvidos, o que o relega à condição de parentes pobres dos direitos humanos.

Parte da dificuldade em estabelecer o conceito está no próprio fato dos direitos culturais incorporar características dos chamados direitos de primeira e segunda geração. O primeiro é relativo aos direitos individuais, civis e políticos, a exemplo da liberdade de expressão artística, e que requer do Estado uma atitude de não interferência; já o segundo é pautado pelo emblema da igualdade, que incorpora direitos sociais e econômicos, e exigem uma atuação positiva por parte do Estado, a quem cabe garanti-los por meio de políticas públicas. Os direitos culturais, portanto, estariam nessa fronteira, ora exigindo ações para serem efetivados, ora requerendo liberdade para indivíduos e coletivos: “Quando se trata de garantir as liberdades culturais, a abstenção é o recomendado; se o foco é assegurar possibilidades equânimes de criação e difusão, atuações e prestações são necessárias”. (CUNHA FILHO, 2011, p. 119)

No bojo dessa discussão, o que se tem claro é que os direitos culturais possuem interface com os direitos fundamentais, políticos, sociais e econômicos, o que os colocam dentre as mais altas garantias normativas de um país; e que eles são de responsabilidade de diversos atores, como o Estado, empresas privadas, indivíduos, coletivos, organismos internacionais etc. De acordo com o artigo quinto da Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural (UNESCO, 2001, p. 3):

Os direitos culturais são parte integrante dos direitos humanos, os quais são universais, indissociáveis e interdependentes. O desenvolvimento de uma diversidade criativa exige a plena realização dos direitos culturais [...] Qualquer pessoa deverá poder expressar-se, criar e difundir suas obras na língua que desejar e, em particular, na sua língua materna; qualquer pessoa tem direito a uma educação e uma formação de qualidade que respeite plenamente sua identidade cultural; qualquer pessoa deve poder participar na vida cultural que escolha e exercer as suas próprias práticas culturais, dentro dos limites que impõe o respeito pelos direitos humanos e pelas liberdades fundamentais.

Apesar desse artigo não definir o que são os direitos culturais, observa-se um esforço em apontar o que poderia integrar os mesmos, como direito de expressão, criação e difusão; o direito de formação; e o direito de participação da vida cultural. Para Jesús Prieto de Pedro (2011, p. 45), os direitos culturais envolvem “as liberdades de criação artística científica e de comunicação, os direitos autorais, o direito de acesso à cultura, o direito à identidade e à diferença cultural, o direito à conservação do patrimônio cultural [...]”. Na visão de José Afonso da Silva (1993, p. 280), os direitos culturais no Brasil compreendem:



- a) o direito à criação cultural [científicas, artísticas e tecnológicas];
- b) direito de acesso às fontes da cultura nacional;
- c) direito de difusão da cultura;
- d) liberdade de formas de expressão cultural;
- e) liberdade de manifestações culturais;
- f) direito-dever estatal de formação do patrimônio cultural brasileiro e de proteção dos bens de cultura [...].

Os direitos culturais englobam, portanto, uma variada e grande gama de direitos, que pela própria dinamicidade da cultura pode ser alterado ao longo da história, o que revela outras de suas características, a flexibilidade e variabilidade no tempo e no espaço.

Por toda essa complexidade, alguns autores defendem que os direitos culturais podem ser considerados como um campo autônomo, enquanto possuidor de (1) autonomia legislativa, posto que tais direitos estão previstos em diversas normas legais, como a Constituição, decretos, leis, convenções internacionais etc.; (2) autonomia didático-doutrinária, revelada por meio da produção de pesquisas, publicações específicas, oferta de disciplina em cursos de graduação e pós-graduação etc.; (3) autonomia de gestão, expressa na existência de setores públicos específicos para lidar com o objeto; e (4) autonomia jurídico-científica, dada a existência de princípios e regras próprias que distingue os direitos culturais de outras ramificações do direito. (COSTA, 2008, p. 34)

Compreender esse conjunto de questões relativas aos direitos culturais é fundamental para entender a trajetória de políticas públicas mais recentes no Brasil, como o Sistema e o Plano Nacional de Cultura.

## O sistema e o plano de cultura como garantia dos direitos culturais

Os fundamentos do Sistema Nacional de Cultura (SNC) têm vinculação direta com a previsão dos direitos culturais que integra a Constituição Federal do Brasil de 1988. Tanto que na principal publicação sobre a proposta – *Estruturação, Institucionalização e Implementação do Sistema Nacional de Cultura* (BRASIL, 2011) –, os direitos culturais, por diversas vezes, são indicados como força motriz do SNC. Notadamente, o documento ressalta a face da obrigação do Estado brasileiro de “garantir a todos o pleno exercício dos direitos culturais”, daí a necessidade de se criar um modelo de gestão pública capaz de prover tal condição.

Segundo Bernardo Mata Machado (2011), que participou do processo de construção do SNC, o intuito da proposta é fortalecer a política pública de cultura compreendendo que, se por um lado, há uma área sobre a qual o Estado não deve intervir, por outro lado, há atribuições a serem por ele exercidas:

- (1) assegurar que a liberdade de criar não sofra impedimentos;
- (2) garantir aos criadores as condições materiais para criar e usufruir dos benefícios resultantes das obras que produzem;
- (3) universalizar o acesso de todos os cidadãos aos bens da cultura;
- (4) proteger e promover as identidades e a diversidade cultural;
- e (5) estimular o intercâmbio cultural nacional e internacional. (MATA MACHADO, 2011, p. 16)

E para que o poder público seja capaz de cumprir todas essas atribuições, continua Mata Machado (2011, p. 16), é necessária uma política pública de cultura que seja “planejada, estruturada, institucionalizada, aberta à participação da sociedade nas suas decisões e, sobretudo, dotada de recursos públicos, materiais e humanos. Essa é a proposta do Sistema Nacional de Cultura”.

Toda essa aspiração que, de maneira irregular, integrou as gestões do Ministério da Cultura ao longo dos governos Lula da Silva (2003-2010) e Dilma Rousseff (2011-2016), foi formalizada em 2012 com a aprovação da Emenda Constitucional nº 71, que acrescentou o Art. 216-A à Constituição Federal, cujo caput afirma:

Art. 216-A. O Sistema Nacional de Cultura, organizado em regime de colaboração, de forma descentralizada e participativa, institui um processo de gestão e promoção conjunta de políticas públicas de cultura, democráticas e permanentes, pactuadas entre os entes da Federação e a sociedade, tendo por objetivo promover o desenvolvimento humano, social e econômico com pleno exercício dos direitos culturais.

Segundo esse mesmo dispositivo, o SNC deve ser regido por 12 princípios, tais como: diversidade das expressões culturais; universalização do acesso aos bens e serviços culturais; cooperação entre os entes federados, os agentes públicos e privados atuantes na área cultural; autonomia dos entes federados e das instituições da sociedade civil; democratização dos processos decisórios com participação e controle social; e descentralização articulada e pactuada da gestão, dos recursos e das ações. Tais princípios coadunam com o espírito democrático da Constituição de 1988; com as diretrizes proclamadas em documentos internacionais produzidos no âmbito da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco); com a organização político-territorial adotada no Brasil expressa no federalismo de tipo cooperativo; e com a própria ideologia do conjunto de atores responsáveis pela formulação e implantação inicial do SNC, reunidos em torno do Partido dos Trabalhadores (PT).

É sabido que a origem da proposta do Sistema está profundamente vinculada a dirigentes, pesquisadores, agentes culturais etc., que

se reuniram no início dos anos 2000 para elaboração do documento programático *A imaginação a Serviço do Brasil*, que integrou a campanha presidencial de Luís Inácio Lula da Silva de 2002. (ROCHA, 2018) Tal documento é considerado uma espécie de síntese da experiência do PT nas administrações municipais e estaduais ao longo das décadas de 1980 e 1990, fundamentado com os princípios da Cidadania Cultural, presente especialmente nos textos produzidos por Marilena Chauí, filósofa e filiada ao Partido. (MEIRA, 2016; LIMA, 2016) Em síntese, esse Programa de Governo defende a revisão do papel do Estado na condução das políticas culturais e propõe um modelo de gestão pública pautado na participação social, na transversalidade, na garantia do acesso à cultura, no reconhecimento da diversidade cultural do país etc. E, dentre suas propostas, consta a de implantar o Sistema Nacional de Política Cultural, apresentado como um meio para o Estado garantir a “[...] efetivação de políticas públicas de cultura de forma integrada e democrática, em todo o país [...]”. (PT, 2002, p. 20) De acordo com João Roberto Peixe (2016, p. 222), um dos responsáveis pelo desenvolvimento do SNC:

Nos últimos 13 anos de governos petistas, esse modelo de gestão pública da cultura se tornou um dos temas centrais do debate das políticas culturais no Brasil. O SNC passou a ser a grande esperança de mudança, com a substituição do modelo tradicional de gestão onde a cultura sempre foi tratada de forma pontual e assistemática por um modelo estruturado de forma sistêmica, planejada e participativa.

Tal estrutura referida na fala de Peixe está expressa no § 2º, do Art. 216-A da Constituição Federal, que prevê que cada ente federado, ou seja, União, Estados e Municípios, constituam o SNC por meio de nove componentes abaixo elencados e sinteticamente apresentados:

Figura 1 – Componentes do Sistema Nacional de Cultura

<p><b>I - órgãos gestores da cultura</b></p>	<p>Organismos da administração pública responsáveis pela elaboração e execução de políticas culturais, a exemplo de ministério, secretaria e fundação. Apesar de não ser uma exigência do Sistema, a criação de secretarias exclusivas de cultura era algo fomentado pelo MinC, e conforme últimos dados divulgados por este, consta que em 2015, 78% dos estados e 41% das capitais possuíam secretaria exclusiva de cultura.</p>
<p><b>II - conselhos de política cultural</b></p>	<p>São órgãos colegiados permanentes que podem ter caráter consultivo, e deliberativo, e serem de tipo normativo, fiscalizador e propositivo. Sua composição pode variar, mas o MinC recomendava que a representação fosse paritária entre sociedade civil e poder público. Os conselhos devem ser vinculados ao Poder Executivo, com estrutura integrante ao órgão da administração pública responsável pela área cultural, que deverá dar apoio administrativo e financeiro para o seu funcionamento. De maneira geral, a finalidade dos conselhos é atuar na formulação de estratégias e no controle da execução das políticas públicas de cultura.</p>
<p><b>III - conferências de cultura</b></p>	<p>Espaços de participação da sociedade civil e de articulação entre esta e o Estado. O objetivo principal é a proposição de políticas públicas de cultura. É indicado que a representação seja, no mínimo, paritária da sociedade civil em relação ao poder público. No âmbito nacional, o MinC convocou conferências em 2005, 2010 e 2013, e a expectativa era que a quarta acontecesse em 2017, fato que não ocorreu. Vale ressaltar que cada conferência nacional é antecedida de conferências estaduais e municipais, que devem seguir o tema e a metodologia indicada pelo órgão gestor nacional. A articulação entre as conferências se dão por meio da eleição de delegados e da proposição de demandas.</p>

<p><b>IV - comissões intergestores</b></p>	<p>Instâncias de negociação e pactuação das ações intergovernamentais relacionadas à operacionalização do SNC e dos Sistemas Estaduais de Cultura. Possuem caráter permanente e devem funcionar como órgãos de assessoramento técnico aos conselhos culturais. No âmbito nacional a comissão é tripartite, sendo composta por representantes do governo federal e dos governos estaduais e municipais. Uma das atribuições dessa Comissão é a definição de mecanismos e critérios de partilha e transferência de recursos do FNC para fundos estaduais e municipais. No âmbito estadual, a Comissão passa a ser bipartite, composta por representantes do estado e de municípios. Vale ressaltar que a Comissão Intergestores Nacional nunca foi designada.</p>
<p><b>V - planos de cultura</b></p>	<p>Instrumentos de gestão que tem por finalidade estabelecer um conjunto de ações a serem executadas durante dez anos. O plano deve ser elaborado no âmbito do Poder Executivo, contando com a participação da sociedade civil, e deve ser aprovado pelo conselho de cultura e, posteriormente, pelo Poder Legislativo de cada esfera de governo, o que contribuirá para sua estabilidade. No governo federal, o Plano Nacional de Cultura foi aprovado por meio da Lei nº 12.343/2010, tendo as suas metas estabelecidas em dezembro de 2011.</p>
<p><b>VI - sistemas de financiamento à cultura</b></p>	<p>Formados por mecanismos diversificados e articulados de financiamento público, a exemplo de fundos de cultura e de leis de incentivo fiscal. Em todos os níveis de governo, o mecanismo principal de financiamento deverá ser o fundo, cujos recursos dirigidos a programas, projetos e ações culturais deverão ser implementados de maneira descentralizada, em regime de colaboração e co-financiamento por parte dos distintos entes federados.</p>

<p><b>VII - sistemas de informações e indicadores culturais</b></p>	<p>Espécie de banco de dados que contempla produtos, serviços, equipamentos, instituições, agentes etc., relacionados com a área cultural. No âmbito nacional, a Lei nº 12.343/2010 criou o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC), que além de reunir informações sobre a área da cultura, deve monitorar e avaliar as políticas culturais, especialmente a implementação do PNC.</p>
<p><b>VIII - programas de formação na área da cultura</b></p>	<p>Pretendem atuar numa das áreas mais críticas que é a formação e qualificação no campo da cultura. Por meio desse Programa, pretende-se fomentar ações de qualificação nas áreas consideradas relevantes para o funcionamento do Sistema, a exemplo de capacitação de gestores e conselheiros de cultura.</p>
<p><b>IX - sistemas setoriais de cultura</b></p>	<p>Buscam desenvolver políticas voltadas especificamente para determinadas áreas da cultura, a exemplo de museus, bibliotecas e patrimônio. A criação desses sistemas varia de acordo com o desenvolvimento de cada área, seu grau de articulação, organização e complexidade. Instâncias de participação da sociedade civil devem ser garantidas, a exemplo de colegiados e câmaras setoriais. Além disso, é possível promover conferências setoriais que irão contribuir para a elaboração de políticas dirigidas ao setor.</p>

Fonte: Elaboração própria com base em Brasil (2011).

Vale ressaltar que esses componentes devem interagir e atuar de maneira complementar, fundamental para o funcionamento sistêmico das ações. Assim, por exemplo, nas conferências de cultura devem ser indicadas as diretrizes dos planos de cultura, que por sua vez devem ser elaborados, acompanhados, fiscalizados e avaliados por membros dos conselhos de cultura.

Os mecanismos de implementação do SNC deveriam ser regulamentados por meio de lei federal, conforme previsto no § 3º do Art. 216-A. Ocorre que transcorridos sete anos da aprovação da Emenda Constitucional, até hoje o Sistema permanece sem

regulamentação. Isso decorre tanto de dificuldades enfrentadas no âmbito interno do Ministério da Cultura, que não conseguiu tramitar a proposta nas instâncias do Poder Executivo, que envolve o Gabinete do MinC e a Casa Civil, bem como por entraves na esfera do Legislativo, que não conseguiu aprovar a proposta apresentada na Câmara dos Deputados. Assim, em 31 de janeiro de 2019, o Projeto de Lei nº 4271/2016 que pretendia regulamentar o SNC, proposto pelo deputado João Derly (REDE/RS), foi arquivado.

A não regulamentação do Sistema Nacional de Cultura é grave, já que as normas que iriam, de fato, reger a implantação e o funcionamento da política não foram aprovadas. Ficou pendente de normatização, por exemplo, quais dos nove componentes previstos no § 2º do Art. 216-A devem ser obrigatórios para os entes federados, uma das principais críticas ao SNC, posto que, como está previsto na Constituição Federal, não há distinção entre o que a União, Estados e Municípios devem obrigatoriamente instituir. Assim, permanece a questão: como um município de pequeno porte populacional pode criar e implantar seu Sistema Municipal de Cultura tendo que possuir todos os nove componentes previstos no Art. 216-A, se é sabido de todas as dificuldades que a área cultural enfrenta em tais localidades?

Outro grande problema para o funcionamento do SNC são os recursos financeiros. Seguindo a tradição de políticas sistêmicas existentes no país – nas áreas da saúde, educação, assistência social etc. –, a transferência de recursos financeiros fundo a fundo é o seu principal mecanismo de financiamento. No caso do SNC, do Fundo Nacional de Cultura (FNC) deveriam ser transferidos recursos para fundos estaduais e municipais de cultura, permitindo efetivação de políticas pactuadas entre os entes federados. É o que estava previsto na versão do Projeto de Lei do Procultura (PL 6722/2010) aprovada pela Câmara dos Deputados



em 2014. De acordo com tal PL, ao menos 30% dos recursos do FNC deveriam ser repassados a entes subnacionais, para o que seria exigido: I – fundo de cultura apto a efetuar transferência direta fundo a fundo; II – plano de cultura em vigor no prazo de até um ano após a publicação da Lei; e III – órgão colegiado oficialmente instituído para a gestão democrática e transparente dos recursos, com composição paritária entre sociedade e poder público, assegurada também a diversidade regional e cultural. Ocorre que além da proposta do Procultura ter sido arquivada no Senado Federal em dezembro de 2018, os recursos mobilizados pelo FNC são insuficientes para financiar o SNC. Segundo Rubim e Paiva Neto (2017), o modelo de financiamento adotado para a cultura no Brasil a partir dos anos 1990, com predomínio absoluto da isenção fiscal, vem gerando inúmeros problemas, como concentração de recursos em algumas regiões e fomento de determinadas expressões artísticas e culturais em prejuízo de outras. Isso configura um cenário de grande desigualdade e desequilíbrio no país, incompatível com a promoção da diversidade cultural e com a efetivação dos direitos culturais para o conjunto da população. Além da distorção entre os dois mecanismos de financiamento da cultura no âmbito federal, os recursos mobilizados pelo FNC vêm caindo desde 2010, assim, a expectativa de que o SNC possa ser de fato implementado não é positiva. Para Bernardo Mata Machado (2017 apud ROCHA, 2018, p. 445), ao contrário de outros sistemas, como o SUS e o SUAS, o SNC foi iniciado sem ter recursos garantidos, e isso contribuiu para a sua fragilidade. Em sua opinião:

[...] eu acho que o grande problema está no sistema de financiamento porque aí meu mantra é o seguinte: não existem sistemas públicos sem fundos públicos, e se você olhar o sistema de financiamento da cultura no Brasil a desproporção entre o Incentivo Fiscal e o Fundo é absurda! [...]

Eu acho que enquanto você não tiver um Fundo Nacional de Cultura forte não vai conseguir implantar o Sistema.

A ameaça à implantação do SNC e de outras políticas culturais é real e crescente, tendo tomado uma dimensão muito mais complexa a partir da eleição de Jair Bolsonaro, candidato da extrema-direita, vencedor das eleições presidenciais de 2018. Um dos primeiros atos do novo governo foi extinguir o Ministério da Cultura, que ficou reduzido a uma Secretaria Especial do Ministério da Cidadania, que abriga ainda as pastas de Desenvolvimento Social e de Esportes. Ou seja, todo o discurso que o MinC vinha desenvolvendo em torno da importância de se ter um órgão exclusivo para a cultura caiu por terra. Diante desse quadro, é possível ter alguma expectativa de crescimento orçamentário para a área cultural? – que, diga-se de passagem, nunca ultrapassou um por cento do orçamento geral da União nos governos anteriores. Há, no atual contexto, alguma possibilidade do Fundo Nacional de Cultura ser fortalecido e, conseqüentemente, potencializar o SNC? Em que condições o Plano Nacional de Cultura, cuja validade termina em 2 de dezembro de 2020, será revisto e reformulado?

Enquanto instrumento de gestão pública que trata do planejamento estratégico da cultura, o PNC tem o papel de orientar as ações dos vários níveis de governos. Ou seja, o Plano Nacional de Cultura não só incide sobre a condução da política a nível federal, como também estadual e municipal. Isso se deve ao fato de haver no documento uma série de metas e ações que dependem da atuação conjunta da União, estados e municípios. Aliás, é isso que torna o Plano *Nacional* e não *Federal*, e por isso ele é peça fundamental no desenvolvimento do Sistema Nacional de Cultura. É especialmente por meio do PNC que a pactuação de ações entre os três entes federados deve se materializar, permitindo de forma coordenada a implantação de políticas culturais em todo

o território nacional. Assim, Plano e Sistema devem caminhar juntos na busca de uma gestão cultural democrática, participativa, defensora e promotora dos direitos culturais.

Vale registrar que o monitoramento das 53 metas do PNC parece estar comprometido, já que as últimas atualizações datam de 31 de dezembro de 2017. Ou seja, há mais de um ano não se sabe ou não se divulga o *status* das metas do Plano. Além disso, é bom ressaltar que as diretrizes para a formulação do PNC devem partir das conferências de cultura, e a última realizada pelo MinC foi em 2013. A IV Conferência Nacional de Cultura deveria ter ocorrido em 2017, mas não houve convocação por parte do Ministério, e não há qualquer perspectiva de realização.

Pela atual situação do Brasil, tudo indica mesmo que apesar do SNC e do PNC integrarem expressamente a mais importante norma do país – a Constituição Federal –, não há qualquer garantia e nem expectativa que eles possam ser efetivados.

## Considerações finais

A Constituição Federal do Brasil possui uma série de dispositivos dirigidos à cultura que imputam ao Estado diversas obrigações para com a área, a exemplo do Art. 215 e sua previsão de garantia do pleno exercício dos direitos culturais. Esses, para serem efetivados, ganharam importantes aliados a partir dos anos 2000, com a aprovação de duas Emendas Constitucionais: a de nº 48/2005 e a de nº 71/2012. A primeira acrescentou o § 3º ao Art. 215, prevendo o estabelecimento do Plano Nacional de Cultura, visando a integração das ações do poder público e o desenvolvimento da cultura no país. Criado por meio da Lei nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010, tal instrumento

de gestão pública, de periodicidade decenal, possui vários objetivos que integram os direitos culturais, como: “I – reconhecer e valorizar a diversidade cultural, étnica e regional brasileira; II – proteger e promover o patrimônio histórico e artístico, material e imaterial; [...] V – universalizar o acesso à arte e à cultura” (BRASIL, 2010). Também no PNC consta o objetivo de descentralizar a implementação das políticas públicas de cultura e o de articular e integrar sistemas de gestão cultural, tendo como principal articulador o Sistema Nacional de Cultura. Este passou também a compor a Carta Magna por meio da Emenda Constitucional nº 71/2012, que acrescentou o Art. 216-A, instituindo o SNC com objetivo de “promover o desenvolvimento humano, social e econômico com pleno exercício dos direitos culturais”. Portanto, Plano e o Sistema potencialmente contribuem para uma gestão pública de cultura que conduzem o Estado a cumprir o seu dever constitucional.

Além disso, o PNC e o SNC, e o conjunto de ações conduzidas pelo MinC ao longo dos governos Lula da Silva (2003-2010) e Dilma Rousseff (2011-2016), foram fundamentais para impulsionar estados e municípios a se organizarem no campo da gestão cultural. Mesmo que isso possa ter ocorrido predominantemente por meio da criação de leis que não se desdobraram no aumento efetivo de investimento de recursos na área da cultura. Os processos engendrados a partir da instituição de sistemas e planos de cultura em diversos estados e municípios do país possibilitaram, por exemplo, a reunião de atores de diferentes âmbitos da cultura. Assim, dirigentes de cultura de estados e municípios, artistas, empresários, gestores, produtores, ativistas, pesquisadores, legisladores etc., puderam compartilhar espaços de participação social dedicados exclusivamente à cultura, potencializando a criação de redes, a reflexão e proposição de políticas públicas para a área. Durante mais de dez anos consecutivos, ocorreram conferências de

cultura, encontros setoriais, fóruns temáticos, consultas públicas, reuniões de conselheiros e de dirigentes públicos de cultura etc., criando uma sinergia nacional em torno da cultura.

Infelizmente, dado o atual cenário político do Brasil e a situação da pasta da cultura a nível federal, tais processos encontram-se profundamente ameaçados. Parece cada dia mais distante a possibilidade de se construir políticas públicas de cultura ou de se efetivar aquelas já formalmente estabelecidas, ainda que estejam previstas na Constituição Federal. Apesar desse cenário desanimador, vale recordar que os direitos culturais não dependem unicamente da ação da União, e que estados, municípios e sociedade civil podem e devem fazer valer o seu papel no exercício de tais direitos. Nesse sentido, mais do que nunca é preciso manter as articulações construídas e ocupar antigos e novos espaços de congregação favoráveis à cultura.

## Notas

<sup>1</sup> Dados divulgados pelo MinC em: <http://pnc.cultura.gov.br/category/metas/1/>.

<sup>2</sup> Informação obtida em: <http://pnc.cultura.gov.br/category/metas/37/>.

<sup>3</sup> Disponível em: <http://pnc.cultura.gov.br/metas-do-pnc/>.

## Referências

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 11 mar. 2014.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Emenda constitucional nº 48, 10 de agosto de 2005. Acrescenta o § 3º ao art. 215 da Constituição Federal, instituindo o Plano Nacional de Cultura. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 11 ago. 2005. Seção 1, p. 1. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc48.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc48.htm). Acesso em: 11 mar. 2014.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Emenda constitucional nº 71, de 29 de novembro de 2012.

*Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 30 nov. 2012. Seção 1, p. 1. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc71.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc71.htm). Acesso em: 11 mar. 2014.

BRASIL. Lei nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010. Institui o Plano Nacional de Cultura – PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais – SNIIC e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 3 dez. 2010. Seção 1. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112343.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112343.htm). Acesso em: 10 out. 2015.

BRASIL. Ministério da Cultura. *Estruturação, Institucionalização e Implementação do Sistema Nacional de Cultura*. Brasília, DF, 2011.

COSTA, R. V. Cultura e patrimônio cultural na Constituição da República de 1988: a autonomia dos direitos culturais. *Revista CPC*, São Paulo, v. 6, p. 21-46, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1980-4466.v0i6p21-46>. Acesso em: fev. 2019

CUNHA FILHO, F. H. Direitos culturais no Brasil. *Revista Observatório Itaú Cultural*, São Paulo, n. 11, p. 115-126, jan./abr. 2011.

LIMA, R. G. Uma leitura petista da agenda da gestão pública da cultura. In: RUBIM, A. A. C. (org.). *Política cultural e gestão democrática no Brasil*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2016. p. 37-54.

MATA MACHADO, B. N. A autonomia dos Direitos Culturais e o Sistema Nacional de Cultura. In: BRASIL. Ministério da Cultura. *Estruturação, Institucionalização e Implementação do Sistema Nacional de Cultura*. Brasília, DF, 2011. p. 15-16.

MEIRA, M. Gestão cultural no Brasil: uma leitura do processo de construção democrática. In: RUBIM, A. A. C. (org.). *Política cultural e gestão democrática no Brasil*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2016. p. 17-36.

PARTIDO DOS TRABALHADORES – PT (Brasil). *A imaginação a serviço do Brasil*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

PEDRO, J. P. Direitos culturais, o filho pródigo dos direitos humanos. *Revista Observatório Itaú Cultural*, São Paulo, n. 11, p. 43-48, jan./abr. 2011.

PEIXE, J. R. *Sistema Nacional de Cultura*. Salvador: Secretaria de Cultura da Bahia, 2013. (Coleção Política e gestão cultural).

PEIXE, J. R. Sistema Nacional de Cultura: um novo modelo de gestão cultural para o Brasil. In: RUBIM, A. A. C. (org.). *Política cultural e gestão democrática no Brasil*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2016. p. 221-246.

ROCHA, S. C. *Da imaginação à Constituição: a trajetória do Sistema Nacional de Cultura de 2002 a 2016*. 2018. Tese (Doutorado em Cultura e Sociedade) – Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/28182>. Acesso em: fev. 2019.

RUBIM, A. A. C.; PAIVA NETO, C. B. Panorama do financiamento e fomento à cultura: estados e Distrito Federal. In: RUBIM, A. A. C.; VASCONCELOS, F. P. (org.). *Financiamento e fomento à cultura no Brasil: estados e Distrito Federal*. Salvador: EDUFBA, 2017. p. 99-178.

SILVA, J. A. *Curso de direitos constitucional Positivo*. São Paulo: Malheiros, 1993.

UNESCO. *Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural*. [Paris, 2001]. Disponível em: [http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration\\_cultural\\_diversity\\_pt.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_pt.pdf). Acesso em: fev. 2019.

# Economia da cultura, gestão e política culturais

## algumas considerações

Carmen Lúcia Castro Lima

### Introdução

Desde o final do século XX, estudiosos têm apontado tendência a mudanças expressivas na dinâmica de acumulação e de desenvolvimento das sociedades. A nova lógica, expressa na tese da centralidade do trabalho intelectual e criativo, impactaria, particularmente, na dimensão econômica da cultura nas sociedades atuais. Yúdice (2004) chama a atenção para a tendência atual de se utilizar “cultura como recurso”, visando a melhoria social, política e econômica das comunidades.

No século XXI, com a sociedade do conhecimento, exige-se um novo padrão de desenvolvimento para as economias emergentes. A questão que se apresenta é se estas, que têm seus modelos pautados nas



atividades industriais e agrícolas, podem incorporar os segmentos culturais e criativos nas suas estratégias de desenvolvimento. Particularmente, será discutido, no presente trabalho, quais os desafios que devem ser enfrentados pelos gestores culturais e *policy-makers*.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em cinco partes. A centralidade da cultura nas economias contemporâneas será apresentada na segunda seção. Na terceira seção, discute-se o debate sobre cultura e desenvolvimento. Em seguida serão elencados os maiores entraves para gestão e política cultural considerando a cultura como vetor de desenvolvimento. Na última parte deste artigo, serão feitas as considerações finais.

## Centralidade da cultura nas economias contemporâneas

A relação entre economia e cultura é bastante delicada. Muitos artistas não gostam de relacionar os seus trabalhos com a economia, considerando um perigo para sua liberdade artística. Por outro lado, muitos economistas ainda tratam a cultura como uma atividade irrelevante em sua agenda de pesquisa ou simplesmente como tema que deva ser abordado por outras ciências.

Durante as primeiras décadas do século XX, o estudo da economia da cultura se restringia aos campos da literatura, das artes visuais e performáticas. A análise se preocupava apenas na formação dos preços das obras de arte e ao financiamento público e privado (mecenato) da “alta cultura”. Enquanto, as chamadas indústrias culturais eram tratadas como simples ramos da atividade industrial em geral.

Após a Segunda Guerra Mundial, o crescente interesse britânico pelo mundo das artes influencia os EUA e, em 1957, a Fundação

Ford inaugura um programa para as artes, que, em apenas dez anos, se torna um dos principais agentes financeiros de orquestras sinfônicas, companhias de líricas e de balé. Em 1961, é fundado o conselho de artes de Nova York e no ano de 1965 nasce a dotação nacional para as artes, que era um primeiro órgão em esfera nacional destinado às artes. Além disso, no mesmo período, os irmãos Rockefeller fundam o Twentieth Century Fund, que começa a estudar o setor dos espetáculos de representação viva. (LIMA; FRANCA; MATTA, 2006)

O marco histórico do pensamento econômico no campo da cultura acontece em 1966 com William Baumol e William Bowen através da publicação de *Performing Arts: the Economic Dilemma*. A obra foi o primeiro trabalho sistematizado sobre a economia da cultura, que teve como objeto, as artes de representações vivas, ou seja, espetáculos ao vivo – balé, concertos e teatro. Nesse cenário, eles constataram a seguinte particularidade: a tendência para o aumento incontrollável dos custos de produção nessas atividades, custos estes raramente cobertos ou que foi denominado de “doenças dos custos”. (LIMA; FRANCA; MATTA, 2006)

Em 1977, surge a primeira revista especializada sobre a temática o *Journal of Cultural Economics*, que atualmente é referência para a nova fronteira do pensamento econômico. (SALADRIGUES; SOLÉ, 2003) Outros marcos internacionais foram a realização, em 1979, da primeira Conferência Internacional de Pesquisa sobre Economia da Cultura e o surgimento de associações internacionais de pesquisadores tais como a Association for Cultural Economics International (ACEI) e a Fédération européenne des associations pour l'économie de la culture (FEDAEC), ambas criadas em 1993. (LIMA; FRANCA; MATTA, 2006)

Pode-se considerar que economia da cultura é uma subdisciplina das ciências econômicas que estuda os efeitos de toda atividade

econômica ligada a uma manifestação artística e criativa de uma sociedade. (LIMA, 2009) Dessa forma, essa vem se consolidando constituindo como um campo fértil tanto para pesquisa teórica como para verificação empírica. (PRIETO, 2002) Entretanto, a atenção dos economistas para análise da cultura e a dimensão dos efeitos econômicos é ainda bastante recente.

