

# Pensar e Agir com a Cultura: desafios da gestão cultural

José Márcio Barros e José Oliveira Junior (Orgs.)

OBSERVATÓRIO  
*da diversidade*  
CULTURAL

Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão  
P418 cultural / José Márcio Barros e José Oliveira  
Júnior, organizadores. – Belo Horizonte:  
Observatório da Diversidade Cultural, 2011.  
156p.

ISBN 978-85-65353-00-7 1.

Gestão cultural. 2. Política cultural. 3. Difusão  
cultural. 4. Gestores culturais. 5. Projetos culturais.  
I. Barros, José Márcio. II. Oliveira Júnior, José.

CDD: 301.2

CDU: 398

# Pensar e Agir com a Cultura: desafios da gestão cultural

José Márcio Barros e José Oliveira Junior (Orgs.)

OBSERVATÓRIO  
da diversidade  
CULTURAL

José Márcio Barros e José Oliveira Junior (Orgs.)

# **Pensar e Agir com a Cultura:** desafios da gestão cultural

Belo Horizonte  
Observatório da Diversidade Cultural

2011

## **Expediente**

Organizadores: José Márcio Barros e José Oliveira Junior

Revisão: Tailze Melo

Capa, ilustrações e projeto gráfico: Ronei Sampaio

Impressão e Acabamento: Gráfica Formato

Execução Orçamentária: Via Social

## **Equipe ODC**

José Márcio Barros: Coordenação Geral

José Oliveira Junior: Projetos e Articulação

Priscilla D'Agostini: Produção e Comunicação Institucional

Giselle Lucena: Portal de Conteúdo e Rede Colaborativa

Warley Bombi: Portal de Conteúdo

Ana Clara Buratto: Assistente de projetos e pesquisa

Alcione Lana: Secretária e Arquivo

Sheilla Piancó: Assessoria Jurídica



Viabilizado com recursos públicos oriundos da lei estadual de incentivo à Cultura. Parte integrante da suplementação do projeto Pensar e Agir com a Cultura: Capacitação em desenvolvimento artístico-cultural 2008, CA 1292/001/2007, Empreendedor José Oliveira Junior.

# Sumário

## Apresentação

O mundo misturado:

imbricações entre cultura e gestão cultural | *Tailze Melo* p. 9

## PARTE I - Desafios

Gestão da cultura e a cultura da gestão | *Enrique Saravia* p. 15

Diversidade cultural e gestão: sua extensão e complexidade  
*José Márcio Barros* p. 20

Gestão cultural: formação, colaboração e desenvolvimento local  
*José Márcio Barros e José Oliveira Junior* p. 28

Desafios de uma política pública para a formação de gestores culturais  
*Maria Helena Cunha* p. 35

A mudança da cultura e a cultura da mudança: cultura, desenvolvimento e transversalidade nas políticas culturais | *José Márcio Barros* p.48

Uma rápida reflexão sobre o MinC entre 2003 e 2011 | *Isaura Botelho* p.69

## PARTE II - Competências

Trabalho Colaborativo e em Rede com a Cultura

*Fayga Moreira, Gustavo Jardim e Paula Ziviani*

**p. 81**

Conhecer e Agir no campo da Cultura: diagnóstico, informações e indicadores

*José Marcio Barros e Paula Ziviani*

**p. 100**

Fomento e financiamento: compartilhar responsabilidades para cidades melhores

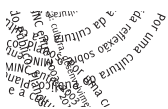
*José Oliveira Junior*

**p. 116**

Projetos Culturais para a diversidade: pensar e planejar para agir com a Cultura

*José Oliveira Junior e Luciana Caminha*

**p. 133**



## O mundo misturado: imbricações entre cultura e gestão cultural

TAILZE MELO<sup>1</sup>

“A gente só sabe bem aquilo que não entende”<sup>2</sup>. O narrador mais famoso de Guimarães Rosa, Riobaldo, em suas reflexões de jagunço, já sabia que é somente sob o “signo da neblina” que podemos apreender o outro: “Diadorim é minha neblina”<sup>3</sup>. Neste mundo misturado, para ainda usar uma expressão do sertão de Rosa, a nossa questão maior deve ser sempre a alteridade: o outro que se mostra com suas singularidades específicas.

O exercício da diversidade cultural apresenta-se, pois, alinhavado na complexa tarefa de entender que as diferenças devem ser pensadas como condição de originalidade e pluralidade do homem, portanto, como um elogio à condição humana. A experiência com a diversidade exige um olhar que capta o outro na sua opacidade, ou seja, que não tenta impor a ordem do conhecimento completo sobre o outro. É preciso a “neblina” para que, respeitado os mistérios do diferente, a diversidade possa surgir em toda a sua potência.

Os dez artigos que compõem este livro apresentam olhares diversos sobre a questão da gestão cultural, entendida como atividade que deve sempre ser pensada dentro da perspectiva da proteção e promoção da diversidade cultural. Nesse sentido, como ressalta José Márcio Barros, em um dos textos deste livro: “diversidade cultural e gestão são

1. Mestre em Literaturas de Língua Portuguesa pela PUC Minas. Doutoranda em Literatura Comparada pela UFMG. Coordenadora do curso de pós-graduação lato sensu Processos Criativos em Palavra e Imagem no Instituto de Educação Continuada da PUC Minas. Professora dos departamentos de Comunicação Social e Design de Moda da Faculdade Estácio de Sá de Belo Horizonte.

2. ROSA. *Grande sertão: veredas*. p.394.

3. ROSA. *Grande sertão: veredas*. p.40.



expressões que, longe de revelarem consenso e homogeneidade, nos remetem ao campo das ambiguidades e contradições com que pensamos e nomeamos nossas diferenças e nossos modos de geri-las.”

Ou seja, ao pensar em gestão cultural, também estamos refletindo sobre o jogo da alteridade. Isso porque o exercício de práticas culturais instigantes e, de fato, significativas para os envolvidos nelas, requer muito além de sensibilidade e boas intenções. Tensões políticas de variados modelos de ordenamento e gestão tornam a diversidade cultural a própria possibilidade de lidar com a realidade multifacetada por excelência.

Práticas de gestão resultantes da capacitação adequada de gestores culturais, bem como uma postura comprometida por parte das instituições públicas e privadas, diretamente relacionadas ao exercício da vida cultural, possibilitam que ideias criativas saiam do estágio de projeto e se tornem realidade concreta para as comunidades envolvidas.

Nessa linha de raciocínio, o primeiro texto desta publicação, de autoria de Enrique Saravia, problematiza a qualidade da formação, sensibilização e capacitação de administradores culturais. Essa formação é de inquestionável importância, uma vez que a cultura, conforme salienta o autor, é fator decisivo para o desenvolvimento social de qualquer sociedade.

Em perspectiva complementar, José Márcio Barros discute a questão da pluralização dos modelos de gestão como modo de garantir um diálogo, de fato, estreito entre a diversidade cultural e a gestão cultural. Para isso, Barros não propõe respostas limitadoras, mas, ao longo do texto, pondera os meandros do intrincado jogo de relações que faz parte desse debate.

Ainda no mesmo âmbito, José Márcio Barros e José Oliveira Junior, a partir da experiência de ambos no programa Pensar e Agir com a Cultura, curso de desenvolvimento e gestão cultural, desenvolvido desde 2003, apresentam algumas habilidades que devem ser contempladas por gestores no intuito de aperfeiçoar a atuação de tais profissionais no campo

da cultura. A instância da criatividade é pontuada como essencial para dar mais coerência e eficácia ao trabalho do gestor cultural.

No artigo de Maria Helena Cunha, a experiência formativa do México, a partir do seu Programa de Capacitação Cultural, e uma análise sobre os dados da pesquisa realizada pelo IBGE, tendo como foco os recursos humanos do setor público municipal no Brasil, são tomadas como recorte analítico para pensar uma política de profissionalização para gestores culturais.

Para trabalhar o binômio “a mudança da cultura” e a “cultura da mudança”, José Márcio Barros utiliza a lógica da inversão como um modo de olhar e sentir a realidade. A partir da inversão e seus desdobramentos perceptivos, surgem, em seu artigo, reflexões que transitam pelo reverso, em uma “séria brincadeira”, como se referiu o autor ao propósito de seu texto.

A primeira parte do livro é encerrada por Isaura Botelho que realiza em seu artigo uma competente análise do MinC, entre 2003 e 2011.

Inaugurando a segunda parte, o texto *Trabalho colaborativo e em rede com a cultura*, dos autores Fayga Moreira, Gustavo Jardim e Paula Ziviani, toma o conceito de rede e a ideia de processos colaborativos para investigar o campo da cultura e as práticas profissionais que o alimentam. O cenário contemporâneo e suas idiossincrasias são considerados para as reflexões propostas pelos autores.

Discutir a importância da elaboração de indicadores e do diagnóstico na área da cultura é a motivação investigativa de José Márcio Barros e Paula Ziviani no artigo *Conhecer e Agir no campo da Cultura: diagnóstico, informações e indicadores*. Com esse objetivo, os autores apresentam modelos de diagnóstico que são aplicáveis ao campo da cultura.

José Oliveira Junior, no texto *Financiamento: compartilhar responsabilidades para cidades melhores*, discute a viabilidade de ações culturais para além do financiamento público. Tal possibilidade não implica, no entanto, desprezar esse tipo de recurso, mas ampliar a discussão sobre

possibilidades de financiamento da cultura.

Para encerrar o livro, José Oliveira Junior e Luciana Caminha compartilham com o leitor dicas práticas e muito úteis de como elaborar um bom projeto cultural.

Assim, nos textos que integram esta publicação, encontramos uma variedade de abordagens teóricas e metodológicas, formando um painel rico de percepções, pois calcado justamente no diverso. Para fechar com Rosa, vale lembrar que nesse grande sertão que é o mundo “a opinião das outras pessoas vai se escorrendo delas, sorradeira, e se mescla aos tantos, mesmo sem a gente saber, com a maneira da idéia da gente!”<sup>4</sup>

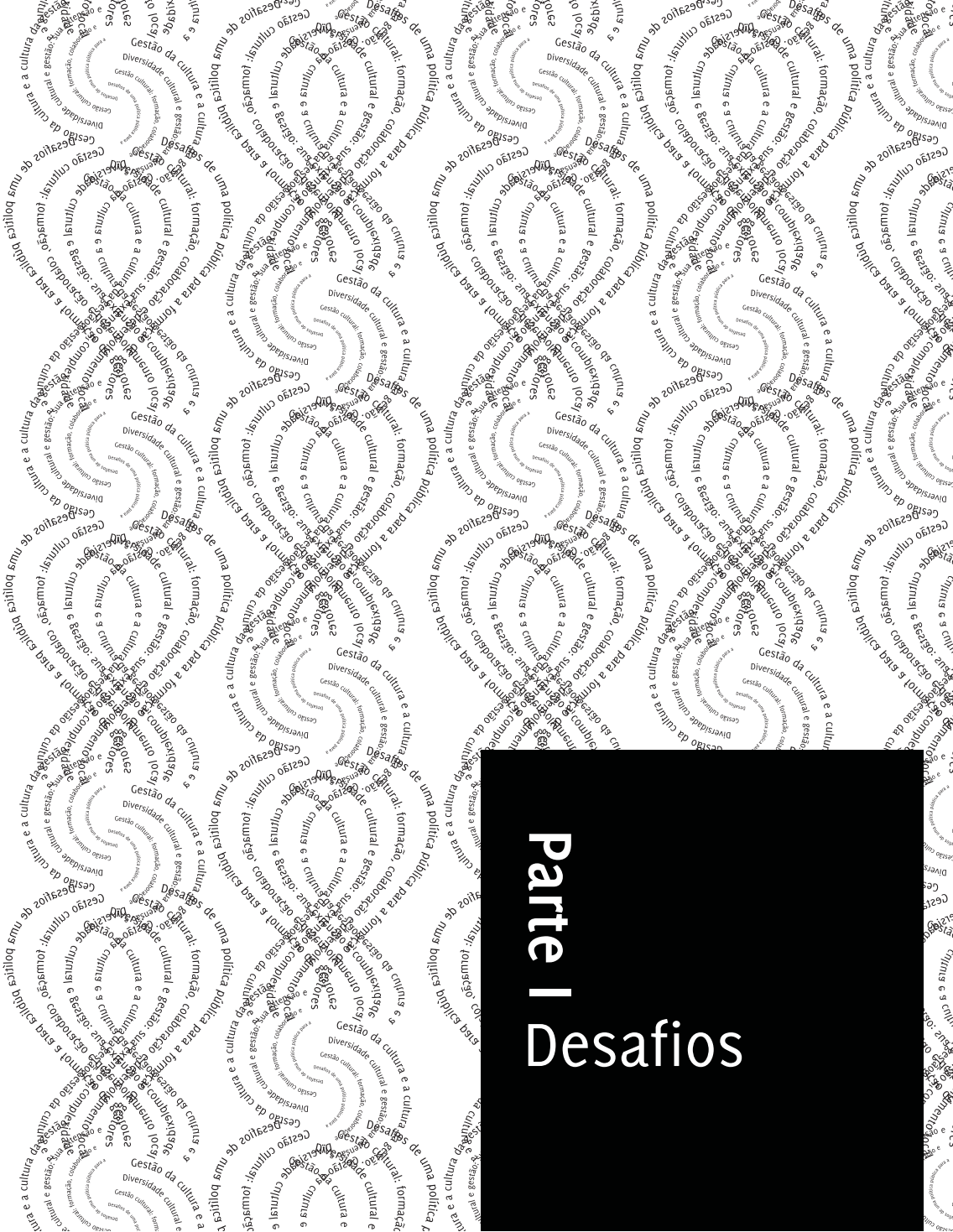
---

### **Referência:**

ROSA, Guimarães. *Grande sertão: veredas*. 19<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

---

4. ROSA. *Grande sertão: veredas*. p.478.



# Parte I

## Desafios



# Gestão da cultura e a cultura da gestão: a importância da capacitação de administradores culturais

POR ENRIQUE SARAVIA

“Gestão Cultural é uma administração rigorosa a serviço da utopia”

Jacques Rigaud

Falar em gestão cultural significa referir-se a um conjunto de ações de uma organização – pública ou privada – destinado a atingir determinados objetivos que foram planejados e – supõe-se – são desejados pela organização. Implica implementar normas, planos e projetos, estabelecer estruturas, alocar recursos humanos, financeiros, físicos e tecnológicos e, principalmente, empenhar criatividade e capacidade de inovação para atingir esses objetivos da melhor forma possível. A especificidade cultural está dada pelo fato de se tratar da implementação de políticas culturais ou de lidar com instituições culturais. Em outras palavras, de estar trabalhando com um intangível como é a cultura nas suas mais diversas manifestações.

Se nos referirmos à atividade do Estado, estaremos atuando no âmbito da política cultural. Ela, como toda política pública, está integrada no conjunto das políticas governamentais e se constitui numa contribuição setorial à busca do bem-estar coletivo. Obedece, portanto, a prioridades que são mais rigorosas quando os recursos são escassos. Há um sistema de urgências e relevâncias tanto entre áreas de política (econômicas e sociais) como dentro de cada política específica.

A política cultural abrange uma gama imensa de atividades que vão desde a preservação de monumentos históricos até o financiamento do cinema, passando pelas diversas atividades possíveis no campo das artes plásticas, do teatro, da música, etc. As ações públicas em cada um desses setores se sujeitarão a prioridades determinadas, pela sua vez,

por linhas políticas e ideológicas: a ampla discussão sobre cultura erudita, cultura popular e cultura de massas; a questão do nacional versus o cosmopolita e a ação das indústrias culturais integram o conjunto de problemas a partir de cujas respostas serão feitas a alocação de recursos e as inversões. Acrescente-se o fato de que todas essas atividades são perpassadas pela necessidade de preservar a diversidade cultural e de assegurar, em primeiro lugar, o reconhecimento, respeito e garantia dos direitos culturais, isto é, o direito à própria cultura, o direito à produção cultural e o direito ao acesso à cultura.

A alocação de recursos e investimentos será o resultado de conflitos e lutas diversas. Nada melhor do que o conceito de campo, formulado por Bourdieu, e aplicá-lo à área da gestão cultural. Nesse sentido, José Márcio Barros (2007, p. 62) cita a reflexão de Inesita Araujo acerca do conceito de campo:

Campo – diz Inesita Araújo – é um conceito que permite lidar ao mesmo tempo com estruturas materiais da sociedade – as organizações – e com o conjunto de valores e regras que as sustentam – as instituições. Permite perceber o modo como funcionam as homologias de posições (essenciais como fatores de mediação), as interseções e os antagonismos entre os vários domínios. Permite, sobretudo, identificar novos campos transversais, processo que adquire cada vez mais relevância nos estudos da sociedade. Favorece, ainda, uma construção teórica e metodológica transdisciplinar. É um conceito operativo no âmbito macro da metodologia. Lembro que campo em Bourdieu, é uma noção que não descarta, nem oculta o conflito; pelo contrário, um campo é definido por uma hegemonia, mas que se instala por uma luta de poder. A aparente homogeneidade de certos campos pode vir da doxa, senso comum compartilhado, mas que foi estabelecida a partir de disputas. Ou seja, uma hegemonia.

Apliquemos, então, esse conceito à reflexão sobre a formação de administradores culturais. Tudo parte da percepção – nas últimas décadas – das deficiências dos modelos de desenvolvimento baseados em preocupações e critérios puramente econômicos, o que levou à revalorização de outros aspectos da vida social e à conclusão de que era necessário um desenvolvimento integral e harmônico de todos eles.

Ressurge assim a preocupação com a cultura considerada um fim em si e não apenas um elemento acelerador – ou, muitas vezes, retardador – do desenvolvimento econômico. Se cultura é um sistema de pensamento, valores, hábitos e crenças próprios de um grupo humano, seu modo de conceber a vida e o mundo, os meios de expressão desse sistema e os produtos que dele decorrem, ela é a base essencial para a aplicação de qualquer critério de governança e governabilidade.

Vista assim, a cultura passa a ser um elemento fundamental da atividade governamental e um fator decisivo de progresso social. Acentua-se destarte a necessidade de melhorar o desempenho das instituições públicas e privadas diretamente relacionadas com a vida cultural. Verifica-se, conseqüentemente, a necessidade de contar com administradores culturais devidamente qualificados.

Todas essas considerações deveriam estar presentes na programação de atividades de formação, sensibilização e capacitação de administradores culturais.

Vários dilemas devem ser resolvidos na etapa de programação. O primeiro é sugerido pelas particularidades das pessoas que, na prática, atuam como gestores culturais em órgãos tais como arquivos, bibliotecas, museus, teatros, rádios e canais de TV, fundações culturais, galerias de arte, instituições de preservação do patrimônio histórico, áreas de difusão cultural das universidades, etc. Em geral, os que neles ocupam cargos são ou administradores tradicionais pouco sensíveis às manifestações culturais que estão administrando, embora bons conhecedores dos labirintos da máquina governamental, ou, no outro extremo, pessoas sensíveis ao fenômeno cultural, mas que não conhecem adequadamente os métodos e técnicas administrativas que lhes permitiriam um melhor desempenho. A melhor opção talvez seja orientar a programação para aqueles já sensibilizados pelo fator cultural, a fim de dotá-los do instrumental administrativo que facilitaria a realização mais eficaz dos seus planos e programas. Sem prejuízo, claro, de tentar sensibilizar os administradores



burocráticos sobre a importância do fenômeno cultural e a necessidade de respeitar a criação, a diversidade e os direitos culturais.

O segundo dilema estaria em saber se as atividades de formação e capacitação devem se orientar para a elaboração de políticas culturais ou se teriam por objeto a administração cultural. Seria aconselhável escolher a segunda alternativa. Talvez seja mais conveniente capacitar o pessoal que tem a seu cargo a viabilização das políticas adotadas pelo governo ou pela instituição cultural. Daí a ênfase em técnicas de gestão, principalmente, aquelas que visam formas não tradicionais de financiamento destinadas a angariar os recursos indispensáveis para manter as instituições culturais e desenvolver a sua programação. Uma boa base em matéria de política pública e, mais especificamente, de política cultural, seria indispensável.

Um terceiro dilema está referido a se a programação deve estudar e discutir o fenômeno cultural ou se deve se dedicar a analisar os fenômenos organizacionais. Coloca-se o problema de que se, por um lado, é necessário fornecer métodos e técnicas de gestão, por outro lado, tais conhecimentos de gestão serão aplicados a um determinado contexto cultural e que, portanto, os administradores devem ter consciência da realidade sobre a qual atuam. Deve se levar em consideração que os instrumentos administrativos são, em todos os casos, oriundos de alguma cultura determinada e necessariamente influem na realidade cultural à qual se aplicam. É mister, então, que os administradores tenham a noção clara de que por meio desses instrumentos administrativos eles poderiam estar “contrabandeando” valores de outras culturas.

A solução talvez seja analisar paralelamente o fenômeno cultural e o fenômeno organizacional e procurar detectar as diversas formas de interação entre eles. Isso permitiria, ainda, determinar o substrato cultural de métodos e técnicas aparentemente neutras. Não existe uma administração cultural unívoca. As instituições culturais adotam as formas mais variadas e se dedicam a objetivos múltiplos. Preservação e restauração de

prédios, monumentos e documentos históricos; levantamento, análise e promoção de manifestações populares dos mais diversos tipos; indústrias culturais tais como o cinema, a rádio, a televisão e a edição de livros; museus e coleções, teatros, música, artesanato, artes plásticas podem ser, permanentemente ou num momento determinado, objetivos da administração cultural. Supõe-se que um administrador cultural passa, ao longo da sua carreira, por atividades ou projetos muito diversos. Seria, pois, mais conveniente proporcionar-lhe instrumentos que fossem aplicáveis a toda essa enorme gama de possibilidades. Daí a importância de estudar os métodos e técnicas da administração de projetos, que permitem ao administrador uma atuação polivalente, muito mais adequada às exigências normais da sua função.

O importante é tornar mais efetiva a atuação dos gestores culturais permitindo-lhes uma organização mental que lhes permita enfrentar os desafios cotidianos que sua atividade lhes apresenta, com a possibilidade de conhecer e poder usar a linguagem explícita e tácita da burocracia e, sobretudo, com a vantagem de terem aprendido a operacionalizar as próprias ideias.

---

## Referências

- BARROS, José Márcio Barros. *Observatório da Cultura: Entre o óbvio e o urgente*. Revista Observatório Itaú Cultural n. 2, 2007, p.62.
- BORDIEU, P. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

# Diversidade cultural e gestão: sua extensão e complexidade

JOSÉ MÁRCIO BARROS

O que o debate sobre a proteção e promoção da diversidade cultural tem a ver com a questão da gestão cultural? Se se define o pluralismo cultural como a resposta política à realidade da diversidade cultural, como pensar a gestão cultural no singular? Inseparável de um contexto democrático, o pluralismo cultural é propício aos intercâmbios culturais e ao desenvolvimento das capacidades criadoras que alimentam a vida pública. Em que medida, pode-se falar de um pluralismo gerencial? Deve-se buscar uma gestão da diversidade cultural ou a pluralização dos modelos de gestão?

## I

Diversidade cultural e gestão são expressões que, longe de revelarem consenso e homogeneidade, nos remetem ao campo das ambiguidades e contradições com que pensamos e nomeamos nossas diferenças e nossos modos de geri-las. Há, portanto, a necessidade de, ao relacionar os dois termos, submetê-los a uma espécie de filtro do pensamento complexo inaugurando a possibilidade efetiva de superação de abordagens normativas e disciplinares. A articulação aqui proposta, mais que nos convocar a uma perspectiva interdisciplinar que festeja a possibilidade de comunicação e consenso entre aquilo que restava compartimentalizado, sugere um passo à frente no sentido de se produzir uma tensão crítica entre modelos culturais e gerenciais. Não se trata de pensar apenas o que a cultura, em suas múltiplas formas de expressão, tem a contribuir com os modelos normativos de gestão e nem tão pouco, como tais modelos podem nos ajudar a compreender e domesticar a cultura.<sup>1</sup> Trata-se de pensar

1. A questão ainda será discutida com mais detalhamento no texto.

na imbricação entre os termos, ou seja, ao se falar de diversidade cultural nos referimos a modelos normativos diversos que ordenam não apenas a produção e as trocas simbólicas no campo estético, religioso e lúdico, mas que se referem também às maneiras como se definem as formas de aprendizagem, circulação, apropriação, distribuição, mercantilização de bens e processos culturais. A diversidade cultural é, forçosamente, mais que um conjunto de diferenças de expressão, um campo de diferentes e, por vezes, divergentes modos de instituição. Chamo a isso, modos de instituir, de modelos de gestão. Para além de reconhecer a necessidade de se construir competências gerenciais nos diferentes campos culturais, o desafio parece ser o de estar atento para os modos de gestão que se fazem presentes nos diferentes padrões culturais. Reconhecer na diversidade cultural apenas a presença de diferenças estéticas é simplificar a questão. Há sempre, e é isso que torna a questão complexa, a tensão política e cognitiva de diferentes modelos de ordenamento e gestão. Diversidade cultural é a diversidade de modos de se instituir e gerir a relação com a realidade.

## II

Passamos a uma segunda questão. Segundo Mattelart, “o apelo à diversidade cultural é uma interpelação genérica, uma armadilha que abarca realidades e posições contraditórias, suscetível a todos os comprometimentos contextuais” (MATTELART, 2005, p.13). Os deslocamentos conjunturais e contextuais dos sentidos a que a expressão se refere, as contradições no interior e entre as práticas abrigadas sob essa expressão, mais que visíveis, são constitutivas de sua realidade e, portanto, não podem ser desconsideradas. Como afirma François de Bernard (2007), a diversidade cultural é diversa, dinâmica e não é em nada natural. Novamente com Mattelart, isso nos remete à necessidade de sempre “escavar o subsolo das palavras instáveis” que compõem o campo polissêmico da diversidade cultural, e procurar compreender, nas práticas assimétricas que inauguram, os enfrentamentos e as lutas pela hegemonia. Desta

forma, poder-se-ia desvelar como e em que medida ao se falar da gestão da diversidade cultural, estaríamos nos referindo à constituição de uma possível rede solidária de articulação de diferentes modelos culturais, ou se estaríamos, mesmo que afirmando o contrário, recolonizando nossos “bons selvagens.” Identificar o campo da cultura popular e as práticas culturais periféricas como portadoras de uma incapacidade gerencial, normalmente traduzida como incompetência em transformar contingências em oportunidades, parece ser o bordão que alimenta a cadeia produtiva das consultorias culturais hoje no Brasil. A redução de competências gerenciais à adoção de princípios do planejamento estratégico, bem como a definição da prática do empreendedorismo restrita aos editais de financiamento público e privado são a face mais visível dos novos colonizadores da gestão cultural. Tal e qual o campo das políticas sociais e das práticas assistencialistas, a cultura traduzida em oportunidade parece movimentar um significativo nicho de mercado. O trabalho com a pobreza, seja ela definida como material ou simbólica, movimenta um significativo mercado de trabalho, na maioria das vezes, para segmentos de classe média escolarizada e lideranças populares que assumem profissionalmente a função de mediadores de inovações. A despeito das críticas às metodologias de extensionismo e desenvolvimentismo, típicas dos anos 60 e 70, assiste-se hoje a um processo de reiteração do provisório como modelo de permanência, ou seja, uma complexa rede de projetos, editais e organizações que alimentam a provisoriedade. Sob a batuta discursiva da participação democrática, consolida-se a ideia e a prática de que mais vale multiplicar os modelos provisórios de atenção à diversidade cultural, através de projetos, oficinas, concursos e prêmios, do que pluralizar, ampliar e multiplicar as instituições permanentes de trabalho com a cultura.

### III

Uma terceira ordem de questões refere-se à contraditória maneira como a articulação entre diversidade cultural e gestão é pensada e

praticada no campo organizacional e no campo cultural. No ambiente organizacional e, por consequência, no campo das ciências gerenciais, a preocupação com a articulação entre diversidade cultural e gestão está relacionada com a mudança no perfil da força de trabalho, especialmente no contexto norte-americano e europeu. Em decorrência dos novos fluxos migratórios que o processo de globalização desencadeia, tais mudanças geram um singular paradoxo que ocupa especialistas e preocupa políticos: o diferente, as minorias étnicas, o estrangeiro e seus descendentes passam a ocupar, cada vez mais, um lugar estratégico no mercado de trabalho dos Estados Unidos e dos países integrantes da União Européia. Para além da extensão dos direitos civis aos imigrantes, a presença estrangeira nas sociedades de economia globalizada coloca em questão os direitos culturais, especialmente em sua perspectiva da multiculturalidade. Ser igual nos direitos e diferente na experiência cultural parece ser o centro desta perspectiva. Em países como o Brasil, entretanto, apesar da presença crescente de trabalhadores estrangeiros, o conflito e os enfrentamentos são menos com os nossos outros distantes e mais com aqueles que estão “do outro lado da sua casa”. Mario Aquino Alves e Luis Guilherme Galeão-Silva (2004, p.21) afirmam que

Em geral, a gestão da diversidade tem sido defendida com base em dois pontos. Primeiro, programas internos de empresas voltados à diversidade seriam socialmente mais justos do que políticas de ação afirmativa – impostas por uma legislação que remonta às lutas por direitos civis nos Estados Unidos durante as décadas de 1960 e 1970 –, uma vez que se baseiam na meritocracia e não no favorecimento. Segundo, um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações conduziria à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades.

Aqui encontramos o centro da contradição e da complexidade da articulação proposta entre diversidade cultural e gestão. A perspectiva cultural da diversidade busca a realização de um conjunto de posturas e ações marcadas pelo objetivo de promover a inclusão pela superação

da meritocracia, considerada historicamente provedora da discriminação. Já para a área gerencial, e utilizando-se R. Roosevelt Thomas (1990), que em artigo publicado na Harvard Business Review, defendeu pela primeira vez, no contexto dos Estados Unidos, a substituição das políticas compensatórias por uma gestão da diversidade. Para ele

[...] seria necessário mudar a perspectiva da inclusão de minorias, negros e mulheres nas empresas norte-americanas, uma vez que a ação afirmativa estaria contrariando o princípio da meritocracia e, dessa forma, não geraria exemplos para os jovens dos grupos discriminados se espelharem em sua carreira profissional – as admissões ou promoções de membros desses grupos seriam percebidas como não merecidas por outros funcionários e também por jovens desses grupos (THOMAS, 1990, p.25).