Loiola (2016) discute que a economia da cultura vem se utilizando, preponderantemente, do instrumental do paradigma neoclássico para analisar e representar o comportamento de indivíduos, firmas e mercados. Contudo, a autora, com base em uma revisão de literatura, destaca três abordagens, atualmente, para o campo da economia da cultura (LOIOLA, 2016, p. 7-10):

- A abordagem das artes, utilizando o ferramental neoclássico, destaca o enfoque de seu valor econômico e fluxos de comércio. Os estudos se direcionam ao mercado das artes, indústrias criativa e cultural, empreendedorismo cultural, dentre outros – e de alguns métodos de valoração de bens e serviços no campo de estudo da cultura.
- Outra abordagem enfatiza a importância relativa da arte para a sociedade, considerando seu valor intrínseco e, ao mesmo tempo, seu valor instrumental. Essa amplia o conceito de capital na teoria econômica, para expressar outros tipos de capital – capital humano, capital natural e capital cultural.
- A terceira abordagem explora a tensão entre valor econômico e valor cultural no campo das artes. O valor econômico e o valor cultural são regidos por lógicas próprias, mas se interinfluenciam – valores econômicos modelam valores culturais e vice-versa. Hutter e Throsby (2008) *apud* Loiola (2016) defendem que a compreensão de como esses valores se formam e de suas inter-relações deve estar no centro das investigações sobre a economia das artes.

Observa-se que a economia das artes e da cultura é de fato um campo que convivem, concorrentemente, diversas abordagens. Almeida (2016) destaca, entretanto, que uma abordagem pluralista pode auxiliar o entendimento melhor da economia da cultura. “As abordagens devem ser complementares e o antagonismo entre elas deve servir como combustível para debates mais profundos a respeito dos tópicos apresentados, não para se isolarem do debate público”. (ALMEIDA, 2016, p. 15)

A incorporação das tecnologias de informação e de comunicação à vida social e a percepção da informação como fator estruturante da sociedade e insumo básico da produção têm sido consideradas determinantes para a emergência de uma sociedade baseada no conhecimento. A partir dos anos de 1960, autores, como M. Machlup, J. Rifkin, Y. C. Masuda, M. U. Porat, P. Drucker, A. Toffler, D. Bell, D. Harvey e A. Negri, têm postulado que a economia desloca-se da indústria para os serviços, da força para o conhecimento, sendo esse período denominado – por esses e outros autores – economia do conhecimento, sociedade pós-industrial, sociedade pós-moderna, terceira onda, capitalismo cognitivo, capitalismo cultural ou sociedade da informação. (VIEIRA, 1998)

No final do século XX, os campos da cultura e da economia já tiveram uma aproximação crescente, impulsionada pelo progresso científico e tecnológico proporcionado pela Revolução Industrial. Isto se deu, inicialmente, com a consolidação da importância socioeconômica do cinema e das demais indústrias culturais. Mais recentemente, tal fenômeno foi reforçado com o advento da sociedade da informação, trazendo novas mídias e intensificando a demanda por produtos e serviços culturais. Além disso, no atual estágio do capitalismo, as especificidades culturais cada vez mais

são vistas como fatores intangíveis de produção e formação humana da maior relevância. Nesta, as tradições, símbolos, costumes, subjetividade e criatividade são constantemente valorados e geram valores, não estritamente econômicos, que necessitam ser compreendidos. (LIMA, 2009)

Greffe (2015) discute, ainda, a emergência de uma economia artisticamente criativa. A atividade artística é especialmente pertinente para os mercados em que a competição pelos custos dá lugar a uma competição pela qualidade. Para o autor, as artes podem proporcionar uma cultura de projetos por meio das práticas artísticas desenvolvidas pelos habitantes de uma cidade ou pelos membros de uma comunidade. “A atividade artística é, por excelência, uma atividade de criação, um laboratório no qual o artista identifica desafios, procura maneiras de responder a eles levando em conta seu patrimônio cultural, propõe uma solução e tenta legitimá-la”. (GREFFE, 2016, p. 34)

Pode-se analisar que a consolidação da cultura como estratégica na economia contemporânea, nos últimos anos, decorreria de uma conjunção de fatores, tais como: a) a maior produção, distribuição e reprodução dos bens culturais proporcionadas pelas novas tecnologias b) a ampliação do público do mercado de bens simbólicos, devido ao crescimento do consumo cultural c) o aumento da importância dos ativos intangíveis e da propriedade intelectual d) importância da prática artística em uma sociedade baseada no conhecimento e na criatividade e) como fonte de ocupação e renda por intermédio do turismo cultural e revitalização urbana. (LIMA, 2009)

A cultura, portanto, passou a ocupar, em muitos países, posição estratégica na elaboração de projetos gerais de desenvolvimento econômico. Destacam-se, assim, as relações entre cultura e desen-

volvimento, em que a primeira é considerada como eixo construtor de identidades, como espaço de realização da cidadania e de inclusão social, e também como fato econômico gerador de riquezas.

## Cultura e desenvolvimento: debate atual

A relação entre cultura e desenvolvimento é, certamente, um dos pontos centrais dos debates contemporâneos. O ambiente acadêmico tem assistido, nos anos mais recentes, ao crescimento do número de estudos e pesquisas dedicadas a esta temática. Também é crescente a publicação de documentos de organizações internacionais que articulam cultura e desenvolvimento.

Na XI Reunião da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad), realizada em junho de 2004, a comunidade internacional reconheceu que os segmentos com conteúdo simbólico geram externalidades positivas, ao tempo em que preservam e promovem o patrimônio e a diversidade culturais. (UNCTAD, 2010)

A aprovação da Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais (UNESCO, 2006), em 2005, veio reforçar substantivamente o protagonismo contemporâneo da esfera cultural. Esta assume, como premissa básica, a diversidade como patrimônio comum da humanidade e sugere a relação entre cultura e desenvolvimento. Neste sentido, a cultura deve ser o elemento-chave em todos os centros de decisão governamental, cortando, transversalmente, o conjunto das políticas públicas voltadas ao desenvolvimento.

A Organização das Nações Unidas (ONU) reconheceu, no Relatório das Nações Unidas sobre a Economia Criativa, intitulado *Widening local development pathways*, que as indústrias culturais e criativas im-

pulsionam as economias e o desenvolvimento. O relatório, apresentado na Conferência Geral da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), tem como objetivo contribuir para a formulação de nova agenda de desenvolvimento sustentável pós-2015, que reconheça o efeito multiplicador da cultura. (UNESCO, 2013)

A Unesco (2013) estima que o comércio mundial de bens e serviços criativos totalizou um recorde de US\$ 624 bilhões em 2011, e mais do que duplicou entre 2002 e 2011. Nesse mesmo período, as exportações de produtos do segmento registraram aumento médio anual de 12,1% nos países em desenvolvimento. Além disso, a contribuição de atividades culturais privadas e formais representou, em média, 5,2% do Produto Interno Bruto (PIB).

Observa-se que, desde os anos 1990, vários governos passam a considerar as atividades produtoras de bens culturais/criativos como pilar estratégico para o desenvolvimento dos países. O Reino Unido tem um trabalho relevante na formulação de políticas voltadas às indústrias criativas, consideradas estratégicas para combater a depressão econômica que atingiu as cidades industriais no final do século XX. (BRITISH COUNCIL, 2014) Além do Reino Unido, outras experiências importantes nessa área podem ser citadas como: Estados Unidos, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Cingapura, Hong Kong e os países membros da União Europeia. (UNCTAD, 2010)

No caso do Brasil, a temática surgiu a partir de 2004, durante a XI Conferência da Unctad em São Paulo, com a realização de um painel dedicado exclusivamente às indústrias criativas na perspectiva dos países em desenvolvimento. Nos últimos 13 anos (2004-2016), houve um avanço na discussão em relação à dimensão econômica da cultura como elemento de política pública. A criação da Diretoria de Economia da Cultura no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES);

a instituição da Secretaria de Economia Criativa no Ministério da Cultura (SEC/MinC) e as iniciativas de vários governos estaduais e municipais e entidades privadas são indicativos da maior relevância do tema no debate sobre o modelo de desenvolvimento para o Brasil.

Uma questão que se coloca no presente trabalho é: quais serão os principais desafios das gestões e políticas culturais considerando o segmento cultural como vetor estratégico para o desenvolvimento?

## **Economia da cultura: desafios para política e gestão culturais**

A concepção da cultura como vetor estratégico de desenvolvimento, hoje em evidência principalmente nos países desenvolvidos, surge como uma resposta direta à crise e como estratégia de sobrevivência em áreas fortemente atingidas pela depressão econômica. Esta reformulação do modelo é provocada por mudanças na economia global e a percepção de que houve uma transferência de grande parte da produção manufatureira tradicional para outros centros, como a China e a Índia. Assim, em que pese o potencial econômico da cultura, o efetivo salto do setor cultural como motor de desenvolvimento, nos países centrais como o Reino Unido, ocorreu a partir do esgotamento dos modelos industrialistas. (BRITISH COUNCIL, 2014)

No atual panorama mundial, em que as atividades criativas se consolidam como importante diferencial competitivo entre as nações. Bastaria uma análise superficial para indicar que o Brasil se encontra numa posição estrategicamente privilegiada, já que reúne condições propícias para o seu pleno desenvolvimento, como recursos humanos, físicos e conhecimento. Por que os setores cul-



turais não figuram entre os principais vetores de desenvolvimento para o Brasil no âmbito das políticas públicas atuais?

A resposta para essas perguntas é complexa e envolve um enorme conjunto de fatores, que vão desde questões de caráter estrutural – como o modelo de desenvolvimento econômico adotado pelo País – até elementos ligados à própria mentalidade dos agentes produtivos do setor e à demanda por produtos e serviços criativos.

O segmento cultural, devido às suas especificidades, é um mercado de alto risco para o investimento privado. Seu processo produtivo caracteriza-se pela participação de equipes polivalentes, o que exige a coordenação de diferentes competências, especialidades e recursos. Além disso, cada produto cultural é único, e os empresários da área cultural possuem capacidade bastante limitada de aprendizado com as experiências anteriores. (LIMA, 2009)

Cabe ressaltar que a natureza simbólica e interpretativa dos bens da economia criativa repercute sobre os seus processos de produção, consumo e inovação. Neste sentido, destaca-se algumas especificidades da organização econômica do segmento cultura, relativamente a indústrias e serviços tradicionais, a saber (LIMA, 2009)

- Seu processo produtivo caracteriza-se pela participação de equipes polivalentes, o que exige a coordenação de diferentes competências, especialidades e recursos.
- Cada produto cultural é único, e os empresários da área criativa possuem capacidade bastante limitada de aprendizado com as experiências anteriores.
- Existência de diferentes racionalidades ou orientações dos produtores criativos. Como efeito disso, surgem relações frequentemente conflituosas expressas nas dicotomias “arte e mercado” e “profissionalismo e amadorismo”.

- Importância das redes sociais, em que os atores econômicos dos segmentos criativos são condicionados pela interação e pela estrutura social, tanto do lado da produção e como do consumo.

Com relação à demanda, há acentuada aleatoriedade e incerteza. A pesquisa *Públicos de Cultura: hábitos e demandas* (SESC, 2013), que traça o perfil do consumo cultural para o país, revela que 51% dos entrevistados não costumam realizar atividades culturais, mesmo durante os finais de semana. Se o público não consome cultura, o setor mostra-se como um ambiente de alto risco para o empreariado, que, em muitos casos, não tem garantia de retorno dos valores investidos. (LIMA et al., 2016)

Outro fator que pode ser elencado como empecilho é a dificuldade de os agentes deste setor acessarem mecanismos de distribuição dos produtos culturais. (UNCTAD, 2010) É válido afirmar que, para qualquer atividade artística e cultural, o processo não pode se encerrar no fim do ato criativo. É necessário que o resultado de todo um processo de investimento financeiro e intelectual alcance o público. Desse modo, podem-se consolidar uma rede produtiva e um mercado de bens culturais. (LIMA et al., 2016)

A despeito do já mencionado potencial econômico do setor, muitos artistas e/ou agentes culturais são resistentes à ideia de associar o seu fazer criativo a uma gestão empresarial de suas carreiras, organizações ou projetos. Não raro, observa-se nesses agentes um discurso que refuta a visão de cultura atrelada ao desenvolvimento e ao mercado, como se isso prejudicasse a liberdade e a sensibilidade criativa dos envolvidos no processo.

A insuficiência de informações sobre o setor é outro fator relevante. O Plano da Secretaria da Economia Criativa (2011), lançado pela Secretaria de Economia Criativa do Ministério da Cultura, afirma que a carência de dados impede o conhecimento e o re-

conhecimento de vocações e oportunidades a serem reforçadas e estimuladas por meio de políticas públicas consistentes. (BRASIL, 2012) A construção de indicadores, a partir de metodologias elaboradas exclusivamente para o setor cultural, permitiria mensurar o real desenvolvimento econômico das atividades culturais no estado.

O Plano da Secretaria da Economia Criativa aponta ainda que os marcos legais no Brasil não atendem às especificidades do mercado cultural/criativo. Assim, seria necessária a adequação do arcabouço jurídico, nas áreas previdenciária, trabalhista, financeira e de propriedade intelectual, que favoreça o desenvolvimento do segmento criativo. (BRASIL, 2012)

Outro entrave relevante diz respeito à pouca diversificação das receitas da atividade econômica cultural, o que a torna dependente basicamente de recursos públicos. Como consequência, observa-se que, em geral, não há uma continuidade dos projetos sem o apoio governamental, ou a iniciativa de buscar a sustentabilidade econômica para além das fontes públicas de fomento. Por fim, em que pese um maior protagonismo econômico da cultura, ainda não há reconhecimento, por parte dos agentes empresariais e governamentais no Brasil, da importância estratégica da economia da cultura. Assim, o segmento cultural não está presente na agenda de investimento dos atores econômicos do país. (LIMA et al., 2016)

## Considerações finais

Diante da escassez de alternativas nos setores historicamente priorizados, os governos dos países – principalmente os centrais – enxergaram nas atividades econômicas culturais e criativas um possível caminho para a construção de vantagens competitivas.

Passaram, então, a desenvolver ações de apoio, estruturação e incentivo a tais atividades, em muitos casos gerando efeitos significativos e de caráter estruturante. Por conta dessas iniciativas de sucesso, é crescente o número de nações que passam a conferir caráter estratégico ao setor.

A transformação desse potencial em resultados concretos, no entanto, esbarra em entraves que envolvem não apenas características do mercado, barreiras institucionais, problemas com distribuição e demanda, mas também a postura dos agentes produtivos perante o panorama atual. Talvez o obstáculo mais significativo resida na resistência dos agentes públicos e empresários em reconhecer a relevância econômica do setor cultural, concebendo um modelo de desenvolvimento que vá além dos setores agrícolas e manufatureiros tradicionais. (LIMA et al., 2016) Desta maneira, essas questões devem ser consideradas para formulação de política e gestão culturais.

## Notas

<sup>1</sup> Cabe frisar que essas estruturas, no âmbito nacional, foram dissolvidas. O Governo Federal, que assumiu em 2019, não anunciou quais são as suas diretrizes para economia da cultura/economia criativa.

## Referências

- ALMEIDA, R. G. *Abordagens pluralistas para a economia da cultura*. [Belo Horizonte, 2016]. Disponível em: [http://www.abphe.org.br/uploads/Textos%20Encontro%20P%C3%B3s%20ABPHE%202016/Rafael\\_galvao\\_almeida\\_Abordagens\\_pluralistas.pdf](http://www.abphe.org.br/uploads/Textos%20Encontro%20P%C3%B3s%20ABPHE%202016/Rafael_galvao_almeida_Abordagens_pluralistas.pdf). Acesso em: mar. 2017.
- BRASIL. Ministério da Cultura. *Plano da Secretaria da Economia Criativa*. Brasília, DF, 2012.

BRITISH COUNCIL. *New directions in creative economy policy/Novas direções na formulação de políticas para a economia criativa*. Londres: British Council, 2014. (Série Investigando Políticas).

GREFFE, X. *A economia artisticamente criativa: arte, mercado, sociedade*. Tradução de Ana Goldberger. São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural, 2015.

LIMA, C. *et al.* Economia da cultura como vetor de desenvolvimento para o Estado da Bahia: algumas reflexões. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE POLÍTICAS CULTURAIS, 7., 2016, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2016. p. 429-439.

LIMA, C. *Redes sociais e aglomerações produtivas culturais: proposição de método de pesquisa e aplicação ao caso da produção de filmes em Salvador*. 2009. Tese (Doutorado em Cultura e Sociedade) – Instituto de Humanidades, Artes e Ciência Professor Milton Santos, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

LIMA, C.; FRANCA, C.; MATTA, J. P. Notas sobre economia da cultura. In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 2., 2006, Salvador. *Anais [...]*. Salvador, 2006.

LOIOLA, E. *Levantamento de referencial teórico e metodológico sobre cadeias produtivas com foco na área cultural, bem como de pesquisas existentes, bases de dados e instituições que atuam com a abordagem de cadeias produtivas no campo cultural*. Brasília, DF: Ministério da Cultura: UNESCO, 2016. (Documento técnico analítico, trabalho não publicado).

PRIETO, L. C. H. Economía de la cultura en España: una disciplina incipiente. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, Asturia, n. 23, p. 147-175, 2002.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO – SESC. *Públicos de Cultura*. [Rio de Janeiro], 2013. Disponível em: <http://www.sesc.com.br/portal/site/publicosdecultura/pesquisa/>. Acesso em: 15 mar. 2015.

UNCTAD. *Creative economy: report 2010*. [Genebra], 2010. Disponível em: [http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf). Acesso em: jun. 2013.

UNESCO. *Convenção sobre a proteção e promoção da diversidade das expressões culturais*. [Paris, 2006]. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001502/150224por.pdf>. Acesso em: jun. 2013.

UNESCO. *Creative Economy Report 2013: widening local development pathways*. Paris, 2013. Disponível em: <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>. Acesso em: dez. 2014.

VALIATI, L. *et al.* Economia criativa e da cultura: conceitos, modelos teóricos e estratégias metodológicas. In: VALIATI, L.; FIALHO, A. L. N. (org.). *Atlas econômico da cultura brasileira: metodologia I*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2017. p. 11-30.

VIEIRA, A. S. Bases para o Brasil na sociedade da informação: conceitos, fundamentos e universo político da indústria e serviços de conteúdos. *In*: IBICT. (org.). *Sociedade da Informação*, Brasília, DF: CNPq/IBICT, 1998. p. 69-164.

YÚDICE, G. *A conveniência da cultura*: usos da cultura na era global. Belo Horizonte: UFMG, 2004.



# Gestão cultural e economia criativa

Daniele Pereira Canedo

## Introdução

Você já notou a diferença no preço dos ingressos entre um espetáculo com artistas pouco conhecidos e de outro, com artistas e celebridades consagrados nacional ou internacionalmente? Já se perguntou por que uma obra de arte de um pintor novo, após participar de uma exposição de curadores consagrados em uma galeria ilustre, pode custar alguns milhões de dólares, enquanto diversos outros artistas, com mais tempo de carreira, continuam vendendo seus trabalhos a preços módicos? Você já tentou entender como funciona o mercado de valorização das empresas digitais que promove a riqueza quase instantânea de alguns jovens criadores de redes sociais e aplicativos? Se você respondeu sim para alguma dessas perguntas, você já deve ter percebido que a valorização monetária de alguns bens e serviços não está simplesmente rela-



cionada com a matéria-prima, modos de produção, distribuição e benefícios gerados. Em alguns setores da economia, existe algo que agrega valor para além das características do produto – estamos nos referindo à dimensão simbólica.

Os casos acima são exemplos de como a formação de preços dos bens e serviços artísticos, culturais e tecnológicos é, em geral, definida pelo valor simbólico agregado. Na chamada economia criativa (EC), a valorização monetária está relacionada a, pelo menos, três fatores: 1) atores que empregam talento pessoal, competência técnica e reconhecimento social na geração de produtos; 2) contexto cultural, social e político no qual tais produtos são realizados e consumidos; e 3) consumidores que são capazes de reconhecer o diferencial de bens e serviços e se disponibilizam a adquiri-los. Este capítulo tem como objetivo introduzir reflexões sobre a economia criativa no contexto da gestão cultural. No que segue, o texto apresenta um panorama de conceitos, marcos históricos, categorizações e proposições para uma classificação da economia criativa que abarque diferentes modelos de negócio.

## **Economia Criativa: do que exatamente estamos falando?**

Para começar, convém ressaltar que a primeira premissa assumida neste texto é de que *há* sempre uma dimensão econômica *nos bens e serviços artísticos e culturais*. Por exemplo, se você toca violão na sua casa para você mesmo, tal atividade amadora não tem uma dimensão econômica diretamente, mas a produção de instrumentos como o violão faz parte da cadeia produtiva da economia criativa. Do mesmo modo, o Nego Fugido, uma expressão cultural tradicional do Recôncavo da Bahia, tem uma dimensão econômica,

apesar de não ser uma atividade inserida no modelo capitalista de produção. As apresentações do Neco Fugido acontecem para um público, o que envolve custos de transporte, alimentação, produção da indumentária, entre outros. Nos dois exemplos, é possível mapear as etapas do que chamamos de cadeia produtiva: criação, produção, distribuição e consumo.

A relação entre cultura e economia não é nova. Desde a antiguidade clássica, pintores, escultores, escritores, atores e filósofos eram apoiados financeiramente por mecenas das artes. Com o passar do tempo, as relações entre artistas e consumidores da arte se fortaleceram e conformaram mercados culturais. (CANEDO; DANTAS, 2016) Todavia, o interesse de economistas e outros estudiosos por tais relações ficou restrito às áreas das artes visuais, do patrimônio e das artes dos espetáculos até o final do século XIX, quando a revolução tecnológica da chamada sociedade em rede redimensionou o peso da cultura nos hábitos de consumo e promoveu as indústrias culturais. (BENHAMOU, 1996)

Nos últimos 40 anos, a temática ganhou destaque mundo afora. Surgiram nomes e conceitos para explicar a dimensão econômica das artes e da cultura e as relações dessas com a tecnologia: economia das artes, economia da cultura, indústrias criativas, economia criativa. Tal destaque está relacionado, em primeiro lugar, com as constantes crises econômicas que evidenciaram fragilidades do sistema capitalista tradicional e promoveram discussões sobre alternativas de produção e consumo de bens e serviços. Em segundo lugar, a constante incorporação de novas tecnologias à vida cotidiana também afetou e transformou a configuração do mundo, aproximando e interligando cultura e tecnologia a partir de processos da globalização, na chamada “sociedade em rede”. (CASTELLS, 2000) Por fim, a dimensão simbólica ganhou destaque na esfera política, nos âmbitos local, nacional e interna-

cional, a ponto de Manuel Garretón afirmar que “o mundo neste século se constitui não em torno do geopolítico, nem em torno do geoeconômico, mas principalmente em torno do geocultural”. (GARRETÓN, 2003, p. 7, tradução nossa) O mundo mudou e a economia criativa reflete essas mudanças.

Embora ainda não exista consenso sobre a definição, entendemos que a economia criativa envolve um sistema de criação, produção, distribuição e consumo de bens e serviços que agregam arte, cultura e tecnologia. As principais matérias-primas dessa cadeia produtiva são a criatividade, o talento – pessoal ou coletivo –, o conhecimento técnico e as potencialidades do contexto. (FLEW, 2012; HOWKINS, 2001; NESTA, 2008) Assim, ressaltamos que a segunda premissa deste trabalho é a que assume que *a economia criativa está baseada no valor simbólico, individual ou coletivo, e, a partir dele, gera riquezas que podem ser econômicas, culturais e sociais.* (BRASIL, 2012; UNESCO, 2013)

## Linha do tempo: marcos históricos, atores e definições

Segundo relata Françoise Benhamou (1996), em meados dos anos 1990, surgia um movimento internacional que buscava ressaltar a importância da dimensão econômica de certos setores que tradicionalmente não figuravam entre os principais setores da economia. Entre eles, aqueles ligados ao termo “criatividade”. Em 1994, o governo australiano lançou o documento “Nação Criativa: Política Cultural e Comunidade” (*Creative nation: commonwealth cultural policy*), que defendia o investimento da política cultural federal nos setores criativos como alternativa para fomentar o desenvolvimento do país, incluindo áreas que não eram, até en-

tão, relacionadas às políticas culturais, como a televisão e o *design*. (AUSTRÁLIA, 1994)

Logo depois, em 1997, o conceito de indústrias criativas foi incluído no plano de governo de Tony Blair, quando eleito primeiro-ministro do Reino Unido. Em 1998, o Departamento de Cultura, Mídia e Esportes (DCMS), do governo do Reino Unido, apresentou a conceituação pioneira na qual as indústrias criativas são as “que se originam da criatividade individual, da habilidade e do talento e que tem potencial de geração de riqueza e criação de emprego através da exploração da propriedade intelectual”. (REINO UNIDO, 1998, tradução nossa). Vale ressaltar, contudo, que o termo em inglês *industry*, como utilizado na língua original, está mais próximo da definição em português de “setor produtivo” do que da definição de indústria como processo de transformação de matéria-prima para a produção em massa. Portanto, o termo indústrias criativas poderia ser compreendido como setores criativos. (BRASIL, 2012)

Esse conceito foi bastante propagado pela agência britânica Nesta (National Endowment for Science, Technology and Arts) e se tornou um dos mais referenciados. (NESTA, 2008) Todavia, o conceito aponta como objetivo das indústrias criativas gerar propriedade intelectual – direitos relativos às invenções em todos os campos, inclusive nas ciências e nas artes. Os autores de obras de arte, música, literatura, entre outras, recebem uma remuneração pela utilização, reprodução ou execução das obras. A relação com a exploração da propriedade intelectual limita a abrangência das indústrias criativas às iniciativas com a finalidade de lucro em escala. (MIGUEZ, 2008) O conceito parece deixar de lado atividades como o artesanato, as manifestações da cultura popular e algumas expressões das artes performáticas que acontecem de modo espontâneo. Tais atividades, na maioria dos casos, geram renda para

os profissionais envolvidos e movimentam a cultura local. Porém, dificilmente, poderiam ser enquadradas entre as atividades com potencial de exploração de propriedade intelectual.

Na esfera internacional, duas instituições da Organização das Nações Unidas (ONU) destacam-se pela atuação na temática. No início dos anos 1980, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) já difundia um conceito de indústria cultural que buscava destacar a relação entre cultura e desenvolvimento. (FONDO DE CULTURA ECONÓMICA; UNESCO, 1982) Desde então, a instituição promove a realização de pesquisas periódicas sobre os setores criativos com foco nos países em desenvolvimento.

Por sua vez, a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), incluiu o tema no escopo de interesses a partir da XI Conferência da UNCTAD, realizado em São Paulo, em 2004. Na ocasião, representantes de diversos países concordaram que a UNCTAD deveria apoiar políticas nacionais em prol da economia criativa. A UNCTAD apresentou uma proposta de criação de um Centro Internacional de Economia Criativa com sede em Salvador, sem encaminhamentos posteriores. (FRANCA, 2007) Em 2008, a instituição lançou um relatório sobre a economia criativa que se tornou uma referência mundial e foi traduzido para diversos idiomas. (UNCTAD, 2010) O documento usa o termo “indústrias criativas” e as define como os ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que tem como matéria-prima a criatividade e o capital intelectual. Nos últimos anos, a UNCTAD se consolidou como uma das principais autoridades internacionais no assunto e continua publicando relatórios periódicos sobre o comércio internacional de bens e serviços criativos.

Por fim, a expansão do conceito de indústria criativa para o de economia criativa é, em geral, atribuída ao autor inglês John Howkins depois da publicação, em 2001, do livro *Economia criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas* (*The creative economy: how to make money from ideas*). No texto, Howkins destaca as muitas possibilidades de produção de dividendos econômicos, culturais e sociais por profissionais dos setores criativos. A publicação chamou a atenção para atividades produtivas que, até então, pareciam pouco importantes em termos econômicos. Todavia, o conceito de economia criativa recebe críticas por incluir setores dessemelhantes e afastados do campo das artes e da cultura, o que gera análises equivocadas sobre características, demandas e potencialidades dos setores criativos.

No Brasil, destaca-se a atuação de diversos pesquisadores que, a partir dos anos 2000, empreenderam projetos de investigação e difusão da temática. Um exemplo é o trabalho seminal *Repertório de fontes sobre economia criativa*, publicado por Paulo Miguez, em 2007. O trabalho se tornou uma referência dos estudos sobre a economia criativa no Brasil por apresentar um transcurso histórico e temático com 777 referências mapeadas.

No âmbito das políticas públicas, em 2011, o Ministério da Cultura (MinC) criou a Secretaria de Economia Criativa (SEC), liderada pela pesquisadora e gestora cultural Cláudia Leitão. Leitão coordenou um processo que reuniu profissionais e acadêmicos de diversos estados brasileiros para discutir um conceito e propor um planejamento de políticas adaptadas à realidade e às necessidades da EC do Brasil. Em 2012, o MinC lançou o *Plano da Secretaria da Economia Criativa: Políticas, diretrizes e ações 2011 a 2014*. (BRASIL, 2012)

Na elaboração do conceito brasileiro, estavam incluídas algumas preocupações específicas do contexto nacional como inclusão social, sustentabilidade e diversidade étnica e cultural. Como resultado, foi cunhada uma definição que inclui no escopo das atividades criativas aquelas resultantes de “ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor, resultando em produção e riqueza cultural, econômica e social”. (BRASIL, 2012, p. 22) A Secretaria lançou projetos como as redes Observatórios Estaduais da Economia Criativa e Incubadoras Brasil Criativo. A atuação da SEC motivou a criação de órgãos dedicados à economia criativa em diversos estados e municípios. Em 2015, o ministro Juca Ferreira extinguiu a Secretaria, justificando que o tema deveria ser tratado de forma transversal no MinC. Nos anos seguintes, a conjuntura política nacional ocasionou a estagnação das políticas e dos estudos sobre a economia criativa.

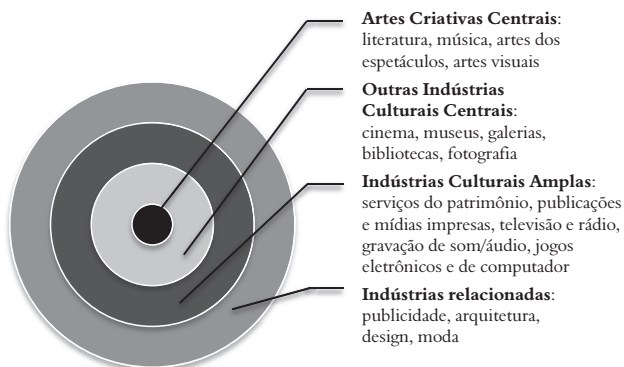
## Categorizações da economia criativa

Assim como a multiplicidade de definições, existem também diferentes modelos estruturais que tentam classificar os setores inclusos na EC. Segundo Paulo Miguez (2008), é possível traçar uma linha evolutiva de ampliação do conceito a partir do conglomerado de setores incluídos: desde a economia das artes, mais específica, até a economia criativa, mais ampla. A economia das artes comumente é relacionada aos setores artísticos ou a um setor em particular. A economia da cultura normalmente inclui as artes, o patrimônio e as expressões culturais tradicionais. O termo indústrias/setores culturais tem, em geral, relação com os meios de comunicação, a produção audiovisual e a indústria

do entretenimento. Já a economia criativa não se limita ao campo cultural, mas está relacionada às artes, à tecnologia e a práticas inovadoras que exploram o conhecimento e a criatividade na produção, distribuição e no estímulo ao consumo de bens e serviços em diversos setores econômicos.