Como se pode perceber, a crescente preocupação com a gestão da diversidade cultural no ambiente organizacional está relacionada com a crítica ao que institui e dá sentido às políticas públicas de promoção e proteção da diversidade: a discriminação positiva, para se utilizar uma designação própria da sociedade francesa. No campo organizacional, uma política de gestão da diversidade cultural é justamente a superação das políticas de ação afirmativa e inclusão, substituídas por uma lógica da meritocracia e das vantagens competitivas. A gestão da diversidade cultural é assim pensada como estratégia de negócios que transforma um problema, a presença dos diferentes desiguais, em oportunidades:

A diversidade é a palavra de ordem nos vários fóruns empresariais, políticos ou sociais realizados pelo país. O momento vivido pela sociedade, em todo o mundo e no Brasil, coloca esse tema na agenda, seja por convicção ou por conveniência. Sob a égide de oportunidades iguais, muitas vezes reforçamos a diferença e tratamos o diferente de forma igual, o que é tão injusto quanto tratar o igual de forma diferente. O mais contemporâneo paradigma nesse campo, surgido em meados da década de 90, integra a diversidade à gestão. O foco principal é incorporar no modelo de gestão a perspectiva dos diversos colaboradores contratados com a premissa da pluralidade, buscando assim melhorar o desempenho empresarial (BARROS,2003,p.40).

Aqui, a diversidade é tratada como uma “situação onde os atores de interesse não são semelhantes em relação a algum atributo” e tais

diferenças precisam ser transformadas de potenciais conflitos em oportunidades produtivas (SCHMIDT,s.d). Se compararmos com as perspectivas com as quais a questão se apresenta nos fóruns culturais, teremos uma visão da extensão do problema a que a relação proposta nos remete.

Em 2007, na cerimônia de abertura do *Seminário Internacional sobre a Diversidade Cultural*, o ministro da cultura, Gilberto Gil, elencou dez prioridades para as políticas públicas de cultura. Dentre elas uma incide diretamente contra essa perspectiva gerencial:

[...] estabelecer políticas culturais afirmativas, para reverter as marcas e resíduos sociais da escravidão; relativizar a unilateralidade dos sistemas meritocráticos, que são feitos abstratamente, sem a devida consideração histórica, evitando mecanismos pós-coloniais de repor velhas exclusões. Incorporar as milhões de pessoas aos programas de formação, aquisição cultural e educação de qualidade e de capacitação. Republicanizar o mérito, valorizando as vocações e talentos, e democratizando os acúmulos pelos pequenos e grandes acessos, dando garantias sociais ao patrimônio das famílias e das instituições. Promover a integridade e a transmissão do patrimônio acumulado de geração a geração, de pai para filho.<sup>2</sup>

Há, portanto, um outro enfrentamento, uma outra área de tensionamento que complexifica a relação aqui proposta. De um lado uma ideologia tecnocrática e liberal que reconhece possibilidades mercadológicas através do disciplinamento da relação com as diferenças, de outro, uma ideologia se não assistencialista, no mínimo, protecionista, que reconhece que na luta pela igualdade não se pode ignorar as diferenças e as desiguais oportunidades de ser igual.

#### IV

Por fim, a articulação entre diversidade cultural e gestão parece partir de um pressuposto muito em voga que articula a cultura com o desenvolvimento. Entretanto, alguns cuidados devem ser aqui também tomados, para que não se perca de vista o caráter histórico da proposta e

2. Disponível em <<http://www.cultura.gov.br/site/?p=905>>



a falta de consenso sobre a que realidade o termo desenvolvimento deve nos remeter.

Nesse sentido, Renato Ortiz nos lembra que

A noção de desenvolvimento pertence ao domínio da racionalidade, ela implica uma dimensão da sociedade na qual é possível atuar, desta ou daquela maneira. Neste sentido, ela não é constitutiva da sociedade. Trata-se de uma concepção datada historicamente. Nas sociedades passadas, tribais, cidade-Estado, impérios, ela não existia na forma como a conhecemos hoje. Até mesmo nas sociedades européias do Antigo Regime, o ideal de belo nada tinha de progressivo, ele identificava-se a um modelo determinado na Antiguidade, e devia ser copiado para perpetuar-se. A mudança era muitas vezes vista com suspeição, pois valorizava-se a tradição e a memória coletiva em detrimento das transformações. (ORTIZ, 2007, p.3)

Desvelar os sentidos que atribuímos à perspectiva de desenvolvimento na e através da cultura é tarefa sempre necessária e oportuna para se compreender a questão da gestão. Traduzido como progresso e reduzido ao campo econômico, o termo desenvolvimento nos remeteria à uma articulação de natureza eficientista e tecnocrática da gestão. Por outro lado, se pensado criticamente e retraduzido como desenvolvimento humano, a relação aqui proposta deveria partir da negação do mito da linearidade crescente, e assumir de forma circular e dinâmica a ideia da multilinearidade dos caminhos. Aqui, a gestão da diversidade constituir-se-ia para além da catalogação de curiosos modelos normativos, no difícil exercício de troca e hibridização dos mesmos. O reconhecimento da diversidade cultural poderia se transformar em experiência com as mesmas, tanto no campo subjetivo estético, quanto na dimensão normativa e racional. Em ambas, estaríamos explorando a dimensão simbólica da diversidade cultural, traduzindo-a como experiência de diversas ordens.

## Referências:

ALVES, Mario de Aquino, GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. *A crítica da gestão da diversidade nas organizações*. ERA, vol.44, N.3, jul-set, 2004, p.20-29.

BARROS, Betânia Tanire. *O desafio da gestão da diversidade*. Revista Melhor gestão de pessoas-nº195-novembro/2003.

BERNARD, François de. *A Convenção sobre a diversidade cultural espera para ser colocada em prática! 4 tarefas prioritárias para a sociedade civil*. Disponível em: <<http://www.mondialisations.org>>

MATTELART, Armand. *Diversidade Cultural e mundialização*. São Paulo: Parábola, 2005.

ORTIZ, Renato. *Cultura e Desenvolvimento*. v Campus Euro-americano de cooperação cultural, Almada, 2007.

SCHMIDT, Flávia. *A Diversidade nas Organizações Contemporâneas*. Disponível em: <<http://www.percepcoes.org.br/artigos.asp?idartigo=260>>

# Gestão cultural: formação, colaboração e desenvolvimento local

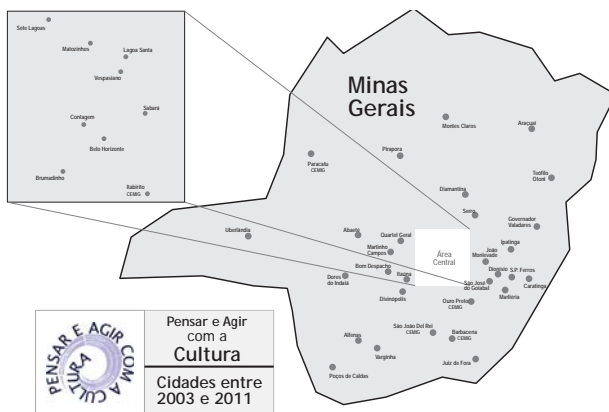
JOSÉ MÁRCIO BARROS E JOSÉ OLIVEIRA JUNIOR

A atualidade tem reservado especial atenção às discussões sobre gestão cultural e por consequência aos desafios de se pensar a formação de gestores culturais a partir de necessidades conceituais e práticas. O que temos diante de nós parece ser a seguinte questão: quais capacidades específicas precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas para que gestores da cultura consigam criativamente dar “clareza, coerência e eficácia” ao seu trabalho, mesmo quando imersos em contextos de escassez de recursos e insumos? Neste texto tentamos deixar claro quais são os aspectos que nos motivam a trabalhar com formação e qualificação de pessoal para a área de cultura e quais as principais referências que nos orientam.

## **Uma breve introdução sobre o programa Pensar e Agir com a Cultura**

O curso *Desenvolvimento e Gestão cultural* teve início a partir da criação do programa *Pensar e agir com a cultura*, em 2005. Desde sua criação, foi pensado como um programa de trabalho realizado por uma rede colaborativa de professores, pesquisadores, gestores e consultores. Por meio de parcerias institucionais, organiza oficinas, cursos, seminários e publicações, voltados para os diferentes segmentos sociais envolvidos com a gestão da cultura. Os objetivos principais do programa são ligados à capacitação para o trabalho efetivo, criativo e transformador com a cultura em sua diversidade e ao fomento às ações coletivas e de envolvimento com as realidades locais. Em síntese, podemos definir o programa Pensar e Agir com a Cultura como um conjunto de ações destinadas a formar gestores para a área da cultura e suas interfaces, com especial ênfase no trabalho colaborativo e em rede, no planejamento em médio e longo prazo e na valorização da diversidade e da sustentabilidade das ações no campo da cultura.

Nestes quase dez anos de atuação, mais de 2.300 pessoas de 233 cidades foram beneficiadas diretamente nas 53 turmas que o programa formou.



## Empoderamento, autonomia e desenvolvimento local

Todos os processos sociais são determinados pelas percepções e representações, bem como pelas atitudes e pelos sentimentos das comunidades. Assim, as transformações sociais, a procura de uma sociedade sustentável, dependem do “empoderamento”, ou seja, de mudanças cognitivas e volitivas operando junto ao acesso a recursos, oportunidades, capacidades e informação para que as pessoas possam tomar controle de suas próprias vidas, sejam cidadãos ativos, definir suas próprias agendas e influir na tomada de decisões. Não estamos falando de poder como sujeição de outros... de poder para estabelecer e manter relacionamentos assimétricos, injustos e desiguais... Estamos falando de poder compartilhado (JARA, 1998, p.308–309).

Dois questões foram centrais nesta trajetória: contribuir para profissionalizar a administração da cultura e facilitar o processo de empoderamento de pessoas que atuam no campo cultural para desempenharem sua gestão de forma fundamentada e criativa. Embasados em

autores como Edgard Morin, Humberto Maturana, Paulo Freire e tantas outras referências, buscamos fazer do pensar uma forma de agir e do agir uma possibilidade de ação transformadora. Pensar, antes de agir, preparar para ser e não apenas para intervir, baseados em três aspectos: diversidade, criatividade e igualdade. “Pensar para agir” exige competências que comportem a invenção e a experimentação. Acreditamos na formação para além do “treinamento” de forma a mediar experiências que garantam percursos formativos coerentes com o novo lugar que a cultura ocupa na sociedade contemporânea.

Além disso, tomamos o desafio de pensar como em cada município, em cada território, as singularidades artísticas e culturais demandam do gestor atenção, capacidade de compreensão de seu contexto e ações efetivas, de modo a considerar os desafios de relacionar tradição e inovação, o local e o global, o específico e o transversal da cultura. Formar gestores vai além do acesso a informações, diz respeito à produção de conhecimento e experiência e isso requer tempo de maturação de conceitos e inauguração de novas práticas. O caminho escolhido sempre foi o mais demorado, mas acreditamos de resultados mais duradouros.

Mas não bastam informação e conhecimento. É preciso inaugurar novas atitudes. E isso requer novos sujeitos. Não basta proclamar o coletivo e o colaborativo como modos de mudar o mundo. É preciso formar sujeitos com convicções e habilidades gregárias e solidárias. E isso significa enfrentar a complexidade da diversidade cultural.

Muitos especialistas consideram que vencer a desigualdade e a pobreza só será possível com ciência e tecnologia. Entretanto isso só se torna possível se as pessoas engajadas neste esforço conhecerem de forma crítica sua própria realidade. Levar os participantes a descobrir em si e na própria comunidade soluções eficientes e eficazes é um dos desafios percebidos e assumidos ao longo dos anos. Como lidar criativamente com as deficiências locais? Como conhecer aquela realidade “povoada de gente real, em lugares reais”? Como sair dos modelos ideais e abstratos e chegar

à capacidade de articular as informações e, de modo singular, rearranjar a própria realidade de forma que a convivência e postura profissional possam abrir espaço para a realização pessoal e comunitária?

Mais que investir em ações pontuais, o programa *Pensar e Agir com a Cultura* vem investindo no surgimento de novas lideranças para o desenvolvimento humano através da cultura. Isso significa capacitação e formação de lideranças que saibam envolver toda a comunidade na busca do desenvolvimento: fortalecer capacidades individuais voltadas para o coletivo. A qualificação de gestores culturais com um perfil que vai além das questões puramente gerenciais, mas sem deixá-las de lado, é algo que se faz urgente, se levarmos em conta o quanto as indústrias criativas podem representar para o crescimento sustentado e em longo prazo.

No universo dinâmico da cultura, Hannerz trata uma questão importante para pensarmos nas categorias de ação que são necessárias para a vitalidade da cultura:

“[...] apenas por estarem em constante movimento, sendo sempre recriados, é que os significados e as formas significativas podiam tornar-se duradouros[...] para manter a cultura em movimento, as pessoas, enquanto atores e redes de atores, têm de inventar cultura, refletir sobre ela, fazer experiências com ela, recordá-la (ou armazená-la de alguma outra maneira), discuti-la e transmiti-la” (HANNERZ, 1997, p.11-12).

Tendo como referência tais apontamentos, é necessário refletir sobre quais conteúdos tratar ou quais capacidades desenvolver em processos de formação de gestores culturais. Pela complexidade da área e pelas particularidades acerca do objeto, é preciso ampliar a percepção da questão puramente gerencial e abordar outros aspectos, como afirma Durand:

Seguramente é muito mais fácil transmitir técnicas de administração a gestores culturais e ensiná-los a formular, acompanhar e controlar a execução de projetos do que conciliar os princípios que fundamentam uma política cultural: qualidade, diversidade, preservação de identidades e disseminação de valores positivos. Melhor dizendo, a questão-chave para a formação de agentes culturais capazes de definir e implantar diretrizes de política pública está em sua

formação teórica. Cabe então perguntar: de quais recursos teóricos exatamente ele vai precisar para ter visão adequada desses princípios e, sobretudo, das condições para a conversão desses princípios em programação? (DURAND, 1996, p. 9-11).

Segundo o autor, são dois os eixos de formação do gestor cultural, um de caráter teórico-conceitual e outro prático e metodológico. Tais eixos permitiriam a emergência de capacidades que vão além de habilidades técnicas e operacionais.

Ao interferir em aspectos de difícil mensuração em curto prazo, o desafio que assumimos é contribuir para tornar palpável para os alunos a necessidade concreta de mudar atitudes e repensar métodos e modos de ser e fazer, através de um ambiente favorável para a troca conceitual com os professores, o encontro entre as pessoas, tomando o aprendizado como processo.

O desafio é o de estruturar e desenvolver processos formativos, simultaneamente consistentes, abertos, flexíveis e, principalmente, orientados para o fomento das capacidades locais e do trabalho coletivo e colaborativo.

Através da troca com especialistas que atuam na área da gestão cultural, o que se busca é o desenvolvimento de uma perspectiva mais coletiva e solidária através de projetos que incidam sobre a realidade municipal e regional visando a consolidação da participação da cultura no desenvolvimento humano.

Assim, mais que simplesmente ministrar cursos de gestão cultural, trata-se de se desenvolver um ambiente de fortalecimento de capacidades locais, capacitação para o trabalho em rede e para a intervenção cultural microrregional. García, (citado por Atehortúa 2001, p.62), menciona o poder transformador que pode alcançar o gestor cultural e as implicações positivas que isto pode ter para a comunidade como um todo:

El gestor cultural es tal vez el mejor transformador con que pueda contar sociedad alguna. Alguien con capacidad de incidir en los órganos de toma de

decisiones, capaz de movilizar grandes grupos sociales y ser un agente para el desarrollo [...] es también un reafirmador y codificador de la cotidianidad, que permite acciones y contribuye a los procesos de reconstrucción de la historia del entorno [...]. Es además un transformador en tanto dinamiza, moviliza y agita la vida cotidiana, desarrollando en los grupos sociales sentido de pertenencia y protagonismo.

Conciliando formação conceitual, preparação prática para intervenção e laboratórios de criatividade, o processo de formação é marcado pela complexidade de referências e por problematizar a questão da gestão da cultura, levando os participantes além de modelos e formatos burocráticos, de quadros, editais e formulários.

Esta perspectiva se alinha a várias das propostas consolidadas no documento Agenda 21 da Cultura, por descortinar a possibilidade de outro tipo de convivência através de ações culturais sustentáveis: o equilíbrio entre interesse público e interesse privado na definição de políticas públicas, a iniciativa autônoma individual e coletiva, o desenvolvimento de elementos conceituais e práticos destacando a cultura como fator de desenvolvimento local, de geração de riquezas e justiça social e, por último, a criação e/ou fortalecimento de uma prática de gestão cultural que tenha como centro motivador a qualidade de vida do ser humano e o seu efetivo engajamento na formulação, acompanhamento e avaliação das políticas públicas.

Ainda nesta leitura, o Estado tem vários papéis importantes e facilmente detectáveis, mas o principal deles, para nossa análise ligada à cultura, é o que diz respeito a criar oportunidades iguais para todos. Oportunidades iguais de acesso aos bens culturais diversificados e de acesso aos meios de produção destes bens culturais diversificados. A ampliação das opções de escolha é um dos resultados principais desta ação do Estado.

O exercício pleno das capacidades humanas constitui-se como um dos principais caminhos para a cidadania cultural. Este aspecto, como aponta Botelho (2001), é fundamental como direcionamento das políticas



públicas, vinculando o aumento de opções de escolha como importante caminho para o desenvolvimento sustentado. Considerar os aspectos da sensibilidade, da criatividade e atividade cultural contínua é um dos maiores motores para o empoderamento e promoção do direito à cidadania aos mais pobres. Cidadania que deve ser plena, com opção de escolha, em todos os campos da vida: formação, ações culturais, trabalho digno e remuneração adequada, expressão de si mesmo, autoestima.

---

## Bibliografia

ATEHORTÚA, Luis Alfredo Castro. *El movimiento cultural del Municipio de Bello: una experiencia de ciudadanía, 1989–1998*. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Instituto de Estudos Políticos, Universidade de Antioquia, Colombia, 2001.

BARROS, José Márcio. *Diversidade cultural: sua extensão e complexidade*. 2008. Disponível em <<http://www.cult.ufba.br/enecult2008/14523-01.pdf>>.

DURAND, José Carlos. *Profissionalizar a administração da Cultura*. 1996. Disponível em <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034759019960002000](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034759019960002000)>

JARA, Carlos Julio. *A sustentabilidade do desenvolvimento local: Desafios de um processo em construção*. Recife: Secretaria do Planejamento do Estado de Pernambuco–Seplan, 1998.

Juan Jairo García G. *Gestión Cultural, del concepto a lo urgente*. Agenda Cultural, Medellín, U de A. N° 43, Marzo, 1999, pp 4 –5.

LOPES, Carlos. *Cooperação e desenvolvimento humano: a agenda emergente para o novo milênio*. São Paulo: Editora UNESP, 2005.

# Desafios de uma política pública para a formação de gestores culturais: experiências e pesquisas

MARIA HELENA CUNHA

## Introdução

Fomos instigados a refletir sobre a seguinte questão: *por que deve haver uma política de formação de gestores culturais?* Em um primeiro momento, não considerei ser difícil respondê-la por ser um tema que venho pesquisando nos últimos anos e, ao mesmo tempo, por ser o meu campo de atuação, o que me coloca diante de uma experiência cotidiana relacionada à necessidade de profissionalização do mercado de cultura.

No entanto, quando aprofundamos no assunto – e não duvidamos mais da necessidade de formulação de uma política de formação para esses profissionais –, nos deparamos com o nosso maior desafio: colocá-la em prática, em âmbito nacional, diante da grande extensão do território brasileiro e de sua diversidade cultural.

Para tratar do tema que me foi proposto, trago a questão sob dois aspectos diferentes. Um deles é sobre a experiência formativa do México, a partir do seu Programa de Capacitação Cultural, e o outro é uma análise sobre os dados da pesquisa realizada pelo IBGE, tendo como recorte específico os recursos humanos do setor público municipal no Brasil.

Assim, gostaria de iniciar esta reflexão considerando as condições que levaram à necessidade de uma política de formação de gestores associada diretamente ao processo de profissionalização do setor cultural.

Em primeiro lugar, temos que considerar o contexto sociocultural e econômico do qual estamos falando quando nos referimos à profissão de gestores culturais. De forma mais geral, podemos identificar alguns fatores que contribuíram para a necessidade de configuração ou reconhecimento da gestão cultural como um campo profissional de atuação.

No caso específico brasileiro, as transformações sociopolíticas e históricas ocorridas, principalmente, a partir da década de 1980, quando a retomada da democracia política no Brasil (Diretas Já) permitiu o redesenho da estrutura institucional pública de cultura e foram criadas secretarias estaduais e municipais e o próprio Ministério da Cultura, em 1985. Isso significou uma reordenação da lógica de funcionamento do setor, que iria influenciar diretamente as atividades da classe artística, da produção e, conseqüentemente, da própria atuação do setor privado diante das iniciativas culturais.

Não se pode desconsiderar que as transformações econômicas de âmbito global e nacional contribuíram para a intensificação dos intercâmbios culturais mundiais, incentivando a ampliação do consumo e a circulação de bens e de produtos culturais. De certa forma, estrutura-se o mercado cultural que, cada vez mais, se torna mais complexo, fortalecendo o campo cultural e provocando a expansão da capacidade de produção artística. Todos esses elementos associados promovem a profissionalização do setor e a qualificação da discussão sobre política pública no país, criando, assim, as condições para o surgimento de novos agentes que compõem as categorias profissionais do campo da cultura e, neste caso, o do gestor cultural.

Assim, podemos considerar que a gestão cultural é uma profissão contemporânea complexa que, além de estabelecer um compromisso com a realidade de seu contexto sociocultural, político e econômico, tem ainda o desafio de estruturar um processo formativo para esses profissionais, seja no ambiente não formal, seja na academia. A gestão cultural já é reconhecida por seu papel na mediação entre as instâncias políticas e a sociedade, tanto no meio empresarial quanto no meio artístico e no relacionamento com o público. E essas são ações cada vez mais especializadas.

Nesse sentido, um dos pontos fundamentais na perspectiva de ampliar a discussão em torno da profissionalização do gestor é investir numa política de formação profissional do setor cultural que alcance o

maior número de pessoas. O nosso maior desafio é estarmos cientes de que ainda estamos lidando com uma profissão relativamente nova e com necessidades prementes de definição das suas competências, dos seus saberes, das suas habilidades e do seu campo de atuação.

Outro desafio é a própria dimensão do território nacional, que exige uma política de investimento em formação que respeite as características locais, mas que tenha referenciais comuns e suficientemente coletivizados que possam construir uma base mais sólida no que diz respeito à transmissão de conhecimentos específicos do campo da gestão cultural.

Para trazer essa discussão mais teórica para o campo da prática, serão apresentadas duas análises, embora não comparáveis, mas que ilustram bem o questionamento inicial: *por que deve haver uma política de formação de gestores culturais?* Assim, abordaremos a experiência do México que, desde 2001, criou um Sistema Nacional de Capacitação e Profissionalização de Promotores e Gestores Culturais. No caso brasileiro – que ainda não possui uma política específica de formação para o setor –, analisaremos uma pesquisa já realizada pelo IBGE, durante o ano de 2006, e publicada no *Suplemento de Cultura da Pesquisa de Informações Básicas Municipais* – MUNIC, que nos permite identificar os recursos humanos disponíveis na cultura, no âmbito municipal, a partir dos seus resultados e que, em parte, nos ajuda a responder a nossa questão.

### **Sistema Nacional de Capacitação do México**

Para analisar o Sistema Nacional de Capacitação do México (SNC), as fontes disponíveis são o trabalho apresentado por José Antônio Mac Gregor, durante o 1º Seminário Internacional de Gestão Cultural, realizado em 2008, em Belo Horizonte, pela DUO Informação e Cultura, e o relatório de avaliação final feito pelos coordenadores do programa mexicano<sup>1</sup>.

1. Evaluación Integral del Sistema Nacional de Capacitación y Profesionalización de

É interessante que Mac Gregor também comece a sua abordagem pela questão que nos mobiliza neste momento – “Por que nós temos que profissionalizar os promotores culturais?” E ele mesmo responde: “Porque já não se pode fazer a gestão a partir do tradicional paternalismo autoritário elitista. [...] Em muitos sentidos o processo de gestão cultural é um processo educativo, é um processo comunicativo.” Continua: “Porque há que se profissionalizar os gestores para criar vínculos, pontes e redes. O gestor é um construtor de pontes com metodologia sustentada na práxis, práxis entendida na maneira freiriana como um processo de reflexão e ação sobre o mundo para transformá-lo, para refletir sobre o que nós vamos fazer e agir” (ANAIS, p.91).

Assim, ele afirma que a “gestão cultural é capaz de construir uma comunidade, comunidades que ampliem sua capacidade de decisão e, ao mesmo tempo, é capaz de construir a cidadania, o diálogo entre comunidades, portanto, entre criadores, públicos e instituições” (ANAIS, p.91).

A seguir, algumas informações básicas a respeito do programa de formação do México serão colocadas, por serem de fundamental importância para a compreensão de todo o Sistema, sua filosofia e sua dinâmica, bem como dos resultados de sua avaliação.

O Sistema apresentou-se com a seguinte *missão*: “Capacitar, atualizar e contribuir na profissionalização de promotores e gestores culturais das instituições públicas e privadas, educativas e culturais de organizações não governamentais, comunitárias e grupos independentes, com o fim de elevar o nível e a qualidade dos projetos e serviços culturais que oferecem à população.” E tinham como visão que “os promotores e gestores culturais encontrassem no sistema um espaço de oportunidade para sua profissionalização. [...] A reflexão crítica e o intercâmbio de experiências

---

Promotores y Gestores Culturales – Impulsado por Dirección de Capacitación Cultural de la Dirección General de Vinculación Cultural de Conaculta, Informe Final, Mayo del 2007.

de gestão foram formando uma rede” (ANAIS, 92). Consequentemente, geraram entre esses profissionais um sentimento de pertencimento, pois reconheciam seus pares.

Uma das principais estratégias para implantação do Sistema foi o processo de interiorização participativa, o que significa que, mesmo sendo um programa do governo federal, não foi apenas levado para o interior dos estados como mais um programa pronto, mas tinha a perspectiva de construção conjunta e, desta forma, criaram-se responsabilidades mútuas e um alto grau de apropriação desse Sistema nos estados.

Estabeleceram-se parcerias com o governo local, com a universidade e com ONGs que se tornaram as instâncias organizadoras de cursos não formais ou formais, seminários ou mestrados.

Cada instância organizadora, fossem elas instituições do Estado, universidades ou ONGs, tinha o seu coordenador, que se tornava o responsável por convocar os promotores e gestores locais, bem como participava da elaboração da grade curricular que era estruturada a partir dos interesses de cada região. No caso dos professores, chegaram a trabalhar com quase 300 profissionais e todos foram avaliados com uma média de 9,3 (escala de 0 a 10), o que nos leva a constatar o alto nível de excelência acadêmica.

O programa funcionava a partir de três subsistemas, descritos da seguinte forma:

- 1º) Capacitação modular – estruturado por módulos, possuía um formato flexível;
- 2º) Formação contínua – era realizada, com um tempo determinado, por meio de encontros quinzenais;
- 3º) Capacitação a distância – poderia ser modular ou contínua.

Os cursos tinham certificação de validade oficial. Para tanto, fizeram parceria com a Secretaria de Educação, que certificava os estudos gerados por esse processo formativo. Assim, todos os promotores que queriam validar os seus diplomas tinham que elaborar um projeto, que

era apresentado e avaliado por uma comissão. Em seguida, tais projetos passavam a fazer parte de um banco de dados na Internet.

Uma outra estratégia para garantir a continuidade de formação profissional dos gestores culturais foi a busca de parceria com as universidades, públicas e privadas, pois estavam cientes de que precisavam da universidade para que criassem um novo campo profissional. Nessa época, foram criados três licenciaturas e três mestrados, que ainda continuam em funcionamento.

Esse reconhecimento foi fundamental para os gestores culturais, pois era o reconhecimento de uma capacidade profissional e de uma competência para trabalhar na área daqueles que, muitas vezes, já tinham 10, 20 anos de atuação na prática.

É importante ressaltar alguns números significativos do programa. No período de 2001 a 2007 foi realizado um número total de 21.789 capacitações de promotores culturais. Desse total, 13.176 concluíram o plano de formação e 9.685 receberam o certificado oficial. Ou seja, para 60,47% das pessoas o diploma não era o mais importante, mas, sim, vivenciar o processo formativo proposto pelo programa.

Para termos uma ideia de quem eram esses profissionais que procuraram o curso, apresentamos o perfil dos egressos apontado em relatório: 41,4% estão na faixa etária entre 26 e 45 anos; 83,2% têm menos de 10 anos no mercado de trabalho (o que indica uma predominância de jovens interessados na gestão cultural); 53,5% têm nível de estudos de licenciatura no setor formal e 53,5% são mulheres.

O Sistema Nacional de Capacitação do México é um exemplo de que, mesmo em um país de grandes dimensões, é possível realizar um sistema integrado de avaliação, passando por todas as etapas: levantamento de demanda, construção de parcerias locais, realização do programa com as especificidades locais e com um processo de acompanhamento e avaliação. Como foi descrito em uma avaliação específica da UNESCO: “A conclusão do seu relatório é de que o sistema nacional de capacitação no

México constituía uma boa prática”.

No entanto, trazendo para a realidade brasileira, podemos considerar que, praticamente, não temos uma política clara e objetiva de política de formação de gestão cultural, seja pública ou privada. Assistimos a ações esporádicas e não sistemáticas de iniciativas de formação local e regional e não uma política específica que direcione, minimamente, os parâmetros formativos para o setor. Embora ações de formação para a área venham sendo realizadas há mais de dez anos consecutivos, são experiências localizadas e sem um formato sistêmico de caráter nacional.

Uma questão que nos foi colocada durante os debates do V Seminário foi: “Será que poderíamos trazer essa experiência mexicana para o Brasil?” Nossa reflexão foi de que não se trata de transpor uma experiência para realidades tão diversas, mas que é possível aprender com as boas práticas e partir para ações mais efetivas.

Vamos abordar agora a outra análise proposta e que se refere aos dados levantados pelo *Suplemento de Cultura da Pesquisa de Informações Básicas Municipais – MUNIC – 2006/IBGE*, aplicados em todos os municípios brasileiros, como forma de identificação do problema em questão, ou seja, a necessidade de um programa nacional de formação em gestão cultural no Brasil.

### **O perfil, o nível e a área de formação dos funcionários públicos municipais brasileiros**

O resultado da pesquisa sobre o setor de cultura dos municípios brasileiros (IBGE) nos apresenta, entre outras variáveis, uma radiografia sobre os perfis dos recursos humanos do setor público municipal da cultura e nos coloca com um olhar de lupa para cada município brasileiro.

Para tratar do tema relativo aos recursos humanos, o primeiro ponto de análise refere-se ao grau de instrução e escolaridade dos profissionais de cultura nos municípios. Constatou-se, a partir dos dados levantados, um elevado nível de escolaridade dos titulares dos órgãos de



gestão cultural. Temos números significativos: 84,3% têm nível superior e 34,6% têm pós-graduação. A análise apontada no relatório da MUNIC foi que a maioria das estruturas organizacionais de gestão cultural se encontra entre as categorias: “secretaria em conjunto com outras políticas” ou “setor subordinado a outra secretaria”, o que apontaria uma elevação do nível de escolaridade dos profissionais do setor cultural.