No modelo de categorização adotado pelo governo do Reino Unido, pioneiro na discussão sobre a economia criativa, estavam incluídos 13 setores: artes e antiguidades; artesanato; moda; cinema e vídeo; *softwares* interativos e de lazer; música; artes performáticas; publicações; computação e *softwares*; rádio e televisão; *design*; publicidade; e arquitetura. (REINO UNIDO, 1998) Em 2001, David Throsby propôs o modelo de círculos concêntricos, que foi amplamente adaptado e utilizado (Figura 1). O modelo destaca a existência de um núcleo artístico central, composto pelos setores literatura, música, artes dos espetáculos e artes visuais, e de outros três núcleos mais amplos, que expandem o conjunto de setores incluídos na EC.

Figura 1 – Classificação da EC – Modelo de Círculos Concêntricos



Fonte: Throsby (2001, tradução nossa).



No último Relatório de Economia Criativa, a Unesco analisa a evolução e as diferenças entre alguns modelos recentes de categorização. (UNESCO, 2013) A instituição opta pelo uso do modelo de círculos concêntricos, baseado no trabalho de David Throsby, porém a partir de uma adaptação no nome do núcleo central, que passou de Artes Criativas Centrais para Expressões Culturais Centrais. No relatório, a Unesco defende a utilização da expressão “indústrias culturais e criativas” para destacar a importância de considerar que os resultados das atividades profissionais criativas não produzem apenas riquezas econômicas, mas também resultados culturais e sociais não monetários. (UNESCO, 2013, p. 9)

A classificação adotada pelo Ministério da Cultura (2012) e pelo Governo da Bahia (2014) foi inspirada no modelo dos círculos concêntricos, porém inclui setores culturais adaptados à realidade do contexto nacional. O modelo divide os setores criativos em cinco categorias: patrimônio; expressões culturais; artes dos espetáculos; audiovisual, livro, leitura e literatura; e criações culturais funcionais (Figura 2). Tal classificação não inclui diretamente alguns setores criativos como a fotografia, o rádio, a televisão, a gastronomia, a publicidade e a produção de *softwares* e aplicativos. A justificativa é que esses já estariam inclusos nos setores listados. Por exemplo, nesta categorização, a fotografia estaria inclusa nas artes visuais. Todavia, o trabalho de muitos fotógrafos não atende a critérios específicos das artes visuais. Portanto, considera-se que a fotografia é um setor criativo que gera ocupações com funções diversificadas, modelos de negócios variados – arte, fotojornalismo, celebrações familiares, estúdio, etc. – e questões que demandam tratamento específico e, portanto, deveria estar citada individualmente. Argumentações similares poderiam ser apresentadas para tencionar a correlação entre cinema e vídeo e a televisão e o rádio;

o setor arte digital e a produção de *softwares* educativos e de lazer (jogos); o patrimônio imaterial e a gastronomia; além da não inclusão da Publicidade como um setor autônomo.

Figura 2 – Clasificação da EC – modelo MinC

Patrimônio	Expressões Culturais	Artes dos Espetáculos	Audiovisual, Livro, Leitura e Literatura	Criações Culturais Funcionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Patrimônio Material</li> <li>- Patrimônio Imaterial</li> <li>- Arquivos</li> <li>- Muscus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Festas e Celebrações</li> <li>- Artesanato</li> <li>- Culturas Populares</li> <li>- Culturas Indígenas</li> <li>- Culturas Afro-brasileira</li> <li>- Artes Visuais</li> <li>- Arte Digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dança</li> <li>- Música</li> <li>- Circo</li> <li>- Teatro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cinema e Vídeo</li> <li>- Publicações e Mídias Impressas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moda</li> <li>- Design</li> <li>- Arquitetura</li> </ul>

Fonte: Brasil (2012).

Já a UNCTAD, no modelo adotado atualmente (2018), opta pela expansão da classificação. O modelo inclui quatro categorias principais, subdividas em nove áreas e 39 setores (Figura 3). As categorias e áreas principais são: patrimônio (expressões culturais tradicionais e sítios culturais); artes (artes visuais e artes dos espetáculos); mídia (publicações e mídia, audiovisual e novas mídias); e criações funcionais (*design* e serviços criativos).

Figura 3 – Classificação da EC – Modelo UNCTAD

<b>SETORES CRIATIVOS</b>			
<b>Patrimônio</b>	<b>Artes</b>	<b>Mídia</b>	<b>Criações Funcionais</b>
Expressões Culturais Tradicionais: - Artesanato - Festas Populares - Celebrações	Artes Visuais: - Pintura - Escultura - Antiguidade - Fotografia	Publicações e Mídia Impressa: - Imprensa - Livros - Jornais e Revistas - Outras publicações	Design: - Design de Interiores - Design gráfico - Moda - Joias - Brinquedos
Sítios Culturais: - Monumentos Históricos - Museus - Bibliotecas - Arquivos - etc.	Artes dos Espetáculos: - Música ao vivo - Teatro - Dança - Ópera - Teatro de Bonecos - Circo - etc.	Audiovisual: - Filmes - Televisão - Rádio - Radiodifusão Novas mídias: - Conteúdos digitais - Software - Jogos Eletrônicos - Animações - etc.	Serviços criativos: - Arquitetura - Publicidade - Pesquisa e Desenvolvimento - Serviços Culturais - Serviços Digitais

Fonte: UNCTAD (2018, tradução nossa).

Por fim, vale mencionar que, desde 2008, a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (Firjan) realiza e divulga, a cada dois anos, o estudo *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*. No último estudo, divulgado em fevereiro de 2019, a Firjan apresenta um modelo de categorização dividido em três grandes áreas: indústria criativa (núcleo), que inclui as categorias consumo, cultura, mídias e tecnologia; atividades relacionadas, subdividido em indústrias e serviços; e apoio. Essa classificação inclui setores que, apesar de

se basearam no talento e no conhecimento, comumente não são associados diretamente à economia criativa, como bioengenharia e robótica. A ampliação dos setores pode representar a distorção de dados e indicadores, tendo em vista a disparidade da realidade dos setores incluídos. Por exemplo, a soma da divergente faixa salarial de setores, como artesanato, moda e pesquisa em biologia, gerou uma remuneração média mensal para os profissionais criativos da Bahia de R\$ 6.002,00 para o ano de 2017 (FIRJAN, 2018), o que não condiz com a realidade da maioria dos trabalhadores dos setores mais relacionados com arte e cultura.

## **Desmontando a economia criativa: por uma classificação mais horizontal**

O fato da economia criativa estar em evidência na atualidade decorre, principalmente, de indicadores de movimentação financeira e geração de emprego e renda. Segundo dados da UNCTAD, o comércio mundial de bens e serviços criativos dobrou de tamanho entre 2002 (US\$ 208 bilhões) e 2015 (US\$ 509 bilhões), apesar da crise internacional. (UNCTAD, 2018) Na União Europeia, a EC gera € 535,9 bilhões e é responsável por 4,2% do produto interno bruto (PIB) anual. (ERNST & YOUNG, 2014) A economia criativa europeia emprega sete milhões de pessoas em ocupações formais e informais, o que corresponde a 3,3% da população europeia economicamente ativa, gerando 2,5 mais empregos que o setor automotivo e cinco vezes mais do que a indústria química. (ERNST & YOUNG, 2014)

No Brasil, os setores criativos baseados em empregos e empreendimentos formais têm taxa de crescimento anual mais elevada que a média nacional e geraram R\$ 104,37 bilhões em 2010, contribuindo com 2,84% do PIB nacional. (BRASIL, 2012)

De acordo com a Firjan, a participação da EC no PIB brasileiro em 2017 foi de R\$ 171,5 bilhões, com uma taxa média de participação de 2,62% entre 2014 e 2017. (FIRJAN, 2018) A instituição defende que existem 837,2 mil profissionais atuando formalmente nos setores contabilizados no estudo *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*. (FIRJAN, 2018). Na Bahia, dados da Secretaria de Cultura (Secult) relatam que cerca de 165 mil profissionais atuam formalmente nos setores criativos. (INFOCULTURA, 2014) Desses, pouco mais de 76 mil estão no território Metropolitano de Salvador (RMS), o que representa 45% do total e demonstra uma concentração de profissionais criativos na cidade de Salvador. (BAHIA, 2014)

Tais números costumam ser reproduzidos em discursos políticos, principalmente em períodos eleitorais, e nas justificativas que buscam ressaltar a importância dos setores criativos para a economia brasileira de modo a legitimar investimentos públicos e atuações institucionais. Se, por um lado, tais estatísticas acentuam o potencial dos setores criativos na geração de emprego e renda, por outro lado, tendem a associar a economia criativa aos modelos de negócio e atuação profissional que estão inseridos no modo capitalista de produção, deixando de lado uma visão mais ampliada de desenvolvimento. (FURTADO, 1984) Tal realidade parece ter ampliado a questão da “subsunção do trabalho artístico” à lógica mercantilista. (BOLAÑO, 2000, p. 86) Como menciona Françoise Benhamou (1996), é preciso levar em consideração que os benefícios das atividades criativas vão além dos indicadores financeiros comumente utilizados para avaliar investimentos públicos e privados no setor, como público e geração de renda.

Ademais, a preocupação com a subsunção da cultura ao capital tende a fomentar a oposição e o distanciamento entre artista e sistema comercial. A compreensão das especificidades da economia

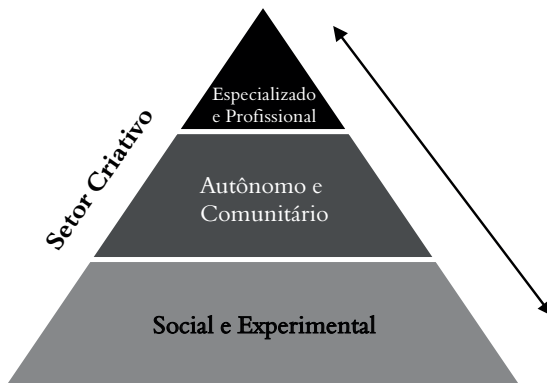
criativa é fundamental para garantir os direitos à realização artística e à fruição cultural, de modo a promover a diversidade cultural. (UNESCO, 2005) Todavia, diversos artistas preferem não se envolver com as questões comerciais, acreditando que o envolvimento pode resultar na perda de autonomia e posicionamento crítico. Tal preocupação tende a minimizar questões vitais para o funcionamento do sistema cultural como estratégias de gestão cultural e relacionamento com os públicos.

Nesse sentido, consideramos fundamental acentuar a terceira premissa deste trabalho, para o qual a *economia criativa abarca diferentes dimensões econômicas, que não necessariamente estão inseridas em um modelo capitalista de produção*. As atividades incluídas na EC podem até representar um meio de sustento pessoal, mas nem sempre vão significar um negócio lucrativo inserido em um modelo de economia de mercado. É importante visualizar a economia criativa como um grande guarda-chuva que abarca setores das artes, da cultura e das tecnologias com diferenças marcantes. A economia do teatro, da música, do audiovisual, das expressões culturais tradicionais e das culturas populares contemporâneas, por exemplo, são muito diferentes entre si e precisam ter as suas especificidades e demandas reconhecidas e valorizadas, principalmente no que concerne às políticas públicas.

Todavia, além da classificação por setor, é preciso levar em consideração que existem diferenças nos modelos de negócios e atuação profissional dentro de cada setor. Não é aceitável que continuemos a reproduzir dados que concluem, por exemplo, que a média salarial de uma cantora baiana é a soma da remuneração anual das estrelas do axé *music*, das cantoras de barzinho e das professoras de música divididas por três. Esse tipo de estatística, que tem sido feita e largamente difundida no campo da economia criativa, promove leituras distorcidas da realidade.

Neste sentido, propomos que, além da classificação dos setores, também se leve em consideração uma classificação mais horizontal que ressalte as diferenças nos modelos de negócios dentro de cada setor criativo. Tal proposição é inspirada nos resultados da pesquisa *Salvador Mais Criativa: atores e redes culturais e criativas de Salvador e Região Metropolitana*. (CANEDO, KHOURI, 2015) Ao analisarmos o perfil socioeconômico dos atores criativos de Salvador, percebemos que existiam diferenças marcantes entre os perfis, mas que poderiam ser agrupadas em pelo menos três categorias. Os resultados das entrevistas, com mais de 535 profissionais e a análise de outras duas bases de dados sobre a ocupação na economia criativa do município, permitiram uma análise mais aprofundada das características comuns de atuação profissional, financiamento, acesso a recursos públicos e formação de redes profissionais. Nas conclusões da pesquisa, propomos uma classificação da economia criativa dividida em três níveis: 1) Especializado e Profissional; 2) Autônomo e Comunitário; e 3) Social e Experimental (Figura 4).

Figura 4 – Níveis dos setores criativos



Fonte: elaboração própria.

No nível *Especializado* e *Profissional* estão as indústrias da cultura, as empresas, os grupos e os artistas que seguem uma orientação para o mercado, em geral, a partir de um modelo capitalista de produção baseado no lazer, no entretenimento e no turismo. As organizações nesse circuito caracterizam-se por atuarem em cadeias produtivas institucionalizadas e consolidadas, o que significa que cada etapa da cadeia produtiva é formada por um mercado de empresas e profissionais com especialização técnica nos serviços que oferecem. Como exemplo, podemos citar o mercado internacional das artes visuais que movimenta as grandes galerias e museus do mundo. Em Salvador, a indústria do axé *music* funcionou por muitos anos e, de certo modo, continua funcionando, em um sistema de rede que movimenta grandes somas de recursos e milhares de profissionais.

Uma outra característica é o reconhecimento do público em relação ao valor a ser pago para ter acesso a bens e serviços oferecidos por um artista. Portanto, nesse nível atuam artistas famosos com público pagante e seguidor. Importante destacar o processo de retroalimentação das organizações artísticas e culturais em redes formadas por empreendimentos de setores que não estão diretamente ligados à cultura. O carnaval de Salvador, por exemplo, movimenta uma rede que inclui hotéis e restaurantes; empresas de estrutura, segurança, limpeza e transporte; cervejarias e meios de comunicação. Por fim, vale mencionar que apesar de estarem inseridos em um modelo capitalista de produção, os profissionais desse circuito geralmente têm acesso a recursos públicos para as atividades fins, principalmente através das leis de incentivo à cultura.

O segundo nível é o que chamamos *Autônomo* e *Comunitário*. Nesse estão aqueles profissionais ou grupos com talento e, principalmente, capital social – que é o reconhecimento, individual ou coletivo, como artistas e fazedores da cultura. Em geral, os artistas, nesse nível, têm como principal fonte de renda os bens e serviços criati-



vos que produzem. Como exemplo, podemos citar os mestres da cultura. Provavelmente, trata-se de pessoas que levam uma vida simples em termos econômicos, mas que são autoridades nas áreas que atuam pelo talento que possuem e pelas inovações artísticas que desenvolveram.

É através desse reconhecimento que conseguem viabilizar a produção artística e movimentar capital social e financeiro em redes locais e internacionais. A maioria dos profissionais atua informalmente ou com registros de Microempreendedor Individual (MEI). Uma minoria organizada socialmente e institucionalizada juridicamente consegue ter acesso a recursos públicos através de editais e prêmios. Todavia, em geral, os recursos não são para a atividade fim, mas para atividade extra relacionada com projetos de educação e cidadania. Por exemplo, é possível citar músicos de barzinho que não conseguem aprovar projetos para realizar *shows* musicais, mas conseguem participar de projetos educativos em escolas públicas.

Importante mencionar que, em geral, os artistas desse circuito atuam em redes tipo “panelinha” – os elos das cadeias produtivas são formados, em geral, por outros atores criativos com perfil profissional parecido que tendem a colaborar sempre com os mesmos parceiros em redes baseadas na confiança e na dependência mútua. Esse relacionamento é constante em termos de frequência e duração. Assim, é comum que um artista que receba uma proposta profissional interessante convide outros artistas com perfis profissionais parecidos e relações pessoais de amizade. Como exemplos, podem ser citados artesãos, músicos, cozinheiros, designers gráficos e fotógrafos.

Por fim, no terceiro nível, que é o *Social e Experimental*, estão as expressões culturais populares e identitárias, tradicionais ou contemporâneas. Por um lado, esse nível está mais próximo da

dimensão cidadã da cultura e abarca iniciativas que privilegiam o caráter transformador da cultura, a exemplo de projetos sociais desenvolvidos por organizações da sociedade civil. Por outro, estão mais relacionados com a visão antropológica – que entende a cultura como as características de um determinado povo – e privilegiam projetos identitários e relacionados com a salvaguarda de expressões culturais. Em ambos os casos, a atuação dos artistas e grupos nesse circuito tem caráter territorial – eles são reconhecidos dentro de um determinado bairro, em uma comunidade ou em uma cidade, e os participantes, principalmente os mestres e mestras, são pessoas que vivem no local. Outra característica importante é o caráter sazonal das expressões culturais. Como exemplo, podemos citar os grupos de quadrilha junina, reisados e marujadas que se preparam para apresentações em datas específicas do ano.

Por fim, é importante destacar que, em geral, os artistas e fazedores de cultura envolvidos nesse nível não retiram o sustento principal da participação na atividade. Normalmente, embora as pessoas se dediquem àquela expressão cultural e possam até ser remuneradas pelas atividades que exercem, elas possuem outro emprego ou remuneração que é considerada a principal fonte de renda.

A circulação financeira gerada pela atividade pode ser proveniente de financiamentos públicos; patrocínios de comerciantes locais; da cotização dos próprios membros – contribuições voluntárias ou compulsórias –; da comercialização de bens e serviços gerados pelo grupo; e através de estratégias de captação coletiva de recursos como livro de ouro, rifa, bingo, bazar, jantar beneficente, entre outros. Os recursos são destinados, em sua maioria, para a manutenção de espaços, a realização de atividades, a logística dos grupos e para o pagamento de algum cachê para os membros. O acesso a recursos públicos é raro, principalmente tendo em vista que a maioria dos grupos e iniciativas não são institucionalizados

juridicamente. Os que conseguem se organizar e receber recursos, em geral, participam de editais relacionados com a salvaguarda das expressões culturais ou com iniciativas de valorização do caráter cidadão da cultura. Como exemplo, podemos citar grupos de dança, corais, manifestações culturais tradicionais, grupos de capoeira, movimentos de *hip hop*, coletivos de produção audiovisual, entre outras iniciativas.

Para finalizar, é importante mencionar que a escolha de um triângulo para representar a classificação dos setores criativos em níveis (Figura 4) busca ressaltar a disparidade entre o quantitativo de profissionais e organizações atuando em cada nível. Vale mencionar que a capacidade de movimentação econômica é inversamente proporcional ao quantitativo de atores em cada nível: no Especializado e Profissional, o perfil socioeconômico é representativamente mais elevado do que no nível Autônomo e Comunitário que, por sua vez, é maior do que no nível Social e Experimental. Ademais, ressalta-se que a classificação dos setores criativos em níveis, aqui proposta, não significa que não haja circulação de profissionais e organizações com atuação entre os níveis. Ao contrário, a seta com dupla direção, à direita da Figura 4, indica as possibilidades de circulação constante entre os níveis.

## Considerações finais

A economia criativa (EC), enquanto objeto de estudos, pesquisas e políticas públicas representa um tema recente e em processo de consolidação. Conseqüentemente, não existe consenso no que tange aos conceitos e categorizações utilizados nas publicações sobre a temática. Desde o início dos anos 1990, diversos centros de pesquisa, governos e instituições nacionais e internacionais

adotaram modelos de classificação e conceitos com similaridades e divergências. Ao circular pelo mundo, a relação entre economia e criatividade foi sendo reconfigurada e adaptada à realidade de cada local. Em alguns países, o conceito foi usado para ressaltar a relação das artes com o mercado. Outros países focaram nas inovações tecnológicas. Em muitos casos, pensou-se o conceito como estratégia para discutir a inclusão das minorias e a reparação social. Houve também quem aplicasse o conceito da economia criativa à necessidade de se pensar a própria economia de forma criativa – ou seja, de fazer diferente, de pensar outro modelo alternativo de produção e consumo de bens e serviços, tendo em vista as constantes crises econômicas e as fragilidades do sistema capitalista tradicional.

Tendo em vista as questões elencadas nos parágrafos anteriores, compreendemos que as expressões “economia das artes”, “indústrias criativas”, “economia da cultura” e “economia criativa” podem ser melhor compreendidas se forem vistas não como subsequentes, mas como concomitantes. Ou seja, entende-se que os conceitos não sucedem uns aos outros, mas continuam atuais e aplicáveis a casos particulares ou gerais, de acordo com a necessidade, e tendo como princípios a crítica à subsunção da cultura à lógica capitalista e a demanda pela promoção e proteção da diversidade das expressões culturais. (UNESCO, 2005) O intuito é destacar que a criatividade deve ser exercitada em um ambiente com participação social e garantias de liberdade e dos direitos humanos e sociais que, segundo Amartya Sen (2000), são fundamentais para que haja desenvolvimento, de modo que diversos povos possam contribuir para o enriquecimento cultural da humanidade, e não serem vistos apenas como consumidores de bens e serviços culturais comercializados no mercado. (FURTADO, 1984)

## Notas

- <sup>1</sup> Nego Fugido é uma expressão cultural tradicional da comunidade de Acupe, município de Santo Amaro, no Recôncavo da Bahia. Todos os anos, diversos moradores da cidade se organizam para encenar um ato que retrata a fuga, perseguição e captura de negros escravizados. A encenação acontece pelas ruas do distrito de Acupe, nos domingo do mês de julho.
- <sup>2</sup> “El mundo en este siglo se constituirá no en torno a lo geopolítico, ni a lo geoeconómico, sino principalmente en torno a lo geocultural”.
- <sup>3</sup> “Those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property”.

## Referências

AUSTRÁLIA. Department of Communications and the Arts. *Creative nation: commonwealth cultural policy*. Canberra, 1994.

BAHIA. Secretaria de Cultura. *Bahia criativa: diretrizes e iniciativas para o desenvolvimento da economia criativa na Bahia*. Salvador, 2014.

BENHAMOU, F. *L'economie de la culture*. Paris: La Decouverte, 1996.

BOLAÑO, C. *Indústria cultural: informação e capitalismo*. São Paulo: Hucitec: Polis, 2000.

BRASIL. Ministério da Cultura. *Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações: 2011 a 2014*. 2. ed. Brasília, DF, 2012.

CANEDO, D. Trabalho e renda na economia criativa de Salvador. In: BARBALHO, A.; ALVES, E. P. M.; VIEIRA, M. P. (org.). *Os trabalhadores da cultura no Brasil: criação, práticas e reconhecimento*. Salvador: EDUFBA, 2017.

CANEDO, D.; DANTAS, M. Da economia da cultura à economia criativa: considerações sobre a dualidade entre cultura e economia. In: VLADI, N. *Olhares interdisciplinares: fundamentos em cultura, linguagens e tecnologias aplicadas*. Cruz das Almas, BA: UFRB, 2016. p. 215-233.

CANEDO, D.; KHOURI, R. *Salvador mais criativa: atores e redes culturais e criativas de Salvador e Região Metropolitana*. Salvador: Fundação Mário Leal Ferreira, 2015. (Relatório de pesquisa não publicado).

CASTELLS, M. Materials for an exploratory theory of the network society. *British Journal of Sociology*, London, v. 51, n. 1, p. 5-24, 2000.

- ERNST & YOUNG. *Creating Growth: Measuring Cultural and Creative Markets in the EU*. [Paris]: EY, 2014. Disponível em: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Creating-Growth-Measuring-Cultural-and-Creative-Markets-in-the-EU/\\$FILE/EY-Creating-Growth-Measuring-Cultural-and-Creative-Markets-in-the-EU.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Creating-Growth-Measuring-Cultural-and-Creative-Markets-in-the-EU/$FILE/EY-Creating-Growth-Measuring-Cultural-and-Creative-Markets-in-the-EU.pdf). Acesso em: jun. 2015.
- FIRJAN. *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://www.firjan.org.br/economiacriativa/>. Acesso em: fev. 2019.
- FLEW, T. *Creative industries: culture and policy*. Los Angeles: Sage, 2012.
- FONDO DE CULTURA ECONÓMICA; UNESCO. *Industrias culturales: el futuro de la cultura esta en juego*. México, 1982. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001353/135399so.pdf>. Acesso em: maio 2015.
- FRANCA, C. O. *Indústrias criativas e classe criativa: um estudo de caso dos ocupados em atividades criativas na Região Metropolitana de Salvador em 2005*. 2008. Dissertação (Mestrado em Cultura e Sociedade) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.
- FURTADO, C. *Cultura e desenvolvimento em época de crise*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.
- GARRETÓN, M. A. (coord.). *El espacio cultural latinoamericano: bases para una política cultural de integración*. Santiago: Salesianos S. A., 2003.
- HOWKINS, J. *The creative economy: how people make money from ideas*. Londres: Penguin Books, 2001.
- INOCULTURA. *Ocupação e trabalho na economia criativa no estado da Bahia 2010*. Salvador: Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, v. 1, n. 7, dez. 2014.
- MIGUEZ, P. Alguns aspectos do processo de constituição do campo de estudos em economia da cultura. In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 4., 2008, Salvador. *Anais [...]*. Salvador, 2008.
- MIGUEZ, P. *Repertório de fontes sobre economia criativa*. Salvador, 2007. Disponível em: [http://www.cult.ufba.br/arquivos/repertorio\\_economia\\_criativa.pdf](http://www.cult.ufba.br/arquivos/repertorio_economia_criativa.pdf). Acesso em: set. 2015.
- NESTA. *Beyond the creative industries: making policy for the creative economy*. London, 2008. Disponível em: [https://media.nesta.org.uk/documents/beyond\\_the\\_creative\\_industries.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/beyond_the_creative_industries.pdf). Acesso em: 20 set. 2014.
- REINO UNIDO. Department for Digital, Culture, Media & Sport. *Creative Industries Mapping Document 1998*. Londres, 1998. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998>. Acesso em: maio 2013.

SEN, A. K. *Desenvolvimento como Liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

THROSBY, D. *Economics and Culture*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2001.

UNCTAD. *Creative economy report 2010*. Genebra, 2010.

UNCTAD. *Creative economy outlook: trends in international trade in creative industries: 2002-2015*. Genebra, 2018. Disponível em: <https://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=2328>. Acesso em: fev. 2019.

UNESCO. *Convenção sobre a proteção e a promoção da diversidade das expressões culturais*. Paris, 2005. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001502/150224POR.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2012.

UNESCO. *Creative economy report 2013: special edition: widening local development pathways*. Nova York, 2013.

# Camadas tangíveis e intangíveis da gestão de espaços culturais

Giuliana Kauark  
Nathalia Leal

## Introdução

A diversidade cultural é um emblema da nossa época ainda que esteja sendo constantemente vilipendiada e atacada na atualidade. E, se a produção artística e cultural é uma das formas pela qual esta diversidade de expressões culturais se manifesta, a gestão cultural é um de seus principais meios propulsores.

A gestão da cultura no Brasil vem se conformando a partir de processos de institucionalização deste campo aliada ao próprio crescimento do mercado cultural. Identificam-se várias práticas de gestão cultural que perpassam, dentre outras, pela gestão de empresas, empreendimentos e organizações culturais; pela gestão pública da cultura – seja estatal ou não estatal



– e pela gestão de equipamentos e espaços culturais – esta última, nosso foco de interesse.

Compreende-se por equipamentos e espaços culturais aqueles locais cujos usos ou apropriações têm como objetivo produzir e difundir práticas culturais e bens simbólicos. Com frequência, essas terminologias são utilizadas de maneira sinônima, apesar da noção de equipamento ser de edifícios previamente concebidos para acolher uma ou mais expressões culturais e atividades correlatas, diferindo-se da ideia de espaços culturais, locais que, a princípio, não foram construídos com a função de abrigar atividades culturais, mas que terminam se transformando em espaços de criação, formação, produção ou difusão de expressões artísticas e culturais.

A gestão de equipamentos e espaços culturais possui dinâmicas próprias que congregam processos relativos à gestão de pauta, de programação, de mediação de público e comunicação, bem como gestão de pessoal, de recursos, de manutenção, etc. Ou seja, de um lado, trabalhamos com o simbólico próprio da produção artística e cultural; de outro, precisamos desenvolver uma série de procedimentos administrativos, operacionais, criativos e inovadores para a gerência desses espaços.

Assim como a cultura, os seus modos de gestão podem – aliás, devem – ser diversos, dinâmicos e, sobremaneira, atentos aos mais distintos públicos e expressões culturais com que interagem. Para a estruturação do presente artigo, por exemplo, nos inspiramos num modelo de gestão desenvolvido no Museu do Traje de São Brás de Alportel (MuT), museu comunitário de Portugal, reconhecido como significativo exemplo europeu da museologia social contemporânea. Ressalvamos, porém, que, embora a inspiração venha da área museal, as reflexões sobre gestão de espaços culturais que trataremos aqui não se restringem a esta categoria, ao contrário,

podem ser adequadas a espaços de caráter cênico, multiuso ou não convencionais – espaços alternativos, intencionais, insurgentes, etc.

O modelo de gestão do MuT é pensado em camadas, quais sejam: museu visível; museu do dia a dia; museu integrador; museu do tempo longo. Não adentraremos nas especificidades das camadas do MuT, em seu lugar, estabeleceremos novas camadas como categorias analíticas que podem contribuir para compreender o papel e os desafios da gestão de espaços culturais. A proposta que se segue, portanto, é enxergar os espaços culturais a partir de cinco diferentes camadas, das mais visíveis às quase intangíveis. Convidamos, assim, a leitora e o leitor a adentrar na intimidade desses locais com muito respeito e admiração.

## Primeira camada: acesso e fruição da cultura

Se questionarmos qualquer cidadã ou cidadão sobre qual é a função de um espaço cultural, a resposta mais corriqueira, sem dúvida, o identificará como local de acesso e fruição da cultura e das artes. De início, podemos perceber que uma das competências na gestão de equipamentos culturais é atender ao anseio do público de ter acesso à cultura e, porque não dizer, ao lazer e entretenimento.

Para Antônio Sartini (2010), ex-diretor do Museu da Língua Portuguesa, os espaços culturais são territórios especialíssimos para a experimentação e, como tal, possuem grande responsabilidade junto ao universo artístico e cultural como um todo e, em particular, junto aos seus públicos. Assim, no conjunto de temas que envolvem a gestão de equipamentos culturais, os públicos merecem ser tratados de maneira central, uma vez que dão sentido à obra de arte e ao fazer artístico, além de possibilitarem a criação de alternativas de sustentabilidade financeira. (ARAÚJO, 2019)

À luz do paradigma da democratização cultural, acreditou-se, por muito tempo, que o encontro entre obra de arte e público se dava de maneira natural e espontânea, sendo suficiente para a promoção deste encontro a simples existência de equipamentos culturais. A partir de estudos e pesquisas sobre perfil de públicos, que verificaram que a vinculação entre a obra artística e o espectador prescinde de outros pressupostos, tal paradigma começou a perder força. Embora tal entendimento esteja superado na maioria das práticas contemporâneas de gestão de equipamentos culturais, o desenvolvimento de estratégias de relacionamento com públicos ainda é uma camada desafiadora para gestoras e gestores de espaços culturais – seja pela dificuldade de desenvolver estratégias adequadas ao campo, seja pela própria complexidade envolvida na constituição dos hábitos culturais.

A constituição de hábitos culturais é um processo educativo, influenciado por instituições formais – como escolas, universidades, centros religiosos, etc. –, assim como por estruturas sociais, a exemplo da família, de amigos, dentre outras. Além dos hábitos, a relação entre espaços culturais e públicos é atravessada também por outros fatores, tais como: localização, segurança, transporte, valor de ingresso, programação, e, no contexto atual, concorrência com práticas culturais realizadas no ambiente digital e no âmbito domiciliar. Considerando que a camada de acesso e fruição da cultura prescinde da presença física das pessoas nos espaços culturais, quais devem ser as preocupações da gestão?

Inicialmente, definir de modo intencional e articulado uma série de estratégias diferenciadas e permanentes de atração, formação e fidelização de públicos, lembrando que estes precisam ser entendidos no plural, pois congregam tanto as pessoas que não têm interesse, tampouco frequentam regularmente os equipamentos culturais, como aquelas que possuem hábitos culturais consoli-

dados. Ademais, é preciso conhecer seus perfis: onde moram, se estudam, se trabalham, como se deslocam para os lugares, etc.

No conjunto das estratégias adotadas, a mediação cultural tem sido utilizada por muitos equipamentos no desenvolvimento de relacionamento com os públicos da cultura. (BICALHO, 2019) Esta ferramenta metodológica une processos artísticos e pedagógicos que contribuem para a familiarização com a obra de arte ou com o espaço cultural propriamente dito. A mediação de públicos na cultura não deve ser encarada como uma ação pontual, mas processual, pois contempla o antes, o durante e o depois da experiência de fruição. Ainda que seja um percurso guiado e intencional, o processo de mediação é um caminho aberto em que se busca que o participante tenha autonomia de escolha e interpretações na relação com a obra ou o equipamento.

A mediação não fecha em única interpretação, vivencia o contato do público com a obra. Ela é um caminho aberto que gera uma diversidade de tipos de experiências que o público pode ter com a obra nas suas escolhas autônomas. É através do mediar que se abre um acesso mais direto com a obra, nos seus conceitos, técnicas e estéticas. A obra passa a ser acessível ao público. Ele descobre seus próprios caminhos para conhecer e experienciar as obras, estando mais consciente do que é e como viver esse contato vivo e único. (WENDELL, 2013, p. 6)

O processo de mediação cultural concentra-se, sobretudo, na atração e formação de públicos. Já a ideia de fidelização é emprestada do *marketing* e compreende o desenvolvimento de ações que estimulam o desejo de experienciar repetidamente algo que é conhecido, levantando outros desafios à gestão. Fidelizar, portanto, implica em diversificar repertórios, estabelecer comunicação regular, disponibilizar diferentes serviços e experiências que atraiam as pessoas a estabelecerem uma frequência regular no equipamento e a vê-lo

como lugar de sociabilidade – assim como bares, *shoppings*, praças, igrejas, etc. O público fidelizado diferencia-se do usuário comum, pois escolhe frequentar o espaço cultural por suas especificidades e possibilidades de experiências que proporciona, o que nos leva, notadamente, à próxima camada.

## Segunda camada: criação e produção cultural

Como a primeira camada recobre a gestão de equipamentos culturais, sua consistência também será, em grande parte, resultado do acúmulo das demais camadas. Neste sentido, o acesso e fruição da cultura apenas são viáveis porque os espaços são também lócus de criação artística e produção cultural.

A gestão de um equipamento cultural – seja ele um museu, teatro, cinema, galeria ou outro – encontra-se imbricada numa função de curadoria institucional da programação. Esta pode ser de competência da gestora ou gestor do espaço que pode ser assumida por profissionais especializados como curadores, programadores e diretores artísticos, ou pode resultar de instâncias participativas, como conselhos curatoriais, que trazem outras vozes e olhares na composição do repertório.

Para montagem da programação é crucial conhecer bem o território que o equipamento ocupa, os grupos que estão no entorno, bem como a produção cultural contemporânea. Não existem fórmulas, pois a grade de programação de um equipamento, como o Espaço Cultural de Alagados, na periferia de Salvador, por óbvio deve estar atenta a inquietações, provocações, desejos que serão muito distintos daqueles que envolvem, por exemplo, o Theatro Municipal de São Paulo.

Ao definir seu repertório, um equipamento cultural deve priorizar seus conteúdos e as possibilidades que deles emergem – diríamos que este seja o repertório principal, mas outros podem perfeitamente ser enquadrados nos escopos dos espaços culturais, tendo como base sua localização espacial e territorial. (SARTINI, 2010, p. 112)

A programação dos equipamentos culturais geralmente se constitui através do aluguel de espaço, a chamada pauta, que é também uma das principais fontes de geração de receita, sobretudo em espaços privados ou comunitários. Os equipamentos que têm a montagem de sua programação inteiramente esboçada a partir das demandas externas são, de modo costumeiro, chamados de pauteiros. Contudo, neste tipo de cenário também é possível desenvolver um pensamento curatorial, por exemplo, definindo-se linhas curatoriais do espaço que são divulgadas para o público externo interessado, ou seja, criadores e produtores culturais.

Por sua vez, há equipamentos que mesclam as pautas oriundas de solicitações de terceiros com atividades de formação, pesquisa, criação e difusão de espetáculos de grupos residentes e/ou corpos estáveis ou ainda com projetos idealizados e promovidos pela própria equipe do equipamento ou pela rede da qual faz parte. Alguns exemplos da cena artística e cultural brasileira ilustram diferentes práticas curatoriais que impactam diretamente na programação de espaços culturais.

Convém destacar, neste íterim, o papel que desempenha o Palco Giratório, do sistema Sesc, enquanto prática de curadoria institucional. Realizado desde 1998, promove apresentação e difusão de espetáculos que podem ser incorporados na programação ordinária do equipamento da rede Sesc ou em seus festivais ou mostras específicas. Segundo Sidnei Cruz (2010), coordenador do projeto de 1998 a 2007, o processo de curadoria envolve os re-

presentantes dos 27 Departamentos Regionais e do Departamento Nacional em um encontro anual de programação. Na visão de Cruz, a função primordial do curador é ser espectador, é ver, tomar conhecimento da cena cultural contemporânea, sendo um meio entre a produção artística e o público. Como visto anteriormente, a preocupação com o público na prática curatorial refere-se não somente ao seu aspecto econômico, mas também à própria ideia de um equipamento cultural constituir-se como um espaço vivo e de sociabilidade constante.

A existência de grupos residentes, corpos estáveis ou de projetos de coprodução ou de formação dão outra conotação à prática curatorial institucional. Variados exemplos temos na Bahia, como o Bando de Teatro Olodum – residente no Teatro Vila Velha –, a Orquestra Sinfônica da Bahia (OSBA) e o Balé Teatro Castro Alves (BTCA) – corpos estáveis no TCA –, o extinto Núcleo do TCA – projeto de coprodução – e as Universidades Livres de Teatro e de Circo – projetos de formação do Vila Velha e do Circo Picolino, respectivamente. Outro viés que desponta na cena contemporânea são os chamados espaços alternativos geridos por grupos artísticos que, em geral, originam-se como locais para a criação, pesquisa e organização dos grupos e depois tornam-se espaços culturais com uma programação complexa e variada. (NETO et al., 2019) Em todos esses casos, o espaço cultural reveste-se não somente da função de difusão da produção artística, como passa a ter papel preponderante na renovação artística da cena cultural do território em que ocupa.

Independente do modo como é composta, verifica-se que a curadoria exige dos profissionais responsáveis habilidades e competências específicas, dentre as quais se destacam: o conhecimento da cena artística da cidade, como também dos movimentos culturais nas esferas regional, nacional e até mesmo internacional; compre-

ensão das particularidades das linguagens artísticas e expressões culturais com as quais o equipamento trabalha e/ou dialoga; além de valorização do público-alvo do espaço. Ademais, o êxito da programação resulta também do envolvimento de uma série de outros profissionais vinculados aos equipamentos e que atuam nas mais diversas áreas, desde a cenotécnica até a financeira, nos fazendo adentrar na terceira camada da gestão de espaços culturais, na qual vivenciamos seu dia a dia administrativo.

## Terceira camada: dia a dia dos espaços culturais

Chegamos ao centro da engrenagem de um espaço cultural: sua estrutura de funcionamento. O conjunto de pessoas, procedimentos, processos, recursos e práticas responsáveis por fazer o equipamento cultural atuar e existir de fato. Suas possibilidades de atuação e seu respectivo sucesso dependerão da capacidade de execução dos elementos que compõem esta camada.

Segundo Maria Helena Cunha (2013), a gestão de um equipamento cultural envolve diversos aspectos, tais como: a permanência de uma equipe qualificada e comprometida com os propósitos da instituição; o desenvolvimento de ações com base num planejamento estratégico, com objetivos, metas e resultados; a elaboração de um plano de comunicação voltado ao público interno e externo; além de um permanente processo de monitoramento e avaliação de suas atividades. Nesse escopo é fundamental também a definição de diretrizes e acordos de uso e funcionamento que possam ser amplamente divulgados para todos que utilizam o espaço, tanto os frequentadores, como os artistas, criadores e produtores. Do mesmo modo, Sartini (2010,



p. 110) destaca os aspectos administrativos preponderantes na gestão de equipamentos culturais:

As questões relativas à gestão e à administração dos espaços culturais são determinantes para o sucesso ou não de uma instituição. Necessário se faz uma equipe capacitada tecnicamente e comprometida; é necessário um planejamento antecipado de ações; é necessário ter clareza quanto aos objetivos e metas a serem atingidas; é necessária uma constante avaliação de resultados atingidos; é necessário um constante diagnóstico de problemas e soluções possíveis; é necessária uma formatação jurídica que permita a plena execução de atividade com otimização de recursos que são sempre reduzidos para o setor cultural; é necessário o desenvolvimento de um plano de comunicação eficiente para a instituição; e são necessárias todas as ações, enfim, que profissionalizem ao máximo a administração e seus agentes nos Equipamentos Culturais.

Recomenda-se que o exercício de gerir um equipamento seja iniciado pelo planejamento, no qual se define missão, visão, valores, objetivos, metas e resultados esperados, identificando também potencialidades e fragilidades, bem como prospectando os públicos que pretende atrair, os recursos que precisa mobilizar e as parcerias que almeja estabelecer. É salutar que a etapa de planejamento seja construída coletivamente, envolvendo funcionários do espaço e, a depender do seu perfil e da sua localização, dialogando com organizações e lideranças do entorno. Um segundo momento seria dedicado a desenhar o organograma e definir os procedimentos internos, ou seja, como o espaço irá funcionar. Exige-se da gestão, entre outras tarefas, delinear responsabilidades, funções, andamento de processos, horários, serviços, etc. A partir desses dois primeiros passos, uma série de outros procedimentos básicos são desencadeadas na gestão de um espaço cultural, cujo detalhamento pode ser encontrado em outros estudos. (KAUARK; RATTES;

LEAL, 2019) Nesse ínterim, será crucial atentarmos a alguns aspectos inerentes à vinculação institucional do equipamento para compreender sua estrutura e relações constituídas internamente.

Espaços culturais vinculados a órgãos públicos ou instituições privadas – bancos, Sistema “S”, associações de classes, instituições de ensino, dentre outros –, em geral, terão suas diretrizes vinculadas à política cultural desenvolvida pelas instituições mantenedoras, assim como suas regras de funcionamento refletirão práticas de gestão das organizações de origem. Equipamentos culturais desta natureza tendem a ter gestões hierarquizadas, baseadas em divisões de atribuições por setores específicos: bilheteria – setor financeiro, tesouraria, etc.; operação de som e luz – setor técnico, gerência técnica, etc; comunicação – assessoria de comunicação; manutenção e serviços – setor de serviços gerais; assessoramento técnico. O fator hierárquico é institucionalizado e absorvido por todo o corpo funcional, ocasionando numa grande centralidade na figura da gestora ou gestor do equipamento cultural, a quem cabe, na maioria das vezes, tomar a decisão final sobre os processos, programações e questões relacionadas à rotina do equipamento.

Noutra via, o surgimento de espaços culturais criados e geridos por coletivos de artistas e/ou de produtores culturais nos mostra outras formas de gerir, de maneira mais autônoma e vinculada a motivações próprias ao campo artístico. Não existe denominação consolidada sobre esta categoria de equipamentos que se autodenominam, por vezes, como independentes, autônomos ou alternativos, podendo ainda ser descritos como intencionais e insurgentes. Embora seja comum que esses espaços possuam projetos incentivados com recursos públicos, tal vinculação não interfere na sua gestão. Esta, por sua vez, desenvolve-se numa perspectiva mais colaborativa e horizontal, em que todo o coletivo participa dos processos decisórios. A relação, neste contexto, entre a gestão

e colaboradores não é apenas contratual no sentido trabalhista, mas há também uma adesão pessoal de quem trabalha com o espaço cultural. A autonomia e liberdade de opinar ou o poder de modificar algo no dia a dia da gestão acaba por estabelecer outras formas de relação com o local de trabalho. (INDIE.GESTÃO, 2014)

Ao discutir gestão e funcionamento de equipamentos culturais, pouco se aborda a questão do acolhimento ao corpo de funcionários que ali está contribuindo para o processo de experimentação do público. Uma vez que atuamos com desejos, singularidades e aspectos do simbólico, é preciso considerar que a formação da equipe não pode ser baseada apenas na dimensão documental e na reprodução de procedimentos e regramentos. O aspecto humano é elemento chave na manutenção de equipes responsáveis, comprometidas e engajadas a oferecer um bom funcionamento do espaço cultural. Ademais, é importante estarmos atentos: à delimitação clara de funções e atribuições, ainda que haja liberdade das pessoas transitarem entre as diversas áreas ou setores do espaço; às questões de segurança do corpo técnico, sobretudo quando tratamos da operação de iluminação cênica, sonorização e mecanismos do palco; às questões legais de remuneração e de garantia de direitos trabalhistas, pouco cumpridas, regulamentadas e fiscalizadas no campo cultural; e à formação e qualificação da equipe, que podem ser viabilizadas, inclusive, através de parcerias com outras instituições e equipamentos culturais.

Outro aspecto presente no cotidiano dos espaços culturais e estabilizador ou desestabilizador dessa terceira camada é a questão da sustentabilidade financeira. O campo cultural caracteriza-se pela instabilidade ou ausência de recursos, à exceção dos produtos culturais do *mainstream*. Sendo assim, a autossustentabilidade das iniciativas culturais torna-se algo sacrificante e de difícil alcance,

levando gestoras e gestores dos equipamentos culturais a recorrerem às políticas de financiamento desenvolvidas pelo poder público. (PAIVA NETO, 2019) Atualmente, porém, observa-se um esvaziamento dessas políticas de investimento, seja pela escassez de recursos que atinge o país ou pela própria intenção de desqualificar e enfraquecer os movimentos culturais.

Ainda em contextos mais favoráveis, já se fazia urgente a necessidade dos equipamentos culturais, sobretudo os autônomos, desenvolverem estratégias de diversificação de recursos para sua manutenção e programação. Tal aspecto relaciona-se também com a primeira camada, dos públicos, pois implica na geração de receitas próprias através de bilheteria ou outros serviços disponibilizados nos equipamentos culturais. Tem sido comum os espaços diversificarem suas programações com ações que não estão vinculadas diretamente à produção artística, a exemplo de realização de feiras de produtos artesanais, criação de lojas próprias e permanentes com produtos diversos, entre outras.

Essa terceira camada da gestão de equipamentos culturais se mostra densa e complexa, pois envolve assuntos que detêm especificidades próprias. O dia a dia de um equipamento cultural, do ponto de vista de seu funcionamento, pode se mostrar um pouco duro e mais inclinado às questões administrativas que, à primeira vista, pouco se relacionam com os aspectos inventivos e subjetivos da produção artística. Entretanto, posturas criativas e inovadoras são mais do que necessárias na lida cotidiana do funcionamento dos espaços culturais com as diferentes pessoas, ferramentas, temas e problemáticas envolvidas. Este exercício diário, embora evidente, às vezes não é percebido por aqueles que frequentam ou utilizam os equipamentos culturais. Ainda mais rara é a percepção da quarta camada que entrelaça todas as demais que vimos até o momento.

## Quarta camada: Redes de interlocução

Diferente de outros empreendimentos ou instituições, os espaços culturais precisam atuar em rede. Por óbvio, é possível identificar um equipamento que se encontra isolado, distante do que ocorre no território em que está situado, alheio aos movimentos culturais que estão pulsando na cidade ou às discussões que são travadas no âmbito das políticas culturais. No entanto, nesse caso, também perceberíamos problemas noutras camadas: equipes pouco comprometidas e qualificadas, pensamento curatorial frágil ou inexistente, público flutuante e pouco fidelizado.

Dois vieses são fundamentais para o delineamento da presente camada. O primeiro refere-se às redes sociais calcadas em identidades territoriais que levantam questões relativas à participação social e pertencimento local. O segundo sintetiza a própria compreensão dos equipamentos culturais como elementos imprescindíveis para o pleno funcionamento da cadeia produtiva da cultura.

Historicamente, as identidades territoriais foram negligenciadas como vetor estruturante da gestão de espaços culturais, inclusive, no momento de sua instalação. Destarte, encontram-se nesses equipamentos, de maneira preponderante, lógicas de gestão de caráter mercantil e democratizante – baseadas numa visão de cultura como valor de troca e como valor de uso – *vis-à-vis* outras lógicas que tomam o território e as relações comunitárias nele construídas como o ponto central da atuação dos equipamentos culturais. (ALBINATI, 2019)

O estabelecimento da noção de pertencimento junto ao território implica considerá-lo na sua dimensão simbólica através da compreensão e aceção das práticas culturais estabelecidas na comunidade, das demandas e anseios locais, de modo a firmar uma

identificação efetiva entre o território e o equipamento cultural. Noutros termos, torna o espaço cada vez mais imbricado com a vida cotidiana e ordinária dos grupos sociais do território no qual está inserido. (ALBINATI, 2008)

Uma guinada neste sentido impele que a gestão de um espaço cultural procure fortalecer suas redes territoriais enxergando os grupos sociais locais não somente como espectadores, mas como fazedores e, porque não, possíveis gestores ou cogestores do mesmo. Ter comunidades e grupos sociais territoriais no centro das gestões de equipamentos culturais, sobretudo quando estes são vinculados patrimonialmente ao Estado, significa entender os processos históricos e de lutas do território, cujo resultado deve ser a construção de um espaço cultural *com e para* a comunidade. (ALMEIDA, 2019)

Experiências efetivas de gestão participativa são encontradas no Espaço Cultural Alagados e no Centro Cultural Plataforma, localizados em regiões periféricas de Salvador, cujas comunidades possuem um histórico de lutas sociais e de reivindicação em termos de políticas públicas que as incluem como atores principais nos processos decisórios. Nesses equipamentos, o corpo funcional, incluindo a gestão, é formado majoritariamente por pessoas do território e a programação e regras de funcionamento são definidas em alinhamento com a comunidade e grupos sociais locais.

Os espaços que fortalecem o pertencimento e a participação social atuam numa perspectiva da cultura no sentido mais plural do conceito, contemplando suas dimensões simbólicas, expressivas, políticas, e até mesmo econômicas, dialogando principalmente com os sistemas e redes produtivas específicas do nosso campo, como veremos a seguir.

Embora as artes e a cultura tenham permanecido durante muito tempo fora dos cálculos e estudos econômicos por serem consi-

deradas setores estagnantes e improdutivos, hoje em dia é inegável a percepção de que a produção cultural movimentam um conjunto de sujeitos e redes que se organizam em sistemas produtivos com lógicas muito próprias de funcionamento.

Existem diferentes categorizações dos elos produtivos da cultura. Geralmente são identificados quatro, a saber: Criação – fase dos autores e criadores; Produção – elemento-chave da cadeia à qual cabe assegurar a realização e materialização da ideia criadora; Distribuição – focada seja na difusão ou na comercialização de produtos e serviços culturais; Participação – conceito mais abrangente que a ideia de simples consumo da cultura e que reivindica a cultura como direito. Porventura, podemos encontrar também como elos da cadeia produtiva a Fabricação – entre Produção e Distribuição – e a Formação – que traz implicações tanto para a Criação como para a Participação.

Em todos os elos os espaços culturais aparecem como peças fundamentais. Essencialmente vinculam-se à participação e distribuição, contudo, como vimos anteriormente, também contribuem para a criação e a produção e ainda são capazes de atuar na formação – tanto de profissionais da cultura como de iniciantes ou entusiastas no campo – e no elo da fabricação, a exemplo dos ateliês ou armazéns cenotécnicos e outras experiências vinculadas à engenharia do espetáculo. Ademais, são também protagonistas de propostas inovadoras que fortalecem a cadeia produtiva da cultura, a exemplo das iniciativas de moedas sociais, utilizadas para a troca de bens, produtos e serviços, cujos investimentos são calculados, geralmente, em horas trabalhadas.

Todavia, nem sempre são facilmente mensuráveis tais relações e redes econômicas atreladas aos equipamentos, dada a escala da informalidade no setor cultural. Inúmeros criadores e empresas culturais atuam numa economia quase submersa e fora do alcance

da medição e regulação oficial. As estatísticas culturais são irregulares e pouco confiáveis, já que estão desenhadas para quantificar o que determinados atores ou setores consideram que vale a pena medir, particularmente como justificativa de financiamento público. Assim, as redes econômicas informais que envolvem os espaços culturais têm pouca visibilidade nas políticas culturais e estas lacunas podem alimentar uma dinâmica de poder mais ampla sobre sua representatividade para a cultura e para as artes.

É consenso, destarte, que é fundamental o desenvolvimento de políticas públicas específicas para o setor dos equipamentos culturais, seja na perspectiva da manutenção e qualificação física, do aprimoramento da gestão e da dinamização de programações ou ainda da capacidade de estimular a cooperação via redes. As políticas não devem estar focadas apenas na questão dos recursos financeiros, mas também no desenvolvimento tecnológico, fortalecimento de redes de gestão e até mesmo na articulação com outros setores da administração pública que possam contribuir para a sustentabilidade dos equipamentos culturais. Independente dos direcionamentos das políticas públicas de cultura, o fato é que o Estado não pode eximir-se do papel de garantir uma existência viva e potente dos espaços culturais, o que toca na camada mais fina e tênue de sua importância histórico-política.

## Quinta Camada: histórico-política

Iniciamos este artigo mencionando o quanto a diversidade cultural vem sendo atacada nos dias atuais. Isto posto, o enfraquecimento dos espaços culturais e de suas gestões se apresenta como uma estratégia dos setores mais conservadores que contribui para o avanço de uma lógica perversa. A cultura é capaz de conformar ou modi-



ficar, prender ou libertar a sociedade e tais opções dependem inexoravelmente do próprio tratamento que é dado à cultura. Quanto mais controlável e padronizada, menos ela será capaz de promover mudanças de comportamentos, hábitos e valores. Quanto mais censurada em suas formas de expressão artística e de manifestação – política, religiosa, etc. –, menos contribuirá com os processos de libertação de medos, preconceitos, violências e injustiças.

Os equipamentos culturais são lugares que materializam a cultura no espaço e no tempo e, justamente por isso, sua quinta camada refere-se tanto à concretização de um direito básico como à constatação de sua contribuição para um desenvolvimento mais humano.

Ao aprofundar seus estudos sobre desenvolvimento, o ex-ministro da cultura Celso Furtado sofisticou o pensamento econômico brasileiro ao reivindicar para a cultura um papel de relevante contribuição no processo de mudança social. Em seus argumentos, o economista enfatiza a desconexão existente entre o avanço da riqueza material e a melhoria da qualidade de vida da população.

À medida que a lógica da acumulação vai se impondo, as atividades ligadas aos fins da ação humana vão se subordinando à lógica dos meios. O espaço dentro do qual se exerce a criatividade é delimitado pela racionalidade instrumental. [...] A história dessa civilização é a crônica da subordinação progressiva de todas as formas de atividade criativa à racionalidade instrumental. (FURTADO, 2012, p. 45)

Nesse sentido, os escritos de Furtado evidenciam que a importância da expressão cultural para o desenvolvimento está, precipuamente, nos benefícios imateriais que aporta ao ser humano: melhoria do bem-estar e da autoestima individual e coletiva; democratização dos capitais social e cultural; criação de vínculos; apoio a dinâmicas de diversidade e de pluralismo; empoderamento de identidades e culturas subalternizadas, etc. Toda esta energia é

renovável e é capaz de impulsionar e ampliar os termos do debate sobre o desenvolvimento humano e sustentável.

De maneira sintética, o desenvolvimento sustentável é concebido como aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações em satisfazer suas próprias necessidades, uma noção que se baseia, portanto, na solidariedade intergeracional. E, o que seria aplicar este conceito no campo da cultura? Seria garantir às futuras gerações a capacidade de expressar-se culturalmente, de ter acesso aos meios de criação, produção, distribuição e difusão da cultura, ter acesso à informação, e a outras culturas, ter liberdades fundamentais garantidas, de expressão, de participação da vida cultural, de escolha de suas próprias referências culturais, etc. Em outras palavras, seria garantir às futuras gerações o gozo de seus direitos culturais.

Os direitos culturais, assim como os direitos humanos, são direitos históricos, ou seja, nascidos de modo gradual, a partir de diversas circunstâncias, carências, poderes estabelecidos e lutas em defesa por novas liberdades e prestações. Como afirma Humberto Cunha Filho (2000, p. 86), “o determinante para a plena efetivação dos direitos culturais será a capacidade de luta dos que acreditam na importância e extrema necessidade de sua efetivação. Direitos são conquistas, jamais dádivas!”. Sua efetivação é progressiva e depende, entre outros fatores, da tradução desses direitos em políticas públicas de cultura. Precisamos eliminar barreiras que restringem o acesso à cultura, ter uma distribuição equitativa de equipamentos culturais nas cidades, garantir acessibilidade de todos à fruição, difusão e produção cultural, sem discriminação prévia ou censura, entre outros desafios de médio e longo prazo.

Os espaços culturais estão imbricados na efetivação dos direitos culturais, são fundamentais para o desenvolvimento artístico, mas também, humano e social. Uma gestão comprometida deve, por-

tanto, estar atenta à dimensão histórica e política dos equipamentos. Resistir a crises; estabelecer bases sociais e vínculos efetivos com públicos, artistas, funcionários, territórios; manter o espaço vivo e ativo ainda que, para isso, precise se mostrar resiliente, são alguns dos desafios postos.

Por tudo isso, aparentemente esta última camada é invisível aos olhos, porém, o intangível é o que há de mais concreto: é história, é a marca de gerações, é o registro de diferentes formas de ver e estar no mundo que perpassam todo espaço dedicado à cultura. No final, percebemos que a quinta camada é sumo, é alimento, dela precisamos nos fortalecer.

## Notas

<sup>1</sup> Mais informações podem ser encontradas no *site* do Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra: [www.ces.uc.pt](http://www.ces.uc.pt).

## Referências

ALBINATI, M. Espacialização das diferentes expressões culturais na cidade. *In*: KAUARK, G.; RATTES, P.; LEAL, N. (org.). *Um lugar para os espaços culturais: gestão, territórios, públicos e programação*. Salvador: EDUFBA, 2019.

ALBINATI, M. Cultura e território: equipamentos culturais em bairros populares de Salvador. *In*: Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 4., 2008, Salvador. *Anais [...]*. Salvador, 2008. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecult2008/14573.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2019.

ALMEIDA, A. V. Gestão participativa em comunidade: a experiência do Fórum de Arte e Cultura do Subúrbio Ferroviário de Salvador no Centro Cultural Plataforma. *In*: KAUARK, G.; RATTES, P.; LEAL, N. (org.). *Um lugar para os espaços culturais: gestão, territórios, públicos e programação*. Salvador: EDUFBA, 2019.

ARAÚJO, B. O teatro, os públicos e o marketing: um ensaio sobre públicos enquanto eixo de sustentabilidade para as organizações artísticas teatrais.

- In: KAUARK, G.; RATTES, P.; LEAL, N. (org.). *Um lugar para os espaços culturais: gestão, territórios, públicos e programação*. Salvador: EDUFBA, 2019.
- BICALHO, P. Mediação cultural e formação de espectadores: a atuação do edifício teatral como espaço artístico pedagógico. In: KAUARK, G.; RATTES, P.; LEAL, N. (org.). *Um lugar para os espaços culturais: gestão, territórios, públicos e programação*. Salvador: EDUFBA, 2019.
- CRUZ, S. *Palco Giratório: uma difusão caleidoscópica das artes cênicas*. São Paulo: Dantes, 2010.
- CUNHA FILHO, F. H. *Direitos culturais como direitos fundamentais no ordenamento jurídico brasileiro*. Brasília, DF: Brasília Jurídica, 2000.
- CUNHA, M. H. *Gestão cultural*. Salvador: Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, 2013. (Coleção política e gestão culturais). Disponível em: <https://goo.gl/FwxvTT>. Acesso em: 16 fev. 2019.
- FURTADO, C. Criatividade cultural e desenvolvimento dependente. In: FURTADO, R. F. A. (org.). *Ensaio sobre cultura e Ministério da Cultura*. Rio de Janeiro: Contraponto: Centro Internacional Celso Furtado, 2012.
- INDIE.GESTÃO: práticas para artistas/gestores ou como assobiar e chupar cana ao mesmo tempo. *JACA*, Belo Horizonte, 2014.
- KAUARK, G.; RATTES, P.; LEAL, N. Procedimentos básicos da gestão de espaços culturais. In: KAUARK, G.; RATTES, P.; LEAL, N. (org.). *Um lugar para os espaços culturais: gestão, territórios, públicos e programação*. Salvador: EDUFBA, 2019.
- NETO, G. *et al.* As casas do centro antigo de Salvador: um olhar sobre três espaços culturais alternativos. In: KAUARK, G.; RATTES, P.; LEAL, N. (org.). *Um lugar para os espaços culturais: Gestão, territórios, públicos e programação*. Salvador: EDUFBA, 2019.
- PAIVA NETO, C. B. Reflexões sobre a constituição de uma política para equipamentos culturais no Brasil. In: KAUARK, G.; RATTES, P.; LEAL, N. (org.). *Um lugar para os espaços culturais: gestão, territórios, públicos e programação*. Salvador: EDUFBA, 2019.
- SARTINI, A. C. M. *Reflexões sobre os espaços culturais: o espaço como experiência, repertório e gestão*. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE GESTÃO CULTURAL, 2., 2010, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte, 2010.
- WENDELL, N. *Estratégias de mediação cultural para formação do público*. Salvador: Fundação Cultural do Estado da Bahia, [2013]. Disponível em: <https://goo.gl/M2BFRp>. Acesso em: 18 fev. 2019.



# Os públicos e a gestão da cultura

Adriana Alves Santana  
Gisele Marchiori Nussbaumer

Ser público no es una mera actividade; es una condición, un modo de existencia de los sujetos o, si se prefiere, un modo específico en el que se expresa su socialidad.  
(Maria Cristina Mata)

## Introdução

Discutir a gestão cultural se faz particularmente importante em um momento como o atual, no qual assistimos a um desmonte de instituições e políticas públicas voltadas para a área no Brasil, em que a cultura volta a ser questionada em sua relevância e as artes censuradas em sua liberdade, reflexo de uma lógica conservadora que se insurge com o aval e o estímulo do governo e outros segmentos da sociedade. Nesse contexto de retrocessos, vivemos ainda uma chamada “crise de públicos” no campo da cultura,

que se apresenta claramente, por exemplo, quando observamos plateias vazias em espetáculos de teatro e dança, ou quando percebemos que boa parte das iniciativas de ampliação ou formação de públicos que vêm sendo realizadas, não dão conta do problema.

Para refletir sobre essa crise, abordamos a questão dos públicos da cultura em sua interface com a gestão cultural a partir de diversas perspectivas. Discutimos, inicialmente, as diferentes compreensões do termo, suas relações com as políticas e, conseqüentemente, com a gestão. Em seguida, apresentamos alguns resultados de pesquisas nacionais realizadas sobre o tema e desafios que se impõem para uma gestão mais contemporânea da cultura, atenta aos diversos públicos.

## Público e públicos da cultura

A expressão “público” tem sido utilizada normalmente de modo vago e impreciso, como acontece com outras a ela relacionadas, como espectadores, visitantes, consumidores, audiências e leitores. Isso se deve, em boa medida, a uma dificuldade que os gestores e mesmo os pesquisadores da área enfrentam tanto para conceituar quanto para delimitar o que seria o público da cultura.