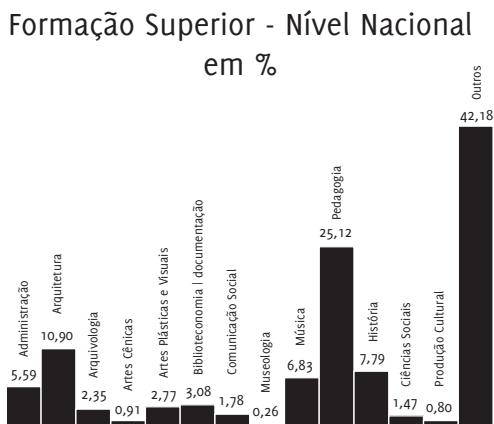
Essa é uma realidade das Secretarias Municipais, mas, ao mesmo tempo, não podemos deixar de levar em consideração as informações de uma outra pesquisa também realizada em parceria por IBGE/MinC – Sistema de Informações e Indicadores Culturais (2005–2005) – e divulgada em 2007. Essa pesquisa constatou que o setor cultural já ocupa 3,7 milhões de trabalhadores, prevalecendo o nível de escolaridade mais elevado do que no mercado de trabalho em geral. Assim, o estudo demonstra a predominância na participação de profissionais no mercado cultural (46% do total) com 11 ou mais anos de estudo. Isso, de certa forma, confirma os resultados da MUNIC quanto ao nível de escolaridade do profissional da cultura, independentemente da estrutura organizacional pública municipal.

Em contraposição, deparamos com alguns resultados relativos ao grau de instrução dos funcionários municipais e identificamos um alto índice de funcionários de ensino médio em todas as regiões do país: Norte – 51,22%, Nordeste – 53,60%, Centro-oeste 43,53%, Sudeste – 44,50%, Sul – 45,56%. Podemos concluir, a partir desses dados, que estamos diante de um perfil naturalmente mais jovem de funcionários vinculados ao setor público de cultura, o que reforça ainda mais a importância de programas de formação específica para profissionais que atuam nesse setor em âmbito nacional.

Ao mesmo tempo, contrapondo às informações anteriores, em que há um alto índice de profissionais ainda de nível médio no setor público de cultura, temos duas regiões que se destacam, comparativamente, pelo alto índice de funcionários com pós-graduação: a região Centro-oeste,

com 14,0%, e a região Sul, também com 14,0%; logo abaixo vem a região Sudeste, com 5,18%. No caso específico das duas primeiras regiões, podemos supor que os alunos dos cursos de pós-graduação existentes estão, de fato, sendo absorvidos como mão-de-obra especializada para ocuparem cargos nos órgãos públicos de cultura.

Outro ponto a ser considerado refere-se aos cursos que predominam na área cultural. Foi identificada uma ampla diversificação relativa à formação superior dos funcionários municipais em nível nacional. Veja-mos o quadro abaixo:



O que podemos analisar a partir desses dados, do ponto de vista do campo da gestão cultural, é que essa diversidade de áreas de formação aponta para a própria complexidade e riqueza do setor, que apresenta uma capacidade de absorver mão-de-obra qualificada, “tendo em vista que é um campo de trabalho aberto à participação interprofissional. Isso significa que seus participantes possuem uma formação básica diferenciada” (CUNHA, 2007, p. 120).

O resultado apresentado pela MUNIC nos revela três dados que

chamam a atenção: o percentual de 25,12% para pedagogos, que se explica pela vinculação, em grande parte, de secretarias de educação e cultura; e outro dado que se refere aos profissionais de produção cultural que representam 0,80%, um baixo índice compreendido por ser uma profissão ainda não atendida com cursos superiores de graduação, pelo menos em grande escala. São exceções no país. No entanto, aparece um dado, no mínimo, curioso: 42,18% dos funcionários que responderam a questão colocam-se na categoria "Outros". O que isso significa? Tudo o que colocarmos como análise não deixará de ser mera especulação, mas podem estar embutidas algumas áreas de formação que não são, a princípio, consideradas do campo cultural ou mesmo como reflexo do alto índice de profissionais com curso médio.

Tais resultados nos levam a constatar a necessidade do desenvolvimento de uma política de capacitação, com vários níveis de formação, que atenda, de fato, a um maior número de profissionais da cultura, como já visto no programa exemplar de formação do México.

O terceiro ponto que poderíamos destacar como análise dos dados da pesquisa nos municípios refere-se ao investimento em formação por parte das instituições públicas municipais de cultura. Os dados revelam os seguintes números: 1/3 dos municípios brasileiros investem em curso de atualização profissional para formação do gestor responsável pelo órgão de cultura do município; 24,9% para a formação de responsáveis por projetos ou programas culturais realizados pela prefeitura, e 21% para o pessoal envolvido em atividades culturais específicas.

Esses programas públicos de formação em cultura são direcionados, em grande parte, para o investimento nos próprios funcionários vinculados aos órgãos de cultura. No entanto, é preciso observar a prioridade que deve ser dada aos funcionários efetivos da instituição, o que não significa restringir apenas a eles, mas garantir sua formação é a possibilidade mais concreta de dar continuidade à implantação de políticas de cultura em médio e longo prazo.

Tais iniciativas podem ser promoções diretas por meio de programas de formação cultural ou por meio de incentivos para que seus funcionários busquem melhor qualificação profissional e acadêmica. Ressalte-se que, de alguma forma, esse é o caminho para a profissionalização e a institucionalização do setor cultural, mas que ainda está restrito aos municípios com maior número de habitantes.

Dando continuidade a este debate, no que se refere à existência de escola, oficina ou curso regular de atividades culturais nos municípios, chega-se a um número de 46,9%. Tendo como principais atividades as seguintes áreas artísticas, já incluída aqui a área de gestão: música – 33,8%; artesanato – 32,8%; dança – 30,8%; teatro – 23,2 %; manifestações tradicionais populares – 19,4%; artes plásticas – 18,0%; literatura – 6,6%; patrimônio, conservação e restauração – 5,4%; gestão cultural – 3,3%; fotografia – 2,4%; cinema – 2,3%; circo – 2,3%; vídeo – 2,1% e outras – 4,6%.

Observa-se que ainda permanecem em evidência as áreas artísticas mais tradicionais como a música, o artesanato, a dança e o teatro. Destaca-se, também, o surgimento de oficinas ou cursos relativos à gestão cultural, ainda com um percentual pequeno (3,3%), proporcional ao número de municípios por região. No entanto, essa é uma área que tem o maior investimento do setor público: 86,8%, exatamente por ser uma necessidade intrínseca ao próprio funcionamento e à organização das instituições culturais.

Levando em consideração as questões apresentadas ao longo desta discussão, e tentando responder à questão inicial, é evidente a tomada de consciência a respeito da necessidade de formação desse profissional como investimento na organização do setor cultural – seja ele público ou privado. Assim, a importância do papel do gestor cultural vem do próprio processo de profissionalização da cultura e da reestruturação desse mercado e que devem ser tratados como fatores determinantes no processo inicial de reconhecimento deste profissional.

Devemos considerar que a diversidade de formação acadêmica,

associada ao alto índice de funcionários de nível médio no âmbito do setor público municipal, o que, de certa forma, reflete como os demais setores da sociedade brasileira, aponta para a necessidade de formulação de um programa de formação em gestão cultural diferenciado em diversos níveis de aprofundamento, como vimos na experiência do Sistema Nacional de Capacitação do México, para que possa atender aos perfis de profissionais vinculados do setor de cultura.

Diante da experiência mexicana e dos resultados do *Suplemento de Cultura da Pesquisa de Informações Básicas Municipais – MUNIC –*, que, ao radiografar os municípios brasileiros e, portanto, desnudar a sua fragilidade no que se refere ao setor cultural, deve-se ter consciência de que é preciso ampliar a discussão em âmbito municipal, estadual e nacional na perspectiva de implementar políticas culturais integradas que vislumbrem um programa consistente de formação e descentralização cultural.

Por fim, a disponibilização de informações sobre programas de formação já implantados e avaliados, a realização da pesquisa e a criação de dados referenciais analisados por especialistas têm contribuído para munir o setor cultural de informações objetivas e consistentes. No entanto, é fundamental que todo esse material esteja disponível e seja incentivada a sua consulta pelos dirigentes públicos municipais, estaduais e federal para que sirva, de fato, como indicadores e parâmetros para o desenvolvimento de políticas públicas de formação e investimento, num âmbito mais geral, no setor de cultura.

---

### Referências:

ANAIS do 1º Seminário Internacional de Gestão Cultural. Palestra de José Antônio Mac Gregor. Belo Horizonte: DUO Informação e Cultura, 2008.

CUNHA, Maria Helena. *Gestão cultural: profissão em formação*. Belo Horizonte: DUO Editorial, 2007.

Evaluación Integral del Sistema Nacional de Capacitación y Profesionalización de Promotores y Gestores Culturales – Impulsado por Dirección de Capacitación Cultural de la Dirección General de Vinculación Cultural de Conaculta, Informe Final, Mayo del 2007

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Perfil dos municípios brasileiros: Pesquisa de Informações Básicas Municipais: Cultura*. Rio de Janeiro, 2007.

IBGE, Sistema de Informações e Indicadores Culturais/ 2003–2005. Brasília, 2007.

# A mudança da cultura e a cultura da mudança: cultura, desenvolvimento e transversalidade nas políticas culturais

JOSÉ MÁRCIO BARROS

*“...yo he preferido hablar de cosas imposibles porque de lo posible se sabe demasiado...”*(Silvio Rodriguez, poeta cubano)

## I

Sempre gostei de brincar com a ordem das coisas. Melhor ainda, sempre gostei de reinventar a ordem prevista das coisas. Comer o frio depois do quente, o doce junto ao salgado. Escrever com a mão esquerda quando se é destro, priorizar o periférico ao cêntrico, ler jornais de trás para frente, preferir ouvir a ter que falar. Lá se vão décadas de inversões.

Inverter as coisas, as palavras, as pessoas foi se transformando em mecanismo de busca de sentidos. Modo através do qual fui procurando construir meu lugar no mundo, e o lugar do mundo em mim. De tanto brincar, inverter virou mania, e de mania, inverter as coisas virou identidade.

Na verdade, fui compreendendo que inverter as coisas é um modo de se ter acesso à realidade. Um modo de realizar o conhecimento da realidade pela negação de sua atraente e sedutora aparência de permanência e essencialidade. O jogo de inversões foi se transformando em estratégia de desdobramento, ampliação e abertura para os sentidos.

Fui reconhecendo na inversão, recusa. Mas não uma recusa que se ausenta da coisa invertida. Mas a inversão como forma de habitá-la. Inversão como forma de dobrar e desdobrar a realidade. Como forma de deixar verter o sentido da realidade como resultado de relações que estabelecemos e não como qualidade preexistente.

Não se trata, pois, de simples estilo discursivo, mas de estratégia de

busca de sentidos. Pensar em várias direções, pelo verso e pelo reverso. Por tudo isso, é que aqui também vou fazer uso dessa séria brincadeira.

## II

Segundo Isabel Lara Oliveira (1999, p.16), configura-se como um tempo de particular complexidade:

[...] que se abre para uma consciência crescente da descontinuidade, da não-linearidade, da diferença, da necessidade do diálogo, da polifonia, da complexidade, do acaso, do desvio. Onde há uma avaliação ampla do papel construtivo da desordem, da auto-organização e uma resignificação profunda das idéias de crise e caos, compreendidas mais como informações complexas, do que como simples ausência de ordem.<sup>1</sup>

Entretanto, neste tempo em que tudo pode oferecer sentido e significar algo, Oliveira nos remete a dois importantes autores que chamam a atenção para os limites e as possibilidades da atualidade. O primeiro, Edgard Morin, em seu livro *Cultura de Massa no século XX*, a partir do qual a autora aponta para o fato de que a atualidade se configura também como “um tempo superficial, fútil, épico e ardente. Onde o cheio provoca o oco, a saciedade gera a angústia, o permanente é trocado pelo atual, o “mais novo”, o “mais moderno”. Revelando a sua marca primordial: a paradoxalidade” (OLIVEIRA, 1999, p.16).

O segundo, o sociólogo português Boaventura de Souza Santos, de onde Lara tece considerações apontando que vivemos

[...] um tempo de transição, de transformação, onde o projeto da modernidade parece ter se cumprido em excesso ou ser insuficiente para solucionar os problemas que assolam a humanidade, vivemos uma condição de perplexidade diante de inúmeros dilemas nos mais diversos campos do saber e do viver. Que, além de serem fonte de angústia e desconforto, são também desafios à imaginação, à criatividade e ao pensamento (OLIVEIRA, 1999, p.17).

É, pois, neste contexto de paradoxalidade e perplexidade apontados

1. Disponível em: <http://www.unb.br/fac/ncint/site/parte10.htm>,



por Lara, Morin e Boaventura que gostaria de tratar a relação aqui proposta.

### III

#### **A cultura e sua dinâmica**

Começo, então, por diferenciar a mudança da cultura de uma cultura da mudança.<sup>2</sup>

Por cultura penso, como a Antropologia o faz, um processo através do qual o homem atribui sentidos ao mundo. Códigos através dos quais pessoas, grupos e sociedades classificam e ordenam a realidade. A cultura é a instância onde o homem realiza sua humanidade. Como fenômeno anterior e exterior ao indivíduo, a cultura realiza-se quando incorporada e tornada identidade. Nesta linha de raciocínio, é possível afirmar que não existem culturas estáticas, existem, sim, sociedades em que o lembrar ocupa uma centralidade estruturante e outras em que a memória possui menor pregnância do passado, caracterizando-se pela multicentralidade. Lembrar e esquecer são, no entanto, dois momentos de toda e qualquer cultura.

Quando o lembrar define de forma hegemônica a organização e as instituições sociais, e a memória e a identidade das pessoas e seus grupos, estamos diante de uma sociedade tradicional. Uma sociedade que elege, de forma exclusiva, o passado como centro configurador de sentidos, é uma sociedade que resiste à mudança. Uma sociedade ancorada em permanências.

No sentido oposto, sujeitos e instituições que não elegem o passado como ordenador preferencial de sentidos, inauguram sociedades que fazem do presente e das representações do futuro seu centro estruturador de identidades. É, portanto, uma sociedade que institui a mudança como seu modo de existir.

2. Algumas ideias aqui apresentadas foram originalmente organizadas para a Conferência de Abertura do 5º Congresso Brasileiro de Ação Pedagógica, em 2005.

Estamos falando de extremos e polaridades, aqueles que se recusam a mudar e outros que se recusam a permanecer, para deixar claro que não existem culturas estáticas e que o debate sobre a relação entre o desenvolvimento e a diversidade cultural não pode se recusar a esta tensão. Toda cultura muda, mais ou menos lenta, de forma mais ou menos visível, motivadas por trocas culturais desastrosas ou por sincretismos singulares. Por sutis processos históricos ou por avassaladores acontecimentos. É como se a mudança e a permanência, em estado de tensão contínua, fizessem parte da “natureza” da cultura. O que é diferente de cultura para cultura e também de instituição para instituição é o tipo de movimento que resulta a mudança e as negociações político-simbólicas com a permanência.

Quando uma sociedade ou uma instituição protege-se através de “biombos da tradição” e faz das diferenças uma ameaça, estamos diante de uma sociedade ou instituição que se recusa à história, ou melhor, que faz de sua história a única história. São exemplos da tradição exclusiva as sociedades e instituições tribais, ortodoxas, e totalitárias.

Por outro lado, sociedades e instituições que vivem do culto à mudança são sociedades e instituições aprisionadas à incompetência de lidar com a memória. São sociedades de mercado, onde o consumo é que define a produção e o mercado configura-se como a principal instituição.

Como é possível perceber, possibilidades e limites estão presentes em ambos os modelos. No modelo da tradição, encontramos sujeitos, grupos, instituições e sociedades que sabem de onde vieram e o que devem fazer para manter suas pegadas, seus rastros. Organizam sua vida de tal forma a preservar sentidos originais e manter as raízes que lhes dão sustentação. Oferecem a seus integrantes o sentido necessário de pertencimento. Mas tais realidades sociais são também expressões de posturas exclusivas, que transformam diferenças em desigualdades. Transformam-se em sociedades e instituições incapazes de compreender o diferente ou sociedades intolerantes com a diferença. Daí a proximidade com o poder.

Ora a tradição revela incapacidade cultural de conceber o Outro, ora a vontade de dominá-lo.

Por outro lado, contemporaneamente, emerge um novo modelo cultural, fruto de uma radical transformação na experiência com o tempo e com o espaço, motivada pelo que os especialistas chamam de globalização ou mundialização.

Emergem sociedades e, por consequência, instituições marcadas pela descontinuidade, pela fragmentação, pela pluralidade, pela simultaneidade. Um mundo que, gradativamente, comprime o tempo e dissolve fronteiras, um mundo que inaugura o fenômeno das identidades múltiplas. Um mundo que produz em parte de seus integrantes outra experiência identitária, não mais ancorada no fechamento e acabamento iluminista, mas na abertura e inacabamento da pós-modernidade.

Culturas, sociedades, instituições, grupos e indivíduos contemporâneos caracterizam-se pela possibilidade da abertura. Entretanto, grande parte desta abertura é definida pelo mercado de consumo e não mais pelas instituições tradicionalmente responsáveis pela formação dos sujeitos nas sociedades. Tal predominância da instituição mercado vem instituindo o que Nestor Garcia Canclini chama da experiência da cultura do efemêro: o consumo incessante, a “ditadura” da renovação, a transformação da experiência cultural em experiência do lazer e entretenimento. Sociedades contemporâneas são aquelas onde grande parte de nossa experiência identitária e de cidadania foi deslocada para as relações de consumo.

Nestas sociedades, e em suas instituições, as mudanças não geram necessariamente transformações. São mudanças conservadoras, motivadas por circunstâncias e não por conceitos.

Tudo isso nos sugere que, se todas as culturas mudam, é preciso ter a capacidade de compreender seus sentidos, seja quando relacionada à sociedade como um todo, seja quando relativa aos sujeitos e instituições.

Não é difícil perceber que entre estes dois extremos aqui explorados, a recusa e a adesão total à mudança, um outro caminho que equilibre

tradição e tradução constitui-se no que há de mais rico na experiência cultural hoje.

Neste ponto podemos introduzir a questão da cultura da mudança.

A partir das questões aqui levantadas, pensar numa cultura da mudança significa pensar na maneira como sociedades, instituições e sujeitos constroem sentidos para o mudar. Ou melhor, como a mudança pode assumir o sentido de uma busca, algo intencionado, uma disponibilidade para a transformação ou apenas um discurso evasivo atualizado pelas literaturas de autoajuda.

A cultura da mudança que aqui nos interessa, imagino ser da primeira categoria, aquela que se interessa em forjar futuros e não apenas em reproduzir modismos. Mudança no sentido aqui proposto é menos uma questão técnica e mais um regime de sensibilidade que se desdobra em fazeres, um modelo de ação e representação.

A cultura da mudança é, portanto, resultado de uma disponibilida-  
de para o futuro, para o novo, para o desconhecido. Resulta da capacidade de abertura para o mundo. Não se trata da afirmação da ditadura da mudança, do equívoco de se tomar a mudança como sinônimo de excelência. Trata-se, sim, de se reconhecer que sociedades e instituições são desafiadas continuamente pela história.

Arthur da Távola, em uma de suas inúmeras crônicas, chama a atenção para o fato de que, no processo de construção de nossas identidades, costumamos transformar nossas verdades em dogmas. E nesse processo, quanto mais temos a sensação de liberdade, de domínio sobre o mundo, mais nos escravizamos. Quanto mais experimentamos a liberdade de saber quem somos, mais nos aprisionamos.

Portanto, há mudanças e mudanças. Mudanças que produzem desenvolvimento e mudanças que consolidam a permanência da desigualdade, mudanças que produzem movimento e mudanças que paralisam.

É assim que penso a possibilidade da cultura ser lugar de transformações sociais. Como disse nosso iconográfico Guimarães Rosa: “Não

se toca boi à força nem para pasto melhor”.

## IV

### **O desenvolvimento, a cultura e seus sentidos**

Falar de desenvolvimento e cultura é falar de uma relação que, somente há cerca de quatro décadas, pôde ser reconhecida de forma positiva após a criação do PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Até então, anos 60, paradigmas economicistas definiam a impossibilidade desta relação: a ideia de que a dimensão tradicional da cultura constituía-se como obstáculo ao desenvolvimento, e, portanto, a exclusão da cultura como componente do desenvolvimento.

Além disso, um gravíssimo e contraditório quadro: rompem-se fronteiras, intensificam-se trocas comerciais, científicas e culturais, possibilita-se a criação de redes de trocas e uma cidadania transcultural, mas, produz-se “ilhas de desenvolvimento e imensos oceanos de miséria” (FARIA ; GARCIA, 2001).

É com a construção política, teórica e metodológica dos indicadores de desenvolvimento humano que esta relação começa a se esboçar de forma propositiva, através da ampliação do conceito de desenvolvimento para além da realização econômica e a construção de indicadores políticos e culturais. O Relatório do Desenvolvimento Humano de 2004, organizado pelo PNUD, faz a seguinte afirmação em sua apresentação:

Para que o mundo atinja os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e erradique a pobreza, tem que enfrentar primeiro, com êxito, o desafio da construção de sociedades culturalmente diversificadas e inclusivas. Fazê-lo com êxito é condição prévia para os países se concentrarem adequadamente em outras prioridades do crescimento econômico, a saúde e a educação para todos os cidadãos. O desenvolvimento humano tem a ver, primeiro e acima de tudo, com a possibilidade das pessoas viverem o tipo de vida que escolheram e com a provisão dos instrumentos e das oportunidades para fazerem suas escolhas.

A atualidade nos encaminha para uma contínua convivência com as dúvidas, mas também para a descoberta de que a ideia de progresso

como processo contínuo e linear de crescimento perdeu força, frente a um conceito complexo de desenvolvimento.

É reconhecido que a articulação entre cultura e desenvolvimento se dá primeiramente na dimensão subjetiva e imaterial da experiência cultural. De um lado, afirma-se que é através da cultura que o homem adquire sua condição humana e, por outro lado, confirma-se que não há possibilidade de desenvolvimento humano sem valores culturais.

Além de gerar trabalho e fazer circular riquezas, a participação da cultura no desenvolvimento se dá também na maneira como ela oferece aos indivíduos, grupos e sociedades algo que lhes é essencial: a identidade. Aqui a identidade deve ser entendida como valor que marca e produz autoestima. Portanto, uma identidade que pode produzir oportunidades e empreendimentos.

A cultura gera desenvolvimento humano porque fornece instrumentos de conhecimento, reconhecimento e autoconhecimento. Ou seja, porque gera identidade. Na segunda dimensão, a cultura incide sobre as condições materiais de vida, gerando riquezas.

Há, neste debate, a proposição de uma tríplice dimensão desta relação:



É preciso reconhecer ainda, uma dimensão transversal na relação entre cultura e desenvolvimento: a cultura tem presença e importância em todas as dimensões sociais, ou seja, há sempre e necessariamente uma dimensão cultural na educação, na saúde, no trabalho, etc.

Todo esse debate sobre a cultura e o desenvolvimento pressupõe ainda:

- a perspectiva do crescimento autossustentado, ou seja, crescimento que busca integrar passado, presente e visão de futuro;
- a busca da harmonia entre a lógica do simbólico e a razão do mercado de forma a resgatar o sentido da dádiva, ou seja, o reconhecimento da vida social como um constante dar e receber;
- o desenvolvimento do respeito em relação ao patrimônio natural e o patrimônio cultural, tanto material quanto imaterial;
- a redução das desigualdades locais, regionais e mundiais;
- a constituição desta integração a partir de um modelo democrático de decisões.

Segundo Jorge Werthein, este debate acompanha as transformações conceituais no que se refere ao desenvolvimento, mas também as novas responsabilidades a que a cultura vem sendo chamada nas últimas duas décadas. Isso produziu uma espécie de intimidade entre ambos os campos:

Se voltarmos aos anos 80, mais precisamente a 1982, na Conferência Mundial do México, vamos nos deparar com os conceitos de cultura e desenvolvimento sendo expressos com uma tal intimidade entre ambos, que um leitor menos atento poderia facilmente permutar um pelo outro, sem prejuízo dos seus conteúdos. A Recomendação da Década Mundial do Desenvolvimento Cultural, define cultura como o conjunto de características espirituais e materiais, intelectuais e emocionais que definem um grupo social. [...] engloba modos de vida, os direitos fundamentais da pessoa, sistemas de valores, tradições e crenças e define desenvolvimento como um processo complexo, holístico e multidimensional, que vai além do crescimento econômico e integra todas as

energias da comunidade [...] deve estar fundado no desejo de cada sociedade de expressar sua profunda identidade [...] (WERTHEIN, 2002)<sup>5</sup>

Kliksberg (2001), referência obrigatória nesta questão, chama a atenção para o fato de que o conceito de “capital social” abriu as portas para um vigoroso processo de revisão das relações entre cultura e desenvolvimento, consolidado por Lourdes Arizpe (1998) da seguinte maneira: “a cultura passou a ser o último aspecto inexplorado dos esforços realizados em nível internacional para fomentar o desenvolvimento econômico.”

## V

### **Diversidade e desenvolvimento cultural**

Chegamos à questão da diversidade. Do ponto de vista antropológico, a diversidade cultural constitui o grande patrimônio da humanidade. Recuperada nas escolas pós-evolucionistas como realidade positiva, a diversidade cultural revelaria o que de mais semelhante existe entre os homens, isto é, o fato de que a partir de uma unidade biológica tão perfeita produziu-se tanta diferença.

Segundo Lévi-Strauss (1970, p.23-24)

A verdadeira contribuição das culturas não consiste numa lista das suas invenções particulares, mas na maneira diferenciada com que elas se apresentam. O sentimento de gratidão e de humildade de cada membro de uma cultura dada deve ter em relação a todas as demais não deve basear-se senão numa só convicção: a de que as outras culturas são diferentes, de uma maneira a mais variada e se a natureza última das suas diferenças nos escapa...deve-se a que foram imperfeitamente penetradas. Se a nossa demonstração é válida não há nem pode haver uma civilização mundial no seu sentido absoluto, porque civilização implica na coexistência de culturas que oferecem o máximo de diversidade entre elas, consistindo mesmo nesta coexistência. A civilização mundial não será outra coisa que a coalizão de culturas em escala mundial, preservando cada uma delas a sua originalidade.

Quando partimos do conceito antropológico para o campo das

5. WERTHEIN, J. Pronunciamento: Seminário Políticas Culturais para o Desenvolvimento: uma base de dados para a Cultura – Recife – PE, 27 de agosto de 2002.



políticas culturais encontramos uma curiosa trajetória que, conforme François de Bernard, pode ser assim descrita: “sobre as cinzas da “exceção cultural”, frágil conceito de inspiração jurídica, atualmente rejeitado por toda parte, exceto na França, e que tinha uma função meramente defensiva, forjou-se apressadamente o de “diversidade cultural”, considerado como capaz de propor uma ideia positiva.”<sup>4</sup>

Aqui também encontramos a mesma dimensão, ou seja, as diferenças deixam de ser tratadas como imperfeições e incompletudes, como propunha o pensamento evolucionista, e passa a designar oportunidades e contingências, resultado das trocas históricas. As diferenças deixam de ser pensadas como realidades que justificam e, em certos casos, legitimam as desigualdades e passam a revelar o que de mais surpreendente e original a condição humana realizou. Daí a possibilidade e a necessidade de protegê-la e promovê-la. A diversidade cultural, tanto no interior de cada sociedade, quanto entre as diferentes e distantes realidades, configura-se como a mais radical expressão da singularidade humana.

Há mais de cinquenta anos e fruto dos debates e consensos entre sociedade, governos e nações, este reconhecimento vem produzindo documentos e instrumentos internacionais<sup>5</sup> que buscam oferecer alternativas para a proteção e promoção do direito à cultura e da diversidade

4. <http://www.mondialisations.org/php/public/art.php?id=1576&lan=PO> acesso em 11 de fevereiro de 2006

5. O Acordo de Florença de 1950 e seu Protocolo de Nairobi de 1976, a Convenção Universal sobre Direitos de Autor, de 1952, a Declaração dos Princípios de Cooperação Cultural Internacional de 1966, a Convenção sobre as Medidas que Devem Adotar-se para Proibir e Impedir a Importação, a Exportação e a Transferência de Propriedade Ilícita de Bens Culturais, de 1970, a Convenção para a Proteção do Patrimônio Mundial Cultural e Natural de 1972, a Declaração da UNESCO sobre a Raça e os Preconceitos Raciais, de 1978, a Recomendação relativa à condição do Artista, de 1980, a Recomendação sobre a Salvaguarda da Cultura Tradicional e Popular, de 1989, a Conferência Mundial sobre as Políticas Culturais de 1982, a Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento, Nossa Diversidade Criadora de 1995 e a Conferência Intergovernamental sobre Políticas Culturais para o Desenvolvimento em 1998.

cultural. Tais documentos refletem as preocupações com os processos típicos do mundo contemporâneo e seus reflexos no campo da cultura.

De acordo com Marques (2003, p.3)<sup>6</sup>, por um lado temos as alterações na configuração da organização geopolítica do mundo:

As expansões imperiais do último milênio e, mais recentemente, a era colonial desenhavam, até meados do século XX, um mundo, em grande medida, dominado por algumas grandes potências coloniais que procuravam “civilizar” os povos e culturas que dominavam. Uma visão que se repartia entre colonos e colonizados, onde naturalmente as relações entre as culturas dominantes e dominadas, conduziam a um de dois modelos: a assimilação, transformando o colonizado em reprodução tão fiel quanto possível do colonizador, ou numa outra opção, separando de uma forma marcada as duas realidades socio-culturais, preservando a “pureza” da cultura colonizadora, evitando qualquer “contaminação”. Esta dualidade vai-se reproduzir sucessivamente, ainda que por outras razões, até aos modelos mais recentes. Com o final da IIª Guerra Mundial e a afirmação dos processos de descolonização, emergem na cena internacional, novas Nações, tornando o mapa-mundo mais diverso e recortado – dos cinquenta países que constituíam as Nações Unidas, evoluímos até 191 membros actuais. Para este crescimento contribuiu também, mais tarde, o colapso do comunismo, quer da União Soviética, quer de outros países que, de uma forma mais ou menos violenta, sofreram processos de secessão, como a Iugoslávia e a Checoslováquia. Esta afirmação de um padrão internacional muito mais diversificado é, naturalmente, causa e consequência de profundas alterações na relação entre povos e culturas.