Teixeira Coelho (1997) lembra que o “público” costuma designar o conjunto de pessoas que assistem a um espetáculo, visitam um museu, consomem um gênero artístico ou frequentam determinado espaço cultural. Fala-se, assim, em público de cinema, das artes e, de modo geral, em público da cultura. No entanto, não existe apenas um público, no singular, mas uma diversidade de públicos, uma vez que “a heterogeneidade é a regra e com ela vem a impossibilidade ou inutilidade de falar-se de maneira ampla e genérica” (COELHO, 1997, p. 321) de um público da cultura.

Em sentido mais restrito, o público remete, segundo o autor, ao conjunto de pessoas que praticam uma mesma atividade, assumem um mesmo tipo de comportamento, possuem opiniões consideravelmente convergentes e sentimentos análogos. Existe um público quando

o conjunto de pessoas que o termo designa coloca-se sob um mesmo guarda-chuva semântico sob mais de um aspecto; para esse conjunto, a obra presenciada, lida, ouvida, etc. assume significados (entendimentos particularizados e situados concretamente num espaço-tempo) e significações (somatória total das consequências da recepção dessa obra: exemplo, a obra levando à realização de outras obras ou à tomada de determinadas decisões políticas, sociais ou filosóficas) de natureza aproximada. (COELHO, 1997, p. 322)

Isto não quer dizer que as pessoas que assistam a um filme ou espetáculo devam ter sobre eles a mesma opinião, mas que “devem ter em princípio a mesma competência artística, a mesma disposição estética, a mesma atitude geral (mais ou menos a mesma frequência de ida ao cinema, mais ou menos o mesmo entendimento do que seja cinema etc.)”. (COELHO, 1997, p. 322) Nessa concepção, o público seria uma entidade marcada por relativa homogeneidade.

Embora útil para fins analíticos, esse sentido restrito de certo modo sustenta uma visão elitista da cultura e de seu papel, que se alinha com pressupostos do paradigma da democratização cultural, sobre o qual falaremos adiante, ao sugerir que os públicos devam ter, a princípio, uma mesma “competência artística” ou “disposição estética”.

O público não é uma entidade simples, uma realidade universal, ele varia conforme o contexto no qual se insere, o tipo de atividade cultural a ser acessada ou produzida, artistas, obras e instituições envolvidas, entre outros aspectos. Além disso, como ressalta Tiago



Mansilha (2015), há quase tantas razões para o público não ir a um espetáculo quanto para ir. Isso porque a ida exige um investimento que é de várias ordens: tempo depreendido desde que se sai de casa até o regresso; dinheiro necessário para o deslocamento, ingresso e outros gastos; disposição para abdicar de atividades mais acessíveis, como assistir um filme na televisão; disposição mental para consumir uma oferta que, no geral, exige mais reflexão; exposição social a um ambiente com forte valor simbólico; necessidade de algum conhecimento prévio para entender determinadas propostas; possibilidade de confronto com limitações intelectuais pessoais; abertura para diferentes estéticas e outros. (MANSILHA, 2015, p. 3)

Essas razões para não ir a um espetáculo, ou barreiras para o consumo, demonstram a complexidade da questão do público e também justificam, em boa medida, a crise sobre a qual nos referimos e a dificuldade para conceituar e delimitar os públicos da cultura. Não é à toa que muitos pesquisadores, ao investigar o tema a partir de estudos de caso sobre os públicos de determinados festivais, equipamentos ou instituições culturais, chegam às mais variadas classificações, que vão desde o público cultivado, potencial, displicente, até o chamado “não público”.

Laurent Fleury (2009), ao analisar os usos e sentidos atribuídos à noção de público nas políticas culturais, chama a atenção e critica com mais ênfase justamente a ideia de “não público”. Ele explica que, diferentemente do que acontece com outras noções, a “negação que ela sugere já mostra um processo de marginalização, até mesmo de exclusão”. (FLEURY, 2009, p. 52-53)

Não é raro um gestor afirmar que determinado segmento não é o seu público ou, ao contrário, se surpreender com o conjunto de espectadores que se fez presente em determinado espetáculo ou equipamento cultural. Isso acontece porque, explica Isaura Botelho (2011), o público que os gestores e dirigentes culturais pensam

conhecer, muitas vezes, se restringe ao universo daqueles com os quais eles convivem no seu dia a dia. Diante dessa percepção autocentrada, um pequeno público “se transforma, por metonímia, no ‘público’, enquanto o grande público anônimo praticamente desaparece do campo de percepção” (BOTELHO, 2011, p. 15-16), tornando-se um “não público”.

Fleury critica a invenção da noção de “não público” e a concepção que está por trás dela por naturalizar o que, na realidade, não passa de uma construção social. Segundo ele, trata-se nesse caso de uma categoria negativa de exclusão que, ao mesmo tempo, anuncia e enuncia uma realidade. Afinal, não é porque esse “não público” é “outro”, com o qual não convivemos ou desconhecemos, que deve ser excluído politicamente da comunidade imaginária do público.

É, ao contrário, porque ele é institucional e politicamente constituído como ‘não público’ que aparece, em seguida, como o Outro e que suas diferenças culturais e sociais passam ao primeiro plano. Instaurando uma separação irreduzível, esse discurso realiza, em parte, aquilo que enuncia. (FLEURY, 2009, p. 53)

Quando decidimos que determinados espectadores se configuram como “não público”, ao invés de entendê-los como um “público potencial”, saímos do probabilístico em direção ao certo. A rigidez da noção de “não público” revela, dessa forma, “um etnocentrismo de classe: imposição de uma violência simbólica que faz pesar um sentimento de indignidade”. (FLEURY, 2009, p. 54) Uma violência que pode colaborar com um maior distanciamento e mesmo autocensura por parte de alguns indivíduos diante de alguns equipamentos culturais ou obras artísticas.

Para além das noções de “público” e “não público” da cultura, é importante também distinguir o “público inventado” – ideal, utópico – e o “público constatado” – presente, real. O público

constatado sustenta relações complexas com o público inventado, que designa certas camadas da sociedade “definidas por suas características sociais ou geográficas, ou por uma forma de utopia do espectador” (FLEURY, 2009, p. 57) com a qual muitos gestores culturais trabalham. Esse também poderia ser nomeado como “público implícito – o destinatário ideal que as ofertas culturais imaginam e constroem desde sua criação”. (MANTECÓN, 2014, p. 123) Citado por Fleury, Jean-Louis Fabiani adiciona a esses tipos de público, constatado e inventado, um terceiro: o “público recusado”, menosprezado enquanto tal, ou seja: “aquele para quem se produzem diversos procedimentos de domesticação das expectativas, que visam fazer dele não apenas puro receptáculo, mas também negar-lhe expectativas ou demandas dos coletivos efêmeros reunidos em torno de artistas e obras”. (FLEURY, 2009, p. 58)

Noções como a de “não público” ou a de “público recusado” remetem ao dilema entre desigualdade e diferença, tão presente nos debates contemporâneos. Pressupor que alguém que está fora de determinado circuito cultural é necessariamente um excluído, estabelecendo uma relação de desigualdade entre ele e o público praticante reconhecido como tal, pode mostrar-se um equívoco, sobretudo por parte de quem atua na formulação de políticas públicas para a área ou na sua gestão.

## O público na perspectiva da democratização e da democracia cultural

A compreensão que se tem dos públicos da cultura está diretamente ligada aos paradigmas vigentes no âmbito das políticas culturais em diferentes momentos da nossa história. A ideia de público no singular, por exemplo, remete ao paradigma da democratização,

amplamente disseminado pelas políticas culturais francesas e, em seguida, adotado no Brasil e em vários outros países.

A democratização cultural, em sua origem, tinha a

ambição de ‘tornar acessíveis as obras capitais da humanidade, e principalmente da França, ao maior número de franceses’. Baseada na concepção universalista da hierarquia dos valores culturais e das obras de artes, é fundamentalmente ‘legitimista’: a tarefa prioritária da política cultural é a de reduzir as desigualdades de acesso à ‘alta cultura’, à cultura ‘erudita’. (COULANGEON, 2014, p. 24)

Além de conceber a cultura em termos de hierarquias, privilegiando algumas concepções – alta cultura, cultura erudita – frente a outras, essa perspectiva levou a uma segunda problemática: a suposição de que “basta haver o encontro (mágico) entre a obra (erudita) e o público (indiferenciado) para que este seja por ela conquistado” (BOTELHO, 2007, p. 172), equação que logo se mostrou inválida.

A proposta de democratização levava em conta que os obstáculos materiais, a má distribuição geográfica dos equipamentos, a sua ausência ou os preços altos seriam as principais barreiras para o consumo cultural. Mas os resultados das pesquisas do Departamento de Estudos da Previsão e da Estatística (DEPS) do Ministério da Cultura e da Comunicação da França sobre *As práticas culturais dos franceses* – desenvolvidas desde 1973 e até hoje a principal referência em termos de pesquisa sobre públicos – foram de encontro a essa suposição, mostrando que as barreiras simbólicas eram o fator preponderante que impedia a aproximação de novos segmentos da população à oferta da cultura “clássica”. A conclusão é que a política de democratização favorece parte do público que já detém a informação cultural, facilitando o acesso e as práticas do público já cultivado.

Em oposição ao paradigma da democratização, difunde-se, a partir da década de 1980, uma nova perspectiva: a da democracia cultural, que, ao invés de pensar o acesso à cultura e às práticas culturais em termos de desigualdades, observa-os em termos de diferenças, tendo “por princípio favorecer a expressão de subculturas particulares e fornecer aos excluídos da cultura tradicional os meios de desenvolvimento para eles mesmos se cultivarem, segundo suas próprias necessidades e exigências”. (BOTELHO, 2001, p. 82)

Mais do que estimular o público a simplesmente frequentar equipamentos culturais ou a entrar em contato com determinados tipos de obras artísticas, entendendo os indivíduos como passivos, como uma massa homogênea a ser conquistada, a perspectiva da democracia cultural defende a autonomia dos sujeitos no que se refere a sua capacidade não apenas de consumir, mas de produzir cultura, dando atenção “às identidades locais ou regionais, às culturas minoritárias e às tradições populares”. (COULANGEON, 2011, p. 37)

Além disso, como alerta Olivier Donnat (2011, p. 22), é preciso lembrar que a ampliação do acesso à cultura, a fidelização dos públicos já existentes e a conquista de novos “não são objetivos equivalentes ou complementares, mas diferentes; devemos, portanto, distingui-los, cada um exigindo estratégias específicas para ser alcançado”. A estratégia da gratuidade ou oferta de ingressos a preços populares, por exemplo, adotada por muitos gestores de equipamentos culturais, estimula normalmente apenas uma maior presença de públicos já frequentadores de determinado espaço, enquanto a conquista de novos públicos exige mais do que isso. Quer dizer, é preciso investir não somente em uma maior aproximação dos públicos com um tipo de cultura, considerado de maior qualidade, nem com práticas com as quais eles já estão acostumados, mas abrir outras possibilidades em termos de criação, fruição e consumo culturais.

O objetivo de uma política alinhada à perspectiva da democracia cultural, que deve guiar a atuação dos gestores culturais, é possibilitar que todos os diferentes públicos possam ter acesso, consumir e produzir cultura, na sua concepção mais ampla, do “público cultivado” àquele considerado equivocadamente como um “não público”.

## Pesquisas sobre públicos no Brasil e suas contribuições

No Brasil, as pesquisas sobre públicos da cultura, especialmente no âmbito de interesse das políticas e da gestão cultural, são bastante incipientes e dispersas. Vale destacar, no entanto, quatro iniciativas significativas realizadas nos últimos anos por pesquisadores e instituições, e não pelo Estado como acontece na França. São elas: *Pesquisa Nacional sobre Hábitos Culturais 2007-2016*, *Públicos da Cultura 2013/2014*, *Panorama Setorial da Cultura Brasileira 2013/2014* e *Cultura nas Capitais 2018*. Há outros exemplos relevantes, mas essas sondagens destacam-se pela abrangência de cidades investigadas, metodologias empregadas, quantidade de público e atualidade.

Alguns resultados são coincidentes nessas pesquisas, mesmo considerando as suas diferenças em termos de objetivos e metodologias, noção de cultura assumida, abrangência da amostra e outras nuances. Como práticas culturais mais citadas pelos públicos investigados, por exemplo, aparecem predominantemente a televisão, a leitura, o cinema e a religião. Entre essas, nota-se que o cinema é a única atividade vinculada a um espaço tradicional de cultura – o que pode até ser contestado, visto que hoje a maioria das salas de cinema se localiza em *shoppings centers*, ambientes cuja natureza cultural não é prioritária.

As pesquisas mostram também que, na contramão da preferência atribuída às atividades culturais domiciliares, como assistir à televisão, ouvir música, ouvir rádio e acessar a internet, está a religião. A *Pesquisa nacional sobre hábitos culturais* registra que aqueles entrevistados que afirmaram não ter realizado atividades culturais, no último ano, citaram a prática religiosa como a segunda atividade priorizada no seu tempo livre, atrás apenas da televisão.

A religião aparece também no *Panorama setorial da cultura 2013/2014* como a atividade mais realizada fora de casa, tanto pelos entrevistados como pelos seus pais. Esse é um dado relevante, uma vez que a educação ou a influência familiar, como sabemos, pode ser um forte fator de estímulo às práticas culturais adultas. O que chama mais atenção nessa pesquisa, no entanto, é o fato de que, quando os entrevistados foram convocados a associar diferentes práticas às ideias de “diversão”, “informação” e/ou “cultura”, a religião foi a única atividade com alto grau de frequência associada à “cultura” – as demais, como ouvir música e ir ao cinema, por exemplo, foram associadas à “diversão”. Essa constatação, associada de que as atividades relacionadas à dança, ao teatro e aos museus, entre outras, são as menos praticadas, revela uma compreensão de cultura por parte dos entrevistados como algo ainda distante de sua experiência cotidiana (ALLUCCI; JORDÃO, 2014, p. 98) e a pouca relevância que as artes, em particular, possuem na teia de interesses culturais dos brasileiros.

Mas, se o predomínio da religião aparece como efeito de uma ausência de equipamentos e atividades culturais (NOVAES, 2018, p. 88), principalmente nas pequenas cidades e periferias de grandes centros urbanos, o mesmo dado insurge como causa de outros desafios que os gestores culturais enfrentam atualmente. Fazemos referência em especial aos ataques direcionados a obras de arte,

mostras e espetáculos, empreendidos por representantes da classe política e membros da sociedade civil, sob a justificativa de que os mesmos carregam “ofensas à fé cristã”, “ataques à moral e aos bons costumes” e desrespeitam os “valores mais profundos da sociedade brasileira”. Não é certo dizer que os ataques – que ganharam força em 2017, em casos significativos como o da “*Queermuseu: Cartografias da Diferença na Arte Brasileira*”, exposição cancelada pelo Santander Cultural após uma onda de protestos – são exclusivamente liderados por grupos religiosos, mas é certo que os valores conservadores reivindicados contra essas produções ligam-se a eles.

Outros desafios emergem das conclusões das pesquisas citadas, relacionados às barreiras para o acesso à cultura. Tanto a *Pesquisa nacional sobre hábitos culturais* como a pesquisa *Públicos da cultura* identificaram a falta de apreço, hábito ou gosto como justificativas mais comuns para o não consumo de determinadas atividades culturais, diante das quais o fator “preço” torna-se secundário. O preço continua relevante, pois cerca de um terço dos entrevistados pela pesquisa *Cultura nas capitais* afirma depender de atividades gratuitas, mas parece condicionado à barreira anterior.

Os resultados das pesquisas brasileiras reforçam também outros aspectos que as sondagens francesas já haviam concluído: entre os adultos, quanto menor a faixa etária e maior a classe/renda e o grau de instrução principalmente, maior a tendência em realizar atividades ligadas à cultura. Inclusive, de acordo com a pesquisa *Cultura nas capitais*, a ampliação dos níveis de escolaridade no Brasil, nos últimos anos, em consonância com o avanço das políticas culturais, influenciou a trajetória dos mais jovens no acesso à cultura, enquanto as gerações anteriores permaneceram distantes desse tipo de consumo.



## Desafios para os gestores culturais – da acessibilidade à mediação cultural

Quando pensamos nos públicos na perspectiva da gestão, e em particular da gestão de instituições e equipamentos culturais, a questão da acessibilidade logo aparece como um tema prioritário que, juntamente com a formação de públicos e a mediação cultural, constituem-se enquanto desafios importantes para a área.

A noção de acessibilidade está associada, principalmente, à concepção ou adequação de ambientes, serviços e produtos para uso de todos os indivíduos, independentemente de suas limitações. No universo da cultura, como ressalta Viviane Sarraf (2018), a existência do conceito de acessibilidade e o seu reconhecimento já pressupõem que as instituições e os equipamentos que abrigam diferentes tipos de produção cultural, como exposições, espetáculos e oficinas, devam adotar um conjunto de medidas e atitudes que proporcionem bem-estar, acolhimento e acesso à fruição por parte de públicos diversos. Inclusive porque, defende a autora, “promover a acessibilidade para pessoas com deficiência e para novos públicos e propiciar a eles o protagonismo, é trabalhar pela garantia do direito de participação de todo ser-humano na vida cultural”. (SARRAF, 2018, p. 24)

Se a necessidade de inclusão de novos públicos, potencializada pelo paradigma da democracia cultural e pelo entendimento da acessibilidade cultural como um direito fundamental, trouxe grandes desafios para os gestores da área, em particular nas últimas décadas, o fato é que esses desafios não foram ainda devidamente enfrentados e seguem como uma promessa. Para que esse quadro mude e os diversos públicos, independentemente de suas diferenças ou singularidades, tenham acesso à cultura, é preciso que as barreiras que impedem esse acesso sejam eliminadas.

De acordo com Sasaki, essas barreiras estariam contempladas, basicamente, em seis dimensões:

Arquitetônica (sem barreiras físicas), comunicacional (sem barreiras na comunicação entre pessoas), metodológica (sem barreiras nos métodos e técnicas de lazer, trabalho, educação etc.), instrumental (sem barreiras nos instrumentos, ferramentas, utensílios etc.), programática (sem barreiras embutidas em políticas públicas, legislações, normas etc.) e atitudinal (sem preconceitos, estereótipos, estigmas e discriminações). (SASSAKI, 2009, p. 10 apud SUZUKI, 2018, p. 160)

Se entendermos como barreiras para um maior acesso à cultura também a falta de apreço, hábito ou gosto por atividades culturais, a preferência por atividades de natureza predominantemente domiciliares, o distanciamento dos públicos em relação aos espaços culturais e a prática de atividades religiosas em detrimento de outras mais diretamente associadas às artes, conforme apontam as pesquisas sobre públicos citadas neste texto, podemos considerar a existência de uma sétima dimensão ligada à “desejabilidade”. De algum modo relacionada com a atitudinal, essa dimensão a extrapola ao refletir a (pouca) importância atribuída à cultura em nossa sociedade.

Não é à toa que assistimos nas últimas décadas a uma (super) valorização e aumento do investimento em ações e programas educativos ou formativos na área, ou de mediação cultural, todas iniciativas que buscam promover uma maior aproximação dos diferentes públicos com a cultura e as artes. Investimento que, infelizmente, algumas vezes serve apenas para justificar a existência de instituições culturais ou para atender a sua demanda por resultados numéricos, representados pela exigência de um determinado quantitativo de “público visitante/participante”.

Amanda Suzuki (2018) defende que as iniciativas que buscam uma aproximação entre os públicos e as obras ou espaços culturais necessitam extravasar a delimitação dos setores educativos – no sentido de não ficarem restritas a eles – e questiona quem seriam os agentes da mediação cultural em uma gestão contemporânea. Seriam as instituições culturais, os produtores, os programadores ou os educadores? A resposta é que, a depender do ponto de vista, todos podem e devem ser mediadores culturais, inclusive, e sobretudo, os gestores culturais. Isso porque o mediador cultural é um agente que “potencializa trocas sociais e reconstrói a sua própria noção de cultura no decorrer de sua prática”. (SUZUKI, 2018, p. 156)

Os gestores culturais têm hoje, mais do que nunca, o papel de mediadores no campo da cultura, entendendo a mediação em seu sentido amplo, como abertura para o diálogo com diferentes públicos, não em sua concepção diretiva, unilateral e legitimadora, como “herança dos sistemas elitistas excludentes, que desconsideram uma autonomia de observação dos sujeitos que se veem diante das obras obrigados a seguir com o olhar as indicações do guia”. (COUTINHO, 2009, apud SUZUKI, 2018, p. 153)

As diferentes formas de atuação dos gestores estão relacionadas às concepções de cultura por eles adotadas. Um gestor-mediador cultural que compreenda a cultura de forma elitista, na perspectiva da democratização da cultura, por exemplo, ou a partir da lógica do *mainstream* e dos valores do mercado, acabará assumindo um comportamento hierárquico e excludente. No entanto, diferente posicionamento será daquele que considerar a cultura a partir de uma perspectiva “onde manifestações culturais ganham relevância por elas mesmas, sem bases comparativas e valorização que seja estabelecida entre uma e outra”. (SUZUKI, 2018, p. 154)

Em uma gestão cultural contemporânea, não apenas determinados segmentos de públicos ou conteúdos devem ser o foco, mas toda a lógica que está por trás dos processos de tomada de decisão dos gestores, as relações que estabelecem com o seu entorno, entre outros aspectos. A percepção da acessibilidade e da mediação cultural como um modo de ser, estar e atuar, a ser incorporado pelos gestores da área, pode fazer com que as instituições e os equipamentos culturais se transformem a partir da relação com os públicos, favorecendo o fortalecimento das comunidades e dos indivíduos que estão próximos a partir de suas identidades.

se compreendemos a mediação cultural como acessibilidade, assumiremos que todo ato e proposta de mediação cultural possuirá o objetivo de efetivar a plena participação das pessoas, com ou sem deficiência, na vida cultural em igualdade de oportunidades; por outro lado, o entendimento da acessibilidade como mediação cultural explicitará que cada eliminação de barreira visando a acessibilidade será um ato de mediação, uma vez que no momento em que algo se torna acessível para alguém os processos comunicativos entre este algo e a pessoa serão estabelecidos, abrindo espaço para que os sujeitos concebam as suas próprias interpretações das coisas, conferindo-lhes sentidos e assim possibilitando que afirmem-se e consolidem-se como sujeitos culturais. (SUZUKI, 2018, p. 167)

No sentido exposto, a acessibilidade e a mediação cultural, assim como outras iniciativas associadas predominantemente à educação, destacam-se como desafios fundamentais a serem enfrentados por uma gestão atenta à questão dos públicos.

## Concluindo

A percepção restrita de público desconsidera os indivíduos em suas diferenças, singularidades e potencialidades, exclui pessoas com

deficiências, determinadas faixas etárias – crianças e idosos notadamente –, dentre outras consequências. Mostra-se legítimo, portanto, pensar os “públicos” da cultura no plural, obedecendo a uma lógica de heterogeneidade e de ecletismo nas práticas culturais.

É próprio dos públicos contemporâneos se constituírem como coletivos cambiantes, determinados pelos modos como socialmente se legitimam e se cristalizam as posições de poder dos diferentes atores no campo da cultura, modos que se transformam em função dos dispositivos econômicos, das condições políticas, da visão de cultura em disputa, da aparição de movimentos culturais inovadores e das tecnologias, entre outros aspectos.

Noções como a de “público inventado” e “não público”, que estão alinhadas ao ainda vigente paradigma da democratização da cultura, precisam ser superadas e substituídas por outras, como as de “público potencial” ou “constatado”. Tais públicos devem ser constantemente buscados, formados, acolhidos e (re)inventados, pois, da mesma forma que a cultura, o público não pode ser concebido politicamente em termos de hierarquias e privilégios. A perspectiva da democracia cultural deve guiar a atuação dos gestores também no que se refere aos públicos – entendendo-os como sujeitos capazes de escolher o que desejam consumir ou produzir, capazes de interpretações e de provocar transformações no mundo a partir da cultura e das artes.

A falta de apreço, hábito ou gosto como justificativa para a não realização ou consumo de determinadas atividades culturais precisa ser enfrentada a partir da própria cultura, pela ampliação das possibilidades em termos de acesso. A parceria com a educação é um caminho, assim como o reconhecimento da influência da família, o investimento na cultura da infância, em acessibilidade e em iniciativas de formação e mediação cultural. É preciso que

os jovens adultos, com maior renda e nível de escolaridade, em sua maioria brancos, moradores de regiões centrais das cidades, não sejam “o público” protagonista da cultura. Espera-se também que o desejo por atividades culturais, para além da “cultura em domicílio”, que possui alta dependência de determinados centros emissores, seja estimulado por caminhos diversos, considerando a transversalidade da cultura.

Os gestores culturais têm hoje o papel fundamental de mediadores no campo da cultura e, ainda que as barreiras sejam muitas para que esses profissionais alterem o quadro atual, acreditamos que elas podem ser superadas a partir de uma mudança de paradigma e de um maior engajamento dos mesmos nos debates atuais sobre a questão dos públicos. Mudança e engajamento que devem se traduzir na construção de uma gestão voltada efetivamente para os diferentes públicos da cultura, para a ampliação do acesso, o acolhimento e a formação de novos públicos, percurso que deve resultar em sujeitos culturais capazes de inferir criticamente e transformar o contexto e a “crise de públicos” em que vivemos – e não reforçá-la, como vimos no citado caso de censura às artes e outros que vêm acontecendo em decorrência, sobretudo, do atual contexto político-cultural do país.

## Notas

<sup>1</sup> No final de 2002 o DEPS organizou um importante colóquio cujos resultados foram registrados em Donnat e Tolila (2003).

<sup>2</sup> Disponível em: <http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/>.

<sup>3</sup> Realizada pela Fecomércio, Rio de Janeiro, em parceria com o Instituto Ipsos, é a única dessas pesquisas feita com regularidade, com dados produzidos de 2007 a 2016. Há variações na amostra, mas em média foram consultadas 1.200 pessoas em 70 cidades. As informações apresentadas aqui têm como fonte *sites* de notícias com *releases* da pesquisa ano a ano devido à indisponibilidade da base de dados originais nos portais das instituições realizadoras.

- <sup>4</sup> A pesquisa, realizada pelo Sesc e Fundação Perseu Abramo, entrevistou 2.400 pessoas em 139 municípios de 25 estados do país, entre capitais, regiões metropolitanas e interior, em áreas urbanas e rurais.
- <sup>5</sup> Desenvolvida pelas pesquisadoras Gisele Jordão e Renata Alucci, com patrocínio da Vale, abrangeu 1.620 pessoas de 74 municípios com mais de 100 mil habitantes, com idade entre 16 e 75 anos.
- <sup>6</sup> A pesquisa foi realizada em 2018, pela JLeiva Cultura & Esporte com patrocínio do Instituto CCR e Braskem, e direcionada a 10.630 pessoas, maiores de 12 anos e moradoras de 12 capitais – São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Brasília, Fortaleza, Belo Horizonte, Manaus, Curitiba, Recife, Porto Alegre, Belém e São Luís.
- <sup>7</sup> Outras pesquisas consideradas: *O Uso do Tempo Livre e as Práticas Culturais na Região Metropolitana de São Paulo*, Centro de Estudos da Metrópole (CEM), Universidade de São Paulo (USP), em 2005. *Cultura e Equipamentos Culturais na Zona Nobre do Rio e de São Paulo*, Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 2006. *Cultura SP – Hábitos Culturais dos Paulistas*, JLeiva Cultura e Esporte, em 2014. *Cultura em Salvador*, JLeiva Cultura e Esporte, em 2015. *Perfil Cultural dos Cariocas*, JLeiva Cultura e Esporte, 2016.
- <sup>8</sup> A lista incluía as seguintes atividades: Ler livros, assistir espetáculos teatrais, visitar exposições de arte, ir ao cinema, ir a *shows* de música, assistir espetáculos de dança. Nos últimos dois anos (2015 e 2016), a ida a museus foi incluída como categoria.
- <sup>9</sup> Tais justificativas estão presentes em textos contrários à mostra “Queermuseu”, produzidos pelo portal Lócus Online, o primeiro a “denunciá-la”, e pelo coordenador do Movimento Brasil Livre (MBL), movimento de direita que liderou um boicote contra a exposição. Disponíveis em: <https://www.locusonline.com.br/2017/09/06/santander-cultural-promove-pedofilia-pornografia-e-arte-profana-em-porto-alegre/> e <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2017/09/1917634-exposicao-fechada-mostra-que-brasileiro-nao-e-mais-cordeirinho.shtml>.
- <sup>10</sup> Um resumo desse caso pode ser lido em: <https://epoca.globo.com/brasil/noticia/2017/09/como-movimentos-ultraconservadores-conseguiram-encerrar-exposicao-queermuseu.html>.
- <sup>11</sup> O texto “Retumbante reação católica leva Santander Cultural a encerrar mostra blasfema”, produzido por um portal religioso, corrobora com essa tese. Disponível em: <https://pt.aleteia.org/2017/09/11/retumbante-reacao-catolica-leva-santander-cultural-a-encerrar-mostra-blasfema/>.
- <sup>12</sup> Fazemos referência aos resultados da pesquisa *As práticas culturais dos franceses*, realizadas Ministério da Cultura e da Comunicação da França entre os anos de 1973 e 2008, ver mais em: Coulangeon (2016).

## Referências

- ALLUCCI, R.; JORDÃO, G. *Panorama Setorial da Cultura Brasileira 2013/2014*. São Paulo: Ed. Allucci e Associados, 2014.
- BOTELHO, I. Dimensões da cultura e políticas públicas. São Paulo em perspectiva, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 73-83, abr./jun. 2001.
- BOTELHO, I. Os públicos da cultura: desafios para as políticas culturais. *Revista Observatório Itaú Cultural*, São Paulo, n. 12, p. 9-18, maio 2011.
- BOTELHO, I. Políticas culturais: discutindo pressupostos. In: NUSSBAUMER, G. (org.). *Têorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares*. Salvador: EDUFBA, 2007.
- COELHO, T. *Dicionário crítico de política cultural: cultura e imaginário*. São Paulo: Iluminuras, 1997.
- COULANGEON, P. As políticas culturais diante dos critérios de justiça: reflexões a partir do caso francês. *Revista Observatório Itaú Cultural*, São Paulo, n. 12, p. 35-48, maio 2011.
- COULANGEON, P. Os franceses, a arte e a democratização da cultura. In: BÔAS, G. V.; QUEMIN, A. (org.). *Arte e vida social: pesquisas recentes no Brasil e na França*. Marseille: OpenEdition Press, 2016. Disponível em: <http://books.openedition.org/oei/1465>. Acesso em: 7 mar. 2019.
- COULANGEON, P. *Sociologia das práticas culturais*. São Paulo: SESC, 2014.
- DONNAT, O. Democratização da cultura: fim e continuação? *Observatório Itaú Cultural*, São Paulo, n. 12, p. 19-34, maio 2011.
- DONNAT, O.; TOLILA, P. *Le(s) public(s) de la culture: politiques publiques et équipements culturels*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2003.
- FLEURY, L. *Sociologia da cultura e das práticas culturais*. São Paulo: Senac, 2009.
- LEIVA, J; MEIRELLES, R. (org.). *Cultura nas capitais: como 33 milhões de brasileiros consomem diversão e arte*. Rio de Janeiro: 17 Street, 2018.
- MANSILHA, T. M. C. *Públicos e não-públicos das artes performativas em contexto não-urbano*. Dissertação (Mestrado) – Escola de Sociologia e Políticas Públicas, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2015.
- MANTECÓN, A. R. Papéis de público e inclusão social. In: ALLUCCI, R.; JORDÃO, G. *Panorama Setorial da Cultura Brasileira 2013/2014*. São Paulo: Allucci e Associados, 2014. p. 121-131. Disponível em: <https://panoramadacultura.com.br/edicao-2013-2014-o-livro/>. Acesso em: 21 fev. 2019.



MATA, M. C. Interrogaciones sobre el público. *In*: LOPES, M. I. V.; NAVARRO, R. F. (org.). *Comunicacion, campo y objeto de estudio: perspectivas reflexivas latinoamericanas*. México: ITESO, 2001. p. 183-199. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/47243526.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2019.