Por outro lado, temos os contraditórios efeitos do processo de globalização da economia em pelo menos duas dimensões:

A afirmação da globalização condicionou também alterações relevantes, em si mesmo contraditórias. Entre as mais significativas pontuam, por um lado, a interligação e interdependência mundial, com a crescente circulação de bens, força de trabalho e de capital, que é contrariada, por outro lado, pela imposição de barreiras protecionistas da parte dos países ricos, quer em relação ao comércio, mas também à circulação de pessoas, sejam elas imigrantes, refugiados ou asilados. Ao nível cultural se por um lado, se observa um movimento de homogeneização e mundialização de determinadas expressões culturais, proporcionado pelo avanço das telecomunicações, pela expansão dos media globais, ou pela facilidade de viajar, por outro lado, esse mesmo movimento permite projetar culturas minoritárias, promover a sua interação

6. Disponível em: <<http://www.oi.acime.gov.pt/docs/rm/multiculturalismo.pdf>>

e fusão e multiplicar a oferta cultural disponível, num quadro de crescente liberdade de expressão (MARQUES, 2003, p. 4).

A segunda dimensão deste processo refere-se ao avassalador processo de migração e da diáspora cultural. Se tais processos não podem ser considerados exclusivos da contemporaneidade:

[...] no entanto, a dimensão, diversidade e imprevisibilidade destas migrações nunca tiveram a dimensão que conheceram ao longo do Século XX, com uma particular intensificação nas últimas décadas. O Banco Mundial estima em cerca de 2 a 3 milhões de pessoas que anualmente migram, procurando essencialmente quatro países: Estados Unidos, Alemanha, Canadá e Austrália, sendo que, no começo do século XXI, cerca de 150 milhões de pessoas vivem fora dos países onde nasceram e esse total vem aumentando em cerca de 2% ao ano (MARQUES, 2003, p. 5).

Sob os efeitos deste quadro e sob o impacto do ataque terrorista ao World Trade Center em Nova York em 2001, a 31ª reunião da Conferência Geral da UNESCO aprovou o mais específico dos documentos até então sobre o tema, a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural que, em 12 artigos e 20 recomendações práticas<sup>7</sup>, consolida décadas de reflexões e enfrentamentos. A declaração em linhas gerais afirma:

- A diversidade cultural, como patrimônio comum da humanidade, fator de desenvolvimento e criatividade;
- os direitos humanos como garantia para a diversidade cultural e os direitos culturais como seu marco;
- o pluralismo cultural como garantia da diversidade cultural e o acesso a ela;
- os bens e serviços culturais como realidades distintas das mercadorias e a necessidade de se criar redes de criação e difusão mundiais.

A Declaração recomenda algumas estratégias que podem, em seu conjunto, garantir a operacionalização de tais princípios, são elas:

7. Ver o documento em <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160m.pdf>

- aprofundamento do debate internacional sobre os problemas relativos à diversidade cultural e o avanço na definição de princípios e normas tanto no plano nacional quanto internacional;
- realização de intercâmbio de conhecimento e práticas no campo do pluralismo cultural e dos direitos culturais;
- implementação de medidas de proteção e promoção da diversidade linguística;
- promover a consciência sobre a importância da diversidade cultural, bem como promover seu acesso, através da educação, da inclusão digital e dos meios de comunicação;
- elaborar instrumentos e políticas de preservação e promoção do patrimônio cultural, em especial o de caráter imaterial;
- promover o respeito aos direitos dos artistas e ajudar na criação e consolidação de indústrias culturais nos países em desenvolvimento e nos países em transição, através da criação de mercados locais viáveis e facilitar o acesso dos bens culturais desses países ao mercado mundial e às redes de distribuição internacionais.

A despeito de sua importância e força moral, a Declaração foi considerada pela grande maioria dos estados membros, uma resposta insuficiente para as ameaças que a atualidade apresenta para a diversidade cultural, instaurando um processo de aprofundamento da questão rumo à criação e aprovação de uma convenção para a proteção e promoção da diversidade das expressões culturais.

Além disso, em 2004, a realização de vários fóruns de cultura em diferentes países pautou a questão da diversidade cultural e o desenvolvimento de forma contundente.

Em Barcelona, na abertura do Fórum Universal das Culturas, realizou-se a IV Fórum de Autoridades Locais pela Inclusão Social de Porto Alegre. Em documento intitulado Agenda 21 para a Cultura - um

compromisso das cidades e dos governos locais para o desenvolvimento cultural<sup>8</sup>, é explícita a recomendação de que cabe aos dirigentes locais da cultura

Estabelecer políticas que fomentem a diversidade cultural, a fim de garantir a amplitude da oferta e a presença de todas as culturas, especialmente das minoritárias ou desprotegidas, nos meios de comunicação e de difusão, incentivando as co-produções e os intercâmbios, e evitando posições hegemônicas.

O Fórum Cultural Mundial, realizado em São Paulo em julho de 2004, lançou em sua Carta de São Paulo<sup>9</sup> o expresso apoio ao estabelecimento, na programação da 33ª Conferência Geral da UNESCO, realizada entre 3 e 21 de outubro de 2005, da votação de um instrumento específico, de caráter mais regulatório e operativo. As autoridades signatárias se comprometeram a

Defender um tratamento particular e diferenciado dos bens e serviços culturais nos acordos de liberalização comercial em curso na Organização Mundial de Comércio (OMC) e, a partir do contexto conceitual proposto pela UNESCO, lutar pela criação de espaços institucionais que garantam que as trocas culturais aconteçam em quadros regulatórios apropriados à natureza material e imaterial dos bens e produtos culturais, segundo o princípio da proteção da identidade, da diversidade cultural e dos conhecimentos tradicionais dos países.

Apoiar a UNESCO em sua iniciativa fundamental de estabelecer, de comum acordo entre os países que fazem parte da ONU, uma Convenção Internacional para a Proteção da Diversidade Cultural, prevista para a Conferência-Geral de 2005 e de promover a adesão dos países membros à Convenção do Patrimônio Imaterial.

Contribuir para a criação de um sistema internacional de trocas econômicas e culturais baseado na democracia, na igualdade de oportunidades, na correção dos desequilíbrios, no respeito às diferenças, nos direitos humanos e no diálogo pleno entre as culturas tendo em vista a consolidação e a promoção de uma cultura de paz.

8. Ver documento completo em <http://www.fpa.org.br/noticias/agenda21integra.htm>

9. Documento assinado pelos Ministros da Cultura da Argélia, Áustria, Brasil, Espanha, Mali e México. Ver documento na íntegra em [http://www.forumculturalmundial.org/noticias\\_0031.php#1](http://www.forumculturalmundial.org/noticias_0031.php#1)

O grande embate para a aprovação da Convenção estaria localizado exatamente no enfrentamento entre a posição dos Estados Unidos e seus aliados, que defendem que as trocas culturais devam se sujeitar aos acordos comerciais regulados pela Organização Mundial do Comércio, e os demais países, liderados pelo Brasil, Canadá e França, que advogam medidas que possam fazer frente à concentração cultural, ao aniquilamento das indústrias culturais locais e das expressões tradicionais.

A despeito das pressões, o texto da Convenção foi aprovado em 2005 por ampla maioria definindo como seus objetivos:

- proteger e promover a diversidade das expressões culturais;
- criar condições para que todas as culturas floresçam em igualdade de condições e possam interagir de modo mutuamente estimulante;
- encorajar os diálogos entre as culturas de modo a estabelecer um equilíbrio entre as trocas culturais, em favor de um respeito intercultural e da cultura da paz;
- reafirmar a ligação entre cultura e desenvolvimento, apoiando as ações neste sentido;
- reconhecer a natureza distinta das atividades, dos bens e dos serviços culturais, que são veículos de identidades, valores e sentidos;
- reconhecer o direito soberano dos estados nacionais de manter, adotar e implementar políticas que eles considerem apropriadas para a proteção e a promoção da diversidade das expressões culturais.<sup>10</sup>

Em 2007, a Convenção entrou em vigor, após a ratificação de seu texto pelos parlamentos de 50 países membros da UNESCO.

10. O texto completo da Convenção pode ser consultado em <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001502/150224por.pdf>

De acordo com o Diretor geral da Unesco, Koïchiro Matsuura, nenhuma outra convenção na área da cultura foi adotada por tantos Estados membros em tão pouco tempo. O motivo da pressa é a necessidade de frear os desequilíbrios das trocas culturais no mundo, principalmente no que se refere ao comércio de produtos audiovisuais (DUPIN, 2007)<sup>11</sup>.

## VI

A compreensão da diversidade cultural e sua integração com a questão do desenvolvimento, da cidadania e da transformação social vêm exigindo cada vez mais e, especialmente, entre aqueles protagonistas de projetos e iniciativas culturais emancipatórias, um grande esforço reflexivo que possa avançar as duas polaridades mais imediatamente reconhecíveis neste campo.

A postura protecionista e conservadora, que advoga o regime da exceção cultural que, através do conceito de excepcionalidade cultural, defende a permanência, especialmente das tradições, como princípios ordenadores da promoção e proteção da diversidade cultural. E uma outra postura, que se contenta com a inventariação da diversidade humana e a organização enciclopédica das excentricidades, transformando processos e experiências culturais em bens e mercadorias de consumo restrito.

A superação destas polaridades pode encontrar novamente em Lévi-Strauss (1980, p.97) ideias contundentes:

A necessidade de preservar a diversidade das culturas num mundo ameaçado pela monotonia não escapou certamente às instituições internacionais. Elas compreendem também que não será suficiente, para atingir esse fim, animar as tradições locais e conceder uma trégua aos tempos passados. É a diversidade que deve ser salva, não o conteúdo histórico que cada época lhe deu e que nenhuma poderia perpetuar para além de si mesma. É necessário, pois, encorajar as potencialidades secretas, despertar todas as vocações para a vida em comum que a história tem de reserva; é necessário também estar pronto para encarar sem surpresa, sem repugnância e sem revolta o que estas novas formas sociais de expressão poderão oferecer de desusado. A tolerância não é uma posição

---

11. DUPIN, Giselle. Jornal Hoje em Dia. 11/3/2007.

contemplativa dispensando indulgências ao que foi e ao que é. É uma atitude dinâmica, que consiste em prever, em compreender e em promover o que quer ser. A diversidade das culturas humanas está atrás de nós, à nossa volta e à nossa frente.

Articular cultura, diversidade e desenvolvimento vem exigindo posturas e perspectivas mais dinâmicas, arriscamos aqui sugerir algumas delas.

A compreensão de que a proteção e promoção da diversidade cultural não significa a adoção de medidas restritivas que condenem cada cultura a ela própria, mas a adoção de medidas políticas e econômicas que evitem a transformação das trocas culturais em processos de mão única, que reforçam a concentração cultural e submetem a cultura à lógica exclusiva do mercado globalizado.

Segundo Suely Rolnik<sup>12</sup> (1996), dois processos opostos parecem acontecer nas subjetividades em meio ao “terremoto” que as transforma irreversivelmente. Em ambos a questão da diversidade constitui-se como um problema central. Por um lado, encontramos a postura de grupos minoritários que, centrados em suas próprias identidades originais, são consideradas politicamente corretas, “pois, se trataria de uma rebelião contra a globalização da identidade”, além de ser importante arma no combate às injustiças a que grupos diferenciados pela etnia, pelo sexo, pela nacionalidade, estão expostos. Por outro lado, a “síndrome do pânico” que, fruto da exacerbação das trocas e exigências do mundo pós-moderno, estaria levando o sujeito a um dilaceramento subjetivo, que o faz projetar no outro globalizado, uma espécie de prótese que substitui ao seu eu original.”

No primeiro caso, o reconhecimento da importância de tal postura está na medida em que se caracteriza como luta pelo direito à construção das referências identitárias como um processo de singularização, de

12. Disponível em <<http://acervo.folha.com.br/fssp/1996/05/19/72>>



criação existencial. É a manutenção da condição de sujeito de sua própria existência que deve estar em questão. No segundo caso, trata-se de se potencializar a relação do local e do global na construção da subjetividade e da identidade contemporânea, relação esta que é marcada pelo poder disruptivo e tenso entre os envolvidos. Os debates entre o multiculturalismo e a questão da interculturalidade encontram-se na pauta do dia.

O desafio hoje, a todos que, de lugares os mais diferentes, a partir de estratégias as mais diversas, tomam a memória e a subjetividade como instrumentos insubstituíveis na construção das identidades no contexto da diversidade cultural, é o de, para uns, “criar condições para o enfrentamento da experiência dos vazios de sentido, provocados pela dissolução de suas figuras”, visando a reconstrução de sua condição de sujeito ativo, para outros, o de, ao “viciar-lhe em seu eu histórico”, moldá-lo como sujeito aberto às transformações e às diferenças.

Em 2007, a convenção para proteção e promoção da diversidade assumiu a condição de um regimento jurídico internacional. A questão e o desafio ainda em 2011 parecem ser, por um lado, superar o estágio discursivo e implementar ações ancoradas ética e metodologicamente na perspectiva do pluralismo e da reciprocidade. Por outro lado, como fazer para que os países que ratificaram a convenção, tornando-a um instrumento legítimo, se disponibilizem para o desafio de traduzi-la em políticas nos campos da comunicação e da educação, principalmente, produzindo as articulações que o desenvolvimento humano requer. Afinal, “energia criadora e desejo de expressar identidade”... não seria esta uma bela definição para cultura? Ou para desenvolvimento? Ou para os dois?” (WERTHEIN, 2002).

## Bibliografia

- ARIZPE, Lourdes. La cultura como contexto del desarrollo. In: Emmerij L.y Del Nuñes del Arco J. (comp.). *El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, 1998.
- CANCLINI, Néstor García. *Consumidores e Cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. Rio de Janeiro: UFRJ.
- DUPIN, Giselle, *Jornal Hoje em Dia*, 11/3/2007
- FARIA, Hamilton, GARCIA, Pedro. *Arte e identidade cultural na construção de um mundo solidário*. São Paulo: Instituto Polis, 2002
- KLIKSBERG, Bernardo. *Falácias e mitos do desenvolvimento social*. Brasília:UNESCO, 2001
- LÉVI-STRAUSS, Claude. *Raça e História*. Lisboa: Editorial Presença, 1980.
- LÉVI-STRAUSS. *Antropologia Estrutural*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1970.
- MARQUES, Rui M. P. Políticas de gestão da diversidade étnico cultural. *Da assimilação ao multiculturalismo*. Disponível em: <<http://www.oi.acime.gov.pt/docs/rm/multiculturalismo.pdf>>
- MOISÉS, José Álvaro. *Diversidade cultural e desenvolvimento nas Américas*. Disponível em: <[http://www.minc.gov.br/textos/DIVERSIDADE%20\\_OEAWEB.doc](http://www.minc.gov.br/textos/DIVERSIDADE%20_OEAWEB.doc)>
- MORIN, Edgard. *Cultura de massa no século XX*. Vol. 1. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1989.
- OLIVEIRA, Isabel Lara. *Considerações sobre o mundo em que vivemos*. Disponível em: <<http://www.unb.br/fac/ncint/site/parte10.htm>> Acesso em: 10/12/2004.

OLIVEIRA, Isabel Lara. *Hipertexto: o universo em expansão*. 1999.  
Dissertação de mestrado – Universidade de Brasília, Brasília 1999.

PNUD. Relatório do Desenvolvimento Humano de 2004.

ROLNIK, Suely. *A multiplicação da Subjetividade*. Folha de São Paulo, São Paulo, 19 jun.1996.

UNESCO *Políticas culturais para o desenvolvimento: uma base de dados para a cultura*. Brasília, UNESCO Brasil, 2003.236 p.

WERTHEIN, J. Pronunciamento: *Seminário Políticas Culturais para o Desenvolvimento: uma base de dados para a Cultura – Recife – PE*, 27 de agosto de 2002.

## Uma rápida reflexão sobre o MinC entre 2003 e 2011

ISAURA BOTELHO

Não podemos analisar a gestão do Ministério da Cultura no governo Lula sem rememorarmos rapidamente os oito anos anteriores da gestão de Francisco Weffort. A radicalização do neoliberalismo, com sua toada de esvaziamento do papel do estado segundo os preceitos do chamado Consenso de Washington por parte do governo FHC, foi particularmente desastrosa para o MinC, brutalmente combatido após sua extinção no governo Collor.

Politicamente esvaziado – e quase novamente extinto –, o MinC naquele momento funcionava basicamente em função das leis de benefício fiscal e baixíssima formulação quanto ao papel da cultura. Mesmo a chamada “retomada” do cinema brasileiro foi resultado da possibilidade de se acumular benefícios advindos de duas leis – a Rouanet e a do Audiovisual – que foram, ao longo desses anos, tendo as alíquotas de benefício alteradas em função das dificuldades, por um lado orçamentárias do ministério e, por outro, das diversas pressões corporativas. O momento da “Cultura é um bom negócio” foi caracterizado pela total ausência da discussão em torno de políticas culturais, diretrizes e prioridades. Para “dar sentido” à existência do Ministério, o poder de suas instituições foi esvaziado e suas atribuições assumidas pelo próprio MinC, sem o pessoal qualificado destas.

Tendo em vista o desaparelhamento do Estado como um todo, mas de forma particular o do MinC, as dificuldades encontradas estavam associadas ao processo histórico de desmonte havido no governo federal (falta de quadros qualificados, deficiente estrutura física e o próprio descrédito da área cultural por parte das demais esferas de governo). Com uma base administrativa pouco profissionalizada e com a falta de recursos humanos capazes de executar (ou gerenciar com competência técnica

específica e capacidade política ampla) as políticas públicas entendidas como prioritárias para a área da cultura, é possível reconhecer que a situação encontrada era pouco estimulante.

Essas dificuldades, no entanto, estiveram presentes desde a criação do MinC, e continuam, até agora, não solucionadas. Na verdade, foram se aprofundando com as diversas políticas de contenção de pessoal encetadas desde os anos 1980 e sofreram um golpe fatal no período Collor. Não pretendo me deter nos detalhes de cada um desses aspectos ou períodos. Procuo apenas levantá-los para dar uma ideia do tamanho do problema. Além disso, o fato de cada nova gestão preencher cargos de confiança com pessoas não necessariamente experientes no trato da coisa pública sempre gera a desconfiança do pessoal de carreira. Isso não é um aspecto menor da questão e requereria uma análise detalhada e cuidadosa, mas que foge do escopo da minha intervenção. Privilegiei apenas alguns aspectos que me parecem relevantes para se observar o cenário encontrado em 2003.

### **Gilberto Gil**

Temos então um ministro cujo capital simbólico é imenso e que, aliando à sua figura e seu significado na cultura brasileira, um discurso bem articulado conceitualmente, abre o caminho para o que considero um dos momentos mais importantes do ponto de vista das políticas culturais no Brasil.

Assim, o Ministério, sob a liderança do ministro Gilberto Gil, investiu na recuperação de um conceito abrangente de cultura, que já fora o embasamento das políticas dos anos 1970/1980. A cultura passa então a ser considerada em sua dimensão antropológica, o que significa assumi-la como a dimensão simbólica da existência social brasileira, como o conjunto dinâmico de todos os atos criativos de nosso povo, aquilo que, em cada objeto que um brasileiro produz, transcende o aspecto meramente técnico. Cultura como “usina de símbolos” de cada comunidade e de toda a nação, eixo construtor de identidades, espaço de realização da cidadania.

Estas são formulações retiradas de discursos do Ministro Gilberto Gil e que se refletiram em diversos programas e ações do ministério e de suas instituições. A recusa em assumir a dicotomia cultura popular versus cultura erudita – como se fossem pólos excludentes e representassem, em si mesmas, opções ideológicas – se traduziu numa grande variedade de programas e projetos que transitaram por todos os registros culturais. Parece-me claro que questões de democracia e de identidade nacional não se reduzem à defesa do popular entendido como apanágio do valor e da autenticidade, diferentemente do que ocorreu, por exemplo, na importante passagem de Aloísio Magalhães pela Secretaria de Cultura do MEC, nos anos 1980.

Todas as formas de cultura que permitam avançar em termos artísticos e de qualidade de vida merecem atenção, pela ação efetiva das várias esferas do Estado na formulação e na implantação de políticas públicas para a área, ação determinante para a contribuição da cultura ao desenvolvimento, notadamente quando este é entendido como combate às barreiras de ordem social, econômica e simbólica – esta última nem sempre suficientemente ressaltada. Sem a dimensão cultural é difícil imaginar o próprio desenvolvimento nacional.

No início da primeira gestão, testemunhei reais esforços no sentido de criar as condições necessárias e indispensáveis para que o MinC recuperasse e aprofundasse sua capacidade de formular e de implementar políticas públicas e que, ao mesmo tempo, incorporasse à dimensão simbólica da cultura as duas novas dimensões que conformam a política do governo Lula e deste Ministério: cultura como inserção social e exercício de cidadania, e como geração de trabalho, renda e divisas. Nesse sentido, houve um sério investimento num conjunto de ações de fundo, estruturantes, que fundamentassem e pavimentassem a construção das diversas políticas, programas e projetos do MinC e, desse modo, subsidiassem a construção de um novo perfil de atuação do Estado diante e junto da sociedade.

Um novo perfil que não significaria opor ao mercado, que tudo arbitrara anteriormente, um Estado que tudo determinaria. Perfil que desenhasse para a atuação estatal um novo papel, hoje em discussão e em experimentação em um amplo arco de governos populares e democráticos mundo afora.

Desse ponto de vista, o MinC, de fato, alterou sua visibilidade. Não creio ter havido algum outro momento em que a cultura tenha se tornado tão mencionada e discutida.

No esforço de corrigir desvirtuamento de funções, entendia-se que não cabia ao ministério substituir as competências específicas das instituições que compõem o sistema MinC na elaboração das políticas setoriais, principalmente porque esta gestão havia se proposto a tarefa de contribuir para que essas instituições retomassem as respectivas capacidades de formulação, condução e avaliação de suas políticas setoriais. Nesse sentido, era fundamental repor as condições mínimas para que o MinC, enquanto sistema, recuperasse a iniciativa de propor eixos e programas político-culturais para o conjunto da sociedade, bem como pudesse dar substrato ao Sistema Nacional de Cultura. Isto significava enfrentar os desafios de um confronto com movimentos institucionais diversos, com experiências, tempos e prioridades também variados e que exigem delicadeza e sensibilidade no trato tanto das questões técnicas quanto das políticas.

Motivado por disputas internas, troca do Secretário Márcio Meira, responsável pela implantação do SNC, o processo ficou paralisado durante um longo período, a ponto dos dados da Pesquisa sobre o Perfil dos Municípios Brasileiros – Suplemento de Cultura (2006) ter mostrado essa estagnação em seus resultados sobre a criação de conselhos, leis e fundos. Esse é um dos importantes indicadores das diferenças entre o primeiro e o segundo mandato iniciado por Gil.

### **Os acordos com o IBGE e, mais informalmente, com o IPEA**

Do ponto de vista da área cultural, considerando aqui tanto o setor público quanto o privado, a produção e a sistematização de dados no campo da economia e da sociologia da cultura geram informações que permitem não apenas avaliar o aporte dos diversos segmentos culturais na economia, e o seu peso no conjunto das “contas nacionais” do país, mas também analisar tais aportes do ponto de vista da formulação de políticas e programas que visem o fortalecimento de setores – seja pela geração de emprego e renda, seja pela melhor distribuição de meios de produção cultural –, a regulação de mercados, melhor equilíbrio na distribuição de produtos ou pela identificação de setores que merecem (ou necessitam) investimentos localizados.

No caso brasileiro, o fato de maior relevância neste terreno, que alterou a nossa falta de informações sistematizadas sobre o setor cultural, foi o acordo de cooperação técnica, assinado em dezembro de 2004 entre o Ministério da Cultura e o IBGE. Este acordo tem como objetivo a produção de indicadores e a análise de informações relativas à cultura, a partir da organização dos dados que já são produzidos pelo IBGE e que se encontram dispersos em suas pesquisas. Para isso, criou-se um grupo interdisciplinar com cerca de 20 membros, composto por pesquisadores engajados em cada uma das pesquisas que tratam direta ou indiretamente de aspectos relacionados com a cultura.<sup>1</sup> Este trabalho redundou em uma

1. São elas: Censo Demográfico, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, a Pesquisa sobre Padrões de Vida, a Pesquisa sobre Economia Informal, a Pesquisa sobre Orçamentos Familiares, a Pesquisa Mensal de Emprego, a Pesquisa de Informações Básicas Municipais, o Cadastro Central de Empresas e as Pesquisas Estruturais da área econômica (Pesquisa Anual do Comércio, Pesquisa Anual de Serviços e seus suplementos, Pesquisa Industrial Anual-Empresa e Produto). Além destas, temos o encarte (2005) e o suplemento (2006) da pesquisa sobre o Perfil dos municípios brasileiros (MUNIC), cujos dados, se bem analisados, pode se tornar um importante instrumento de gestão.



publicação, *Sistema de Informações Culturais*, também disponível no site do IBGE.

Simultaneamente, houve um investimento na realização de um bloco específico sobre equipamentos de cultura na Pesquisa de Informações Básicas Municipais que traça o Perfil dos Municípios Brasileiros de 2005 (MUNIC).

Esta pesquisa anual é um instrumento de gestão importante na medida em que oferece informações sobre a oferta e a qualidade dos serviços públicos e sobre a capacidade dos governos municipais em atender suas populações. Um Suplemento específico de cultura foi desenvolvido na pesquisa de 2006. Do ponto de vista do desenvolvimento de políticas, principalmente em nível federal e estadual, este é um precioso instrumento de gestão já disponível, que permite cruzamentos com os demais dados sócio-demográficos existentes sobre a estrutura pública municipal, seus gestores, corpo técnico, legislação e manifestações culturais locais, etc.

Os primeiros resultados deste exaustivo trabalho que o IBGE está realizando provavelmente já repercutirão de maneira positiva sobre como o campo cultural é percebido pela sociedade e pelas estruturas governamentais. É um passo importantíssimo no sentido de se constituir futuramente uma conta satélite e, desde já, fundamental para dar visibilidade ao setor e permitir uma maior objetividade no desenvolvimento de políticas. Além de cobrir diversas lacunas, esse trabalho, potencialmente, poderá embasar a realização de estudos específicos posteriores que nos ofereçam o refinamento necessário para o enfrentamento de problemas por ora apenas pressentidos.

Sinais indicam, atualmente, uma desmobilização do Ministério com relação a esse acordo com o IBGE. Consequentemente e infelizmente, apontam também para uma desmobilização interna ao IBGE, o que pode comprometer a continuidade de uma frente fundamental de levantamento de dados culturais.

## As Câmaras Setoriais

Exemplo de um dos instrumentos utilizados para a devolução da responsabilidade sobre as políticas setoriais para as instituições do próprio MinC, foi o da criação de Câmaras Setoriais correspondentes às diversas expressões artísticas, promovendo uma mobilização de cada um dos atores sociais desses setores de forma até então única no país. Essas Câmaras teriam como meta promover um amplo processo de discussão sobre as diretrizes políticas e planos de ação de cada setor, levando em conta um diagnóstico formal (estudos específicos) ou informal (pela experiência e vinculações de seus componentes) que permitisse o estabelecimento de prioridades com relação aos diversos elos que compõem a cadeia de produção de cada uma das linguagens artísticas – como o teatro, a dança, o circo, a ópera, a música e as artes visuais, a literatura, o livro e a leitura. Compostas por entidades governamentais e integrantes das cadeias produtiva e criativa dos segmentos das artes, elas propiciariam, pela primeira vez na história da gestão federal de cultura, a participação da sociedade civil no processo de definição do conjunto de metas e ações a serem priorizadas por essas políticas setoriais, incentivando com isso um processo de diálogo contínuo para a construção e a avaliação de políticas públicas a serem conduzidas pela instituição responsável pelas artes no âmbito do ministério, que é a Fundação Nacional de Artes – FUNARTE.

Mais uma vez, disputas internas no interior do MinC culminaram com a saída do Presidente da FUNARTE, Antônio Grassi, colocando o processo no limbo durante um longo período. Ensaíram uma retomada substituindo a denominação por Colegiados, o que, até agora, não rendeu frutos visíveis e passíveis de análise. Meritório tem sido o investimento no setor de moda que, dado seu caráter industrial e organizado tem produzido um diálogo, que não existia antes, com a área da cultura, entre MinC e os diversos atores desse campo.

## As conferências

O Ministério da Cultura incentivou intensa mobilização nacional em torno de conferências municipais e estaduais de cultura, culminando nas três Conferências Nacionais realizadas até o momento para dar substância ao Sistema Nacional de Cultura. Nunca houve no país esse tipo de mobilização e de participação. Das experiências de outros países que conheço, também não tenho notícia de algo com esse porte e importância. Também esse processo, diretamente ligado ao estabelecimento do SNC, sofreu um período de quarentena motivado pela saída do Secretário de Articulação Institucional, também em função de divergências com a Secretaria Executiva. Talvez a mobilização da sociedade tenha sido um dos fatores pelos quais a chama tenha se mantido viva, permitindo que a retomada do processo tenha se viabilizado, sem grandes fraturas, cerca de dois anos depois.

## O Sistema Nacional de Cultura

Neste Sistema, o diálogo e a negociação permanente entre as instâncias municipal, estadual e federal deverão constituir não só a novidade desse mecanismo, bem como permitirão o melhor uso de recursos humanos e materiais no desenvolvimento da vida cultural brasileira. Ou seja, dentre outras ações e programas importantes que foram iniciados (e que não cabe aqui arrolar), o Ministério da Cultura vem investindo, embora de forma intermitente, em ações estruturantes que nos permitem esperar uma melhoria significativa de espaços de gestão intergovernamental e de co-gestão com os movimentos culturais.<sup>2</sup>

2. Vale ainda mencionar a prioridade dada ao estabelecimento de um sistema permanente de estatísticas culturais, em conjunto com o IBGE (geração de dados), bem como com o IPEA (análise dos dados) de modo a superar a insuficiência e a dispersão de informações que impedem a análise socioeconômica aprofundada dos diversos setores que compõem os elos da produção cultural em seus diversos níveis e registros, além de impedir a comparação do perfil econômico das atividades culturais desenvolvidas no Brasil com outros países.

Tenho muitas ressalvas em relação à forma como foi concebido o SNC, que mantém, de forma não clara, a possibilidade de repasse de recursos aos municípios que aderem a ele, o que não está, de maneira alguma, estabelecido. Há uma excessiva burocratização do processo e há o risco de imensas frustrações, como foi o caso das câmaras setoriais. É cedo ainda para apostarmos no que ficará desta gestão, mas de qualquer forma há esforços confiáveis de que se queira estabelecer esse diálogo entre as diferentes esferas da administração pública, com o concurso da sociedade civil.

Encerro essa intervenção apenas mencionando a menina dos olhos do MinC, o Programa Cultura Viva e a diferença no padrão de relacionamento e presença brasileira na escala internacional. Exatamente por merecer toda a atenção, o Programa Cultura Viva – Pontos de Cultura é mais difundido pela mídia e não terei espaço para deter-me sobre ele. Cabe mencionar o fato de que é a primeira vez que se investe numa avaliação séria de uma atividade da área federal de cultura. Exemplo que deveria ser seguido pelos demais.