NOVAES, R. *Hábitos culturais: a religião importa?* *In*: LEIVA, J.; MEIRELLES, R. (org.). *Cultura nas capitais: como 33 milhões de brasileiros consomem diversão e arte*. Rio de Janeiro: 17Street, 2018. p. 86-89. Disponível em: <https://www.jleiva.co/materiais/>. Acesso em: 23 fev. 2019.

SARRAF, V. P. Acessibilidade cultural para pessoas com deficiência: benefícios para todos. *Revista do Centro de Pesquisa e Formação*, São Paulo, n. 6, p. 23-43, jun. 2018. Disponível em: <https://www.sescsp.org.br/files/artigo/d1209a56/acb3/4bc1/92cc/183d6c085449.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2019.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO – SESC. *Públicos de Cultura: síntese da pesquisa: dados Brasil*. São Paulo, 2014a. Disponível em: <http://www.sesc.com.br/portal/site/publicosdecultura/sintese/>. Acesso em: 16 fev. 2019.

SUZUKI, A. M. C. Acessibilidade e mediação cultural: uma reflexão e aproximação entre concepções. *Revista Educação, artes e inclusão*. Florianópolis, v. 14, n. 4, p. 147-172, out./dez. 2018. Disponível em: <http://www.revistas.udesc.br/index.php/arteinclusao/article/view/11527>. Acesso em: 18 fev. 2019.

# Gestão cultural comunitária em três dimensões simbólica, cidadã e econômica

Luana Vilutis

## Introdução

Neste texto trabalharemos a definição de gestão cultural comunitária a partir de três dimensões: simbólica, cidadã e econômica. Com a intenção de compreender suas características, percorreremos os princípios e valores que orientam a gestão cultural comunitária, seus atores e alcances em termos da promoção dos direitos culturais, bem como sua expressão econômica, plural e coletiva. Temáticas transversais e fundantes desta discussão, como desenvolvimento, sustentabilidade e políticas culturais também integrarão a reflexão aqui proposta. O principal subsídio para a elaboração deste artigo foi uma pesquisa bibliográfica sobre gestão cultural comunitária e o trabalho de campo da pesquisa de doutorado realizada na Universidade Federal da Bahia. (VILUTIS, 2015)

Como ponto de partida, é fundamental explicitar o que entendemos por gestão cultural comunitária e destacar que não existe

uma única interpretação acerca desta definição. Para nos acercarmos deste conceito, partiremos da compreensão de gestão cultural. Muitas vezes associado à gestão pública da cultura, o termo também é utilizado como sinônimo de gestão de equipamentos culturais. Vemos que ele pode ser ambas as coisas e outras também, como explicita o verbete do Glossário do Observatório Itaú Cultural (SILVA; OLIVEIRA, 2007):

Gestão cultural pode ser entendida como um conjunto de atividades relacionadas ao sistema de produção cultural, realizadas com base em uma determinada política cultural, por organizações públicas, privadas ou mistas, grupos culturais ou comunitários, abrangendo a administração de recursos (humanos, físicos, materiais e orçamentários), o acesso a diversas fontes de financiamento, o estabelecimento de redes e parcerias, a formação artísticas e cultural, aspectos legais, exercícios de participação, processos de comunicação e cooperação, entre outras.

Podemos ver, portanto, que a gestão cultural não é uma prática restrita ao campo da gestão pública estatal da cultura, ela pode ser realizada por uma instituição privada – uma Organização da Sociedade Civil (OSC), por exemplo – e estar relacionada à gestão de um espaço ou grupo cultural. Contudo, ela não deve ocorrer dissociada de uma política cultural, o que significa dizer que ela deve ser concebida sob um marco de diretrizes, princípios, objetivos e metas com finalidades estabelecidas e passíveis de serem monitoradas e avaliadas.

Segundo estudo da Organização dos Estados Iberoamericanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI), intitulado *Formación en Administración y Gestión Cultural*, a noção de gestão cultural foi incorporada ao discurso ibero-americano na segunda metade da década de 1980, e teve bastante influência tanto nas organizações governamentais como nos grupos culturais comunitários. Samper,

Trujillo e Tabares (1998, p. 9-10) afirmam nesse estudo que o uso da expressão gestão cultural vincula-se a quatro grandes transformações contemporâneas do campo cultural: a ampliação do conceito de cultura; a crise das noções de política e desenvolvimento a partir da década de 1970; a necessidade de políticas culturais amplas que abarquem para além das artes, da cultura tradicional e do patrimônio; e o reconhecimento da importância de repensar rigorosamente as inter-relações entre economia e cultura.

Inserimos a gestão cultural comunitária nesse mesmo cenário. Não é possível concebê-la deslocada do contexto global de disputas de sentidos, narrativas, mercados e poder político. Esse processo ocorre na contradição entre universalismo e reducionismo, comportando dinâmicas homogeneizadoras e heterogeneizadoras. A mundialização promove uma integração que tem o poder de segregar e estratificar, pois, ao mesmo tempo em que pluraliza, uniformiza. Para García Canclini (1998), as tensões geradas por essas disputas ocorrem entre os movimentos de globalização e os de localização da cultura, ou seja, de um lado a tendência à homogeneização de hábitos de consumo e, de outro, o movimento de localização, de retomada das tradições e valorização das singularidades. Essa disputa reforça a tendência de determinação do poder econômico na uniformização cultural sob imperativos essencialmente comerciais, o que intensifica as assimetrias e o conflito de civilizações em vez de favorecer uma cidadania universal baseada na diversidade.

Segundo Boaventura de Sousa Santos (SANTOS, 2008; SANTOS; NUNES, 2003), testemunhamos a crise final da hegemonia do paradigma sociocultural da modernidade ocidental, e nessa transição paradigmática acentuam-se os limites para conhecer a inesgotável diversidade da humanidade. Por diversidade aqui nos referimos tanto à diversidade epistemológica do mundo, quanto à diversidade

de experiências humanas, conhecimentos, saberes, economias e culturas. As versões dominantes do paradigma da modernidade transformaram essa infinitude da diversidade num obstáculo a dominar infinitamente. É nesse conflito que situamos a gestão cultural comunitária, pois ela expressa uma forma de organização social da cultura pautada pela pluralidade e pela diversidade, sua prática é coletiva e orientada pelo diálogo intercultural, pela integração social e produtiva, pela convivência e pelo compartilhamento, aspectos que configuram ambiente fértil para a reprodução da diversidade.

Como o próprio conceito de gestão cultural prevê, ela pode ser praticada por organizações ou grupos comunitários. É aí onde mora a especificidade da gestão cultural comunitária: ela é uma prática de gestão comunitária da cultura, é feita de dentro pra fora e de baixo pra cima, de maneira coletiva e democrática, autogestionária, com participação direta das pessoas, grupos e instituições envolvidas na ação cultural. Nesta concepção, o aspecto comunitário não é concebido como um adjetivo da gestão cultural, mas ele integra e compõe o próprio termo substantivo, dando a ele um novo sentido.

A gestão cultural comunitária pode ser desenvolvida em um conjunto muito variado de iniciativas, espaços e projetos, tais como centros culturais, escolas, grupos e coletivos, rádios, emissoras de televisão, cineclubes, empreendimentos diversos, equipamentos culturais, dentre outras ações culturais. O que a distingue de outros tipos de gestão cultural é seu caráter coletivo e comunitário, praticado por agentes culturais envolvidos no fazer cultural e implicados socialmente, politicamente e economicamente nessa ação. Os trabalhos de criação artística e de gestão cultural se misturam na gestão cultural comunitária e esta ocorre inscrita em um território, com envolvimento direto das pessoas que, além de criar e fruir a cultura, também incidem na participação e cons-

trução da gestão. Em outras palavras, isso pode ser traduzido por trabalhos dos mais variados, artísticos, técnicos, administrativos, de comunicação, entre outros que contemplam a participação nas reuniões e decisões, desde a montagem da programação, a mobilização social, o registro e a sistematização de experiências, a difusão cultural e a captação de recursos, dentre um conjunto amplo de possibilidades.

Sabemos que pensar a gestão cultural comunitária em três dimensões é uma redução enorme de suas múltiplas possibilidades de apreensão e expressão. A intenção não é restringir nem fragmentar seus alcances e interpretações, mas realizar uma primeira aproximação do conceito a partir de uma chave de análise muito usada nas políticas culturais, relativa à tridimensionalidade da cultura. Mesmo com esse recorte, não perdemos de vista a necessidade e o desafio de desenvolver uma visão sistêmica e de complementariedade ao tocar a cultura e suas diversas dimensões, tanto para promover ações públicas de promoção da gestão cultural comunitária, quanto para realizar pesquisas, análises e reflexões sobre a temática.

## **Dimensão simbólica**

Pudemos ver como a ampliação do conceito de cultura foi um dos aspectos chaves no contexto de transformações contemporâneas que contribuíram para o surgimento da noção de gestão cultural comunitária. A partir do momento em que cultura passou a ser compreendida como os diferentes modos de viver, criar, produzir, trabalhar, se relacionar, significar, imaginar, ritualizar e etc., foi possível reconhecer uma diversidade imensa de práticas culturais e grupos sociais. Referimos-nos às manifestações

das culturas populares, identitárias e tradicionais de povos e comunidades indígenas, quilombolas, ribeirinhas, pescadores e marisqueiras, ciganos, dentre outros. Mas também integram essa lista os “novos” e “novíssimos” movimentos sociais que possuem enorme relevância social enquanto sujeitos do desenvolvimento local e agentes fundamentais nas práticas de gestão cultural comunitária. Dentre esses atores, temos os movimentos das periferias urbanas como o *hip hop*, grupos de refugiados, artistas de rua, grafiteiros, movimentos de moradia, feministas, negros, da população LGBTQI+, associações comunitárias, movimentos ambientais, grupos afirmativos, de direitos humanos, etc.

No Brasil, esses grupos e suas manifestações culturais passaram a ser contemplados com ações públicas de cultura na primeira década dos anos 2000, na esteira de um movimento mundial que vinha desde o final da década de 1980 reforçando a importância de reconhecimento, valorização e promoção da diversidade cultural no escopo das políticas culturais. Conforme o Decreto nº 6.040 de 2007, que institui a política nacional de desenvolvimento sustentável dos povos e comunidades tradicionais, são considerados povos e comunidades tradicionais aqueles grupos que se reconhecem como tais e possuem formas próprias de organização social, que ocupam e usam territórios e recursos naturais como condição para sua reprodução cultural, social, religiosa, ancestral e econômica. Utilizam em sua vida cotidiana conhecimentos, inovações e práticas gerados e transmitidos pela tradição. (BRASIL, 2007)

A importância do território para a existência desses grupos é aspecto central que traz relevantes questões para compreendermos a gestão cultural comunitária. O território se configura como fundamento para a cultura, base para sua realização e renovação. A construção da cultura no território é orientada por relações de

proximidade, convivência e confiança, valores e princípios da gestão cultural comunitária. É nessa forte relação simbiótica entre cultura e território que é gestado o sentido de pertencimento de grupos sociais. É na intersecção entre cultura e território que é vivenciada e compartilhada a ancestralidade organizadora desses grupos e comunidades e sua identidade étnica. Esse enraizamento comunitário, cheio de significados, memórias e experiências, funciona como base social para a gestão cultural comunitária.

A dimensão simbólica da cultura corresponde à perspectiva do imaginário, da memória e do pertencimento. No caso da gestão cultural comunitária, não podemos concebê-la dissociada desses aspectos. O dinamismo próprio da cultura faz com que ela esteja sempre operando mudanças e trabalhando na impermanência, isso não significa que deixe de cultivar valores e práticas de maneira regular e continuada. A cultura atua e se realiza nesse equilíbrio tenso entre permanência e transformação, entre passado e presente, entre as raízes – o que é genuíno de um povo, grupo ou comunidade – e o novo ou diferente. A memória constitui peça chave para a produção, reprodução e renovação de sentido na vida social. Na gestão cultural comunitária, a memória é o que permite a valorização da identidade territorial no fortalecimento do sentimento de pertencimento de grupos, povos e comunidades.

É pela cultura que é possível realizar o diálogo entre passado, presente e futuro. E essa conexão não é linear, mas complexa, de mão dupla. No presente podemos retomar o passado e ressignificá-lo; esse jogo retroativo, como chama Morin (2010), faz que as experiências do presente possam contribuir para ampliarmos nosso conhecimento, apreensão e significação do passado, o que o transforma. A cultura nos oferece a possibilidade de estabelecer a conexão identitária da memória com a experiência. É por isso que não é exagerado afirmar que a construção de um projeto de so-



cidade são obras da cultura; assim como também é natural dela a criação do novo, do diferente. O caráter disruptivo e criativo da cultura é aspecto muito relevante de ser considerado, pois é por meio da cultura que as tradições se enraízam e também se transformam. Isso nos ajuda a compreender ademais porque a gestão cultural comunitária não se realiza no campo da neutralidade; ela constrói sentidos, é orientada por valores e por isso opera em contextos de disputa simbólica e de conflito de interesses.

A gestão comunitária de ações, projetos, iniciativas e grupos culturais possui projetos e propósitos claros nessa disputa, eles apontam para a desconstrução de imaginários hegemônicos, intervindo e transformando práticas de gestão verticais, assimétricas, hierárquicas, autoritárias, centralizadas e concentradas em seu contrário. Na gestão cultural comunitária, a organização coletiva do trabalho contribui para reforçar o imaginário social e cultural de pessoas e das comunidades, o poder simbólico de suas culturas. Por meio da experiência e da convivência são forjadas outras formas de organização social da cultura que promovem a diversidade cultural, o diálogo intercultural, o compartilhamento de saberes e a autonomia comunitária.

Se é através da imaginação que hoje o capitalismo disciplina e controla os cidadãos contemporâneos, sobretudo através dos meios de comunicação, é também a imaginação a faculdade através da qual emergem novos padrões coletivos de dissidência, descontentamento e questionamento dos padrões impostos pela vida cotidiana, através dela também vemos emergir novas formas sociais não predatórias como as do capital, formas construtoras de novas convivências humanas. (APPADURAI, 2000, p. 6)

Essas formas sociais não predatórias a que se refere o autor são práticas de reprodução da vida que mobilizam múltiplas dimensões da sustentabilidade. Sachs (2002) identifica oito dimensões

da sustentabilidade e concebe o desenvolvimento sustentável como a articulação do conjunto da dimensão social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica, política (nacional) e política (internacional). A dimensão cultural, segundo o autor, corresponde a um equilíbrio entre tradição e inovação, trata-se de uma concepção de desenvolvimento que prevê mudanças no interior da continuidade. Podemos associar essa concepção à gestão cultural comunitária na perspectiva da transformação sem destruição, à possibilidade de ressignificação, diálogo intercultural e respeito, de valorização e promoção das culturas tradicionais.

No âmbito da gestão cultural comunitária, compreendemos ser fundamental garantir equidade e simetria nos processos de desenvolvimento, para que os diferentes povos e culturas tenham igualdade de oportunidade para fruir de sua cultura e dos benefícios do desenvolvimento. A dimensão cultural da sustentabilidade está intrinsecamente relacionada à capacidade de autonomia e autodeterminação para formulação do projeto de desenvolvimento. A noção de diversidade e autonomia aparecem aqui profundamente relacionadas à compreensão de desenvolvimento no contexto da gestão cultural comunitária. Para Sachs (2005, p. 154), “o desenvolvimento não resulta da transposição mimética de experiências alheias e, sim, de um esforço endógeno baseado na auto-confiança (self-reliance)”. A autoconfiança a que o autor se refere diz respeito à autonomia no processo decisório, à possibilidade de construção de um projeto de desenvolvimento a partir das necessidades dos grupos, povos e comunidades envolvidos e não de acordo com a lógica do mercado ou a partir de imposições externas ao grupo social.

Ao promover a convivência e a interação entre diferentes modos de vida e reforçar a possibilidade de experimentação e ressignificação simbólica, podemos afirmar que a gestão cultural

comunitária favorece o desenvolvimento cultural da sustentabilidade. França Filho e Santana Júnior (2007, p. 8) oferecem importantes aportes para compreendermos a dimensão cultural da sustentabilidade:

Esta dimensão remete ao grau de afirmação identitária característico dos grupos envolvidos com a experiência de desenvolvimento local. A compreensão de tal dimensão parece passar, primeiro, por um conhecimento relativo à própria história do local e, fundamentalmente, o grau de identificação das pessoas com esta história; o que supõe: sentimento de pertencimento das pessoas em relação ao seu território, práticas e valores comuns compartilhados. Neste sentido, deve se considerar como critério de relevância o grau de enraizamento das atividades empreendidas na experiência no tecido da vida cultural do lugar, o que implica não apenas reafirmação de valores e costumes próprios, mas também o uso fruto de recursos naturais locais e tecnologias socialmente apropriadas.

Mais uma vez vemos aqui a importância do território e do enraizamento identitário na vida cultural das comunidades e seu impacto na gestão cultural comunitária. Pudemos compreender como o dinamismo intrínseco da cultura é potencializado nas experiências de gestão comunitária da cultura que ressignificam tradições, acolhem diferenças e permitem o surgimento do novo e do diferente, de novas comunidades de sentido e novas formas de convivências humanas. Vimos que a dimensão simbólica oferece diversos aportes para conhecermos as características e potencialidades da gestão cultural comunitária. Certamente não esgotamos todos aqui, mas agora percorreremos sua dimensão cidadã, referente ao exercício da cidadania cultural, dos direitos e da participação.

## Dimensão cidadã

A cidadania cultural e o direito à cultura são pressupostos da gestão cultural comunitária. Para que a gestão de uma ação cultural seja efetivamente comunitária, é imprescindível contar com a participação dos diferentes sujeitos envolvidos em sua realização. A organização comunitária da gestão é compreendida aqui como exercício do direito fundamental de participação nas decisões a serem definidas e praticadas na gestão cultural. Vemos que isso está previsto na Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, 1948), em seu artigo 27: “Toda a pessoa tem o direito de tomar parte livremente na vida cultural da comunidade, de fruir as artes e de participar no progresso científico e nos benefícios que deste resultam”. O termo *tomar parte* nos remete a uma participação ativa e engajada, socialmente implicada e responsável.

Bordenave (2013) identifica que existem vários níveis de participação e isso nos elucida a pensar a gestão cultural comunitária. O autor estabelece uma distinção clara entre *fazer parte* e *tomar parte*, situando a segunda noção em um nível mais intenso de participação. É esse nível de participação que se espera nos processos de gestão cultural comunitária: uma participação social concebida em nível macro, em que os diferentes sujeitos envolvidos com o projeto, a ação, a organização ou a iniciativa em questão tenham parte no processo criativo, produtivo, de gestão, propriedade e fruição de seus bens e serviços de maneira equitativa.

Tomar parte da vida cultural da comunidade de maneira responsável implica em assumir deveres junto a ela, como a própria *Declaração Universal dos Direitos Humanos* prevê em seu artigo 29: “O indivíduo tem deveres para com a comunidade, fora da qual não é possível o livre e pleno desenvolvimento da sua personalidade”. Vemos, nesse artigo, a força, expressividade e relevância

dada à comunidade social, ela é condição para o pleno desenvolvimento humano, para a existência dos indivíduos, para a prática cultural. A gestão cultural comunitária parte da compreensão de que os direitos culturais são direitos humanos e encontra no direito à participação na vida cultural uma dimensão de liberdade e também de igualdade, uma vez que esse direito prevê que além de ter acesso à vida cultural da comunidade, é fundamental também contribuir com ela.

Assim como podemos identificar níveis de participação na gestão cultural comunitária, temos, na sociedade, democracias de alta e de baixa intensidade, conforme noção desenvolvida pelo sociólogo Boaventura Sousa Santos (2005). Em termos de identidade, também podemos reconhecer os deslocamentos de sentido vivenciados na sociedade e esse aspecto de inacabamento dos seres humanos e da cultura. Quando Stuart Hall (2004) sugere concebermos os processos identitários com ênfase em seu aspecto dinâmico, contraditório e vivo, ele reconhece que o indivíduo não possui uma só identidade e que esta se modifica e transforma constantemente. Por isso usa o termo identificação e sugere haver uma politização desse processo que muitas vezes é reconhecido como uma política de identidade – correspondente às classes –, mas que pode ser compreendido como uma política de diferenças. Essas nuances e gradações estão presentes na gestão cultural comunitária e reforçam seu caráter dinâmico e processual.

Ao tratar da dimensão cidadã da gestão cultural comunitária não podemos deixar de falar de seus atores e sujeitos políticos. Segundo Rômulo Avelar (2004), o gestor cultural é o profissional que administra grupos e instituições culturais, intermediando as relações dos artistas e dos demais profissionais da área com o poder público, as empresas patrocinadoras, os espaços culturais e o público consumidor de cultura; ou que desenvolve e admi-

nistra atividades voltadas para a cultura em empresas privadas, órgãos públicos, ONGs e espaços culturais. Ao transpormos esse conceito para os desafios e realidades da gestão cultural comunitária da cultura, vemos que ele se aplica. É inegável que as atribuições, responsabilidades e demandas de trabalho da gestão cultural comunitária não diferem da gestão cultural. A diferença está em como é feita.

Na gestão cultural efetivamente comunitária, essas ações são compartilhadas entre diferentes pessoas da comunidade, não há a figura de um gestor cultural central, um técnico único responsável pela gestão, mas ela é fruto de um trabalho coletivo. Isso não impede de haver lideranças na comunidade, pessoas com maior vocação, afinidade, gosto ou acúmulo para liderar processos, o que é ótimo existir. Mas na gestão cultural comunitária, o trabalho de gestão é compartilhado, as decisões são coletivas, há um cuidado especial na sistematização de experiências e na transparência para que o conjunto da comunidade esteja situado e possa se envolver nas ações com informação e conhecimento. Isso é importante destacar, pois o trabalho de sistematização, comunicação e mobilização é mais intenso na gestão comunitária, e é também aspecto determinante para o seu êxito democrático.

Podemos afirmar que na gestão cultural comunitária, ao invés da figura do gestor cultural, como é conhecido em seu campo profissional, ganha expressividade e relevância o trabalho dos agentes culturais. Esse sujeito político que atua com articulação comunitária, mediação política, formação cidadã, gestão cultural, dentre outras ações. Partimos da seguinte concepção de agentes culturais para poder concebê-los como principais protagonistas da gestão cultural comunitária:

[...] O agente cultural, além da fruição ou de algum desempenho, amador ou profissional, no campo simbólico, desenvolve uma participação ativa no ambiente cultural. [...] Os agentes culturais devem ser concebidos como ativistas comprometidos com o desenvolvimento da cultura, a promoção e a preservação da diversidade e o fortalecimento das comunidades culturais. Devem estar, decididamente, a favor da criatividade, igualdade, justiça social, liberdade, respeito aos outros e contra discriminações, intolerâncias e preconceitos. Eles são considerados vitais para a ampliação da cidadania e direitos culturais, consolidação das políticas públicas de cultura e para o desenvolvimento da democracia no país. (RUBIM, 2017, p. 23)

A partir desta concepção, podemos afirmar que os agentes culturais assumem papel relevante para essa forma de organização social de ações culturais característica da gestão cultural comunitária. Os agentes culturais são mediadores e articuladores de diferentes áreas, sujeitos e território, além de conhecerem profundamente a dinâmica cultural das comunidades onde estão inseridos. Não é demais afirmar que eles contribuem muito para difundir ações culturais e formar o gosto pela cultura na sociedade.

Ainda na perspectiva da dimensão cidadã da gestão cultural comunitária, nos interessa refletir sobre os impactos e as influências na motivação das pessoas em fruir a cultura e atuar no campo da gestão cultural. Em sua pesquisa de mestrado, Maria Helena Cunha (2005) investigou a conformação das trajetórias profissionais dos gestores culturais e identificou forte influência dos primeiros ambientes sociais no incentivo ao hábito cultural. Segundo dados da pesquisa, o ambiente escolar, familiar e comunitário proporcionam contatos com o fazer artístico, na maioria das vezes, amador e não profissional, que contribuem no processo de escolha profissional dentro do campo cultural. Vemos que movimentos sociais e comunitários, organizações

sociais, grupos, coletivos e redes com forte incidência territorial tornam-se um espaço privilegiado de aprendizagem e fruição cultural que provocam o processo de sensibilização artística e contribuem na formação consciente sobre o papel da cultura na valorização de sua comunidade.

A gestão cultural comunitária pode se configurar como uma prática social que contribui na conformação do hábito cultural. Ao mesmo tempo que ela nutre esse processo, envolvendo e formando mais pessoas e organizações no âmbito cultural por meio de suas práticas comunitárias de gestão, ela é impulsionada pelo fato de haver mais pessoas sensibilizadas da importância e do valor da cultura, novos profissionais e pessoas interessadas na cultura, o que amplia o seu campo em uma via de mão dupla.

Ao discorrer sobre as potencialidades criativas da favela e seus desafios na política cultural do Rio de Janeiro, Jorge Luiz Barbosa (2017) compartilha o resultado de uma pesquisa em mais de 400 entidades que promovem atividades culturais em cinco favelas cariocas. A pesquisa revela que a grande maioria dessas instituições são organizações comunitárias que têm sua potência criativa e socializadora limitada pela falta de reconhecimento de seu trabalho como empreendimento cultural relevante. “Curiosamente, são essas atividades de baixo ou nenhum financiamento público e/ou privado que possuem maior longevidade entre as atividades nas favelas investigadas”. (BARBOSA, 2017, p. 115) Isso nos permite depreender que as organizações comunitárias têm um compromisso de atuação que não fica refém da sazonalidade dos editais públicos, nem do interesse do mercado, mas se auto-organiza e se mantém ao longo dos anos devido ao seu forte enraizamento e valor social, mesmo com dificuldades de financiamento.



A cidadania cultural e o direito à cultura implicam no desenvolvimento das condições de produção e criação cultural. Oportunizar a liberdade de escolhas também é aspecto da cidadania cultural a ser valorizado na gestão cultural comunitária. Esse exercício da cultura democrática, experimentado pela prática social da cidadania cultural, aponta para uma democracia cultural e se opõe à mercantilização da cultura. As políticas culturais, por sua vez, devem ser concebidas para estimular esses processos, aprofundar a cidadania cultural e promover a diversidade. Sobre isso, Victor Vich (2015, p. 20) *é enfático e propõe*:

Em suma, devemos entender as políticas culturais como dispositivo firmemente envolvido na construção de uma maior cidadania. Seu objetivo deve consistir em fomentar a produção cultural, e em gerar melhores redes de circulação da mesma, mas também em organizá-la e posicioná-la de uma maneira nova e diferente. E isto porque, se hoje a política (dos políticos) se converteu em um discurso esvaziado de conteúdo, ou seja, se a política tornou-se puro espetáculo midiático, uma simples máquina eleitoral, e acima de tudo, uma irritante aceitação do presente, as políticas culturais devem propor-se como uma reserva para estabelecer novos sentidos de comunidade e renovar a esfera pública.

Embora existam diversos programas e ações públicas de cultura voltados à promoção da cidadania cultural, especialmente em âmbito municipal,<sup>1</sup> não teremos como nos ater aqui em uma análise pormenorizada a esse respeito. Contudo, não podemos deixar de mencionar a política cultural de maior expressão e relevância para a cidadania cultural no Brasil que foi o Programa Cultura Viva – Arte, Educação e Cidadania entre os anos de 2004 e 2014. Sua grande inovação foi realizar um conjunto de ações públicas articuladas em rede, tendo os pontos de cultura como base, envolvendo jovens, mestres griôs, cultura digital, escolas,

crianças, museus, etc. além de integrar iniciativas culturais com outras diversas áreas como economia solidária, educação, saúde, software livre, etc. O programa foi uma importante iniciativa de fomento à produção cultural comunitária e esse aspecto acabou sendo o motor de uma articulação continental que criou o Cultura Viva Comunitária.

Em 2010, teve início a articulação de um conjunto de 100 organizações da sociedade civil e instituições públicas de cultura em torno da Plataforma Puente.<sup>2</sup> Esses atores e experiências reunidas em Medellín impulsionaram o debate e a formulação de agenda em torno da Cultura Viva Comunitária e de políticas públicas de cultura em seus países. Ecoando a recomendação da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) de a cultura representar um por cento do orçamento público nacional, a plataforma foi além e propôs que a Cultura Viva Comunitária abarcasse 0,1% do orçamento federal de cada país.

As características dessas experiências culturais comunitárias são muito expressivas do que aqui concebemos dentro do escopo da gestão cultural comunitária. Ao longo dos anos, a concepção de Cultura Viva Comunitária foi sendo sistematizada e, sua identidade, consolidada, sempre com forte expressão territorial, autogestionária, baseada na perspectiva do desenvolvimento local, da participação social, da economia solidária, da afirmação de direitos e do cuidado dos bens comuns. São características da Cultura Viva Comunitária (BALÁN, 2013, p. 25-26):

- a) su arraigo comunitario, gregario, familiar y cotidiano,
- b) su acción en el espacio público, en calles y plazas,
- c) su vinculación con iniciativas de economía social y solidaria,
- d) un fuerte protagonismo de mujeres y jóvenes y adolescentes,
- e) un ideario que basa sus acciones en la cultura de paz, el trabajo en Red, la democracia deliberativa, par-

ticipativa y comunitaria y el cuidado de nuestro ambiente natural y bienes comunes, f) una predisposición positiva hacia la creación de estéticas del mestizaje y la pluralidad cultural y g) una vocación de transformación territorial a través de la intervención em ámbitos políticos locales y movimientos sociales y ciudadanos.

Organizações que implementam práticas de gestão cultural comunitária partilham desses princípios e características. Podemos afirmar que a Cultura Viva Comunitária é uma manifestação expressiva do que a gestão cultural comunitária tem de potência e alcance. Trataremos, por fim, de sua dimensão econômica.

## Dimensão Econômica

No início deste texto traçamos o contexto que propiciou o surgimento da gestão cultural comunitária e um de seus aspectos foi o reconhecimento da importância de repensar rigorosamente as inter-relações entre economia e cultura. Veremos agora em que medida as experiências e práticas de gestão cultural comunitária mobilizam diferentes formas de organização social da produção e de trocas econômicas.

Não podemos deixar de frisar as tensões existentes nessa intersecção entre economia e cultura. Como vimos, no que diz respeito à gestão cultural comunitária, sua prática busca estar assentada na expansão da dimensão pública, dos direitos sociais, dos interesses comuns e da diversidade, em detrimento de iniciativas privatistas, autoritárias, de expansão do privado e dos interesses dos grandes grupos econômicos. Na gestão cultural comunitária, a capacidade da cultura movimentar a economia é concebida sob a ótica da autonomia dos empreendimentos culturais frente ao processo de homogeneização em curso na sociedade.

A economia solidária é a expressão mais próxima do que concebemos como a dimensão econômica da gestão cultural comunitária. A economia solidária trabalha com a hibridização de formas organizacionais que misturam uma diversidade de práticas econômicas, sociais, políticas e culturais envolvendo produção de bens, prestação de serviços, finanças, trocas, comércio e consumo baseados nos princípios de solidariedade, cooperação e autogestão. A economia solidária reúne iniciativas inovadoras de finanças solidárias, comércio justo e solidário, microcrédito, fundos rotativos, bancos comunitários, moedas sociais, clube de consumo, clube de trocas, dentre outros.

O que torna os processos produtivos dignos de serem identificados como economia solidária é que o trabalho coletivo e a comunidade sejam os motores que determinam os demais fatores de produção; ou seja, a dimensão humana do desenvolvimento é central, e não há disputa de poder sem esse cuidado com outro, sem o reconhecimento de sua diferença, nem sem a realização da igualdade. O desenvolvimento local, participativo e sustentável constitui, assim, parte essencial da estratégia de construção de alternativas.

Nesse modo de organização econômica, a solidariedade é concebida como desenvolvimento da alteridade e da reciprocidade, como compromisso com as lutas coletivas por transformações sociais.

A economia solidária amplia a dimensão pública da economia, resgata o sentido da pólis, da economia política e da democracia econômica. A produção associada mobiliza a participação, a troca, a sociabilidade, a cidadania cultural, a autonomia e a solidariedade; ela estimula iniciativas de comunicação e cooperação, ao mesmo tempo em que prevê ações comunitárias e gera iniciativas de caráter integral, como vida coletiva, cultural e educativa. (GADOTTI; GUTIÉRREZ, 1993)

Na economia solidária os empreendimentos econômicos solidários são organizações sem discriminações sociais, raciais, de gênero, políticas e religiosas. A propriedade dos meios de produção é dos trabalhadores associados, sendo que a gestão dos recursos financeiros e econômicos é feita de forma democrática, por meio de processos de tomada de decisão coletiva. A participação é constantemente estimulada e é regida pela premissa de um cooperado, um voto. O princípio da autonomia é vivenciado na garantia do controle democrático dos recursos pelos cooperados e na perspectiva da sustentabilidade política, econômica e ambiental do empreendimento.

A pluralidade da economia solidária é experimentada ao combinar diferentes lógicas econômicas: a economia mercantil, a economia não mercantil e a economia não monetária. As fontes de recursos mercantis são acessadas por meio da venda de produtos ou prestação de serviços mediados pelo mercado. As fontes não mercantis de recursos são disponibilizadas pelo poder público, por meio de mecanismos de transferência de renda, subsídios públicos, subvenções estatais repassadas por organizações não governamentais ou diretamente pelo poder público. As fontes não monetárias são mobilizadas por meio de práticas reciprocitárias, redes de trocas, trabalhos voluntários e de ajuda mútua. A complexidade presente nas diferentes formas de combinação dessas culturas econômicas trazem significativos aportes para a sustentabilidade das iniciativas de gestão cultural comunitária.

A geração de trabalho e renda é uma das grandes motivações da economia solidária, mas não é a única. O Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES) revela que o interesse pela comunidade é outro importante motivador para a criação de empreendimentos econômicos solidários. Isso reforça o caráter territorial das práticas de economia solidária e a aproxima da gestão

cultural comunitária, conforme suas características já esmiuçadas aqui. Os empreendimentos econômicos solidários trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades, na perspectiva do etnodesenvolvimento, em que a identidade cultural, territorial e étnica organiza a atividade econômica e lhe confere sentido. Em decorrência deste fato, deve ser valorizada e considerada ao se promover e fomentar sua produção, circulação e difusão.

Encontramos no conceito de etnodesenvolvimento uma perspectiva que combina o desenvolvimento econômico e o reconhecimento da diversidade cultural e que pode nos inspirar para pensar estratégias e alcances da gestão cultural comunitária. O etnodesenvolvimento tem como princípio o respeito à autonomia e à autodeterminação dos povos e comunidades tradicionais. Tem duas concepções complementares: ao mesmo tempo em que trata do desenvolvimento econômico de um grupo étnico, compreende o desenvolvimento da etnicidade de um grupo social. Ou seja, prevê que desenvolvimento econômico não pode destruir as bases étnicas de uma comunidade, assim como concebe que o desenvolvimento da etnicidade de um grupo social precisa ocorrer de forma aliada à promoção de seu desenvolvimento econômico, para não ficar marginalizado. Isso reforça a premissa do desenvolvimento ocorrer em um contexto de relações simétricas e igualdade de oportunidades.

## Perspectivas e possibilidades transversais

Apesar da forte expressão cultural na gestão cultural comunitária, é fundamental percebermos que ela não é obra apenas do campo cultural, muito pelo contrário, o seu êxito e alcance dependem da partilha de responsabilidades e da articulação com outras áreas do conhecimento e das políticas públicas. O caráter transversal da

gestão cultural comunitária requer prever ações articuladas entre a cultura, educação, comunicação, turismo, desenvolvimento, economia, dentre outras. O envolvimento e a participação de diferentes atores das comunidades onde essas ações são desenvolvidas também é aspecto de extrema relevância para a gestão cultural comunitária, como vimos anteriormente. Essa articulação é um dos papéis que os agentes culturais desenvolvem em sua atuação enquanto gestores culturais comunitários. Eles contribuem para revelar as dimensões culturais de fenômenos e práticas sociais diversas que talvez não sejam identificadas inicialmente de maneira direta com a cultura, mas são profundamente culturais, como a própria economia solidária.

É possível identificar que os povos, grupos e organizações envolvidos na gestão cultural comunitária possuem uma forte atuação coletiva e territorial, desenvolvem uma incidência pública na agenda local e constroem um sentido mais amplo em suas ações, buscando superar a instrumentalização da cultura tão frequente. O papel dos agentes culturais, como mediadores e formadores merece ser destacada devido à relevância dessa atuação para o êxito democrático e para a continuidade dos projetos e processos de gestão comunitária. Por meio de sua atuação comunitária e de sua inserção social e política no território, os agentes culturais podem contribuir de diferentes maneiras nos processos de gestão cultural comunitária, pela mediação cultural, formação continuada e educação popular, prestação de serviços e geração de renda, mobilização identitária, articulação política, ampliação da diversidade sociocultural local, dentre outros alcances e potencialidades de suas ações. Iniciativas de formação de agentes culturais podem contribuir muito para ampliar ainda mais o alcance e as potencialidades de iniciativas de gestão cultural comunitária.

O pertencimento comunitário e as relações de confiança são desenvolvidos a partir dos vínculos solidários estabelecidos nas experiências territoriais; essas vivências comunitárias e partilhas do cotidiano reforçam a identidade e o sentido de coletividade junto a grupos e pessoas. O trabalho em redes territoriais é favorecido, portanto, pelas sinergias geradas a partir do convívio que exercita e alimenta a solidariedade, o apoio mútuo, a reciprocidade e o cuidado. O desenvolvimento coletivo da gestão cultural comunitária faz com que sejam compartilhados objetivos, valores e responsabilidades, e isso contribui para o fortalecimento das inter-relações, do trabalho associativo, da confiança e da ajuda mútua.

Outra contribuição de grande relevância das iniciativas de gestão cultural comunitária refere-se à promoção da diversidade cultural a partir do respeito às diferenças na convivência cotidiana do território. A gestão cultural comunitária concebe a cultura como campo de transformação social e ao desenvolver uma cultura política democrática e sustentável, permite renovar narrativas sociais e difundi-las. Por meio da gestão cultural comunitária é possível criar novas comunidades e desenvolver novas formas de convivência e sociabilidade. No âmbito das políticas culturais, é preciso criar novos marcos institucionais para a produção, circulação e gestão de bens e serviços culturais que tenham como referência a gestão cultural comunitária. Certamente isso contribuirá muito para assegurar direitos, ampliá-los e fortalecer a democracia.

## Notas

<sup>1</sup> Apenas para citar algumas iniciativas, apontamos o edital Ações Locais realizado pela Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro, o programa Agente Comunitário de Cultura da Secretaria Municipal de Cultura de São Paulo e o programa Arena da Cultura em Belo Horizonte.



<sup>2</sup> Hoje, chama-se Plataforma Puentes Cultura Viva Comunitária e reúne organizações culturais de 12 países latino-americanos: Brasil, Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Peru e Uruguai. Disponível em: <http://www.plataformapuentes.blogspot.com.br/>.

## Referências

- APPADURAI, A. Grassroots globalization and the research imagination. *Public Culture*, Durham, v. 12, n. 1, p. 1-19, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1215/08992363-12-1-1>. Acesso em: 10 mar. 2019.
- AVELAR, R. *O avesso da cena*: notas sobre produção e gestão cultural. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2004.
- BALÁN, E. Cultura, descolonización y buen vivir. In: ROLDÁN, J. A. C. (org.). *Memorias del Foro Nacional de Cultura Viva Comunitaria*. Medellín, 2013. p. 25-30. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/169279021/Memoria-Foro-CVC-Medellin-pdf#scribd>. Acesso em: 10 mar. 2019.
- BARBOSA, J. L. A favela na política cultural do Rio de Janeiro. In: CALABRE, L.; LIMA, D. R. *Políticas culturais*: conjunturas e territorialidades. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa; São Paulo: Itaú Cultural, 2017. p. 107-119.
- BARROS, J. M. Cultura, diversidade e os desafios do desenvolvimento humano. In: BARROS, J. M. (org.). *Diversidade cultural*: da proteção à promoção. Belo Horizonte: Autêntica, 2008. p. 15-23.
- BORDENAVE, J. E. D. *O que é participação*. São Paulo: Brasiliense, 2013. (Coleção Primeiros Passos).
- BRASIL. Decreto nº 6.040, de 7 de fevereiro de 2007. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6040.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6040.htm). Acesso em: 9 mar. 2019.
- CARNEIRO, J.; BARON, L. (org.). *Gestão Cultural*. Niterói: Niterói Livros, 2018. Disponível em: [http://culturaniteroi.com.br/arq/GestaoCultural\\_WEB.pdf](http://culturaniteroi.com.br/arq/GestaoCultural_WEB.pdf). Acesso em: 7 mar. 2019.
- CUNHA, M. H. *Gestão Cultural*: profissão em formação. 2005. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <https://docplayer.com>.

br/33094865-Maria-helena-melo-da-cunha-gestao-cultural-profissao-em-formacao.html. Acesso em: 10 mar 2019.

FRANÇA FILHO, G. C. A via sustentável-solidária no desenvolvimento local. *Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 15, n. 45. p. 219-232, abr./jun. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_text&pid=S1984-92302008000200017](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_text&pid=S1984-92302008000200017). Acesso em: 07 ago. 2015.

FRANÇA FILHO, G. C.; SANTANA JÚNIOR, G. *Economia solidária e desenvolvimento local: uma contribuição para redefinição da noção de sustentabilidade a partir da análise de três casos na Bahia*. Salvador, [2007].

GADOTTI, M.; GUTIÉRREZ, F. (org.). *Educação comunitária e economia popular*. São Paulo: Cortez, 1993.

GARCÍA CANCLINI, N. *Culturas híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade*. São Paulo: EDUSP, 1998.

HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 9. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

MOREIRA, E. *Gestión cultural: herramienta para la democratización de los consumos culturales*. Buenos Aires: Longseller, 2003.

MORIN, E. *Para onde vai o mundo?* Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Nova Iorque, 1948. Disponível em: <https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=por>. Acesso em: 9 mar. 2019.

RUBIM, A. A. C. *Agentes culturais: delimitações e contextos de atuação*. Salvador, 2017. Texto para o Programa de Formação e Qualificação de Agentes Culturais. Disponível em: [http://agentesculturais.com.br/wp-content/uploads/2019/06/Agentes-Culturais\\_delimita%C3%A7%C3%B5es\\_e\\_contextosdeatuacao\\_publicado.pdf](http://agentesculturais.com.br/wp-content/uploads/2019/06/Agentes-Culturais_delimita%C3%A7%C3%B5es_e_contextosdeatuacao_publicado.pdf). Acesso em: 4 mar. 2019.

SACHS, I. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SACHS, I. Desenvolvimento e cultura: desenvolvimento da cultura: cultura do desenvolvimento. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 12, n. 33, p. 151-165, abr./jun. 2005.

SAMPER, S. Z.; TRUJILLO, I. A.; TABARES, M. *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*. Madrid: OEI, 1998. (Colección cuadernos de iberoamérica). Disponível em: <http://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2015/07/Conceptos-b%C3%A1sicos-de-administraci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-cultural.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2019.

- SANTOS, B. S. A filosofia à venda, a douda ignorância e a aposta de Pascal. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, Coimbra, n. 80, p. 11-44, mar. 2008.
- SANTOS, B. S. *O Fórum Social Mundial: manual de uso*. São Paulo: Cortez, 2005.
- SANTOS, B. S.; NUNES, J. A. Introdução: para ampliar o cânone do reconhecimento, da diferença e da igualdade. In: SANTOS, B. S. (org.). *Reconhecer para libertar: os caminhos do cosmopolitismo multicultural*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003. p. 25-68. (Coleção Reinventar a emancipação social: para novos manifestos, v. 3).
- SANTOS, E. S. *Cultura e cidadania: políticas culturais de base comunitária*. *Revista Extraprensa*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 18-36, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/extraprensa2016.114508>. Acesso em: 9 mar. 2019.
- SILVA, L. S.; OLIVEIRA, L. M. B. Verbete Gestão Cultural. In: ITAÚ CULTURAL. *Glossário Itaú Cultural*. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://cultura.ilimitadas.com.br/2012/10/>. Acesso em: 25 nov. 2016.
- VICH, V. Desculturarizar a cultura: desafios atuais das políticas culturais. *PragMATIZES: Revista Latino Americana de Estudos em Cultura*, Niterói, ano 5, n. 8, p. 10-21, out. 2014/mar. 2015. Disponível em: <http://periodicos.uff.br/pragmatizes/article/download/10398/7237>. Acesso em: 10 mar. 2019.
- VICH, V. *Desculturarizar la cultura: la gestión cultural como forma de acción política*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, 2014.
- VILUTIS, L. *Economia viva: cultura e economia solidária no trabalho em rede dos pontos de cultura*. 2015. Tese (Doutorado) – Instituto de Humanidades, Artes e Ciências, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.

# Gestão estratégica da cultura e da comunicação integradas

Adriano de Oliveira Sampaio

## Introdução

As interfaces entre o campo da cultura e da comunicação deveriam ser evidentes no Brasil, mas não são. Basta olharmos a recente história do Ministério da Cultura (MINC) cuja data de criação é de 1985, enquanto que o Ministério das Comunicações tem a sua criação em 1967. Esse dado torna-se ainda mais espantoso quando vemos que o ano de fundação da emissora de TV aberta líder de audiência, desde o final dos anos 1960 até então, a Rede Globo de Televisão, é mais antiga que o Minc, uma vez que a Globo teve sua origem em 1969. Os estudos sobre as relações políticas e quase sempre tortuosas entre os campos da comunicação e da cultura no país têm uma vasta tradição (BRITTOS; BOLANÕ, 2005;

FAUSTO NETO; VERÓN; RUBIM, 2003; MATTOS, 2002; SODRÉ, 2001), não retomaremos essa discussão aqui neste texto. Não podemos perder de vista, entretanto, que os estudos mencionados apontam que as políticas de comunicação e de cultura também quase nunca foram gestadas de maneira integrada.

Essa breve contextualização que fizemos até aqui serve como um abreviado prefácio para tencionar a questão norteadora deste texto: de que maneira é possível estabelecermos uma gestão estratégica da cultura e da comunicação? Longe de resolvermos essa questão, buscamos, de outro modo, percorrer um caminho que passará pelo poder público, pela iniciativa privada e também pelas diversas formas de organização da sociedade civil no campo da cultura, procurando estabelecer possíveis vínculos entre eles e, ao mesmo tempo, estabelecendo as suas especificidades. Por fim, propomos, brevemente, uma concepção de gestão da comunicação estratégica para o campo cultural.

## Gestão da cultura e a noção de estratégia

Ao tomarmos a noção de cultura como pano de fundo das nossas discussões sobre a concepção de estratégia não podemos perder de vista uma visão ampliada de cultura e, para tanto, devemos relacioná-la à antropologia cultural que tomamos aqui emprestado da metáfora de teias e redes de significação tal qual nos lembra o antropólogo Clifford Geertz (2008, p. 15).

O conceito de cultura que eu defendo [...] é essencialmente semiótico. Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teia de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análi-

se; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa à procura do significado.

Foi o então Ministro Gilberto Gil que, em 2003, materializou, no seu discurso de posse junto ao ministério da cultura, o seu *do-in* antropológico e essa metáfora da cultura enquanto teias de significação foi inspiradora para relevantes programas de gestão da cultura no Brasil, a exemplo do Cultura Viva.

Concebendo, então, a cultura como esse sistema de significações que a humanidade tece, ressignifica e apropria, não podemos perder de vista que a própria noção de estratégia não pode passar a largo dessa discussão. A ideia de estratégia (FAYARD, 2000) é mutável de acordo com o pano de fundo das culturas que a produzem. Tzvetan Todorov (2003), por exemplo, nos demonstra que a relação entre os europeus e os povos que aqui já habitavam as américas só pode ser entendida a partir de um choque entre campo de cultura e o a estratégia. O ouro que tanto os espanhóis cobiçavam, para os incas e maias, segundo Todorov (2003), não pertenciam aos mesmos sistemas de significação desses povos, ditos em uma visão eurocêntrica como “primitivos”. Para os primeiros o ouro funcionava como adorno enquanto que para os outros esse metal era mais precioso que as suas próprias vidas a ponto de colocarem em risco em uma guerra.

Não é por acaso que fazemos aqui essa relação entre a noção de estratégia e o campo bélico, uma vez que essa ideia, bem como as suas palavras correlatas: campanha, alvo, técnicas, também são utilizadas no domínio da comunicação estratégica. Esses profissionais utilizam termos, tais como: campanhas de relações públicas, publicidade, *marketing*. Apostamos aqui que a noção de estratégia perpassa, assim, as culturas. Seguindo ainda a noção ampliada de cultura advinda da antropologia cultural, perguntamos se em

algum estudo desse domínio houve alguma forma de cultura na qual nunca se teve presente uma guerra? Infelizmente, a “cultura da paz” não é hegemônica entre os *sapiens*. Se concordarmos que as guerras estão presentes em todas as culturas, logo não podemos perder de vista que, em certa medida, todas as culturas usam a estratégia em pelo menos uma das suas práticas culturais, mesmo sendo esta a guerra.

Essa alusão da estratégia à guerra também pode ser visualizada em outras práticas culturais desde a busca do *homo sapiens* por um parceiro(a), para obtenção da comida, e para superar as intempéries da natureza, aqui por ora objetivados, e para se protegerem do frio, do calor, entre outros desafios, e escaparem, por fim, ao menos que momentaneamente, da morte. Se concordarmos com essa afirmação, a noção de estratégia se faz presente em diversas das nossas práticas culturais elementares e de convívio social. Sendo assim, esse entendimento não pode ser diferente na gestão da cultura e da comunicação mesmo em nossa modernidade tardia. (GIDDENS, 1991)

Nas sociedades ditas modernas, um dos seus traços está na institucionalização e organização de certas práticas. Saindo desse plano micro e partindo para um âmbito macro, no qual os homens se organizaram em torno de instituições, organizações públicas, privadas e da sociedade civil organizada, compreender a cultura organizacional (MARCHIORI, 2008) se tornou de extrema relevância para a implementação de políticas de comunicação e de cultura nessas formas de associação nas sociedades contemporâneas e fazem parte dos fenômenos também estudados nesse domínio entre a comunicação estratégica e a cultura. Denominaremos aqui como sendo a gestão da cultura estratégica a capacidade que uma equipe (GOFFMAN, 1985, 1991, 2005) tem de identificar, planejar/executar e avaliar cenários com a necessidade de obtenção de alguma

vantagem sobre outras equipes, e/ou para colaborarem em prol de um objetivo de interesse mútuo.

Angariar recursos materiais e/ou simbólicos para a efetivação de um empreendimento cultural é necessário desde os mecenas modernos ao mecenato contemporâneo seja ele executado pelo poder público, iniciativa privada ou da sociedade civil organizada. As modalidades de fomento e financiamento à cultura no Brasil (RUBIM; VASCONCELOS, 2017) apesar de não serem muito diferentes quanto ao modelo, quando observamos o binômio fundos de cultura e leis de incentivo fiscal oferecem como capitais simbólicos e materiais sistemas nos quais existem trocas por recursos financeiros, isenção fiscal e ganhos de imagem e visibilidade. Essa tríade faz com que as interfaces entre a gestão cultural e a comunicação sejam materializadas. Quando, por exemplo, um(a) gestor(a) cultural decide construir idealizar, empreender e/ou manter ações, projetos, planos no campo da cultura. E, neste momento, essa interface entre a gestão da comunicação e da cultura de forma estratégica começa a ser esboçada.

## **Gestão da Comunicação Estratégica entre o público, o privado e a sociedade civil organizada**

Os mecanismos de fomento à cultura disponíveis no país fazem com que esses três âmbitos que já relatamos aqui – poder público, iniciativa privada e sociedade civil organizada –, se encontrem para estabelecer estratégias de sobrevivência e relacionamentos mútuos. Quando um gestor cultural na área pública constrói um plano de cultura, a gestão da comunicação estratégica se faz presente. No âmbito da comunicação estatal, o(a) gestor(a) cultural que siga os marcos legais disponíveis a exemplo da constituição federal e as leis



orgânicas de cultura – nos seus mais diversos níveis: municipal, estadual, federal – precisa dialogar também com o domínio da comunicação pública.

As conferências de cultura podem ser também aqui entendidas como uma modalidade de comunicação que serviram para exercer o lugar da escuta e poder orientar os gestores culturais com a finalidade de construírem de maneira coletiva os seus planos de cultura. Isso para aqueles entes governamentais que buscaram implementar os seus respectivos sistemas de cultura seguindo o CPF da cultura. Tornar público essas discussões e promover uma gestão da Comunicação Estratégica foi e é relevante para obter esse fim. Infelizmente, quase sempre, os governos – municipal, estadual e federal – não tendem a desenvolver campanhas de comunicação que buscam estabelecer diálogo com a sociedade, em vez disso, estão ancorados em um modelo assimétrico e com via de mão única. (NOVELLI, 2006)

#### Figura 1 – Fluxos Comunicacionais Governo-Cidadão

**Informação:** Relação de mão única em que o governo fornece informações aos cidadãos. Refere-se tanto ao acesso “passivo” do cidadão em face de informações demandadas, quanto às medidas “ativas” do governo para divulgação da informação aos cidadãos.

GOVERNO → CIDADÃO

**Consulta:** Relação de mão dupla em que os cidadãos oferecem *feedback* ao governo. Baseia-se na definição prévia dos temas sobre os quais o governo solicitará que o cidadão opine.

GOVERNO ⇌ CIDADÃO

**Participação ativa:** Relação que se baseia na parceria com o governo, em que os cidadãos se engajam diretamente na formulação das políticas públicas e têm reconhecido o seu papel na proposição de opções.

GOVERNO ↔ CIDADÃO

Fonte: Kondo (2002 apud NOVELLI, 2006, p. 86).

Em virtude do jogo político, principalmente em períodos de eleições, aquilo que deveria partir do modelo de comunicação pública, se apresenta como comunicação de governo – conforme quadro anterior, “modelo informação” – e tem como interesse dar notoriedade à gestão e/ou gestor com interesses de ter visibilidade com finalidades eleitoreiras. É bastante comum neste período, os governos usarem os recursos de comunicação para “informar” sobre a construção e conclusão de obras de engenharia para os territórios que pleiteiam continuar governando.

No campo da cultura, quando uma secretaria divulga uma chamada pública, para mecanismos de fomento à cultura, a exemplo dos editais dos fundos de cultura, ela cumpre o seu papel de dar visibilidade a esse mecanismo de fomento e atende a essa exigência da gestão pública de publicidade e transparência dos seus atos públicos. Entretanto, não podemos afirmar que por ser uma comunicação advinda de um ente público que temos uma efetiva comunicação pública. Para que neste exemplo seja possível observarmos uma comunicação estratégica com o intuito de promover a participação pública, deveria se atentar para desenvolver uma comunicação simétrica e de duas mãos com o cidadão – modelo “participação ativa”, vide quadro anterior. Isso resultaria na necessidade de desenvolver não somente modelos lineares de divulgação do edital, por exemplo, mas promover a efetiva participação dos agentes do campo cultural na participação da construção de políticas públicas de cultura. Como exemplo bem sucedido no país desse tipo de prática lembramos o modelo desenvolvido nas Conferências de Cultura no Brasil que tiveram início em 2005.

Já na sociedade civil organizada, a comunicação estratégica atrelada ao campo da cultura pode vir a contribuir para a efetiva participação da sociedade. Aqui trazemos como exemplo um caso emblemático que ocorreu com o coletivo Intervezes, quando um programa da

Rede TV, apresentado por João Kléber, infringiu os direitos básicos do cidadão. Neste caso, foi esse ente da sociedade civil organizada que exerceu o papel de fiscalização sobre a emissora de televisão, fazendo com que houvesse a suspensão dessa produção de conteúdo ofensivo e posteriormente o término do programa graças a uma representação em direção ao MPF.

Em se tratando da iniciativa privada, geralmente tem-se como principal característica a comunicação para resultados ou mercadológica. Não é também, por acaso, que a produção de grandes eventos utilizam um modelo de comunicação, cada vez mais voltados para angariar público para as suas produções. Neste sentido, as campanhas de comunicação, diferente dos propósitos anteriores já mencionados, têm exclusivamente o interesse de vender ingressos e produtos, a exemplo do que faz as estratégias de *live marketing*. Seguindo essa estratégia, por exemplo, é mais interessante para a marca de uma bebida alcoólica proporcionar experiência de consumo do seu produto em projetos culturais. Esse tipo de prática tem sido bastante usual em grandes *shows* privados, e, com isso, grandes marcas patrocinam diretamente essas produções, sem a utilização de leis de incentivo à cultura, com a intenção de angariar consumidores para os seus produtos.

Esse tipo de modelo tem também atingido, de maneira deturpada, a algumas manifestações culturais do país a exemplo do carnaval e festas populares de largo. Aqui valeria a pena uma reflexão mais acentuada sobre a importação de uma lógica comercial às manifestações culturais que não têm por si só apelo de venda, mas dialogam com o patrimônio imaterial de um povo. Essa importação de um modelo de comunicação baseado exclusivamente no lucro, pode vir a ser nociva à salvaguarda das manifestações artísticas e culturais brasileiras.

Com os exemplos mencionados, anteriormente, estabelecemos, de modo breve, três concepções distintas de se desenvolver a comunicação estratégica no campo cultural, vimos que elas podem perpassar tanto o poder público, a iniciativa privada e a sociedade civil organizada. Agora se faz necessário explorar uma noção de comunicação estratégica que busque a construção de uma comunicação pública e cuja finalidade central esteja em promover também o bem público no campo cultural. Veremos a seguir que certas lógicas estão relacionadas aos três âmbitos já descritos, e para tanto, utilizaremos o viés da comunicação estratégica para buscarmos encontrar essas interfaces entre o campo da gestão da cultura e da comunicação.

Neste estágio em que estamos, precisaremos também definir um recorte em relação ao campo da comunicação que, em nosso julgamento, dialoga melhor com o instrumental da gestão da comunicação de maneira estratégica, que é a noção de comunicação integrada desenvolvida no Brasil por Margarida Kunsch (2009a, 2009b).

## **Gestão Estratégica da Cultura e da Comunicação Integradas**

Procuramos defender ao longo deste texto que uma comunicação estratégica se faz presente de maneira efetiva quando buscamos o entendimento mútuo e para tanto é preciso desenvolver uma comunicação estratégica simétrica de duas mãos. (KUNSCH, 2003) Essa comunicação não deve ser pensada em um modelo linear, mas em um formato de espiral e isso quer dizer que para cada uma das etapas que descreveremos a seguir elas podem iniciar a partir do lugar da escuta, mas sempre esse estágio deve ser basilar para uma

retomada do pensar e agir acerca da comunicação em especial no campo da cultura.

O primeiro lugar dessa proposta de gestão estratégica da cultura e da comunicação está em *Escutar*. A escuta quando pensada nesses termos deve orientar o papel do gestor cultural e do gestor da comunicação integrada. Na etapa de idealização de um projeto cultural, é essencial diagnosticar o cenário do segmento no qual se pretende atuar. Conhecer as suas particularidades, as formas de interação e práticas culturais, o perfil do público. Para tanto, é mister utilizar a coleta de dados secundários e, caso seja possível, dados primários em pesquisas de público, de mercado, de opinião, entre outras. Tanto o gestor cultural como o gestor da comunicação estratégica podem e devem, nessa etapa, encontrar caminhos com o intuito de desenvolver planos e projetos culturais mais adequados às necessidades do segmento cultural que pretendem atuar e à sociedade.

Se pensarmos na lógica dos mecanismo de fomento a cultura, em especial leis de incentivo e fundos de cultura (editais), eles destinam, geralmente, 20% dos custos totais de produção para o planejamento da comunicação dos projetos culturais. Essa reserva em um centro de custo, já evidencia a relevância da comunicação nas produções culturais, entretanto esse percentual quase sempre não oferece o montante adequado para a realização efetiva da comunicação dos projetos culturais. É por intermédio da escuta que é possível conhecer parceiros com a finalidade de desenvolver maneiras alternativas de ampliar o recurso de comunicação das produções culturais. Essa análise de cenário pode ser válida para proponentes da sociedade civil organizada, bem como de associações culturais de interesse privado.

Em se tratando do poder público, já mencionamos, anteriormente, como a escuta foi relevante para o desenvolvimento de políticas

culturais na gestão Gil e Juca, desde 2003. As conferências funcionaram como grandes fóruns que permitiram e possibilitam, ainda, graças ao marco legal instituído, a possibilidade de implementação de planos de cultura de maneira mais efetiva para/com a sociedade.

O segundo estágio necessário para o desenvolvimento de uma comunicação estratégica integrada ao campo cultural está na *sinergia entre o planejamento do projeto, plano ou ação cultural aos planos de comunicação*. Essa integração só é possível graças à execução da fase anterior. Após o levantamento das informações comentadas anteriormente, é que se faz possível diagnosticar o cenário pesquisado, tanto em relação ao campo da cultura como ao campo da comunicação.

Posteriormente ao diagnóstico o planejamento integrado entre esses dois campos, possibilitará a construção de uma gestão da cultura e da comunicação de maneira integrada. Cabe a esses gestores formularem a construção desse planejamento, mas não perdendo de vista a necessidade de escutar à equipe executora do projeto bem como os públicos de interesse aos quais os planejamentos e planos querem estabelecer vínculos.

Aqui também se faz necessário mudar a lógica de funcionamento unilateral e colocar também à prova as diretrizes desenhadas pelos gestores em um planejamento cultural ou de comunicação. Estabelecer a possibilidade da equipe de escutar e oferecer opiniões em relação ao desenvolvimento dos projetos culturais e planos de comunicação favorecem a sua melhor implementação. A segunda fase contempla, portanto, o *planejamento/execução* das diretrizes propostas no planejamento cultural e no planejamento da comunicação também de maneira simétrica entre os agentes culturais e os públicos aos quais a proposta se relaciona.

Por fim, o estágio final intitulado *monitoramento/avaliação* retoma o primeiro estágio da proposta que é a escuta. De forma permanente,

tanto o gestor público, tal qual o gestor no âmbito da sociedade civil organizada podem assegurar de forma constante se a execução dos planejamentos e projetos culturais e em comunicação estão adequados em relação aos horizontes pretendidos pelos agentes culturais e a sociedade.

Existem diferentes instrumentos e formas de realizar esse monitoramento e avaliação, inclusive com aparatos advindos nas redes sociais *online*. Vimos, desse modo, que a palavra de ordem para o planejamento da Gestão Estratégica da Cultura e da Comunicação Integradas é pesquisar. Essa relação intrínseca com a investigação, em todos os três passos aqui propostos, possibilita o diálogo e o entendimento mútuo entre idealizadores e os públicos, pois ambos se tornam partícipes do processo e não apenas estão divididos em polos antagônicas entre aqueles que produzem (emissão) e aqueles que apreciam (recepção). Por isso que esse modelo não é linear, mas seu desenho é em forma de espiral.

## Considerações finais

A escolha de uma concepção não linear para realizar a gestão estratégica da cultura e da comunicação de forma integrada está de acordo com uma acepção que favorece o desenvolvimento de propostas culturais e de comunicação em uma visão ampliada de cultura. Isso porque como vimos ao longo deste texto, compreender as teias de produção de sentido que enlaçam essa noção de cultura, requer o contínuo olhar em reciprocidade tanto para aqueles que concebem a gestão da cultura como para aqueles que atuam como copartícipes desse empreendimento.

Daniel Dayan (1997) nos lembra que a noção de público é muitas vezes uma ficção. Um dos pontos dessa classificação está em sa-

ber que esses lugares de produtor e apreciador oscilam de acordo com a multiplicidade de papéis que participamos em sociedade. Outra característica dessa visão de público está em saber ver que quase sempre quem produziu também se torna impactado pelas suas próprias produções. Onde está então o lugar desse produtor cultural, se não em uma relação dialógica como seu público?