A avaliação foi realizada pelo IPEA e resultou numa publicação muito interessante. Os principais problemas encontrados pela avaliação se referem às dificuldades encontradas na gestão administrativa dos projetos. Se houvesse um maior diálogo e participação dos municípios onde se localizam, essas dificuldades poderiam ser minoradas, além de reforçar a implantação do SNC. Estruturalmente é muito difícil para a instância federal acompanhar os movimentos culturais e porte e experiência diversa. Essa é, por exemplo, uma das qualidades do Sistema Único de Saúde – SUS, sistema inspirador do SNC.

Uma última palavra sobre a presença do Brasil na área internacional. Aqui, muitas vezes, se esquece de mencionar a importância do Chanceler Celso Amorim e seu Secretário-executivo (agora em outro posto fora do MRE) Samuel Guimarães, ambos com passagem importante na gestão da EMBRAFILME. Desde o início da gestão de Gilberto Gil – cuja

visibilidade internacional é imensa – houve interesse das duas pastas na realização e na participação de ações conjuntas na área internacional, o que também foi novidade. Até então, o Itamaraty conduzia uma política independente do Ministério. Os resultados dessa parceria puderam ser comprovados, entre outras experiências em fóruns internacionais, nas votações para a Convenção sobre a Diversidade Cultural da UNESCO.

Encerro sabendo que não mencionei muitas ações inovadoras e importantes, por limite de tempo e espaço. Muitas frentes foram abertas, mas não foram estabelecidas de maneira a garantir sua continuidade. Cabe-me torcer para que não se percam todas essas experiências e que erros possam ser corrigidos. Temos de continuar ampliando a visibilidade do setor cultural e investir pesadamente no diálogo constante e permanente entre os diversos atores que compõem o campo, buscando construir uma democracia cada vez melhor, onde a população esteja cada vez mais consciente de seus direitos culturais.



# Parte II

## Competências



# Trabalho Colaborativo e em Rede com a Cultura

FAYGA MOREIRA, GUSTAVO JARDIM E PAULA ZIVIANI

Este artigo pretende refletir sobre a noção de rede e dos processos colaborativos no campo da cultura, através de análise contextual, conceitual e de algumas práticas relevantes. Objetiva-se identificar elementos que subsidiem o desenvolvimento de uma metodologia colaborativa, na tentativa de compreender o potencial e os limites destes arranjos de trabalho, do profissional envolvido e das formas de intervenção na realidade em que se atua.

## 1. Mundo contemporâneo, trabalho e cultura

Embora todas as sociedades possuam certa complexidade em suas dinâmicas de interação social, podemos dizer que a nossa atingiu um ápice em toda a história da humanidade. Isto porque, se comparada a outras épocas, a atual, além de apresentar uma rica diversidade sociocultural, criou tecnologias de diálogo e interação transnacionais. O surgimento e o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação propiciaram a radicalização de um processo de difusão da informação, dos fluxos financeiros no mundo e, como não poderia deixar de ser, da produção e dos bens culturais.

Essas transformações redimensionam o espaço público, a partir da interatividade e interconectividade dos indivíduos, alterando também as relações de tempo-espço e as mediações culturais. A intensa fluidez da informação permitiu a consolidação de uma sociedade móvel, para a qual os limites das fronteiras do Estado-nação operam em outra lógica.

As relações sociais e econômicas da sociedade contemporânea são constantemente influenciadas por dimensões da cultura, informação e conhecimento. A centralidade de tais fenômenos são características da chamada economia informacional, articulada em rede e de maneira global,



na visão de Castells (2005). Estas mudanças são perceptíveis nas relações produtivas e, conseqüentemente, nos padrões de trabalho e emprego.

A produtividade passa a ser mais focada na informação para geração de conhecimento e não mais na produção de bens em larga escala – transformações do processo do trabalho que transitam da mecanização para a automação e da automação para uma autonomia dos trabalhadores. O desempenho do serviço ou a realização de tarefas estão associados a outros trabalhadores em tempo real, que estabelecem conexões entre si. Parece emergir, desse processo, uma nova forma de divisão social do trabalho, uma nova estrutura ocupacional focada numa perspectiva horizontal, em que são intensificadas as interações formais (e-mails, reuniões, *intranet*, documentos compartilhados, workshop de criação e inovação dentro da empresa, etc.) e informais (ferramentas como *skype*, bate-papo do *gmail* e MSN) no desenvolvimento das ações, permitindo a colaboração entre os trabalhadores.

A dimensão do ganho nesta perspectiva é, antes de tudo, um capital imensurável que coloca questões cruciais para conceitos estabelecidos numa sociedade organizada em torno das lógicas de propriedade, preço, oferta e demanda, etc. Estas categorias perdem, de certa forma, o estatuto de balizadores dando lugar à apropriação de outras variáveis que nos apontam para uma dimensão mais sustentável do desenvolvimento: o conhecimento, a liberdade e a criatividade. A estrutura vê-se obrigada a rever o seu sentido de “capital-ista”, abrindo espaço para uma “capital-logia” que busca entender a natureza do capital como o que é essencial, de importância cabal. Neste ensejo, propomos a análise dos processos colaborativos e articulações em rede como exemplos concretos de arranjos de trabalho em que se criam não apenas bens materiais, mas, também, relações sociais e de aprendizado e, em última análise, a própria vida social, como definiram Hardt e Negri (2005), sob o conceito de trabalho biopolítico.

A relevância do trabalho imaterial, neste cenário, é elevada à sua

máxima potência, a ponto de se tornar o motor central da ação: o sucesso da proposta reside na capacidade dos envolvidos de articularem uma interatividade colaborativa baseada em aspectos cognitivos e subjetivos. Assim, o saber vivo, a cultura e a subjetividade são evocados estrategicamente, no intuito de fomentar a produção de um bem ou serviço. A valorização da energia criativa de todos os partícipes do trabalho colaborativo ajuda a promover valores até então desgastados e negligenciados pelo circuito de acumulação da forma tradicional de organização trabalhista, sustentando um potencial político de mudança e um espaço público culturalmente crítico, onde os recursos financeiros deixam de ser a única medida da riqueza e a auto-organização libera os indivíduos da impotência e da dependência (GORZ, 2005).

Para compreender e atuar no mundo contemporâneo, somos levados a buscar perspectivas transdisciplinares de análise, ao percebermos o desgaste ou a perda da tradicional separação entre o político, o social, o econômico e o cultural. O desenvolvimento de habilidades para o diálogo talvez seja, neste contexto, a mais importante ferramenta para o profissional envolvido em processos colaborativos ou em estruturas de rede. Levado a qualquer dos campos do conhecimento e linguagens artísticas, a negociação ganha contornos interdisciplinares, exigindo um diálogo aberto e permeável para apropriação e contaminação de perspectivas. Estas experiências vêm se consolidando e provendo exemplos para nossa reflexão, especialmente no campo cultural e artístico, em que regras e exceções se misturam para gerar novas perspectivas de organização no mundo do trabalho.

A Declaração Universal Sobre a Diversidade Cultural, produzida e publicada pela UNESCO em 2002, constata que “a cultura se encontra no centro dos debates contemporâneos sobre a identidade, a coesão social e o desenvolvimento de uma economia fundada no saber”. A cultura é uma fonte renovável, inventável e indispensável, além disso, encontra-se em todos nós. O que não significa que não demande um trabalho colossal

na sua preservação, produção, difusão, manifestação e acesso. A questão é entender de que tipo de trabalho é este que estamos falando. O que é mais adequado ao nosso contexto? Quais arranjos produtivos poderiam potencializar nossa criatividade e fazer refletir nas pessoas um crescimento de ordem humana?

## 2. Processos colaborativos e em rede: pressupostos conceituais e práticas

Embora os trabalhos colaborativos e em rede envolvam uma infinidade de pessoas nos dias de hoje, essas formas de organização social não são uma invenção contemporânea. Ao longo da história, muitos povos se associaram de forma colaborativa com o objetivo de minimizarem dificuldades coletivas ou alcançarem algum objetivo comunitário (mutirões para construção de casas ou para realização de festas coletivas, por exemplo). No entanto, se antes essas ideias-forças eram colocadas em prática pontualmente, hoje elas se apresentam como alternativas no mundo contemporâneo para a ação coletiva no plano político, social e, o que mais nos interessa aqui, na dimensão cultural.

Ainda que o trabalho colaborativo e as redes não dependam das tecnologias de informação e comunicação, é inegável que esses novos canais de comunicação (primordialmente, a internet) tenham facilitado essas formas de intervenção social, principalmente ao “encurtar” as distâncias entre atores com objetivos em comum.

É interessante destacar o trabalho desenvolvido pelo *Overmundo*<sup>1</sup>, um site colaborativo na internet que atua como canal de divulgação e distribuição da produção cultural de brasileiros no Brasil e no mundo exterior. A política geral de publicação no ambiente virtual, fundamentada na licença *Creative Commons*, possibilita que todo e qualquer brasileiro divulgue sua prática, manifestação e produção cultural, nos mais variados

1. <http://www.overmundo.com.br>

formatos: música, texto, vídeo e imagens. Opera a partir de uma comunidade de usuários (qualquer um pode se registrar e enviar), que gera conteúdos, discussões e debates, disponibiliza música, publica obras literárias, filmes e dicas. O site se autodenomina um “coletivo virtual” e, neste caso específico, a tecnologia veio para potencializar uma ação que visa gerar conhecimento e dar visibilidade nacional à produção artística de localidades do Brasil.

### **2.1. Processos colaborativos: da prática aos arranjos produtivos de maior escala**

A ideia de colaboração é simples, nada mais que trabalhar conjuntamente em função de um objetivo. A diferença em relação a outras formas de organização do trabalho ou criação é que não há espaço para a rigidez das hierarquias, sendo que cada especialidade colabora com o mesmo grau de importância no processo. Podemos dizer, então, que no processo colaborativo a ênfase se dá na interação entre os participantes e não na individualidade deles. O que não quer dizer que as capacidades distintivas de cada um devam ser anuladas em nome do coletivo. Pelo contrário, cada pessoa contribui para o trabalho colaborativo a partir das experiências que possui, mas a contribuição só se torna efetiva quando se compromete com os objetivos traçados, ou seja, na medida em que estabelece relações e conexões com os demais, elaborando propostas concretas a partir de seu campo de atuação.

O lugar da proposta é central no processo colaborativo, pois traz o imperativo da materialização de uma perspectiva, seja através de um texto, uma imagem, ou qualquer mídia que a suporte. A horizontalidade permite que cada participante desenvolva propostas em qualquer etapa do processo, pois também é indispensável que as pessoas compartilhem todo o desenvolvimento, criticando e debatendo. Desta forma, a perspectiva da esteira de produção, onde cada indivíduo recebe pronto o que deve transformar, desligado do sentido do todo, apartado de qualquer

possibilidade de encontro e diálogo, é abolida.

Este processo suscita a problematização da questão da autoria no mundo de hoje. Isto é, o trabalho colaborativo coloca em cheque “a minha peça”, “a minha criação”, ou “o meu filme”. Faz emergir movimentos como o *software* livre, *creative commons*, *copyleft* (e até mesmo a pirataria) que sugerem a permissão para o uso livre, assim como a demarcação de uma posição política, em que as pessoas se mobilizam a favor de uma nova concepção de autoria, ou até mesmo de cultura. O desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação, a informação disposta e produzida em redes e o seu constante fluxo são processos que subsidiam e provocam novas práticas que reclamam por uma relação diferente com a autoria.

A partir daí, uma série de fatores socioculturais dificulta a sua concretização: educação competitiva, excesso de cordialidade, paternalismo, individualismo, autoritarismo, dificuldade de lidar com a diferença. Todas essas categorias comportamentais, se não impedem, podem levar uma pessoa ou grupo a não vivenciar o trabalho colaborativo em toda sua potencialidade.

No teatro brasileiro, os princípios do processo colaborativo foram conceituados por Luís Alberto de Abreu (2003)<sup>2</sup>, em ensaio acerca da prática teatral. Tais princípios abrem um campo de reflexão análogo e valioso ao nosso tema no sentido da compreensão de novas formas de organização para o trabalho criativo,

Pode-se dizer que o processo colaborativo é um processo de criação que busca a horizontalidade nas relações entre os criadores do espetáculo teatral. Isso significa que busca prescindir de qualquer hierarquia pré-estabelecida e que feudos e espaços exclusivos no processo de criação são eliminados. Em outras palavras, o palco não é reinado do ator, nem o texto é a arquitetura

2. Disponível em <http://escolalivredeteatro.blogspot.com/2007/05/edio-do-n-0-do-cadernos-da-elt.html>. Capturado em fevereiro de 2011.

do espetáculo, nem a geometria cênica é exclusividade do diretor. Todos esses criadores e todos os outros mais colocam experiência, conhecimento e talento a serviço da construção do espetáculo de tal forma que se tornam imprecisos os limites e o alcance da atuação de cada um deles.

Tomamos aqui como exemplo alguns dos projetos desenvolvidos no âmbito da Fábrica do Futuro, ONG sediada em Cataguases – MG, que trabalha no campo do audiovisual através de processos colaborativos. Tentaremos distinguir elementos caros ao nosso tema através de uma análise pormenorizada de programas, entre os quais a Rede Geração Digitalizada e seus desdobramentos, que produziu, de 2007 a 2009, diversos conteúdos para internet e TV. Ao reunir coletivos artísticos em cinco cidades, núcleos foram formados para a produção de material audiovisual destinados à exibição no próprio site da instituição.

O que vale ressaltar, neste caso, é a horizontalidade estabelecida nas relações, eliminando espaços exclusivos de atuação e trazendo para os coletivos a possibilidade da geração de um debate onde se fez possível arriscar novos caminhos e, sobretudo, valorizar o dissenso entre diferentes perspectivas. Em nossa sociedade, o dissenso e o erro são enxergados como indesejáveis, pressuposto que deve ser superado nos processos colaborativos. Colaborar pressupõe diálogo entre diferentes abordagens e técnicas. Resultados inovadores normalmente são consequência de experimentação, quando não de erros expostos ao debate.

O processo é construído a partir das interações entre os colaboradores e está em permanente estado de evolução, sendo continuamente reprocessado e auto-organizado. Desta forma, podemos observar as ações que deram sequência à primeira proposta para pensar seu desenvolvimento, são elas: Agência Multimídia de Webvisão (AMW) e o Espaço de Aprendizado em Rede – E.AR. Estes dois projetos emergem no contexto da Rede Geração Digitalizada, após repensar suas deficiências e aproveitar suas potencialidades. Propicia-se, assim, o lançamento de uma agência de produção colaborativa de audiovisual e um espaço virtual de

aprofundamento e aprendizado da linguagem cinematográfica. Foram duas as questões cruciais levantadas pela realização da primeira etapa, em 2007 e 2008: a necessidade de uma maior interação com outros atores do mercado e a necessidade de refinamento teórico para o tratamento audiovisual. A partir dessas premissas e das experiências anteriores foi gerado insumo conceitual/prático e condições institucionais para os novos empreendimentos, levados a cabo no ano de 2009 e, de certa forma, agindo sempre no sentido de preparar um terreno fértil para outras experiências.

A agência de produção colaborativa de audiovisual (AMW) foi formada por integrantes dos coletivos envolvidos nos processos dos anos anteriores e adquiriu autonomia suficiente para se relacionar com outros agentes do mercado de audiovisual<sup>3</sup>. Estes desafios exigem, num processo colaborativo, uma dose acentuada de responsabilidade e comprometimento, uma vez que o que rege as relações nestes casos é mais o interesse direto (especialmente o interesse na potência do coletivo, fundamentalmente no aprendizado proporcionado), do que fruto de imposições contratuais. Abre-se para o grupo participante a possibilidade de estabelecer diálogo com profissionais que trazem outras perspectivas de suas áreas de atuação. Todos os colaboradores trabalham em todas as etapas do processo e têm o direito de propor ou divergir em qualquer delas. Mesmo que não seja sua área específica de atuação, cada participante pode questionar ou sugerir soluções.

Ainda nesta seara, também advém das avaliações realizadas no âmbito do projeto uma nova proposta para ser aplicada no universo da educação, baseada em processos colaborativos. Vale dizer que as avaliações participativas são parte imprescindível destes processos, até porque estão, normalmente, mais alicerçados em seu caráter processual do que

3. Por exemplo, os festivais Arte.mov e Eletrônica, dentre outros nove projetos ligados ao audiovisual em Belo Horizonte, ao fazer uma cobertura de processos e documentar a formação de uma rede de colaboradores

em objetivos ou produtos previamente planejados.

O Espaço de Aprendizado em Rede – E.AR é uma ferramenta virtual produzida para envolver pessoas interessadas em promover e participar do debate audiovisual, gerando insumo para a criação de novos projetos, juntamente com a própria Fábrica do Futuro. A metodologia propõe a primazia da prática e dos interesses pessoais na composição de ações de formação. Os participantes são confrontados com roteiros que indicam caminhos, exigindo do usuário um desenvolvimento participativo mediante a colaboração com tutores disponíveis ao debate. O E.AR se materializa na internet como uma alternativa ao tradicional ensino a distância, ao trazer o usuário para o centro do desenvolvimento do conhecimento. O foco na prática, entendido como fusão entre realização e pensamento, é um elemento vital dos processos colaborativos. A ideia de que, para qualquer discussão, é indispensável a manifestação da argumentação, seja através de experiência audiovisual ou elaboração textual, para que todos os participantes tenham acesso aos elementos que estão sendo articulados na teoria. Evita-se, desta forma, a decisão baseada unicamente no poder do posto que se ocupa e a exclusão de pessoas que não necessariamente se valem do discurso para sustentar uma ideia.

Para além das experiências de cunho local, podemos ver a expansão da lógica para outros atores, estabelecidos no mercado formal, mas interessados em desenvolver novas lógicas de produção. São exemplos disto os programas Cidades Invisíveis, com a Rede Minas de Televisão e o programa Ponto Brasil, realizado com a TV Brasil<sup>4</sup>. Ambos em parceria com outras diversas organizações do terceiro setor e especialmente calcados numa lógica de produção colaborativa direcionada para o espaço televisivo. Podemos auferir destas práticas, alguns desafios e limites

4. O primeiro, executado em parceria com a ONG Contato, no qual participaram outras nove ONG's e nove filiais da rede pública de televisão em Minas Gerais. O segundo programa envolveu mais de cem grupos realizadores de audiovisual, em todo o país.



interessantes para continuar pensando o potencial destes arranjos de trabalho, especialmente quando trata-se de tantos colaboradores envolvidos. No entanto, a simples predisposição das instituições a experimentar a descentralização e horizontalização das relações em um processo produtivo já é um sinal saudável de renovação e nos oferece bases para discutir a aplicação de tais tipos de propostas.

A partir dos exemplos citados, geridos no âmbito da ONG Fábrica do Futuro, podemos notar como os processos colaborativos se articulam em trabalhos em rede. No caso apresentado, a metodologia colaborativa proposta para produção audiovisual acabou se desdobrando em uma rede para promover o debate e fomentar a criação de novos projetos. De que forma, então, estas duas dimensões se dissociam? Pode-se dizer que os processos colaborativos acontecem ou não em um formato de rede; contudo, as redes, quando pensadas como uma organização social, necessariamente pressupõem a colaboração. De modo geral, esta distinção se dá em torno de dois eixos, basicamente: quantidade e perspectiva coletiva. Isto porque os processos colaborativos podem ocorrer entre duas pessoas<sup>5</sup>, ou serem utilizados como metodologia para trabalhos pontuais ou que interessem a um grupo específico envolvido. A formação de redes, em geral, responde a questões de ordem mais coletiva – um fazer conjunto, envolvendo um grupo mais extenso ou diversos atores diferentes.

## 2.2. Redes: concepção formal x organização social

Existe uma concepção formal de rede como sendo qualquer desenho organizacional ou sistema composto por uma série de pessoas, equipamentos e entidades dispersos, mas que estabelecem uma relação ou vinculação entre si. Temos, assim: redes de computadores, redes de

5. Note-se exemplos expressivos como os livros escritos a duas mãos, como *Um Modelo para a Morte* e *Seis Problemas para Isidoro Parodi* de Jorge Luis Borges e Bioy Casares, ou, *E Os Hipopótamos Ferveram em Seus Tanques* de Kerouac e William Bourroughs.

cinemas, redes ferroviárias, redes neurais. A ideia de rede é utilizada aqui como uma metáfora para designar estruturas que apresentam três aspectos: quantidade, dispersão geográfica e interligação (MARTINHO, 2003).

Essa concepção de rede é limitada do ponto de vista da organização social, pois fundamenta-se apenas na forma aparente das redes, conectando estruturas ainda verticalizadas. Nesse caso, estamos lidando

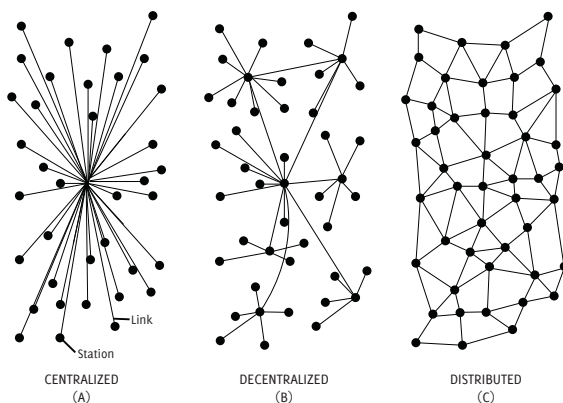


FIG 1 - Centralized, Decentralized and Distributed Networks

apenas com uma gestão descentralizada de organizações hierárquicas. No diagrama a seguir, podemos perceber a diferença existente entre uma gestão centralizada, descentralizada e uma rede distribuída e sem centros de decisão ou poder.

O primeiro desenho apresenta um exemplo de rede centralizada, como um órgão público que possui departamentos em outras localidades. Neste caso, o foco de poder encontra-se ao centro, de onde partem as decisões, em geral pouco ou nada participativas. No segundo desenho, temos um exemplo de rede descentralizada, na qual as hierarquias não são tão rígidas, porém as decisões ainda são tomadas por um conselho diretivo, comissão, ou por uma coordenação. Ou seja, é uma rede menos

centralizada, mas que conecta horizontalmente instituições verticais. Podemos citar como exemplo dessa atuação descentralizada um conjunto de ONGs que estabelecem parcerias, elaboram e executam projetos conjuntos, mas cada uma delas ainda decide sobre o melhor trabalho, o público a ser atingido, quem será mobilizado para aquele projeto, dentro de suas coordenações ou conselhos.

O terceiro exemplo mostra uma rede distribuída. Embora o desenho não seja suficiente para entendermos de fato o que está por trás do modelo de atuação em rede, já podemos notar que se trata de uma variedade de pontos dispersos conectados por inúmeras linhas. Podemos observar, ainda, que não existe nenhum centro ou foco de destaque. Cada um dos pontos representa uma pessoa, e as linhas demonstram a interligação ou relação dos atores. Contudo, se esta interconexão de diversas pessoas fosse suficiente para designar uma rede, tudo de fato estaria dentro desse conceito.

Mas não é isso. Uma rede, quando tratada como organização social, e não como uma instituição ou entidade, possui características que a distinguem de outras formas de interação. São elas: multicentralidade, inexistência de centros de decisão e poder, portanto inexistência de hierarquias. É esse tipo de rede que corresponde a uma mudança necessária na forma de relacionamento entre os atores sociais e que apresenta uma abertura para novas formas de intervenção no campo cultural; formas estas que podem ser consideradas emancipatórias, pois todos participam diretamente, sem a mediação de representantes, de todos os processos deflagrados ali.

Uma rede para ser distribuída deve necessariamente contar com a participação de todos os seus participantes, em processos horizontais de decisão, de trabalho, de discussão. Isto significa que todos são forçados à participação desde que integrem uma rede? Não. Em primeiro lugar, as redes são compostas por pessoas que voluntariamente se uniram para, por exemplo, alcançar objetivos comuns, decidir alguma questão de impacto na

coletividade ou para vencer algum obstáculo. Ou seja, essas pessoas não foram convocadas. Elas podem ter sido, sim, convidadas a participar de um processo, mas só se integram à rede se aderirem de forma autônoma a sua proposta. Augusto de Franco aborda essa questão muito bem ao comentar que:

[...] as redes não são expedientes instrumentais para pescar pessoas e levá-las a trilhar um determinado caminho ou seguir uma determinada orientação. As redes farão coisas que seus membros quiserem fazer; ou melhor, só farão coisas conjuntas os membros de uma rede que quiserem fazer aquelas coisas. (FRANCO, 2008).

Por isso, não há centralismo em rede. E é essa perspectiva de isonomia e insubordinação nas redes e, portanto, seu caráter autogestionário, que a colocam como uma forma de organização necessária ou pelo menos como uma alternativa necessária para enfrentar as limitações organizacionais mais comuns em nosso tempo.

Estamos acostumados a participar de processos de heterogestão e de co-gestão em nossas vidas. O modelo de heterogestão é aquele em que elegemos um líder que irá nos representar; basicamente é o nosso sistema governamental. A co-gestão já é considerada mais aberta, principalmente diante de tantos esquemas centralizadores dos quais acabamos nos acostumando. São exemplos dela: o conselho municipal de cultura de uma cidade ou um projeto que propõe uma intervenção numa comunidade, mas abre um espaço para que seus moradores sugiram qual a oficina que será dada.

Dizemos que as redes são autogestionárias porque é o próprio coletivo que dela faz parte que delibera e decide. Mas, para haver autogestão é necessário que o coletivo organizado em rede possua certo conhecimento sobre a realidade em que está atuando e sobre a qual suas iniciativas incidem. Podemos dizer, ainda, que é no universo das redes que a divisão comum em nossa sociedade entre quem pensa e quem faz tem chances de ser superada. Pode parecer utópico, mas é algo simples: se o modo de

atuação em uma rede é plenamente participativo, sem a mediação de líderes, qualquer um de seus integrantes, que assim desejarem, farão parte de suas atividades e, conseqüentemente, da produção do saber ali gerado.

Em outras palavras, para que os envolvidos em uma rede consigam trabalhar sem centralização e como protagonistas, eles têm que criar espaços para que todos possam dialogar, interagir, ou seja: não se trata de que alguém venha de fora ou de cima para dizer-lhes quem são, o que podem, o que sabem, o que devem pedir e o que podem ou não conseguir” (BAREMBLITT, 1992). Esse processo de diagnóstico e de auto-gestão em rede, quando pensado no âmbito cultural, evita a proposição de projetos alheios à realidade na qual serão executados, afinal é a própria dinâmica da rede e do trabalho colaborativo que pressupõe iniciativas compartilhadas e, portanto, mobilizadas pelos desejos e necessidades do grupo.

Uma rede pode surgir de forma espontânea ou induzida quando um grupo descobre um horizonte de trabalho em comum, ou seja: descobre coletivamente a necessidade de ação articulada entre atores diversos (MARTINHO, 2005). Nesse aspecto, sobressai-se o interesse coletivo, o bem público, entendendo aqui a noção de bem público não como a soma de interesses individuais, mas como um projeto comum, que abranja e beneficie um conjunto maior de pessoas, um corpo coletivo.

Vale ressaltar a Rede de Gestores Culturais, uma experiência de ação coletiva e colaborativa entre os participantes dos processos formativos do programa Pensar e Agir com a Cultura. A Rede de Gestores conta com ex-participantes de todas as cidades onde o curso já aconteceu. Cada aluno da edição atual é convidado, ao final do processo, para fazer parte da rede. Dentro da metodologia desenvolvida pela proposta do Programa – fortalecimento da autonomia e do protagonismo com base nas capacidades locais, a Rede de Gestores concilia ações coletivas ao longo do ano, encontros presenciais e projetos colaborativos entre os participantes. É uma forma de fazer circular não apenas informações, mas modos de ver

e ser entre as várias regiões. Os participantes são livres para produzir textos que reflitam experiências, críticas e opiniões, no sentido de colaborar para a continuidade da formação de todos em gestão cultural. Uma proposta que contribui efetivamente para a mobilidade de artistas e de modos de fazer, como incentiva a convenção pela proteção e promoção da diversidade de expressões culturais. Trata-se de uma rede de informação, ou seja, destinada à troca de informações e conhecimento sobre a temática da gestão cultural, mas que pode se tornar, eventualmente, também produtiva pela possibilidade do encontro e desenvolvimento de parcerias ou ações em conjunto.

Outra experiência que evidencia uma proposta de organização do trabalho em rede refere-se a uma das ações do Programa Nacional de Cultura, Educação e Cidadania – Cultura Viva, os Pontos de Cultura. O Cultura Viva foi criado em 2004, pelo Ministério da Cultura, como uma tentativa de promover a acessibilidade à cultura por meio da extensão do acesso de todos à política cultural, sem levar em consideração diferenças entre segmentos, expressão cultural ou posição social. O diferencial do Programa consiste justamente na ampliação do conceito de cultura e no entendimento de que qualquer cidadão é autor de cultura. Estende-se, portanto, a compreensão da produção cultural na sociedade brasileira e incorporam-se novos atores no processo.

Com base nessa perspectiva, o Programa visa identificar pontos de cultura que já existem no Brasil e potencializá-los por meio de recursos e incentivos financeiros. Neste sentido, ele reconhece e apóia iniciativas de cunho local que, posteriormente, por meio de editais públicos, são articulados numa rede ou teia colaborativa (BARROS; ZIVIANI, 2009).

### **3. Os desafios, benefícios e limites do trabalho colaborativo e em rede na área da cultura**

Ainda que trabalhar colaborativamente e em rede, como já foi dito, não seja nada novo, essas formas de organização não são naturalizadas

em nossa sociedade, que foi historicamente se adaptando a modelos centralizadores e pouco participativos.

Para que o surgimento de uma rede possa ser vivenciado, precisamos, antes de tudo, estar dispostos a novas experiências coletivas; abrir-se para o diferente. E essa diferença tem que ser “experenciada” (e não experimentada), tanto na abertura para uma nova forma de atuação quanto na própria postura perante a heterogeneidade de pessoas que compõem a rede. Se as redes pressupõem autonomia – e ser autônomo é ter o direito de pensar e agir de forma diferente dos outros – então temos que encarar a diversidade não simplesmente como uma “atitude de respeito passivo” e sim como uma “forma de estar no mundo” (BARROS, 2008), principalmente quando a colaboração ou a rede se voltam para a questão cultural.

A autonomia do indivíduo dentro de uma rede e de processos colaborativos é essencial para o seu sucesso e efetivação. Deve-se, portanto, construir um ambiente participativo e aberto, que propicie a interação de seus integrantes independentemente de diferenças de origem, formação, conhecimento ou de qualquer outra natureza. Entende-se que é o respeito às assimetrias próprias da rede que garante ações de interesse comum. Assim, acredita-se que estabelecimento de regras de convivência pelos seus próprios integrantes pode evitar ou minimizar comportamentos e atitudes que venham inibir a contribuição de todos. É importante proporcionar um ambiente colaborativo capaz de fazer valer diferentes opiniões, propostas e críticas. Um espaço que possibilite a troca e a discussão, que potencialize o indivíduo para o fomento da ação coletiva e colaborativa em seu universo de atuação.