Realizar uma Gestão Estratégica da Comunicação e da Cultura de forma integrada é romper essa ficção e produzir em conjunto com o outro de maneira efetiva os princípios dialógicos das políticas públicas graças a construção de um lugar de diálogo efetivo entre os campos da produção cultural e da comunicação estratégica pública.

## Notas

<sup>1</sup> Neste texto tomamos como referência a noção de campo de Pierre Bourdieu (1996, 1999).

## Referências

- BOLAÑO, C. *Mercado brasileiro de televisão*. São Paulo: Educ, 2004.
- BOTELHO, I. *Dimensões da cultura e políticas públicas*. São Paulo em *Perspectiva*, São Paulo, v. 15., n. 2, p. 73-83, abr./jun. 2001.
- BOURDIEU, P. *As regras da arte: gênese e estrutura do campo literário*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- BOURDIEU, P. *O Poder Simbólico*. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- BRITTOS, V. C.; BOLAÑO, C. R. S. (org.). *Rede Globo: 40 anos de poder e hegemonia*. 2. ed. São Paulo: Paulus, 2005.
- CAPPARELLI, S.; LIMA, V. *Comunicação e televisão: desafios da pós-globalização*. São Paulo: Hacker, 2004.
- DAYAN, D. (Comp.). *En busca del público: recepción, televisión, medios*. Barcelona: Gedisa, 1997. p. 335-370.



- FAUSTO NETO, A.; VERÓN, E.; RUBIM, A. A. C. (org.). *Lula presidente: televisão e política na campanha eleitoral*. Porto Alegre: UNISINOS, 2003.
- FAYARD, P. *O Jogo da interação: informação e comunicação em estratégia*. Caxias do Sul: Educus, 2000.
- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- GOFFMAN, E. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 1985.
- GOFFMAN, E. *Les cadres de l'expérience*. Paris: Les Éditions de Minuit, 1991.
- GOFFMAN, E. *Les rites d'interaction*. Paris: Les Éditions de Minuit, 2005.
- GIDDENS, A. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: UNESP, 1991.
- KUNSCH, M. M. K. (org.). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Editora Saraiva, 2009a. v. 2.
- KUNSCH, M. M. K. (org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009b.
- KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- MARCHIORI, M. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. (Comunicação organizacional, v. 1).
- MATTOS, S. *História da televisão brasileira: uma visão econômica, social e política*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- NOVELLI, A. L. R. O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. *Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, v. 3, n. 4, 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138912>. Acesso em: 30 jun 2019.
- ORTIZ, R. *Mundialização e cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- RODRIGUES, J. D. (org.). *Comunicação Pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 2012.
- RUBIM, A. A. C.; VASCONCELOS, F. P. *Financiamento e fomento à cultura nas regiões brasileiras*. Salvador: EDUFBA, 2017. (Coleção Cult).
- SODRÉ, M. *O monopólio da fala: função e linguagem da televisão no Brasil*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- TAYLOR, J. R. Une théorie tridimensionnelle de la communication organisationnelle. *Communication*, Montréal, v. 11, n. 1, p. 15-59, 1990.
- TODOROV, T. *A conquista da América: a questão do outro*. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

# Gestão cultural e ambiente digital

Leonardo Costa

## Introdução

A educação, o conhecimento, a informação e a comunicação são essenciais para o pleno exercício da cidadania, para o progresso social e bem-estar dos seres humanos e para o fortalecimento das organizações de todos os tipos, além de constituírem a base para a inovação e a competitividade das empresas. O acesso à informação e ao conhecimento, a sua difusão e compartilhamento, garantidos pelas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), são essenciais nesse processo, cujo desenvolvimento conferiu novas características à comunicação e à economia contemporâneas. (COSTA, 2007)

Essas tecnologias que estão em contínuo processo de expansão e desenvolvimento proporcionando oportunidades sem precedentes para alcançar níveis cada vez mais elevados de desenvolvimento. Dessa forma, uma

nova economia surgiu em escala global, chamada por Castells (1999) de informacional e global. Informacional, porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia – sejam empresas, regiões ou nações – dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. Global, porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação assim como seus componentes – capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados – estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos.

A estrutura da economia informacional e global é produzida pela dinâmica da concorrência entre os agentes econômicos e entre os locais – países, regiões, áreas econômicas –, onde eles estão situados. Essa concorrência ocorre com base em fatores específicos à nova economia informacional, em um sistema global articulado por uma rede estruturada por TICs. No entanto, as vantagens estão, atualmente, distribuídas desigualmente entre os países, assim como no interior das sociedades.

Vivemos um momento de profundas transformações nas relações econômicas, sociais e culturais, desde a última década do século XX. Segundo Manuel Castells (1999, p. 49), “estamos vivendo um desses raros intervalos na história. Um intervalo cuja característica é a transformação de nossa ‘cultura material’ pelos mecanismos de um novo paradigma tecnológico que se organiza em torno da tecnologia da informação”. Os avanços tecnológicos podem ser percebidos em diferentes áreas, especialmente na comunicação; refletindo-se na reestruturação das relações mundiais, com a interdependência de mercados econômicos, a facilidade para os deslocamentos geográficos, o consumo de produtos em escala planetária e o acesso mais facilitado aos bens de informação.

Marcos Palacios (2005) afirma que a chamada Sociedade da Informação é fortemente marcada pela coincidência histórica de três processos independentes: a) Revolução dos costumes – anos 1960 –, com o surgimento e florescimento de movimentos socioculturais como o Feminismo, Ecologismo, Direitos Humanos, *Gay Liberation*, etc. e as reações por eles produzidas; b) Revolução da tecnologia informacional; e c) crise econômica do capitalismo e do estatismo e sua subsequente reestruturação: a queda do socialismo real (União Soviética e seus satélites) e estabelecimento de um novo ordenamento internacional, marcado pelo fim da bipolaridade e por uma multiplicação de eixos de poder (Estados Unidos, comunidade europeia, China, países emergentes).

A Sociedade da Informação é comumente descrita em termos de três frentes gerais: uma economia baseada no conhecimento, um novo papel de finanças e uma sociabilidade em rede. O crescimento do setor financeiro e o aumento da economia intensiva de conhecimento, com o suporte dos avanços da indústria dos computadores, são fenômenos interdependentes que se auto alimentam. (EISENBERG; CEPIK, 2002; FÉLIX, 2005) A revolução trazida com esses avanços perpassa por todas as esferas, trazendo um “novo estilo de produção, comunicação e gerenciamento de vida”. (CASTELLS, 1999, p. 25)

Esse fenômeno não é novo: trata-se de um estágio avançado das transformações operadas desde antes do século XX, conseqüentes do desenvolvimento de tecnologias e de sua apropriação pela sociedade, trazendo impactos na relação de produção e consumo e transformando a maneira de nos comunicarmos e convivermos. “A mobilidade galga ao mais alto nível dentre os valores cobiçados – e a liberdade de movimentos, uma mercadoria sempre escassa e distribuída de forma desigual, logo se torna o principal meio de

estratificação social de nossos tempos modernos ou pós-modernos”. (BAUMAN, 1999) O desenvolvimento das técnicas amplia as possibilidades de reprodução, transmissão e troca, moldando novas formas de entender e fazer parte da sociedade.

Os meios de comunicação acompanham as transformações que ocorrem na sociedade, sendo responsáveis por mudanças nos velhos paradigmas e pelo surgimento de novos. Novas mídias reconfiguram as formas de interação, e experiências permeadas pelos sistemas de comunicação trazem consequências para a formação dos vínculos sociais. Atualmente a sociabilidade é mediada por meios tecnológicos de forma mais intensa, a partir dos significados e dos usos diversos de acordo com características sociais e culturais específicas.

Essas mudanças sociais, a partir da apropriação de avanços tecnológicos, são definidas como as responsáveis pela formação de uma sociedade em rede. O desenvolvimento das transmissões por satélite e, principalmente a Internet, diminuem as fronteiras e aproximam pessoas e culturas diferentes, integrando o mundo numa rede global inter-relacionada. Para Castells (1999, p. 497), “as redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura”.

Esse modelo social, organizado com base nas TICs, é marcado pela internacionalização dos mercados, instantaneidade e interatividade na comunicação, intercâmbio de valores, linguagens e símbolos – penetrando nas dimensões da vida cotidiana. Os meios de comunicação assumem o papel de potencializadores do acesso e da troca de informações. Sobre tudo a Internet, com o potencial de

integração de textos, imagens e sons no mesmo sistema, permite a comunicação instantânea em uma grande rede global, num sistema interligado e diversificado. “A Internet [...] é a ferramenta tecnológica e a forma organizacional que distribui informação, poder, geração de conhecimento e capacidade de interconexão em todas as esferas de atividade”. (CASTELLS, 2003, p. 220)

A possibilidade de interação, a partir de diferentes locais e em qualquer momento, é outra característica da rede mundial de computadores. A interatividade é justamente a base dos meios de comunicação eletrônicos, entendida como a participação do receptor/usuário na produção de conteúdo, seja através da criação de mensagens, da publicação de opiniões ou pela definição do caminho a ser percorrido, permitindo que todos os envolvidos sejam agentes no processo de alguma forma. A rede de computadores permite interações do usuário com a máquina, com o conteúdo e com outros usuários e produtores de informação. Percebem-se também diferentes graus de interatividade: da leitura e participação em fóruns de opinião até a publicação de conteúdo em diversas plataformas.

Desde o surgimento dos aparelhos de rádio, televisão, filmadoras, televisão a cabo, até o despontar da Internet, as tecnologias trouxeram diversas mudanças na maneira que entendemos e nos relacionamos com a comunicação e com o outro, sem que essas mudanças possam ser classificadas aprioristicamente como positivas ou nocivas para a sociedade. As suas consequências só podem ser dimensionadas a partir da análise de seus usos e do modo como as suas práticas são efetivamente incorporadas no cotidiano de seus usuários.

## E de que forma os zeros e uns repercutem na gestão cultural?

O primeiro computador eletrônico digital surgiu na década de 1940, ocupava o espaço total de uma sala, pesava 30 toneladas, possuía 18.000 válvulas para transmitir os sinais elétricos e realizava 5.000 somas por segundo – e foi planejado para propósitos militares. (BRIGGS; BURKE, 2004) Com o desenvolvimento dos transistores as válvulas tornaram-se obsoletas, avanço tecnológico que permitiu a criação de máquinas mais rápidas, menores e mais baratas. Na década de 1950 apareceram os primeiros circuitos integrados em uma peça de silício chamada *chip*, que reunia componentes elétricos, transistores, resistores e capacitores, formando um circuito elétrico completo. Nos anos 1960, cerca de 200 produtos foram anunciados por mais de 80 diferentes fabricantes. No final daquela década, os computadores já desempenhavam tarefas em mais de 3.000 áreas de atuação, compreendendo desde o mundo empresarial até o científico.

A dinâmica sociotécnica que se instaurou no final do século passado misturou as tecnologias digitais e a sociedade “pós-moderna”, formando o que chamamos de cibercultura. (LEMOS, 1999) Com a cibercultura, a tecnologia passa a ter um papel diferente daquele do período moderno industrial. Segundo Lemos (1999): “a tecnologia, que foi durante a modernidade um instrumento de racionalização e de separação, parece transformar-se numa ferramenta convivial e comunitária”. A rede mundial de computadores é constituída, para além de seu aspecto comercial, por formas de representação, convívio e interação. A Internet, uma das principais tecnologias resultantes da convergência entre as telecomunicações e a informática, através dos seus diversos serviços possibilitou o

estabelecimento de interconexões generalizadas em âmbito global e de uma nova configuração comunicacional.

André Lemos (2003) sintetiza as relações entre as TICs e a cultura contemporânea em três pilares fundamentais: a reconfiguração de práticas, modalidades midiáticas e espaços, a conectividade generalizada e a liberação do polo de emissão. A ideia dos três pilares, ou leis da cibercultura, facilita a análise dos variados aspectos da sociedade contemporânea devido, principalmente, à sistematização que auxilia a compreensão do conjunto de fenômenos atuais.

Um dado importante a ser ressaltado é essa inter-relação entre a sociedade, a cultura e as novas tecnologias que transformam de forma progressiva nossas cidades de concreto em cidades digitais (*bits*). Essa reconfiguração geral de práticas, conceitos e espaços geraram novos conflitos de natureza política e ética – com a discussão sobre o limite da privacidade com a ideia de que o corpo se torna obsoleto sem componentes eletrônicos – e comunicacional – com a liberação do polo de emissão dando voz a discursos anteriormente reprimidos.

Mudanças nos sistemas de conhecimento da sociedade implicam transformações em operações produtivas e nos negócios, levam à criação ou substituição de produtos e à racionalização de procedimentos decisórios. O conhecimento acelera processos, torna instantâneas inúmeras ações de interesse econômico e gera um novo quadro organizacional caracterizado, principalmente, pela flexibilidade decorrente da utilização de equipamentos informatizados e programáveis. Este quadro determina alterações significativas no mercado de trabalho.

Não é por acaso que a Unesco (2014, p. 121) definiu, entre os seus 22 indicadores da cultura para o desenvolvimento, a importância do acesso e do uso da Internet, tendo em vista as oportunidades



geradas de acesso à informação e ao conhecimento e também para a criação, conservação e difusão das ideias e conteúdos culturais. “De fato, as novas TIC podem transformar os processos de produção, o comércio, os métodos de ensino e a educação, como criar novas formas de crescimento econômico [...]”. (UNESCO, 2014, p. 122, tradução nossa)

A gestão cultural, assim como os diversos campos da nossa sociedade, não fica de fora dessas transformações. E, em linhas gerais, podemos entender a gestão cultural da seguinte forma: “Gestão cultural é um termo relativamente recente no cenário cultural brasileiro. Pressupõe procedimentos administrativos e operacionais, mas não se resume a eles. Pressupõe também a gerência de processos nos campos da cultura e da arte, mas vai além deles”. (RODRIGUES, 2009)

Para melhor exemplificar a gestão cultural em ambiente digital iremos focar em exemplos e ações realizadas pela gestão pública da cultura. As TICs aqui podem atuar “para a melhoria da qualidade de serviços públicos prestados e no auxílio ao desenvolvimento de práticas democráticas”. (NASCIMENTO et al., 2012) Nesse processo de governança um importante exemplo relacionado à política pública federal é o Portal de Transparência, que publica dados da aplicação orçamentária federal e desse modo permite que os usuários na rede possam acessar informações sobre como o dinheiro público é utilizado.

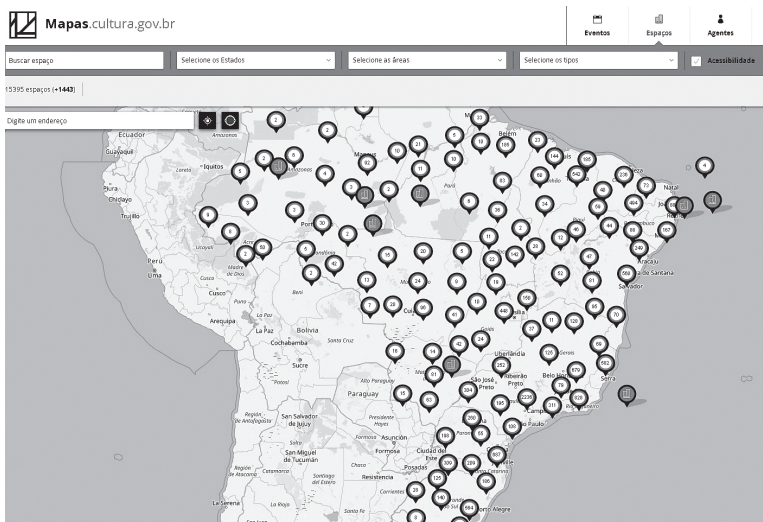
Ainda do ponto de vista geral dos processos da gestão pública, o uso de ferramentas digitais cada vez mais auxilia na perspectiva dos processos, desde a tramitação eletrônica e gestão arquivística de documentos até a interação com os cidadãos.

Na comunicação do poder público com a sociedade civil podemos citar as diversas consultas públicas que já foram e são realizadas por órgãos na área da cultura. Um exemplo mais recente se refere à consulta pública para a elaboração de novo decreto do Conselho Nacional de Política Cultural (CNPc), órgão responsável por propor a formulação de políticas públicas para o desenvolvimento e o fomento das atividades culturais no Brasil. Para participar desse processo o cidadão deve acessar a plataforma digital do CNPC e encaminhar as suas sugestões.

Uma forma muito utilizada também para a comunicação com a sociedade civil é através das Ouvidorias, canais que servem para fazer reclamações, registrar denúncias, expressar opiniões ou fazer requerimentos. Atualmente a Ouvidoria do Ministério da Cultura (MinC) continua ativa com essa nomenclatura na Internet, por mais que a extinção do MinC já tenha ocorrido no mês de janeiro de 2019. Ou seja, no momento esse canal carece de uma atualização institucional.

Para além do processo de comunicação e interação com o cidadão a gestão cultural pode se beneficiar de outras ferramentas digitais. Um desses exemplos é o Mapas Culturais, que busca se constituir como a principal base de informações e indicadores do até então MinC, como principal ação do Sistema Nacional de Indicadores e Informações Culturais (SNIIC). Atualmente no mapa estão reunidas informações do antigo Registro Aberto da Cultura (RAC), da Rede Cultura Viva, do Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas (SNBP) e do Cadastro Nacional de Museus (CNM), além da ideia de integração com outros sistemas de informações estaduais e municipais. A construção de um mapa com tais características – que possui no momento 16.697 espaços culturais cadastrados, o que num modelo *offline* é praticamente inconcebível.

Figura 1 – Mapas Culturais



Fonte: SNIIC.

Como pensar a Lei Rouanet sem o Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura (Salic)? Nos primórdios da Lei Rouanet era necessário encaminhar os projetos a serem inscritos através de documentação impressa por via postal. Do ponto de vista da gestão pública requisitava uma série de processos distintos para recebimento, análise e arquivamento das propostas. Esse processo atualmente não só avançou para a utilização de ferramentas digitais – todo o processo de inscrição, análise e diligências é feito eletronicamente, como também há a disponibilização de um aplicativo para acesso *mobile*. Algo que facilita, em grande medida, o trabalho dos produtores culturais. Em outros estados da federação temos exemplos semelhantes, como seria o caso do Sistema de Informações e Indicadores em Cultura (SIIC) na Bahia, que dentre os seus módulos, temos o Clique Fomento, que permite o cadastro de projetos culturais para os diferentes editais e chamadas públicas.

Em suma, não podemos desconsiderar nos dias atuais a importância dos ambientes digitais na execução de diferentes processos na nossa sociedade. Trouxemos aqui alguns exemplos de como as TICs podem atuar de forma positiva para a gestão pública da cultura e a sua comunicação com os cidadãos, mas não podemos ignorar que tais benefícios ainda não são acessados pela totalidade da nossa população.

Na Sociedade da Informação, ambiente globalizado baseado em comunicação, informação, conhecimento e aprendizagem, o papel da disseminação da informação torna-se fundamental para a construção do conhecimento e para a formação do cidadão. As TICs trazem a possibilidade de democratização e universalização da informação com grande potencialidade para diminuir a exclusão social, embora paradoxalmente tenham produzido, nos países não desenvolvidos, um novo tipo de exclusão: a digital.

## Notas

- <sup>1</sup> “A codificação binária decimal e/ou codificação binária, [...] é um sistema de numeração muito utilizado na Informática [...]. O sistema binário é composto por dois algarismos fundamentais: o 0 (zero) e o 1 (um), onde suas posições indicam o valor expresso. Diferentemente da base decimal, os números no Sistema Binário são lidos inversamente, ou seja, da direita para esquerda, onde cada dígito recebe o nome de *bit* (*Binary Digit*)”. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Codifica%C3%A7%C3%A3o\\_bin%C3%A1ria\\_decimal](https://pt.wikipedia.org/wiki/Codifica%C3%A7%C3%A3o_bin%C3%A1ria_decimal).
- <sup>2</sup> “De hecho, las nuevas TIC puedan transformar los procesos de producción, el comercio, los métodos de gobierno y la educación, así como crear nuevas formas de crecimiento económico [...]”.
- <sup>3</sup> Disponível em: <http://transparencia.gov.br/>.
- <sup>4</sup> Disponível em: <http://cnp.cultura.gov.br/pauta/consulta-publica/>.
- <sup>5</sup> Disponível em: <http://ouvidoria.cultura.gov.br/>.
- <sup>6</sup> Disponível em: <http://sniic.cultura.gov.br/>.
- <sup>7</sup> Disponível em: <http://culturadigital.br/sniic/2014/05/13/versao-1-0-do-registro-aberto-da-cultura-rac-e-novem-da-cultura/>.

<sup>8</sup> Disponível em: <http://rouanet.cultura.gov.br/>.

<sup>9</sup> Disponível em: <http://rouanet.cultura.gov.br/aplicativo/>.

<sup>10</sup> Disponível em: <https://siic.cultura.ba.gov.br/>.

## Referências

- BAUMAN, Z. *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- BRIGGS, A.; BURKE, P. *Uma história social da mídia: de Gutenberg à Internet*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- CASTELLS, M. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1).
- COSTA, L. F. *Comunicação, novas tecnologias e inclusão digital: uma análise dos projetos realizados na Bahia*. 2007. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura Contemporâneas) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.
- EISENBERG, J.; CEPIK, M. Internet e as instituições políticas semiperiféricas. In: EISENBERG, J.; CEPIK, M. (org.). *Internet e política: teoria e prática da democracia eletrônica*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002. p. 293-314.
- FÉLIX, C. B. Orígenes del concepto sociedad de la información. In: ISLAS, O. (org.). *Internet e la sociedad de la información: tomo 1*. Quito: CIESPAL, 2005. p. 25-40.
- LEMOS, A. Cibercultura: alguns pontos para compreender a nossa época. In: LEMOS, A.; CUNHA, P. (org.). *Olhares sobre a cibercultura*. Porto Alegre: Sulina, 2003. p. 11-23.
- LEMOS, A. Ciber-socialidade: tecnologia e vida social na cultura contemporânea. In: RUBIM, A. A. C.; BENTZ, I.; PINTO, M. J. (org.). *Práticas discursivas na cultura contemporânea*. São Leopoldo: UNISINOS: Compós, 1999. p. 9-22.
- NASCIMENTO, S. G. V. et al. A tecnologia da informação e a gestão pública. *MPOGA*, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 167-182, 2012.
- PALACIOS, M. Mundo digital. In: RUBIM, A. A. C. (org.). *Cultura e Atualidade*. Salvador: EDUFBA, 2005. p. 133-152.

RODRIGUES, L. A. Gestão cultural e seus eixos temáticos. *In*: CURVELLO, M. A. *et al.* (org.). *Políticas públicas de cultura do estado do Rio de Janeiro: 2007-2008*. Rio de Janeiro: UERJ/Decult, 2009. p. 76-93.

UNESCO. *Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo: manual metodológico*. Paris, 2014.



# Sobre os Autores

## **Adriana Alves Santana**

Mestranda no Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Integrante do Coletivo Gestão Cultural do Observatório de Políticas e Gestão Culturais do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (CULT) da UFBA. E-mail: [asantana.cultura@gmail.com](mailto:asantana.cultura@gmail.com)

## **Adriano de Oliveira Sampaio**

Professor associado da Universidade Federal da Bahia (Facom/UFBA) e do Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade (Poscultura/IHAC/UFBA). Pós-Doutor pela Escola de Comunicação e Artes (ECA/USP) (2016-2017). Doutor e mestre em Comunicação e Cultura Contemporâneas – UFBA, com estágio doutoral pela Universidade de Paris III – Sorbonne Nouvelle. Organizou recentemente o Livro: *Marca lugar, comunicação e cultura* publicado pela EDUFBA, 2018. E-mail: [adrianosampaio@gmail.com](mailto:adrianosampaio@gmail.com)

## **Antonio Albino Canelas Rubim**

Pesquisador do CNPq e do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (CULT) e professor do Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade (Pós-Cultura) da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Ex-Secretário de Cultura do Estado da Bahia – Brasil (2011-2014). E-mail: [albino.rubim@gmail.com](mailto:albino.rubim@gmail.com)

## **Carmen Lúcia Castro Lima**

Economista, Mestre em Economia e Doutora em Cultura e Sociedade (linha Cultura e Desenvolvimento) pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Diretora do Fundo de Cultura do Estado da Bahia entre 2007 e 2009. Diretora da Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia entre 2009 e 2013. Diretora de Economia da Cultura da Se-



cretaria de Cultura do Estado da Bahia entre 2013 e 2015. Professora adjunta da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Pesquisadora do grupo de pesquisa Comunidades Virtuais da UNEB. Colaboradora do grupo de pesquisa do Observatório de Economia Criativa da UFBA (OBEC-BA). E-mail: carmen.lima20@gmail.com.

### **Daniele Pereira Canedo**

Professora adjunta e pesquisadora do Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas (Cecult), da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), e também faz parte do corpo docente do Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade (Pós-Cultura) e do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Coordena o Observatório da Economia Criativa da Bahia (OBEC). E-mail: danielecanedo@gmail.com

### **Gisele Marchiori Nussbaumer**

Doutora em Comunicação e Cultura Contemporâneas, professora da Faculdade de Comunicação e do Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Coordenadora do Coletivo Gestão Cultural do Observatório de Políticas e Gestão Culturais do CULT/UFBA. E-mail: gica.mn@gmail.com

### **Giuliana Kauark**

Professora do Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) e do Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Membro do Observatório da Diversidade Cultural da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) e do Coletivo Gestão Cultural do Observatório de Políticas e Gestão Culturais (UFBA). E-mail: giulianakauark@gmail.com

### **Gleise Oliveira**

Professora, produtora e gestora cultural. Doutoranda em Cultura e Sociedade do Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos da Universidade Federal da Bahia (IHAC/UFBA). Pesquisadora em formação pelo Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (Cult/UFBA). E-mail: gleise.cultura@gmail.com.

### **Leonardo Costa**

Professor adjunto IV da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia (UFBA), vice-diretor da Faculdade de Comunicação (Facom), Participante do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (CULT/UFBA), da Rede de Pesquisadores de Políticas Culturais (REDEPCULT) e do Observatório de Economia Criativa (OBEC-BA). Visiting Scholar (CNPq) na University of Miami (2016-2017). Doutor em Cultura e Desenvolvimento pelo Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade (UFBA), com período sanduíche na Université Paris III (Sorbonne Nouvelle). E-mail: leocosta@ufba.br

### **Luana Vilutis**

Doutora em Cultura e Sociedade pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), mestre em Educação (USP) e Graduada em Ciências Sociais (PUC/SP). É pesquisadora do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (CULT/UFBA) e do Observatório da Diversidade Cultural (ODC) e professora da Faculdade Latino-Americana em Ciências Sociais (FLACSO Brasil). E-mail: luanavilutis@gmail.com

### **Nathalia Leal**

Pesquisadora e gestora cultural, graduada em produção em comunicação e cultura pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e, em administração na Faculdade Visconde de Cairu (FVC). Mestra e doutoranda pelo Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação

em Cultura e Sociedade da UFBA. Integrante do Coletivo Gestão Cultural do Observatório de Políticas e Gestão Culturais do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (CULT/UFBA). E-mail: leal.nathalia@gmail.com.

### **Sophia Cardoso Rocha**

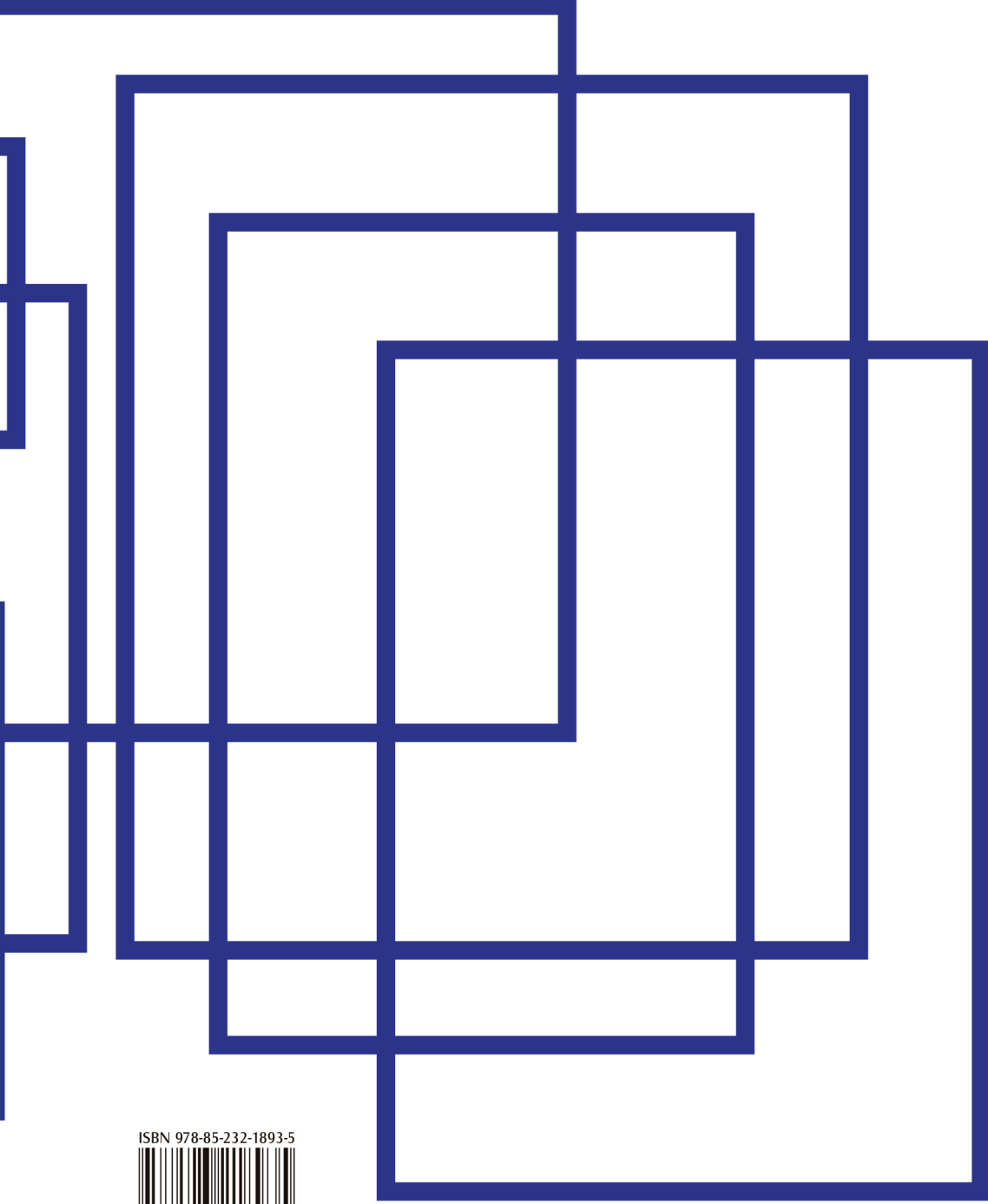
Doutora e mestra em Cultura e Sociedade pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), graduada em Produção em Comunicação e Cultura pela UFBA e em Direito pela Universidade Católica do Salvador (UC-Sal). Pesquisadora do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (CULT) da UFBA. E-mail: sophiacrocha@gmail.com

### **Taiane Fernandes**

Jornalista, gestora e produtora cultural, mestre e doutoranda em Cultura e Sociedade pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Pesquisadora em formação do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (CULT/UFBA/Brasil) e da Unidad de Investigación en Economía de la Cultura y Turismo (Econcult/UV/España). E-mail: taianefernandes@gmail.com



	<b>COLOFÃO</b>
<b>Formato</b>	15 x 21 cm
<b>Tipologia</b>	Aldine 401 BT 11/15 Castle T e Castle T Lig
<b>Papel</b>	Alcalino 75 g/m <sup>2</sup> (miolo) Cartão Supremo 300 g/m <sup>2</sup> (capa)
<b>Impressão</b>	EDUFBA
<b>Capa e Acabamento</b>	Gráfica 3
<b>Tiragem</b>	400 exemplares



ISBN 978-85-232-1893-5



9 788523 218935