O trabalho colaborativo e em rede na área da cultura pode abrir caminhos para o enfrentamento de diversas dificuldades para quem atua na área:

- 1) acelera o fluxo de informações;
- 2) possibilita a atuação coletiva capaz de causar impactos mais efetivos nos âmbitos local, regional, nacional e, por que não, transnacional;

- 3) propicia a troca de experiências e de serviços entre redes atuantes em diferentes ciclos da cadeia produtiva da cultura: produção, distribuição, fruição;
- 4) interfere de forma mais incisiva nas políticas públicas locais e regionais, já que as pessoas envolvidas na rede, ao assumirem objetivos comuns, que são compartilhados voluntariamente, ganham força para pressionarem a esfera governamental;
- 5) possibilita o intercâmbio entre grupos artísticos e culturais bem como entre ações culturais pensadas de forma colaborativa;
- 6) facilita a formação de parcerias que respondam às demandas da realidade local.

Se entendermos a sustentabilidade como a capacidade de se transformar no tempo, ao seu tempo, se adequando ou propondo novas diretrizes de atuação, devemos olhar para o desenvolvimento destes tipos de processos e procurar entender como eles avançam e se multiplicam, para questionarmos sua viabilidade e legitimidade na busca de um novo padrão produtivo. Ainda, devemos nos aplicar no estudo destes percursos para entendermos seus alcances e percebermos a riqueza destes processos e sua dimensão de importância no aprendizado constante para a vida, em todos seus aspectos.

A crise no modelo escolar é um reflexo do modelo de ensino baseado na hierarquia. Filmes como o iraniano *Onde Fica a Casa do meu Amigo?* (Abbas Kiarostami) ou o francês *Entre os Muros da Escola* (Laurent Cantet) apresentam pontos de vista interessantes sobre a tensão de um modelo de autoridade, da organização vertical do fluxo de conhecimento e até do próprio diálogo. Em ambos casos, os filmes são construídos pela perspectiva dos alunos, mesmo que por uma problematização simbólica, como no caso iraniano. Educação e trabalho são para a vida, mas eis que são a própria vida também: os relacionamentos nas salas de aula se reproduzem no mundo do trabalho como o conhecemos. O professor ordena e, de forma individual ou em pequenos grupos, os meninos trabalham. Não é assim



que encontramos os arranjos produtivos em maior ou menor escala? E se o professor participasse de nossos grupos de trabalho? Se arriscasse em nossos erros e acertos? Após a digressão sobre o universo escolar, valemo-nos da seguinte pergunta: como traduzimos isto para nosso cotidiano?

Não é o fim dos chefes, mas uma relativização ao se fazer disto um lugar de emanção de autoridade. As possibilidades que temos em pequenos grupos de atuação cultural é o espaço para o diálogo e crescimento compartilhado. A possibilidade de associação e parcerias em empreitadas colaborativas nos traz uma dimensão do mundo do trabalho mais próxima da vida, onde nos exercitamos como seres humanos. As redes de trabalho são a tradução disto num espectro mais amplo. É nosso papel refletir sobre esta condição do trabalho nas sociedades que vivemos. É difícil enxergar uma proposta clara que sustente a transformação constante dos grupos, rearranjos, debates complementares entre diferentes, interferências de indivíduos em criações alheias, enfim, construções coletivas com liberdades individuais. Mas é vital chegar ao final deste artigo com perguntas e com a compreensão de seus limites, para satisfazer sua função maior que é abrir um debate sobre a questão.

---

## Referências

- ABREU, Luis Alberto. *Processo colaborativo – relato e reflexão sobre uma experiência de criação. Texto extraído dos cadernos da ELT nº 0, março/2003.*
- BAREMBLITT, Gregório. *Compêndio de Análise Institucional e outras correntes: teoria e prática.* Belo Horizonte: Instituto Félix Guattari, 2002.
- BARROS, José Márcio; ZIVIANI, Paula. *O Programa Cultura Viva e a Diversidade Cultural.* Relatório IPEA. set. 2009.
- CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede – A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura.* v. 1. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

FRANCO, Augusto. *Escola de redes – Tudo que é sustentável tem o padrão de rede*. Curitiba: ARCA – Sociedade do Conhecimento, 2008.

GORZ, André. *Miséria do presente*. Riqueza do possível. Rio de Janeiro, Annablume, 2005.

HARDT, Michael; NEGRI, Antônio. *Império*. Rio de Janeiro: Record, 2005.

MARTINHO, Cássio; et. al. *Redes: uma introdução às dinâmicas da conectividade e da auto-organização*. Brasília: WWF-Brasil, 2003.

UNESCO. *Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural*. Paris: UNESCO. 2002.

# Conhecer e agir no campo da Cultura: diagnóstico, informações e indicadores

JOSÉ MÁRCIO BARROS E PAULA ZIVIANI

O texto pretende refletir sobre a importância da pesquisa, da elaboração de indicadores e do diagnóstico na área da cultura, como subsídio imprescindível para um melhor planejamento das ações em todas as esferas de atuação: pública, privada e terceiro setor. Ressalta-se, por meio de exemplos, a relevância de informações culturais na tentativa de evitar ações pontuais e desarticuladas com a realidade em que se pretende atuar e intervir. Para tanto, apresentam-se modelos de diagnósticos aplicáveis ao campo da cultura.

## 1. Ver e não ver a realidade

Reaprender a ver o mundo: este parece ser o desafio que marca a condição cognoscente do ser humano, segundo Merleau-Ponty (1984). Tarefa que se impõe continuamente e que tanto se refere ao mundo que nos cerca e que julgamos sobre ele ter total domínio, quanto à realidade dos outros, aqueles que, distintos e distantes, respondemos com recusa e ignorância.

Indagar sobre a visão de mundo é, necessariamente, arguir sobre o estatuto de nossas percepções que fundam e tornam legítimo aquilo a que denominamos realidade.

Realidade que nem pode ser traduzida e reduzida ao fato ou acontecimento objetivo, mas que também não pode ser tomada como efeito da subjetividade de cada sujeito. Nem lá, na objetividade cartesiana, nem cá, no subjetivismo romântico, a realidade parece melhor definida como aquilo que se institui na tensão entre um e outro, entre o dado e o percebido. A informação e o vivido.

Entender a realidade constitui-se, portanto, uma empreitada, uma

aventura, um projeto, que desloca aparências, ameaça certezas e desafia sentimentos. Um processo que instaura a leitura e inaugura a experiência, articulando, simultaneamente, a razão, o sensorial e o emocional. Há na relação cognitiva com o mundo, um processo contínuo que embaralha sujeito e objeto, que articula proximidade e estranhamento e que transforma a consciência em processo de objetivação.

Conhecer a realidade da cultura para melhor atuar no mundo, nela e através dela, portanto, não é tarefa simples. Não basta ser sujeito e/ou gestor da cultura, para se arvorar ao lugar de conhecedor. O conhecimento sobre a realidade reside muito além da identidade, das habilidades técnicas e do acesso a informações. É resultado da competência em transformar aquilo que nos chega, cortado, recortado e embrulhado para um consumo mecânico, em objeto de desconstrução e revelação do que não está imediatamente dado e visível. Conhecer nossos modelos de conhecimento é, segundo Edgard Morin (2005), o que nos traz autonomia e competência.

Tarefa nada simples e extremamente complexa que pressupõe a existência de dados e informações, mas que também exige um sujeito, capaz de articular e produzir sentidos por meio de desconstruções críticas. Entender a realidade é buscar compreender os mecanismos por meio dos quais a representamos.

Qual a importância das informações (na forma de dados, estatísticas e evidências) para a construção de conhecimento sobre a realidade? Se de forma lúdica e descontraída, encontramos a definição de estatística como a “arte de torturar os dados até que eles confessem”, o que mais podemos dela esperar? O certo é que a informação deve servir tanto para construir uma visão qualificada da realidade, quanto para se constituir como ferramenta para um diálogo político entre os diversos sujeitos e instituições envolvidos na realidade analisada e representada.

## 2. Informações culturais – um breve quadro introdutório

Segundo Lins (2007), os primeiros estudos sobre práticas culturais foram realizados a partir dos anos 60 na França, nos Estados Unidos e em outros países que integram como membros a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). Nos países da América Latina, somente a partir dos anos 90 é que os órgãos gestores e institutos oficiais de estatísticas começam a desenvolver bases de dados e estatísticas e a construção de indicadores. No Brasil, as informações culturais só ganham força e direcionamento institucionais nos últimos anos. São marcos das iniciativas de sistematização e disseminação de informações nacionais e latino-americanas:

- os seminários sobre Sistemas de Informação Cultural do MERCOSUL realizados, respectivamente, em 2006 e 2008, na Cidade de Caracas (Venezuela), em Buenos Aires na Argentina em 2007, e em Quito, Equador, em 2009;
- estudo desenvolvido pela Fundação João Pinheiro, em 1997, para o Ministério da Cultura, quando pela primeira vez procurou-se dimensionar o PIB da cultura, ou seja, o valor adicionado à economia pelas atividades específicas da área cultural;
- em 2002 é realizado e depois seus resultados são publicados, o Seminário Internacional sobre Políticas Culturais para o Desenvolvimento – Uma Base de Dados para a Cultura, promovido pela UNESCO e pelo IPEA;
- em 2004 é assinado um acordo de parceria entre o IBGE e o MinC com o objetivo de:
  - organizar e sistematizar informações relacionadas ao setor cultural a partir das pesquisas existentes na Instituição (IBGE);
  - formular uma estratégia para construção de um conjunto

articulado de estatísticas e indicadores culturais;

- propor o desenvolvimento de linhas de pesquisa para suprir as lacunas existentes na produção de estatísticas nacionais e;
- a longo prazo, expandir a capacidade específica de análise para esse setor, com a construção de uma conta satélite para medir o peso da cultura no produto interno bruto nacional (LINS, 2006).
- as publicações Sistema de Informação e Indicadores Culturais, em 2003, o Perfil de Informações Básicas Municipais – Cultura 2006 (MUNIC – Cultura 2006), a Série Cadernos de Políticas Culturais, do IPEA, e a publicação Cultura em Números, em 2009, são outros estudos pioneiros e referenciais que revelam os esforços realizados no Brasil.

A partir de tais iniciativas, coloca-se em evidência a relevância da pesquisa, da elaboração de indicadores e do diagnóstico na área da cultura como subsídios imprescindíveis para um melhor planejamento das ações em todas as esferas de atuação. Agentes e gestores culturais, tanto na esfera pública quanto privada, começaram a reconhecer a necessidade de se reverter o quadro da falta de informações e suas consequências para a gestão da cultura.

Tendo em vista esses aspectos, é imprescindível o levantamento de informações corretas e válidas, em que sejam explicitados os procedimentos metodológicos utilizados para a sua elaboração. A transparência dos procedimentos adotados permite compreender as escolhas que foram feitas e o juízo de valor que orienta o olhar empreendido. As informações são indispensáveis para acompanhar ações e mudanças, monitorar desempenhos e resultados, definir objetivos e, principalmente, justificar investimento de recursos. Informação é conhecimento para a ação, ou seja, orienta e direciona as ações do setor ao qual ela se refere. É preciso que haja uma política continuada de geração de dados para a cultura, o

que irá garantir o desenvolvimento de séries históricas, que permitam a comparação entre períodos diferentes e a análise do impacto de ações planejadas em determinadas realidades.

O planejamento é uma ferramenta de extrema relevância para a construção do futuro que desejamos. Quando bem estruturado e desenvolvido corretamente, reduz o grau de incertezas e riscos e, conseqüentemente, aumenta as possibilidades de escolha e opções, uma vez que se deixa de lado o imprevisto – prática inerente ao setor cultural – ou a submissão, nem sempre gratificante, ao destino. Note-se que o risco não desaparece, apenas perde parte do seu caráter determinante.

Para alcançar nossos objetivos, realizamos determinadas ações, considerando alguns elementos durante o percurso, como a necessidade de estabelecer critérios e linhas de atuação, dimensionar as ações a serem implementadas e, especialmente, analisar previamente o contexto para o qual se planeja. Justamente nesse aspecto que pretendemos nos ater: é ideal que um processo de planejamento parta de um conhecimento prévio e sistematizado da realidade na qual se pretende intervir. Economizam-se esforço, tempo, recursos humanos e financeiros, evitando desgastes e atropelos.

A importância das pesquisas, mapeamentos, informações e indicadores culturais pode ser destacada em diversos aspectos: pesquisa acadêmica, planejamento, avaliação das ações pelos diferentes atores do campo cultural, elaboração, formulação e avaliação de políticas públicas. O levantamento de informações por meio de diagnósticos auxilia na tomada de decisões, na orientação de planos e trilhagem de caminhos possíveis na estruturação de projetos e propostas. Auxilia na identificação de demandas (aparentes e não-aparentes), produção, consumo e necessidades culturais existentes para um melhor planejamento na proposição de políticas. Na visão de Souza (s/d), o mapeamento cultural é uma “boa ferramenta para detectar demandas explícitas e ‘ocultas’ da região, servindo ainda como instrumental técnico a serviço das comunidades locais”.

Nesse aspecto, para o autor, quanto mais envolver a participação de toda a população, mais rico será o resultado do levantamento.

As informações advindas de diagnósticos dessa natureza poderão evitar a proposição de ações desconectadas da realidade local e impulsionar projetos que promovam uma articulação mais efetiva entre diferentes dinâmicas culturais existentes na localidade, uma vez que a possibilidade do encontro é potencializada pelo reconhecimento da existência.

Contudo, o levantamento de informações para área cultural não consiste numa ação fácil, pois envolve uma diversidade de elementos, que nos levam a refletir inclusive sobre o próprio conceito de cultura. O que deverá entrar ou não em nosso mapeamento? São informações do município ou da localidade com dados sobre a produção cultural, equipamentos, meios de comunicação, instituições culturais, patrimônio cultural, eventos permanentes, parcerias institucionais, patrocinadores, entre outros da mesma relevância, porém de apuração mais complexa, como práticas e manifestações culturais menos consagradas, institucionalizadas ou não, e saberes e fazeres de pequenos grupos e comunidades.

No caso específico dos saberes e fazeres e de algumas manifestações, linguagens e práticas culturais, é interessante perceber a ausência de informações dessa natureza, se levarmos em consideração que a sociedade tende a medir e a mapear o que ela reconhece e valoriza. Ou seja, quando existentes, as informações encontradas referem-se, em sua maioria, a uma cultura institucionalizada ou formalizada, normalmente, sobre campos mais vinculados ao mercado. São deixados de lado elementos como o perfil cultural da população ou de suas manifestações culturais mais específicas. Por conseguinte, faz-se necessária a construção de uma rede de informações e indicadores voltados para a compreensão multidimensional da cultura, abrangendo-a em todos os seus aspectos.

Apesar das pesquisas e dos sistemas ou bancos de dados para a cultura que vêm surgindo ao longo dos anos, e que mencionaremos mais adiante, a falta de informação para o setor perdura como um desafio a ser



vencido. Por ainda não ser prática comum, o planejamento e acompanhamento de ações culturais, a carência de dados no universo de municípios ou pequenas localidades é ainda mais visível. Nesse sentido, como alternativas possíveis para amenizar tal falta, apresentamos a seguir alguns modelos de diagnósticos aplicáveis ao campo da cultura, como uma das etapas preliminar do processo de planejamento: o levantamento de dados sobre a realidade em que se pretende atuar.

### **3. Diagnóstico aplicável ao campo da cultura**

Conhecer a cultura do município ou da localidade é essencial para que possamos propor, elaborar, e realizar políticas, projetos e ações que estimulem a produção cultural local. O diagnóstico implica em observar, detectar e conhecer a realidade de um lugar ou de uma situação. É possível realizar o levantamento de dados fundamentais por meio de metodologias de planejamento e diagnóstico, inspiradas numa vertente mais participativa, e que não precisam, necessariamente, de montanhas de recursos financeiros para a sua viabilização.

O Diagnóstico Rápido e Participativo – DRP é perfeitamente aplicável à área cultural. Trata-se de um instrumento rápido e eficaz de diagnóstico da situação cultural local. Segundo Armani (2003), o DRP

[...] é uma técnica participativa de diagnóstico muito útil para projetos de âmbito local, pela qual os atores sociais relevantes são envolvidos no processo, de forma a provocar uma reflexão sobre sua situação, suas experiências e seus interesses, estimulando sua capacidade de reflexão e ação autônoma, com condição para que possam tornar-se sujeitos da ação.

Tal prática pode promover a participação de diferentes atores e contribuir para a construção coletiva e/ou fortalecimento de espaços públicos, intercâmbio de experiências e mobilização de informações relevantes. O DRP possui uma série de técnicas que podem ser utilizadas no diagnóstico cultural. Para a sua realização, aconselha-se o uso de artefatos que permitam maior visualização e compartilhamento de informações,

como a elaboração de mapas, diagramas e quadros ilustrativos.

Outro ponto a ser levado em consideração é a análise de fontes secundárias, ou seja, o levantamento das informações existentes sobre a região ou localidade onde será realizado o diagnóstico. Documentos, projetos, mapas, fotos, sites, algo que possibilite uma visão mesmo que superficial, um compilado de informações sobre a localidade, abrangendo questões como os espaços físicos e equipamentos para o desenvolvimento de atividades culturais (infraestrutura). Além disso, a produção cultural, manifestações locais ou áreas culturais predominantes e/ou relevantes, existência de informações, banco de dados ou diagnóstico cultural local, mecanismos de incentivo e financiamento (leis, fundos, etc), principais empresas patrocinadoras também são informações relevantes no sentido discutido. Isso evita repetir o trabalho já realizado por outra pessoa ou equipe.

Apesar de demandar um pouco mais de tempo, realizar entrevistas com moradores, artistas e gestores culturais pode aprimorar o trabalho do diagnóstico, uma vez que possibilita alcançar informações de ordem mais qualitativa, opiniões e impressões de pessoas mais diretamente ligadas ao contexto da análise. Essa prática é muito usada no mapeamento participativo.

O mapeamento participativo é uma técnica baseada na coleta de informações oriundas da percepção e conhecimento que as pessoas e grupos têm do espaço no qual vivem. Não se baseia exclusivamente na localização geográfica e descrição de manifestações, grupos e equipamentos. A metodologia envolve os atores locais, por meio de um processo participativo, na tentativa de levar em consideração a realidade dinâmica da cultura, de recriação e reordenação constante de significados.

Nesse aspecto vale destacar o projeto Mapeamento Socioculturais: Território e Diversidade<sup>1</sup>, que possui como objetivo “refletir sobre o papel

1. Disponível em: <http://mapeamentossocioculturais.wordpress.com/>

dos mapeamentos socioculturais na construção da diversidade cultural do território e para a efetivação de políticas públicas para a afirmação da cidadania cultural”. Segundo o projeto, o mapeamento sociocultural deve fazer uso de novos sistemas metodológicos como a cartovideografia e auscultas audiovisuais, instrumentos capazes de capturar a “dinâmica dos coletivos jovens em constante transformação” que, normalmente, são de difícil apreensão pelos modelos consolidados de mapeamento. São métodos que visam conhecer as relações subjetivas de um grupo e revelar espaços de convivência.

Na visão do idealizador do projeto, Hamilton Faria, “o mapeamento, geralmente visto apenas como cadastro, se mostrou muito mais complexo que isso, onde o banco de dados georreferenciados não é o principal objetivo, mas apenas uma das ferramentas que fazem parte desse instrumento de ação transformadora”.<sup>2</sup>

Ou seja, ele aponta para a necessidade de se incorporar novos elementos aos processos de mapeamento e diagnósticos, com vistas a transformá-lo não no objetivo final, mas identificá-lo como um instrumento dentro de um trabalho mais amplo de intervenção e fortalecimento social e cultural, uma vez que pensar em formas de atuação requer o levantamento de demandas e dinâmicas existentes localmente. Nesse aspecto, para além de uma metodologia exclusivamente de trabalho, o diagnóstico ou o mapeamento se constitui em um instrumento de intervenção social.

## **4. Principais pesquisas no campo**

### **4.1. Sistemas internacionais de informação cultural**

O Sistema de Informações Culturais da Argentina (SInCA)<sup>3</sup> é uma

2. Disponível em: <http://mapeamentossocioculturais.wordpress.com/2009/10/06/o-encontro-continua/>

3. Disponível em: <http://sinca.cultura.gov.ar/>

ferramenta pública de gestão criada pela Secretaria de Cultura, com o objetivo de reverter o quadro de ausência de dados fidedignos sobre a cultura do país, que possibilitem, dentre outros pontos, elaborar políticas públicas que respondam às reais necessidades de cada região. Trata-se de um sistema integrado, de alcance nacional, aberto e de livre acesso para consulta, composto por quatro áreas de trabalho: um Mapa Cultural da Argentina, diferentes aspectos da Gestão Pública em Cultura, elaboração de Estatísticas Culturais e um Centro de Documentação sobre economia da cultura.

O Mapa Cultural é um sistema interativo que possibilita identificar informações sobre diferentes categorias, permitindo ainda, para análises mais complexas, estabelecer cruzamentos de informações com dados sócio-demográficos (índice de desenvolvimento, PBI, educação, densidade da população, saúde, entre outros) de cada Estado e das maiores cidades do país.

Através do Mapa Cultural, sabe-se que existem no país 500 cinemas, cerca de 2.000 editoras de jornais e revistas, mais de 3.500 editoras de livros e 160 selos musicais. Ao longo de seu território existem mais de 8.100 bancas de jornais e revistas, 3.800 lojas de CD's e 3.100 livrarias. Existem cerca de 1.000 pontos de venda de artigos regionais, mais 850 museus, 2.200 bibliotecas populares, 870 monumentos e lugares históricos, 2.800 espaços de exibição teatral, 1.750 rádios e 2.600 festivais e festas populares em todo o país.<sup>4</sup>

As informações provêm de entidades públicas e privadas e são validadas por cada Estado por meio de seus organismos públicos responsáveis pela cultura. Existe ainda um formulário de validação para que o próprio público envie diretamente sua informação, que é verificada antes de ser publicada. O Mapa é visitado por aproximadamente 350 pessoas por dia, segundo informações do próprio site.

4. Dados consultados em 2009.

A parte destinada à Gestão Pública disponibiliza toda a legislação cultural vigente nos Estados e em âmbito nacional, assim como informações atualizadas sobre a infraestrutura cultural de vários lugares do país. A seção de Estatísticas Culturais apresenta informações sobre as indústrias culturais, economia da cultura e geração de emprego e renda na Argentina. E por fim, o Centro de Documentação reúne cerca de 500 publicações sobre economia da cultura, política e indústria culturais.

Fora a Argentina, existem mais dois países latino-americanos que desenvolveram um sistema próprio de informação cultural. Apresenta-se a seguir os sistemas elaborados no México e na Colômbia.

Semelhante ao da Argentina, o Sistema de Informação Cultural do México<sup>5</sup> foi criado pelo Conselho Nacional para a Cultura e as Artes (CONACULTA), em parceria com diversas outras instituições culturais do país (Instituto Nacional de Antropologia e História, Instituto Mexicano de Cinematografia, Instituto Nacional de Estatística e Geografia, Conselho Nacional da População, Instituto Nacional de Línguas Indígenas, Comissão Nacional para o Desenvolvimento dos Povos Indígenas e a Universidade Nacional Autônoma do México). Possui abrangência nacional com informações de todos os Estados e de alguns municípios, que são reunidas pelo Diretório de Articulação da Rede Nacional de Informação Cultural. Para a organização dessa informação foram criadas categorias como: espaços culturais, patrimônio, patrimônio cultural imaterial, instituições culturais, chamadas ou convocações, festivais, criadores e intérpretes, fontes de financiamento, apoios concedidos, produção editorial, gastronomia, arte popular, culturas indígenas, educação, pesquisa, marco jurídico e centro de documentação.

Existe ainda um Atlas da Infraestrutura Cultural do México, publicado em 2003, como parte do trabalho do Sistema de Informação Cultural, que analisa as informações sobre a distribuição geográfica – por estado

5. <http://sic.conaculta.gob.mx/>

e por município – de uma enorme variedade de temas (contextualização sócio-demográfica, diversidade etnolinguística, patrimônio, infraestrutura, rádio e televisão, e equipamentos). Como parte desse processo, outros projetos vêm sendo desenvolvidos para que possam, futuramente, serem incluídas informações detalhadas de cada um dos espaços, como capacidade, instalações, acervo, custo de administração, horário de funcionamento e serviços que oferecem. Ou até mesmo número de consultas que recebem as bibliotecas, número de visitas dos museus, número de peças exibidas nos teatros, etc. Por fim, eles pretendem cruzar essas informações com o uso do tempo livre, as práticas e o consumo cultural dos mexicanos.

É interessante destacar que o Sistema de Informação Cultural consiste numa base de dados pública, disponível na internet para conhecimento e consulta de todos. Sua atualização é constante, por meio de uma rede de instituições existente por todo o país e que compreende uma ampla gama de aspectos da oferta cultural do México, conforme apresentado.

Já na Colômbia, o Sistema Nacional de Informação Cultural<sup>6</sup> foi desenvolvido pelo Ministério da Cultura do país e as informações são organizadas por áreas temáticas: artes (música, literatura, artes visuais e artes cênicas), cinematografia, comunicações, leitura e bibliotecas, museus, patrimônio, etnocultura e fomento (casa de cultura<sup>7</sup>).

Eles possuem ainda um Guia para Elaboração de Mapas Regionais de Indústrias Criativas<sup>8</sup>. Trata-se de um guia metodológico que descreve detalhadamente, dentre outros pontos<sup>9</sup>, alguns aspectos técnicos para

6. Disponível em: <http://www.sinic.gov.co/SINIC/CuentaSatelite/documentos/GuiaMapeosRegionales.pdf>

7. Instituições responsáveis por gerar processos para o desenvolvimento cultural de suas localidades.

8. Disponível em: <http://www.sinic.gov.co/SINIC/CuentaSatelite/documentos/Guia%20Mapeos%20Regionales.pdf>

9. Antecedentes nacionais e internacionais na elaboração de estudos regionais de

a elaboração de mapas, apresentação de alternativas de categorização e agrupamento das atividades ou indústrias criativas e culturais.

Segundo o site do Ministério da Cultura da Colômbia, o guia foi criado com a finalidade de fornecer ferramentas conceituais e de gestão para que os agentes ou instituições públicas e privadas, de diferentes regiões do país, adquiram ou melhorem suas capacidades de investigação para a elaboração de diagnósticos de indústrias do setor criativo e cultural. Consiste num instrumental didático, que funciona como um manual de boas práticas, pensado para pessoas sem muita experiência em investigações, não familiarizadas com fontes de informação ou com as técnicas de análises.

#### **4.1. Sistemas internacionais de informação cultural**

No caso do Brasil, a Lei 12.345, de 2 de dezembro de 2010 que institui o Plano Nacional de Cultura, criou também o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais – SNIIC, entendido como um instrumento de acompanhamento, avaliação e aprimoramento da gestão e das políticas públicas de cultura. O sistema prevê o compartilhamento público e transparente das informações estratégicas para gestão federal, estadual e municipal da cultura, além de possibilitar a padronização de indicadores culturais.

Os objetivos do SNIIC são os seguintes:

I – coletar, sistematizar e interpretar dados, fornecer metodologias e estabelecer parâmetros à mensuração da atividade do campo cultural e das necessidades sociais por cultura, que permitam a formulação, monitoramento, gestão e avaliação das políticas públicas de cultura e das políticas culturais em geral, verificando e racionalizando a implementação do PNC e sua revisão nos prazos previstos;

II – disponibilizar estatísticas, indicadores e outras informações relevantes para a caracterização da demanda e oferta de bens culturais, para a construção de modelos de economia e sustentabilidade da cultura, para a adoção de mecanismos de indução e regulação da atividade econômica no campo cultural,

---

indústrias criativas, discussão conceitual, e descrição das etapas de elaboração.

dando apoio aos gestores culturais públicos e privados;

III – exercer e facilitar o monitoramento e avaliação das políticas públicas de cultura e das políticas culturais em geral, assegurando ao poder público e à sociedade civil o acompanhamento do desempenho do PNC.<sup>10</sup>

O modelo proposto por Comissão instituída pela Portaria MinC nº 96/2010 e que começa a ser implementado, define o Estado como organizador e facilitador de um conjunto de informações organizado numa plataforma aberta e de participação ativa. Trata-se de pensar o SIINC como uma ação cidadã que agrega instituições públicas e sociedade civil.

Entendemos que a maneira correta de encaminhar uma estratégia moderna para a questão das aplicações e serviços públicos é através de uma plataforma aberta baseada no modelo 'open data' (dados abertos), que promova a inovação dentro e fora do governo. O desafio é desenvolver um sistema em que todos os resultados e possibilidades não sejam especificados de antemão, mas que evoluam através de interações entre o governo e seus cidadãos, da mesma forma em que os prestadores de serviços na web promovem a participação ativa de sua comunidade de usuários.<sup>11</sup>

A pretensão do SNIIC é a de prover o país de um conjunto de informações de forma a subsidiar o planejamento e as tomadas de decisão referentes às políticas públicas culturais. O sistema de informação cultural dos estados e municípios fará parte do Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC), um compartilhamento público das informações estratégicas para gestão federal, estadual e municipal da cultura.

Alguns estados já iniciaram o desenvolvimento de seus próprios sistemas de informação. É o caso da Secretaria de Cultura do Estado do Ceará<sup>12</sup>, onde o Sistema de Informações Culturais (SINF) visa fomentar a geração de conhecimento sobre o campo da cultura no estado e democratizar o acesso à informação. São dados sobre 184 municípios cearenses a respeito dos grupos artísticos e culturais, profissionais da cultura,

10. Disponível em: <http://blogs.cultura.gov.br/pnc/>, acesso em 13 de setembro de 2011

11. Apresentação realizada pela comissão, disponível em <http://culturadigital.br/sniic/>, acesso em 13/9/2011

12. Disponível em: [http://sinf.secult.ce.gov.br/SINF\\_WEB/index.asp](http://sinf.secult.ce.gov.br/SINF_WEB/index.asp)



equipamentos, eventos e festividades, dados dos municípios referentes à gestão pública da cultura, empresas culturais e bens materiais e imateriais.

Em Pernambuco, foi criado o Mapa Digital do Patrimônio Cultural do Pernambuco<sup>13</sup>, em que é possível visualizar, por meio de um mapa interativo, informações sobre bens materiais e imateriais, equipamentos culturais, patrimônios vivos e os Pontos de Cultura<sup>14</sup> existentes no Estado, divididos por municípios ou regiões.

Ainda em Pernambuco, por uma iniciativa da Prefeitura do Recife, através da Secretaria de Cultura, foi desenvolvido o Sistema Municipal de Informações Culturais do Recife<sup>15</sup>, com a intenção de apoiar a gestão cultural e socializar seu acervo de conhecimentos sobre artistas, setores culturais, economia da cultura e políticas culturais. Nele é possível encontrar informações sobre os equipamentos culturais da cidade, com rápida descrição da estrutura, endereço e horário de funcionamento, as manifestações culturais, com descrição e significado de cada uma, cadastro cultural que consiste num banco de dados de artistas, produtores, técnicos e grupos artísticos da cidade do Recife e, por fim, alguns indicadores levantados por pesquisas em bibliotecas e no festival de literatura.

Com o processo de adesão dos estados e municípios brasileiros ao Sistema Nacional de Cultura, espera-se que a consolidação de sistemas de informação e indicadores culturais tenha prosseguimento de forma mais intensa e articulada.

13. Disponível em: <http://www.mapacultural.pe.gov.br/pmapper/map.phtml>

14. Uma das ações do Programa Nacional de Cultura, Educação e Cidadania – Cultura Viva, criado pelo Ministério da Cultura, em 2004.

15. Disponível em: <http://www.recife.pe.gov.br/pr/seccultura/fccr/cadastro/>

## Referências

ARMANI, Domingos. *Como elaborar projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2003.

LINS, Cristina P. de Carvalho. *A demanda e a produção de informações culturais brasileiras: parceria MinC e IBGE*. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EM ECONOMIA DA CULTURA, Recife, PE, Brasil: Fundação Joaquim Nabuco, jul./2007.

LINS, Cristina P. de Carvalho. *Indicadores culturais: possibilidades e limites – As bases de dados do IBGE*. Brasília: MinC, 2006.

MERLEAU-PONTY, Maurice. *Textos escolhidos*. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

MINC, SNIIC, disponível em <http://blogs.cultura.gov.br/pnc/>

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2003.

SOUZA, Valmir de. *Mapear a Cultura Local*. Instituto Pólis, Boletim Dicas. Disponível em < [http://www.polis.org.br/publicacoes/dicas/dicas\\_interna.asp?codigo=71](http://www.polis.org.br/publicacoes/dicas/dicas_interna.asp?codigo=71)> Acesso em: 10 de março de 2009.

## Fomento e financiamento: compartilhar responsabilidades para cidades melhores

JOSÉ OLIVEIRA JUNIOR

Compreender o sentido da Cultura e a importância das ações culturais e populares na sociedade contemporânea é fundamental. Mas, um aspecto igualmente fundamental é deixar claros quais são os papéis de cada ator social. Todos têm suas responsabilidades, inclusive com relação ao financiamento e manutenção de atividades regulares na área cultural, aspecto crucial para garantir a execução de projetos e programas culturais com todas as potencialidades criativas imaginadas pelos artistas e produtores culturais. Este artigo visa contribuir com uma discussão sobre a perspectiva de se pensar a viabilidade das ações culturais para além do financiamento público, sem, é claro, deixá-lo de lado, mas colocando-o no seu devido lugar.

BARROS (2009) aponta alguns elementos que nos ajudam a iniciar estas reflexões, particularmente as dimensões do financiamento da cultura e o esgotamento do modelo de financiamento existente no país:

Se considerarmos que o financiamento da cultura é composto por quatro dimensões complementares: o mercado, os recursos orçamentários públicos, os fundos públicos e privados e os mecanismos de incentivos fiscais, a realidade brasileira, parece ter construído ao longo das últimas duas décadas um modelo distorcido e desequilibrado [...] A despeito da integração de práticas mercadológicas e estatais, o financiamento da cultura no Brasil vem demonstrando há anos o esgotamento do modelo, ou pelo menos, da maneira como este foi consolidado (BARROS, 2009, p.136-137).

Começaremos apontando os princípios de financiamento dos três grupos que viabilizam recursos para a cultura: Público, Privado e de Fomento. Em seguida, definiremos brevemente os diversos envolvidos na questão e os pontos de vista de estudiosos sobre o tema. Continuando, vamos esboçar como são os principais modelos de financiamento público

de cultura em diversos lugares do mundo e como a questão é tratada em alguns países. Para finalizar, elencaremos algumas questões importantes a serem levadas em conta na discussão nacional do momento com as alterações propostas pelo Procultura.

### **Princípios de financiamento**

Por primeiro, tratemos do Princípio Privado, onde os operadores são empresas ou corporações. Estes operadores têm como objetivo principal o máximo retorno de imagem com a menor margem de despesas. As ações financiadas adaptam-se ao plano de inserção da empresa no mercado e levam em conta a análise de custo/benefício em termos de alcance, visibilidade, viabilidade e seriedade do patrocinado. Esses operadores têm como centro de escolha “o cliente”.

Depois, passamos ao Princípio Público, onde os operadores são órgãos públicos da administração direta e indireta. Estes operadores têm (ou deveriam ter) como principal objetivo contemplar o interesse público. As ações financiadas procuram atender aos princípios de obrigações do Estado e bem estar da sociedade como um todo, dependendo do direcionamento das políticas públicas de Cultura.

Um aspecto importante a ressaltar é a vulnerabilidade do conceito de bem público para a média dos cidadãos comuns, quase sempre levando em consideração apenas a questão da “propriedade”. Assim, quase sempre o que se caracteriza como público se parece com a “terra de ninguém”. Harris (2007) aborda o tema apontando a importância do fator político para a compreensão do que vem a ser bem público, para além das formalidades jurídicas:

Os recursos de propriedade comum não pertencem a ninguém em particular, ninguém tem o incentivo para conservá-los. Pelo contrário, o incentivo é na direção de usar tanto quanto se possa antes que alguém se aproprie... Como podemos entender melhor a lógica da demanda e oferta para os bens públicos? Esses bens não podem ser comprados e vendidos da mesma forma como os bens ordinários, ainda que sua oferta adequada seja de crucial interesse para

a sociedade como um todo. Começamos por notar que a provisão de tais bens deve ser decidida na arena política (HARRIS, 2007, p. 77-78).

Numa conceituação simplificada, o bem público é aquele que pode ser utilizado por todos em igualdade de condições. Esses operadores têm (ou deveriam ter) como centro de escolha “todo cidadão”.

Por fim, temos o Princípio de Fomento, que tem como operadores as instituições de fomento nacionais e internacionais (Institutos, Fundações, Agências de Desenvolvimento e congêneres). Tais instituições têm como objetivos principais o desenvolvimento social, a ampliação das capacidades de interlocução, intercâmbio e abertura a novas perspectivas gerenciais. Esses operadores têm como centro de escolha o “conjunto da sociedade” como um todo, com alguns públicos desfavorecidos por prioridade.

Expostos esses princípios é fundamental apontar uma questão: não cabe a ingenuidade de achar que, num mecanismo onde a empresa é chamada a escolher em qual projeto aportar recursos (que são, em grande parte, ainda públicos), o interesse público e a diversidade de expressões sejam atendidas plenamente. Se os marcos regulatórios não forem extremamente claros e trouxerem formas concretas de garantir o aporte de recursos privados fica difícil iniciarmos a discussão com os elementos corretos. Há algumas exceções, onde empresas criam políticas de investimento na área cultural, que incluem seleções, critérios, monitoramento e alguma estabilidade, mas ainda não é a regra geral.

Um ponto importante a levantar diz respeito ao universo de quem deve ou pode ser beneficiado com os recursos públicos. É necessário garantir uma diversidade de formas de acesso aos recursos públicos e uma clara noção por parte de quem utiliza os recursos que eles devem atender a todos (exatamente por serem públicos) e não concentrar-se ano a ano apenas em alguns poucos e conhecidos artistas ou grupos. Por outro lado, é inadequado penalizar quem atingiu grau elevado de qualificação e dizer

que de modo algum ele deve receber recurso público. É necessário pensar em regras que atendam a todos e tratar quem já tem carreira estabelecida com algumas regras que favoreçam a igualdade de oportunidades.

Em qualquer cenário, porém, é necessário salientar uma coisa: o recurso público não pode ser visto como a “tábua de salvação” da área cultural e há muito mais elementos do que os que aparecem quase sempre nas rasas discussões nacionais, em que cada setor ou agrupamento tenta defender a qualquer custo sua “fatia” no bolo. Muitos acham que “o Estado deve garantir...”, o que enfraquece qualquer discussão que tem como centro o interesse público, pois o “interesse pessoal” de qualquer artista ou grupo, por mais legítimo que seja em termos artísticos, pode não atender o interesse público ou coletivo. Enquanto a discussão não sair da “defesa da minha parte” e avançar para um universo de responsabilidade compartilhada, caminharemos a passos lentos.

### **Experiências de financiamento da cultura**

Compreender que cada universo de ação tem seu princípio que regula a ação e intervenção é fundamental para prosseguirmos no estudo ora proposto. Já que os focos de nossa discussão são o fomento e o financiamento públicos, vamos concentrar-nos em compreender como pode (ou deveria) ser a ação do ente público.

Françoise Benhamou (2007, p. 152), citando o estudioso Scitovsky (1972), afirma que “[...] o único argumento de peso que pode justificar a ajuda pública é este: educar a inclinação estética dos homens e, com isso, eles experimentarão maior bem estar”. Assim, a ajuda pública para ações culturais se justifica pela capacidade de socialização e de maior qualidade de vida dos homens daquela sociedade.

Muito se fala sobre comparar os vários modelos de financiamento à cultura pelo mundo, notadamente os modelos francês e anglo-saxão. Em ambos os casos a dotação orçamentária pública é bem razoável dentro dos padrões orçamentários nacionais, diferente da situação no Brasil.

Outro ponto diferente é o que Benhamou aponta:

[...] a distinção entre os dois modelos não é só quantitativa: o primeiro modelo [anglo-saxão] dá prioridade ao repasse de subvenções a órgãos independentes, que se incumbem de distribuí-las às entidades, enquanto no segundo [francês] é um ministério que administra diretamente as subvenções (BENHAMOU, 2007, p. 156).

Descrevendo o modelo americano, ela explica como funciona, deixando claro que a participação governamental ocorre na mesma medida que a privada, diametralmente da situação em geral no Brasil:

[...] O National Endowment for the Arts elabora lista das instituições suscetíveis de receber sua subvenção, cabendo a cada uma encontrar um mecenas privado que entre com quantia no mínimo igual à prometida pelo governo, sem o que, esta não será concedida [...]. Tal sistema estimula o apoio privado por meio do apoio público, sem que um substitua o outro (BENHAMOU, 2007, p. 158).

Quanto ao modelo francês, Benhamou diz que o aporte significativo de recursos só é possível e distribuído porque o sistema tributário francês garante aos governos locais maiores recursos e autonomia, o que possibilita uma maior capilaridade e efetividade da utilização multicanalizada dos recursos públicos:

[...] Em verdade, a quantia distribuída pelo poder público é bem maior, uma vez agregadas as verbas dos entes subnacionais (as regiões entram em 2001 com 242 milhões de euros, os departamentos com 784 milhões de euros e as municipalidades com 3,59 bilhões de euros). Dos demais ministérios vêm 3,05 bilhões de euros. A pluralidade das fontes reduz o risco de cortes de orçamento em razão de mudanças nas maiorias políticas (BENHAMOU, 2007, p. 160).

Outro elemento apontado por ela no estudo é a valorização das capacidades locais, seja através da criação de condições de existência equilibrada de microempresas e pequenos negócios de base cultural que de uma clara noção das diferenças entre os vários níveis e tipos de artistas e negócios culturais:

[...] em 1981 foi promulgada na França uma lei com o objetivo de preservar a densa rede de livrarias, necessárias à distribuição dos títulos considerados difíceis, em nome do pluralismo da criação literária e da possibilidade de acesso de número maior de pessoas a pontos de venda situados harmoniosamente no

território nacional. Esta lei estipula que o preço do livro novo vendido no varejo seja fixado pelo editor, qualquer que seja o canal de distribuição. O varejista pode conceder no máximo 5% de desconto sobre esse preço. A concorrência das redes de livrarias e hipermercados, cuja força permitia oferecer descontos maiores, tendia a asfixiar as pequenas livrarias, incapazes de conceder as mesmas condições; ou então as grandes redes davam prioridade à venda de títulos objeto de muita publicidade, que serviam de chamariz para a compra de outros bens (BENHAMOU, 2007, p.162).

Grécia, Espanha, Portugal, Alemanha, Dinamarca, Itália e Holanda, para citar apenas alguns, tem legislação semelhante para garantir a capilaridade dos pontos de venda qualificada de literatura. Assim, além de mecanismos de fomento à criação literária e à leitura, esses países criam condições de a criação literária, em toda a extensão da sua diversidade, poder alcançar a maior parte do território nacional.

Num sentido complementar, Botelho (2001) afirma que em diversos países, mesmo aqueles nos quais prevalece o investimento privado, o Estado tem um papel fundamental e aponta que o financiamento tem sua importância, mas não deve assumir a centralidade da discussão relativa às políticas culturais, mas sim são as políticas culturais que devem direcionar os aspectos relativos ao financiamento da cultura:

Mesmo nos países onde o investimento privado prevalece sobre o dos poderes públicos, como é o caso dos Estados Unidos, o Estado não deixa de cumprir um papel importante na regulação desse investimento, além de manter uma presença no financiamento direto das atividades artísticas e culturais, cumprindo uma missão de correção das desigualdades econômicas e sociais, quer de Estados da federação, quer de minorias étnicas e culturais. [...]um equívoco de base: hoje, o financiamento a projetos assumiu o primeiro plano do debate, empanando a discussão sobre as políticas culturais. Render-se a isso significa aceitar uma inversão no mínimo empobrecedora: o financiamento da cultura não pode ser analisado independentemente das políticas culturais. São elas que devem determinar as formas mais adequadas para serem atingidos os objetivos almejados, ou seja, o financiamento é determinado pela política e não o contrário. Mesmo quando se transferem responsabilidades para o setor privado, isso não exclui o papel regulador do Estado, uma vez que se está tratando de renúncia fiscal e, portanto, de recursos públicos. (BOTELHO, 2001, p.77)



## Investimento público, investimento privado

De todo modo, comparar o investimento público e privado em cultura requer mais do que simplesmente colocar lado a lado cada tipo e natureza de investimento. Em geral, qualquer que seja o modelo de financiamento público, as deduções fiscais só tem sentido de existir se estimularem efetivamente o investimento privado. Além do mais, há outro fator importante a se levar em conta: o que o investimento privado tem interesse de apoiar. Dimaggio (1986) em *Can Culture Survive the Marketplace? Between the Market and the Public Purse* (sem tradução ainda para o português, e que, em tradução livre, seria *A cultura pode sobreviver ao mercado? Entre o mercado e os cofres públicos*) afirma que o mercado e as corporações servem, com raras exceções, a quem já tem atividade artística estabelecida e não abre perspectivas para a inovação, a experimentação ou qualquer outra atividade artística que não dê grande visibilidade:

Quem toma decisões de investimento na área cultural deve justificar aos seus superiores suas motivações e estas decisões devem estar estreitamente de acordo com as prioridades de suas matrizes [...]. O recurso das empresas tende a ir para as organizações tradicionais de artes em cidades onde as empresas estão sediadas ou têm unidades, e para organizações que garantem grande visibilidade. É muito difícil no ambiente empresarial justificar para os departamentos comerciais o investimento em algo inovador ou controverso.

Em geral, as corporações têm equipes pequenas e nem sempre qualificadas para as decisões. São geralmente pouco inclinadas a apoiar grandes inovações ou trabalhos experimentais, além do que seja acessível à média da população, ou que vá além das formas tradicionais ou comerciais. Organizações de artes não-tradicionais ou altamente inovadoras, grupos de artes comunitárias ou organizações de artes que atendem às minorias e aos pobres podem esperar pouca ajuda do setor empresaria [...]. Apesar de raras exceções, programas corporativos nas artes tendem a ser conservadores ou comerciais [...] são menos favoráveis ao valor da inovação e não apóiam completamente o pluralismo, a diversidade, a participação. Em síntese: O financiamento das empresas tende a fortalecer o que já está estabelecido (DIMAGGIO, 1986, p.76-79, tradução nossa).

Ora, tomados esses apontamentos, a questão sobre investimento público e investimento privado assume um *locus* importante: O que o investimento público pode e deve garantir e o que o investimento privado

efetivamente financia, que é parte do que nos propomos refletir com este artigo sobre fomento e financiamento.

Vários autores consideram que proteções e regulamentações “resultam do triunfo do interesse estreito do produtor sobre o interesse difuso dos consumidores”, como aponta Benhamou (2007). Sob este ponto de vista, grande parte da discussão nacional precisaria ter outra dimensão e levar em conta o aspecto do cidadão comum, que participaria com a fruição no processo cultural e artístico como um todo e que, normalmente, não é levado em consideração na formulação, execução e avaliação das políticas públicas. Quando muito, sua participação tem um caráter próximo das pesquisas de opinião pública na mesma medida em que existem “pesquisas de satisfação de consumidores de sabão em pó”, o que é bem diferente do nosso objeto deste estudo.

Postos estes aspectos que discutimos até aqui, falar em fomento e financiamento não pode resumir-se a discutir quanto cada esfera do poder público vai investir em cultura, saúde, defesa ou agricultura. É importante que o quanto seja colocado em pauta como item importantíssimo, mas a pauta vai além de valores financeiros e toca outra natureza de “valores”.

Silva (2007) aprofunda a questão na mesma direção que Dimaggio, ao falar da lógica que orienta o investimento público e privado e invocando a necessidade de uma nova postura para se pensar e discutir o financiamento da cultura:

[... ] o aumento dos recursos orçamentários para a vitalização e ampliação das instituições públicas federais nas suas capacidades de operação na área cultural, embora central, não envolve simplesmente o apreço ou despreço dos administradores públicos pelas coisas da cultura. A ampliação dos recursos depende, por um lado, das estratégias gerais do governo com relação a variáveis macroeconômicas e, por outro lado, envolve a ampliação da capacidade de gasto e de melhor uso dos recursos orçamentários por parte das instituições públicas culturais. Assim, os condicionamentos externos ao próprio Ministério da Cultura devem ser considerados. É difícil imaginar que o Estado irrigará a cultura dos recursos financeiros necessários, quando os tempos são de

contingenciamentos e apertos fiscais. Não basta a boa vontade com a cultura; a boa vontade é política e deve aplicar-se às orientações gerais do governo, do contrário, o setor cultural continuará sempre a contar vitórias e derrotas em pequenas escaramuças, enquanto vai sempre perdendo a guerra.

Considerando esses aspectos, pode-se afirmar que o patrocínio se orienta para práticas culturais consagradas, com as quais as empresas podem associar-se a si e a sua imagem, com menor dispêndio e maior eficácia. A referência é o mercado. Pouco provável é o apoio a expressões da cultura que já não tenham reconhecimento e notoriedade, em especial que não tenham um capital de reconhecimento diante dos meios de difusão e na rede de apoios aos produtores mais conhecidos (SILVA, 2007, p. 186).

Num país como o Brasil, a composição orçamentária é um enigma, mas as evidências revelam que, nas três esferas de governo, as prioridades talvez não contemplem a cultura. Apesar de em valores absolutos e percentuais o orçamento da União em áreas estratégicas para o desenvolvimento humano (Educação, Cultura, Ciência e Tecnologia, Comunicações, etc.) apresentar números que deveriam ser comemorados, pois são valores que essas áreas nunca tiveram, ao confrontarmos com o global do orçamento da União, vemos que o quadro ainda preocupa e que não parece ter uma solução em curto prazo, nem com as alterações propostas nas várias esferas (muito bem vindas, por sinal, como a alteração na lei federal e na leis estaduais).

Em estudo da Fundação João Pinheiro<sup>1</sup> sobre mecanismos de financiamento e leis de incentivo à cultura no Brasil, Pessoa resalta as três principais críticas aos mecanismos de incentivo à cultura existentes no Brasil:

[...] a primeira grande crítica em relação aos mecanismos fiscais de financiamento à cultura: seu caráter concentrador. A segunda crítica diz respeito ao fato de que os institutos culturais e as fundações pertencentes aos grandes conglomerados econômicos acabam se beneficiando dos investimentos realizados por essas mesmas empresas, estimuladas pelas deduções fiscais viabilizadas pela Lei Rouanet. Assim, as grandes empresas estariam investindo em suas próprias ações de marketing por meio dessas entidades, gerando, no mínimo, uma dinâmica não competitiva no mercado de patrocínio cultural.

1. Estudo *Experiências de financiamento à cultura em municípios de Minas Gerais*.

A terceira crítica incide sobre o fato de que o financiamento por dedução fiscal estaria transferindo e pulverizando aleatoriamente o dinheiro e a responsabilidade pública pela decisão de patrocínio a projetos culturais para as empresas públicas e privadas, gerando, portanto, um processo pouco democrático na distribuição dos recursos, concentrador em termos de áreas culturais, regiões e empresas patrocinadoras. As leis de incentivo à cultura acabam geridas pela lógica do mercado, beneficiando os projetos culturais que mais se adequam aos objetivos corporativos das empresas, a sua identidade e ao perfil de sua clientela [...].

O fato de os incentivos fiscais desvirtuarem a compreensão do que seja mercado cultural no Brasil aparece, assim, como o maior problema para alguns especialistas. Artistas e produtores iniciantes disputam espaço com o próprio poder público e com artistas reconhecidos e produtores experientes. A busca que passa a nortear quem começa ou ainda não é reconhecido, mais que o aperfeiçoamento artístico, criativo ou técnico é como adquirir “capacidades-competitivas-e-de-retorno-de-imagem” para seus possíveis patrocinadores. Segundo Botelho (2001), a desigualdade de condições no universo dos incentivos fiscais é um fator que os tornam quase perniciosos:

Os problemas existentes hoje no Brasil, quanto à captação de recursos via leis de incentivo fiscal, relacionam-se ao fato de produtores culturais de grande e pequeno portes lutarem pelos mesmos recursos, num universo ao qual se somam as instituições públicas depauperadas, promovendo uma concorrência desequilibrada com os produtores independentes. Ao mesmo tempo, os profissionais da área artístico-cultural são obrigados a se improvisar em especialistas em marketing, tendo de dominar uma lógica que pouco tem a ver com a da criação. Aqui, tem-se um aspecto mais grave e que incide sobre a qualidade do trabalho artístico: projetos que são concebidos, desde seu início, de acordo com o que se crê que irá interessar a uma ou mais empresas, ou seja, o mérito de um determinado trabalho é medido pelo talento do produtor cultural em captar recursos – o que na maioria das vezes significa se adequar aos objetivos da empresa para levar a cabo o seu projeto – e não pelas qualidades intrínsecas de sua criação (BOTELHO, 2001, p.78).

## Novos tempos de discussão no Brasil

Numa tentativa de buscar outros caminhos que tivessem um caráter mais público, o Brasil dedicou-se, entre tantas outras mudanças no meio cultural, a discutir como financiar a cultura num país tão extenso e com práticas tão diversas. Durante mais de seis anos foi cunhado um novo desenho para os investimentos públicos em cultura, resultando no que foi denominado “Procultura”.

Numa análise de 2007, o documento do próprio Ministério da Cultura chamado *Nova Lei de Fomento: Multiplicação dos mecanismos* aponta um grande número de projetos aprovados pela lei federal de incentivo à cultura sem captação. Além do problema da não captação em si, a análise demonstrou também o quanto custou esta operação de cadastro, análise, tramitação e aprovação de cerca de três mil projetos, sem que houvesse retorno concreto para a sociedade, o que, segundo o documento “[...] mostra que o mecanismo da renúncia é insuficiente para dar conta da diversidade de demandas da sociedade brasileira para a produção cultural. E mostra que é impossível fazer política pública apenas por meio da renúncia”.

Sobre o tema, José Márcio Barros, coordenador do Observatório da Diversidade Cultural, em exposição no Fórum Democrático para o desenvolvimento de Minas Gerais, organizado pela Assembleia Legislativa do Estado, aponta a necessidade de reorganizar o quadro de prioridades num momento em que se discute cada vez mais como chegar a políticas mais perenes e estáveis para a cultura:

[...] Vocês imaginariam uma escola que só abriria e teria um professor em sala de aula se uma empresa patrocinasse aquele professor ou aquela aula? Vocês imaginariam um leito de hospital que só estaria aberto a alguém se houvesse uma empresa ou uma lei de incentivo que patrocinasse e colocasse nele uma placa dizendo que esse leito é patrocinado pela lei de incentivo à saúde? Mas é assim que a cultura vive hoje. E não é assim que vamos encontrar o lugar da cultura no desenvolvimento[...] Projetos são meios, não são fins. As políticas têm permanência, por isso a questão da institucionalidade, que passa pelo sistema, não é um desenho; é como dar estabilidade, continuação (BARROS, 2010, p.16).

No mesmo fórum, Bernardo Mata Machado, Coordenador-Geral de Relações Federativas e Sociedade do Ministério da Cultura, reforça a necessidade de pensar a institucionalização das políticas de cultura, inclusive para garantir um financiamento condizente com a importância do setor para o país como um todo:

[...] ao perceber essa imensa complexidade, imagino que um dos caminhos que temos para dar conta de tamanho universo de questões seja, de fato, o fortalecimento institucional das políticas culturais. A institucionalização das políticas culturais é um caminho para o seu fortalecimento, até para que a política cultural tenha o financiamento correspondente a sua complexidade (MACHADO, 2010, p.30).

A reforma proposta no âmbito do Procultura é relativamente ampla e não discutiremos aqui todo o seu conjunto, o que será feito em artigo posterior. Frisamos apenas dos dois principais aspectos a ressaltar na proposta que tramita no congresso nacional, no nosso entendimento, que são o fortalecimento do mecanismo do Fundo Nacional de Cultura e a colaboração institucionalizada entre os entes federados:

O governo pretende fortalecer o fundo, setorizando-o por áreas artísticas; dando mais recursos, com maior participação social por meio dos conselhos[...] Além dos cinco fundos setoriais, haverá um Fundo Global de Equalização, para financiar ações transversais.<sup>2</sup>

O Sistema Nacional de Cultura que se pretende criar por meio da PEC 416/2005, de legislação regulamentadora e da reforma da Lei Rouanet (Projeto de Lei Federal 6.722/10) enfatizará o papel dos fundos de cultura no financiamento das políticas públicas culturais. Como principais mecanismos de financiamento, os fundos funcionarão em regime de colaboração e cofinanciamento entre os entes federados. Os recursos para os estados e municípios serão transferidos fundo a fundo. Para tanto, será exigido que estados e municípios tenham Conselho de Política Cultural, sistema de cultura previsto em lei, orçamento específico, fundo próprio e órgão gestor.<sup>3</sup>

Compartilhar responsabilidades, como propomos no título deste

2. Documento do Ministério da Cultura do Brasil Nova Lei de Fomento a Cultura, p.7.

3. Documento da Assembleia Legislativa de Minas Gerais Fórum Democrático para o Desenvolvimento de Minas Gerais: Cultura , p.18.

artigo, é parte do que motivou o momento nacional: cidades melhores a partir do fomento à diversidade de práticas e expressões culturais. Não só no universo dos cidadãos ou dos artistas, mas também no universo das práticas gerenciais que conduzem as políticas públicas para o setor. Num país com tantas desigualdades regionais, tributárias, sociais, econômicas e territoriais, é significativo que o modelo proposto leve em consideração o estímulo à criatividade local também no aspecto gerencial, o que tem a ver com uma proposta diferenciada de formação de gestores de cultura.

Outro elemento muito discutido no conjunto de propostas do Procultura é o “vale-cultura”, que em outros países é chamado de cheque-cultura ou voucher. A distribuição de recursos para que as pessoas tenham acesso a bens e serviços culturais parece ser uma ótima solução, à primeira vista, mas alguns outros aspectos precisam ser levados em conta. Vários pesquisadores levantam dúvidas sobre sua importância enquanto política de estado para o setor e questionam o fato de não haver uma política mais clara em termos de formação de públicos. Segundo Benhamou (2007, p. 179):

O voucher subvenciona o consumidor e não mais o produtor, e as preferências podem ser expressas num mercado de livre concorrência. Mas a distribuição de vouchers pode desencadear um excesso de demanda em relação à oferta e uma alta de preços. Uma experiência em Minneapolis, na década de 1970, teve de ser abandonada porque a frequência concentrou-se em poucos espetáculos.

Entendendo que o vale-cultura seria uma espécie de “programa de transferência de renda com destinação específica para a Cultura”, não se pode afirmar que ele forme consciências no sentido de compreender a importância do investimento pessoal para a fruição artística, ou seja, qual a prioridade que cada um dá para os gastos com atividades artísticas.

Segundo estimativas do Ministério da Cultura, “o cálculo do governo é que o Vale Cultura tem potencial para atingir 12 milhões de pessoas – o volume de pessoal empregado nas empresas de lucro real. Se todos os 12 milhões de trabalhadores que tenham direito ao Vale Cultura,

fizerem uso dele, serão R\$ 600 milhões por mês injetados diretamente na economia da cultura.”

Apesar dos números parecerem robustos para justificar o esforço no convencimento da importância ou necessidade deste mecanismo, quando os confrontamos com questões como a de Minneapolis, apresentada por Benhamou, ficam algumas perguntas: Quem será beneficiado? A contribuição para a formação de público será em médio e longo prazo ou irá aprofundar certas desigualdades? Quais cidades e regiões serão atendidas?

Segundo Gastaldi (2008), em pesquisa da ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa – 64,5% das empresas brasileiras em 2007 tinham suas matrizes na região sudeste. Não por acaso, percentual semelhante de projetos incentivados eram da região sudeste, como podemos verificar no quadro a seguir, onde comparamos os percentuais de projetos que conseguiram patrocínio por renúncia fiscal federal com os percentuais de localização de sede/matriz de empresas brasileiras:

| <b>Projetos patrocinados entre 1996 e 2011 e estados com matriz de empresas</b> |               |                     |                       |
|---|---------------|---------------------|-----------------------|
|   | <b>Total</b>  | <b>Participação</b> | <b>Sede de Matriz</b> |
| Centro Oeste  | 1.506         | 4,88%               | 7,00%                 |
| Nordeste  | 2.387         | 7,74%               | 6,00%                 |
| Norte   | 362           | 1,17%               | 2,00%                 |
| Sudeste   | 20.766        | 67,34%              | 64,50%                |
| Sul   | 5.817         | 18,86%              | 20,50%                |
| <b>Total Geral</b>  | <b>30.838</b> | <b>100,00%</b>      |                       |
| Fonte: Ministério da Cultura e ABEP   |               |                     |                       |

Estes números só confirmam o que a percepção e os especialistas apontam relativo à concentração, mas também deixam claro que a concentração apenas reflete a desigualdade estrutural do Brasil como um todo, num mecanismo que tem caráter de mercado e é pensado exatamente



para o mercado. Assim, utilizando o argumento do próprio Ministério da Cultura, teremos mais dinheiro aplicado onde já existe alta concentração com o mecanismo da renúncia fiscal, o que talvez aprofunde ainda mais a distorção e a desigualdade através do recurso público. Não temos total certeza de como irá funcionar o sistema do vale-cultura, mas nem de longe podemos pensá-lo como a solução para a questão do financiamento à cultura e, principalmente, ao fortalecimento estrutural e do setor como um todo.

## Conclusões

Com os elementos que trabalhamos neste artigo não pretendemos esgotar todos os pontos ou abordagens possíveis. Apenas situamos algumas questões que podem ajudar a orientar nossa leitura e análise sobre o fomento e financiamento da cultura.

Situar a discussão sobre as políticas públicas de financiamento à cultura no Brasil é levar em consideração quem são os milhões de habitantes e quais as necessidades e urgências da política pública como um todo nas cidades, quais aspectos não expressos pela população revelam “déficits” que precisam de atenção por parte do poder público, entre tantos outros fatores. A discussão limitada a uma postura ingênua e somente setorial de “garantir recursos para a cultura” (ou para alguma área específica) a qualquer custo não nos leva aonde queremos e precisamos.

Qual o real papel do Estado? Quais nossos direitos e deveres? Como pensar em financiar a diversidade de práticas e necessidades artísticas e culturais equilibrando os vários interesses dos universos “micro” com o interesse maior que é o interesse público (sem que “público” seja confundido com o interesse somente das maiorias)?

Questões importantes que precisam entrar na nossa discussão e na nossa prática, para que o país seja reinventado. Neste importante momento nacional, onde é aberta uma possibilidade concreta de aprofundamento e formulação de políticas públicas para a cultura através da estruturação

dos sistemas de cultura por todo o país e da realização das conferências nacionais de cultura, cabe perguntar: quando iremos discutir não apenas como financiar os interesses setoriais específicos de saúde, cultura, educação, transporte, meio ambiente, etc., mas como planejarmos juntos o que teremos que incentivar em médio e longo prazo para termos um país melhor, com cidadãos melhores vivendo em cidades melhores?

---

## Bibliografia

BARACHO, Maria Amarante Pastor; RADDI, Rafael. *O Incentivo Fiscal à Cultura no Brasil*: breve exame dos Estados brasileiros. Disponível em <<http://www.fundaj.gov.br/geral/ascom/economia/incentivo.pdf>> Acesso em 06 de março de 2009.

BARROS, José Márcio. *A Crise e a Cultura*. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/pculturais/article/view/3731/2800>> Acesso em 12 de abril de 2010.

BOTELHO, Isaura. *Dimensões da cultura e políticas públicas*. São Paulo: Perspectiva, 2001.

BENHAMOU, Françoise. *A Economia da Cultura*. São Paulo: Ateliê editorial, 2007.

DIMAGGIO, Paul J. Can Culture Survive the Marketplace? In: DIMAGGIO, P.J. *Nonprofit enterprise in the Arts*. Boston: Oxford University Press, 1986.

FUNDAÇÃO João Pinheiro. Centro de Estudos Históricos e Culturais. *Experiências de financiamento à cultura em municípios de Minas Gerais: gastos públicos, aparato institucional e mecanismos de incentivos*. Belo Horizonte, 2007.

GASTALDI, Hélio. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. Disponível em <[www.ibope.com.br/produzindoconhecimento/download/perfil\\_500\\_empresas\\_helio\\_gastaldi.pdf](http://www.ibope.com.br/produzindoconhecimento/download/perfil_500_empresas_helio_gastaldi.pdf)>.

HARRIS, Jonathan M. *Environmental and Natural Resource Economics: A Contemporary Approach*.. Disponível em <[http://www.ase.tufts.edu/gdae/pubs/te/ENRE/Ch4\\_Common\\_Property.pdf](http://www.ase.tufts.edu/gdae/pubs/te/ENRE/Ch4_Common_Property.pdf)> Acesso em 12 de julho de 2010.

OLIVEIRA Jr., José. *A Cultura em documentos internacionais e nacionais*. Belo Horizonte: Mimeog., 2007.

PROPOSTAS para a agenda da Assembleia: relatório analítico: cultura – Belo Horizonte : Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2011.

SILVA, Frederico A. Barbosa. Ministério da Cultura. *Economia e Política Cultural: acesso, emprego e financiamento*. Brasília: Ministério da Cultura, 2007.

# Projetos Culturais para a diversidade: Pensar e planejar para agir com a Cultura

JOSÉ OLIVEIRA JUNIOR E LUCIANA CAMINHA

A palavra “projeto” é, sem dúvida, uma das mais faladas no meio cultural. Todo mundo tem um “projeto de alguma coisa”. Os desejos e anseios de artistas, produtores e empresários da área se resumem muitas vezes nesta simples palavra: projeto. No entanto, nem todos sabem a importância e o valor que um projeto bem estruturado, consistente e claro pode ter e, principalmente, que ele represente não só desejo, mas também conhecimento do contexto e das implicações causadas pela intervenção proporcionada pelo projeto. A concretização destes desejos e anseios depende de um documento que consiga comunicar aos outros parceiros de viabilização o que de fato será realizado, com todos os seus detalhes.

Cury (2001, p.38-39) demonstra a necessidade de compreender que o planejamento de um projeto compreende basicamente três processos, interligados e perpassando-se continuamente:

processo *lógico*, pois é necessário que seus conteúdos e passos sejam precisos, sistemáticos, em um encadeamento racional de seus elementos e de suas ações; processo *comunicativo*, já que o documento do projeto deve ser o resultado de uma construção coletiva, criando em nossa organização um consenso quanto aos objetivos, estratégias e resultados e, externamente, possa convencer e informar sobre a importância e a necessidade de sua implementação e da competência de nossa organização para fazê-lo eficaz e eficientemente;

processo de *cooperação* e articulação, já que não é possível mais trabalharmos isolados; é preciso compartilhar nossos sonhos com o “outro”, nossos parceiros e colaboradores; é preciso desenvolver a capacidade do diálogo, do convencimento e da negociação, a capacidade de trabalharmos juntos, com nossas identidades e diferenças. É fundamental hoje “sair para o mundo” na busca de novas parcerias e na integração com as redes sociais existentes.

Na base do fator crucial para o desenvolvimento econômico e social que é a cultura, se encontram todas aquelas ideias criativas que podem

ser transformadas em projetos e ofertas culturais. Um produto ou serviço cultural originário de um projeto é um agente de mudanças sociais, um disseminador de ideias e conceitos com capacidade de realizar mudanças de comportamento na sociedade. Assim, deve ser bem pensado e estruturado.

## Momentos do ciclo de projetos criativos

Os projetos culturais devem levar em consideração todos os envolvidos nas etapas do que MEDICI chama de ciclo de projetos criativos: Formação, Criação, Produção, Distribuição/Difusão, Participação/Consumo.



Fonte: MEDICI, 2010: Kit para jovens – Diversidades: o Jogo do empreendedorismo Criativo

Para levar em consideração todos estes elementos, desenvolvemos um quadro de momentos da criação de projetos culturais/projetos criativos com o intuito de ajudar na compreensão dos documentos que produziremos em cada um destes momentos:

a) **Concepção:** Momento inicial, onde as ideias ainda estão em aberto, sem forma, com maior liberdade de criação. Explorar quais ideias de intervenção nós temos; pensar em possibilidades e alternativas naquela área específica; estudar os elementos envolvidos naquele ciclo e como aproveitar as capacidades de cada um deles; reunir dados, estatísticas e informações para estudar o contexto e os envolvidos e definir os diferenciais de inovação (quando houver) e originalidade do que pensamos propor.

Documentos gerados: Diretrizes de orientação para moldarmos o primeiro esboço de projeto.

b) **Modelagem:** Momento onde as ideias soltas começam a tomar forma, onde definimos Objeto e Natureza dos nossos projetos. Determinar o que queremos fazer e os desenhos de execução possíveis para embasar o momento da elaboração de projetos; analisar os dados, estatísticas e informações buscando fundamentos para a ação proposta; pensar principais elementos de custos; elaborar primeiros parágrafos dos textos que iremos compor.

Documentos gerados: Textos preparatórios; artigos de base; materiais de referência.

c) **Elaboração:** Momento de elaborar literalmente o projeto de execução/intervenção, baseados nos dois primeiros exercícios. Promovemos a concretização de um documento usado como base para as diversas fontes de recurso.

Documentos gerados: Documento técnico de projeto matriz.

d) **Viabilização:** Momento de estudo de possíveis parceiros e alternativas de realização; direcionamento dos projetos às diversas fontes;

Documentos gerados: Síntese dos projetos apresentados; estudo de

alternativas de parceria e cenários ideais apontando os principais resultados da possível ação conjunta; plano de reciprocidade e contrapartidas oferecidas a cada parceiro possível; projeto de comunicação; projeto de produção; projeto de parcerias.

e) **Execução:** Momento de execução propriamente dita, baseada no projeto de produção; acompanhamento detalhado de todos os elementos envolvidos, prioridade na execução com qualidade, no cumprimento de prazos, na flexibilidade para solucionar problemas, na atenção com os princípios acertados com a equipe e com os parceiros.

Documentos gerados: Registro fotográfico; registro audiovisual com depoimentos do público e da equipe envolvida; avaliações formais sobre a ação, apontando os primeiros resultados, pontos positivos e pontos negativos; coleta de avaliações informais sobre o processo.

f) **Avaliação:** Momento de reunir avaliações e contribuições tanto da equipe quanto do público em geral. Deve acontecer ao longo de todo processo, mas ao final deve reunir também um compilado audiovisual onde fotos e vídeos com impressões dos envolvidos possa ser editado e disponibilizado.

Documentos gerados: Tabelas com dados evolutivos ou de avaliações; compilado de impressões e contribuições dos envolvidos; compilado dos relatórios de pesquisadores ou professores.

g) **Comunicação e difusão de resultados:** Normalmente apresentamos os documentos numa ocasião específica (seminário final, grupos de trabalho, confraternização, mostra, mesa redonda, coletiva de imprensa, festa, coquetel, apresentação de painéis, dependendo da ação desenvolvida).

Documentos gerados: Relatórios qualitativos com análise das tabelas e compilados de relatórios e edição do material audiovisual produzido. Duas versões de relatório para os parceiros financeiros: um formato completo e detalhado e outro formato reduzido, somente com uma síntese dos principais resultados e compilado fotográfico da realização.

## Pequenos exercícios concretos

Diante do exposto, fica mais claro porque desenvolver um projeto é um conjunto de processos, que requer várias etapas, desde a criação da ideia, desenvolvimento do conceito, formação da equipe, até a realização do orçamento. Numa primeira etapa diagnosticamos o problema que deverá ser resolvido ou a situação que pretendemos melhorar. A partir daí é colocar a cabeça para funcionar e pensar nas possibilidades de projetos que poderiam solucionar aquela questão. Nesta altura não há nada que possa limitar a criatividade, é aqui que devemos soltar a mente. O exercício de *brainstorm* (momento em que a equipe se reúne para trocar ideias), leituras e aprofundamento constantes sobre o assunto podem ser fortes ferramentas, dando subsídios para uma ideia mais esclarecida e elaborada. Tendo a ideia inicialmente concebida, é hora de começar a escrever, deixe o texto surgir sem limitações, pois depois você poderá aperfeiçoá-lo tecnicamente.

Imagine que este documento explicará de que forma você resolverá aquele problema efetivo, trazendo a solução. Para comunicar esta solução é necessário detalhar os objetivos (ações que se desenvolverão no projeto) e as justificativas que o levaram a criar esta solução, de forma que o problema seja minimizado ou resolvido.

O processo de aperfeiçoamento inicia-se com a autocrítica, em perceber se a proposta é criativa o suficiente, se ela não compartilha de preconceitos ou percepções intolerantes de mundo. Leia várias vezes, compreenda, argumente e aperfeiçoe seu texto, este é o processo para criação de um texto de projeto.

Lembre-se de ser bastante detalhado ao conceber e escrever o projeto, este será o seu projeto matriz, ou seja, ele dará origem a várias versões, dependendo para qual situação ele se destinará, um texto ou formato poderá ser adaptado. É importante destacar que detalhamento não significa ser prolixo: a clareza e objetividade são imprescindíveis para um



bom projeto. Uma forma prática para avaliar se o seu projeto está claro é se colocar no lugar do outro, aquele que vai ler e avaliar a sua proposta. Será que aquela pessoa que nunca ouviu falar do seu projeto conseguirá entender exatamente aquilo que você gostaria de dizer? Deve-se pensar na lógica de compreensão dos outros e não somente na sua visão. Para se alcançar isso, os argumentos do projeto têm que ser seguros, diretos e propositivos, como veremos mais adiante. Se você tiver possibilidade, peça a outras pessoas que leiam e lhe exponham as dúvidas que foram geradas ou pontos que não estejam totalmente claros. Esta ajuda pode trazer mais qualidade ao texto, pois muitas vezes estamos absorvidos pelo assunto e não conseguimos discernir se todas as informações estão descritas claramente.

Um projeto deve sempre ser construído sobre uma base impessoal, sem excesso de adjetivos, de forma coerente e precisa. Tente cortar as frases que sejam supérfluas, não tenha apego ao texto, ele pode se tornar ainda melhor. Exclua as gírias, maneirismos e conceitos locais que não sejam fundamentados e pense: você precisa trazer todas as informações possíveis que possam fazer deste texto um retrato fiel do projeto tão desejado.

Analise o grau de originalidade do seu projeto, faça um levantamento do que já foi feito nesta área, quais as grandes ideias e os resultados gerados? Você pode eliminar boa parte do seu esforço se esta pesquisa for feita de forma precisa. Será que sua ideia é viável? Esta análise também é preciosa. Transformar uma ideia em realidade requer planejamento e conhecimento.

### **Planejamento e projetos**

Toda ação no campo da cultura pode e deve ser precedida de um esforço de planejamento que resulte na elaboração de um projeto.

**Projeto matriz** (projeto conceitual) – deve ser o ponto de partida de qualquer projeto cultural. Desenvolve-se aqui a perspectiva de cultura

que irá orientar o planejamento da ação. Veicula-se, portanto, uma visão de mundo e um fundamento/proposta conceitual. Aqui você deve desenvolver sua proposta de intervenção na realidade de forma completa e detalhada com todas as informações necessárias que garantam a transformação de suas ideias em ação prática e objetiva. Quanto melhor estruturado e completo, menor o trabalho e os percalços no preenchimento de formulários de editais específicos.

A matriz do projeto deve conter sua versão integral e detalhada, a partir da qual outras versões serão produzidas. Os formatos dos projetos são vários, mas todos devem deixar claro:

- o que é o projeto;
- porque foi pensado e proposto;
- quem o desenvolverá;
- como será realizado;
- quando e onde será realizado;
- quanto custará;
- como e porque participar do projeto;
- como seus resultados serão avaliados;
- como será divulgado.

### **Fundamentos para projetos viáveis**

A viabilização de projetos culturais é fascinante, mas tem uma série de obstáculos, que vão desde as dificuldades operacionais até a obtenção de recursos financeiros, passando pelos aspectos burocráticos que tornam ainda mais penoso o trabalho de artistas, agentes e gestores culturais. Não obstante, há uma série de projetos e proponentes que desenvolvem suas propostas procurando atender estritamente aos princípios do interesse público e coletivo e conciliando-os com a realização pessoal, profissional e artística. Um fator preponderante para o caráter público de certas propostas e proponentes é a lisura no uso dos recursos públicos, pelo seu correto direcionamento e pela garantia do efeito multiplicador do recurso aplicado.

O documento de projeto é apenas uma parte do complexo processo de viabilização de qualquer projeto, aí incluídos os projetos de natureza cultural. Assim, precisamos ter a noção exata de que o projeto em si não é apenas o que vai para o papel (documento de projeto), mas inclui sua execução, avaliação e preparação do relatório final.

O documento de projeto é uma peça de comunicação importante e é um “convite” para que alguma instituição possa se tornar parceira. Exatamente por isto, além de descrever bem o que será feito, como e com qual fundamentação, deve comunicar de modo claro a proposta como um todo, apontando com objetividade os limites que existem no ambiente ou na organização, bem como as potencialidades.

O documento de projeto tem, por essência, quatro elementos que interagem para que seja realizado com êxito:

- O objeto do projeto, que diz respeito à estrutura e sistemática ;
- A natureza do projeto, que diz respeito às linguagens envolvidas;
- A equipe de realização do projeto;
- O público envolvido no momento de execução do projeto.

Os três primeiros elementos podem existir em vários contextos diferentes, com o mesmo formato (por exemplo, um mesmo espetáculo sendo executado em cidades diferentes). O interesse difuso da coletividade apresenta um elemento primordial e significativo, pensando na questão do acesso: qualquer pessoa tem os mesmos direitos em qualquer parte do país.

Considerando projetos que usem recurso público, este ponto é ainda mais importante. Um mesmo formato de projeto de natureza coletiva pode beneficiar centenas de milhares de pessoas diferentes sem que seja repetição, acumulação ou concentração, posto que são distintos os públicos beneficiados. O recurso, desta forma, irá atingir uma parcela maior da população, dispersa territorialmente em vários pontos.

## Argumentação

“uma atividade racional verbal e social, voltada ao convencimento de um possível interlocutor crítico da aceitabilidade de uma tese (standpoint) por meio da constelação de uma ou mais proposições que justificariam essa tese” [...] parte de um processo de comunicação e interação inserido em um dado contexto” (VEREZA, 2007, p. 495).

Para que a compreensão seja eficiente, é fundamental que a Argumentação seja bem construída. Argumentar é a capacidade de relacionar fatos, teses, estudos, opiniões, problemas e possíveis soluções a fim de embasar determinado pensamento ou ideia. Pode ser retórica, dialética ou lógica.

A argumentação não trabalha com fatos claros e evidentes, mas sim investiga fatos que geram opiniões diversas, sempre em busca de encontrar fundamentos para localizar a opinião mais coerente.

Não se pode, em uma argumentação, afirmar a verdade ou negar a verdade afirmada por outra pessoa. O objetivo é fazer com que o leitor concorde e não com que ele feche os olhos para possíveis contra-argumentos.

Caso seja necessário, pode-se também fazer uma comparação entre vários ângulos de visão a respeito do assunto. Isso poderá ajudar no processo de convencimento do leitor, pois não dará margens para contra-argumentos.

A argumentação, segundo Plantin (2008, p.8-9), “está vinculada à lógica, ‘a arte de pensar corretamente’, à retórica, ‘a arte de bem falar’, e à dialética, ‘a arte de bem dialogar’”. Enquanto exercício lógico, é baseada em um discurso construído: ela delimita, propõe e encadeia. Ainda segundo Plantin, pela apreensão, o espírito assimila um conceito, depois o delimita (“homem”, “alguns homens...”); pelo juízo, ele afirma ou nega algo desse conceito, para chegar a uma proposição (“o homem é mortal”); pelo raciocínio, ele encadeia essas proposições, de modo a avançar do conhecido para o desconhecido (“sendo mortal, o homem...”). Este exercício lógico acontece continuamente enquanto lemos um texto e é desta forma

que encadeamos o raciocínio de forma convincente.

Resumidamente, podemos dizer que há três formas básicas de fundamentar e conduzir uma argumentação:

- Argumentação por citação: sempre que queremos defender uma ideia, citamos pessoas ‘consagradas’, que pensam como nós acerca do tema em evidência.
- Argumentação por comprovação: a sustentação do argumento se dará a partir das informações apresentadas (dados, estatísticas, percentuais) que o acompanham.
- Argumentação por raciocínio lógico: a criação de relações de causa e efeito é um recurso utilizado para demonstrar que uma conclusão (afirmada no texto) é necessária, e não fruto de uma interpretação pessoal que pode ser contestada.

Os examinadores normalmente precisam encontrar na argumentação algo que justifique a aprovação do projeto e a consequente parceria da instituição da qual fazem parte. “Como chegaram a esta conclusão?” é a pergunta principal que têm em mente.

### **Exercícios importantes para aprimorar a redação**

Para que um texto tenha fluidez e seja tecnicamente correto, algumas atitudes são importantes. A mais importante delas é “compreender que um texto bem feito é resultado de um processo”, ou seja: um bom texto não sai de uma vez. Neste contexto, é preciso escrever o texto e ir aperfeiçoando-o, tornando-o compreensível e coerente. Quatro são os passos para este processo acontecer:

- Leitura contínua;
- Compreensão;
- Argumentação;
- Informações complementares.

Leitura contínua é o primeiro passo e que dá condições de construir bons textos e baseados em fundamentos sólidos. Cabe-nos, sim,

apontar que é fundamental a leitura constante do material produzido, a apreensão contínua de novos conhecimentos e informações articuladas, que tornem nossos textos tecnicamente perfeitos.

Compreensão que leva em conta a lógica de compreensão dos outros e que produza um texto que seja apreendido em vários contextos e de várias ópticas diferentes. Pode parecer difícil, mas é perfeitamente possível e desejável que isto aconteça.

### **Informações complementares**

Quando necessário, apresente fluxogramas e outros elementos iconográficos capazes de “apresentar/explicitar o cenário de sua ideia criativa.” Lembre-se que a totalidade da ideia está na sua cabeça, portanto crie as condições ideais para que o seu interlocutor as perceba.

Aquilo que não tiver ficado claro no texto pode compor um anexo que irá ao final do projeto. Neste anexo, detalhamos todo o projeto (plani-lha, croquis, dados, grade curricular, histórico da proposta, como atende os critérios do edital em questão e tudo mais que puder auxiliar na compreensão global da proposta de ação que temos).

### **Particularidades - Projetos para a diversidade cultural devem:**

- Possuir conceitos e práticas que promovam efetivamente a diversidade,
- Promover ações de médio prazo e que não sejam apenas pontuais;
- Conter qualidade artística e perspectivas criativas;
- Contemplar diversas linguagens ou diversos estilos de uma mesma linguagem;
- Preparar a sensibilidade das pessoas para a compreensão e o desejo de conhecer o outro e dos diversos modos de ser e criar;
- Ser, em geral, voltados para ações coletivas (não ter característica meramente individual);

- Promover o conhecimento e o diálogo.

## **O texto do documento de projeto**

Segundo o Houaiss, texto pode ser entendido como: “tecer, fazer tecido, entrançar, entrelaçar; construir sobrepondo ou entrelaçando; compor ou organizar o pensamento em obra escrita”. Os sentidos do texto devem ser atribuídos, quanto possível, por quem o escreve.

O texto do documento de projeto, como texto técnico, deve ser lido com fluência, de modo objetivo, sem tantos significados, ao invés de ter que ser decifrado, desenrolado, desembaraçado (características do texto poético). Ele precisa diminuir as várias interpretações possíveis. Por isso, precisa ser o mais objetivo possível.

## **Estrutura de um projeto**

- Descrição (introdução ou apresentação)  
Um texto explicativo sobre o projeto, situando o examinador sobre o contexto, a proposta e os envolvidos.
- Objetivo geral  
Um pequeno texto que sintetize o que o projeto quer realizar. Definir qualitativamente seu projeto. Frases curtas, mas completas.
- Objetivos específicos  
Em forma de tópicos, sempre começados por verbos devem especificar detalhadamente o que se quer fazer: quantidade, onde será feito, quando, com qual frequência. Propiciam a identificação de uma situação objetiva e de fácil visualização que se deseja alcançar com o projeto. A concepção do objetivo deve ser feita com muita atenção, de maneira a se evitar um enunciado por demais ambicioso ou, em contrário, limitado a ponto de confundir-se com atividades. Seu texto, apresentado no modo verbal infinitivo, deve evitar verbos de sentido

vago como: apoiar, colaborar, fortalecer, contribuir para..., preferindo-se a utilização de verbos mais concretos como: definir, sistematizar, realizar, institucionalizar, alcançar, implantar, diminuir, aumentar. Os verbos que talvez sejam menos diretos podem compor os objetivos qualitativos. Definimos aqui dois tipos de objetivos específicos, quais sejam:

*Que visam “Quantificar”*

Ex.: Realizar 10 apresentações do espetáculo, sendo 2 por dia, durante 5 dias, no espaço alternativo da prefeitura;

*Que visam “Qualificar”*

Capacitar os integrantes quanto a noções de políticas públicas participativas;

Contribuir para formação de público.

Cury (2001, p.45-46) aponta desta forma a distinção entre objetivo geral e os objetivos específicos:

**objetivo geral** – aquele que expressa maior amplitude, exigindo um tempo mais longo para ser atingido e a ação de outros atores que, como nós, contribuem para a resolução do mesmo problema. Assim, o objetivo geral é aquele que só será alcançado pelo somatório das ações de muitos atores. Diferentes atores, diferentes ações, todos contribuindo para que se alcance a mesma finalidade.

**objetivo específico** – é um desdobramento do objetivo geral, expressando diretamente os resultados esperados. É o foco imediato do projeto, orientando diretamente nossas ações.

- Justificativas

Segundo o dicionário Houaiss (2009), justificativa é “causa, prova ou documento que confirma a existência de um fato, a veracidade de uma proposição ou a justiça de uma ação praticada”. É dizer por que você quer realizar o projeto, o que fez você e sua equipe acreditarem que era necessário realizá-lo. O mapeamento e contextualização são extremamente úteis nesta etapa.

Aponta, basicamente, quatro coisas:



- **Benefícios:** quais os benefícios para a população quanto aos aspectos culturais, sociais e econômicos com a realização do projeto? Como o projeto atende aos princípios de interesse coletivo e público (e se atende). Número de beneficiados/participantes diretos e indiretos.
- **Diferenciais:** segundo o Houaiss: “[...] que estabelece ou indica diferença.” O que torna a proposta diferente de outras ações existentes, preferencialmente em termos positivos. Apresentamos ao analista elementos que o permitem comparar nossa proposta com outras.
- **Regularidade:** como prever mecanismos que garantam regularidade. Normalmente está muito ligada aos desdobramentos, à capacidade de realização da equipe do projeto e aos elementos de monitoramento e avaliação planejados.
- **Desdobramentos:** propostas e/ou ações que podem surgir a partir da atuação do projeto atual. Podem ser algumas das ações que previmos no momento da definição conceitual e que não cabem ser realizadas no projeto atual. Outro tipo de desdobramento é ligado a novas parcerias, que podem ampliar o projeto em alcance, periodicidade e ou visibilidade.

- Estratégias de ação

Um elemento importante em um projeto bem elaborado é um conjunto de estratégias de ação definido, claro e objetivo. Uma boa estratégia de ação é aquela que demonstra a capacidade do proponente em viabilizar o projeto, detalhando claramente a ordem de realização das etapas e ações.

Trata-se das alternativas disponíveis para se alcançar os objetivos propostos. Explicitar quais as ações e prioridades, de que forma as ações serão executadas e a divisão de

responsabilidades. Para se definir essas alternativas, deve-se levar em conta critérios como o técnico, o financeiro, o social, etc. No caso de projetos que resultem em algum produto, detalhar tiragem, características, conteúdo, etc.

- Monitoramento e avaliação

O Monitoramento e Avaliação consistem em um acompanhamento sistemático, regular e contínuo das atividades implantadas e dos resultados, visando melhor eficiência, eficácia e efetividade dos objetivos propostos. Vaitsman (2006, p. 21-22) aponta definições importantes para quem é responsável pela elaboração e acompanhamento de projetos:

Monitoramento consiste no acompanhamento contínuo, cotidiano, por parte de gestores e gerentes, do desenvolvimento dos programas e políticas em relação a seus objetivos e metas. É uma função inerente à gestão dos programas, devendo ser capaz de prover informações sobre o programa para seus gestores, permitindo a adoção de medidas corretivas para melhorar sua operacionalização. É realizado por meio de indicadores, produzidos regularmente com base em diferentes fontes de dados, que dão aos gestores informações sobre o desempenho de programas, permitindo medir se objetivos e metas estão sendo alcançados [...] Um indicador consiste em um valor usado para medir e acompanhar a evolução de algum fenômeno ou os resultados de processos sociais. O aumento ou diminuição desse valor permite verificar as mudanças na condição desse fenômeno.

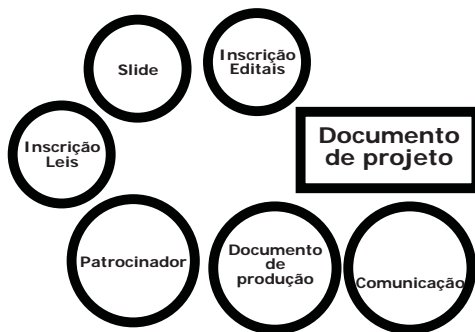
Por este motivo é tão importante que os projetos tenham metas mensuráveis, garantindo assim que os objetivos previstos sejam realizados e que a proposição de mudança da realidade através daquele projeto de intervenção surtiu efeito. Dessa forma, os projetos ganham confiabilidade.

A tarefa de monitoramento e avaliação deve estar prevista no documento de projeto através de um quadro de indicadores que traga três elementos: Ação, Indicador e Meta, como no exemplo na página seguinte:

| Ação                                    | Indicador  | Meta   |
|---|--|--|
| Verificação de atendimento à comunidade | Número de vagas oferecidas   | Até <b>300</b> vagas oferecidas, sendo até <b>50</b> por cidade  |
|   | Percentual de preenchimento das vagas oferecidas                     | Pelo menos <b>70%</b> das vagas preenchidas ao final da ação ( <b>210</b> )  |
|   | Número de cidades atendidas  | Pelo menos <b>18 Cidades</b> atendidas pelas ações formativas  |
| Ações de formação continuada            | Carga horária de atividades formativas oferecidas pelo projeto       | <b>66 h/aula por cidade;</b>   |
| Identificação e registro de ações       | Número de publicações, relatórios, boletins e registros audiovisuais | Publicação e distribuição de 2.000 exemplares do livro <i>Diversidade Cultural e seus indicadores: Desenvolvendo eixos de promoção</i> |
|   |  | Edição, disponibilização virtual e difusão de pelo menos <b>12 boletins</b>  |
|   |  | Pelo menos <b>04 reuniões de comunicação</b> com a empresa   |
|   |  | Pelo menos <b>02 relatórios parciais</b><br><b>01 relatório</b> qualitativo final  |

É importante frisar que as metas servem como referência para possíveis ajustes posteriores, pois apontam onde pode haver fragilidade. De maneira geral, o mesmo documento de projeto cultural, a partir do projeto matriz desenvolvido, pode se desdobrar em vários outros (conforme esquema da página seguinte).

**Projeto de patrocínio** (versão comercial) – trata-se da versão comercial do projeto, voltada à busca de patrocínios e de chancelas institucionais. Vamos tratar deste tipo aqui para exemplificar. Este documento deve possuir um roteiro claro e ordenado, atendo-se à redação, extensão e projeto gráfico, a fim de evitar que seu possível patrocinador perca tempo



Desdobramentos do documento de projeto

tentando entender um texto repetitivo e rebuscado e acabe se desinteressando pela ideia. Nesse sentido, o texto deve ser preciso e sintético, desde que não omita as informações imprescindíveis e fundamentais para o entendimento da ação. No projeto gráfico deve estar explícito o conceito do projeto. É essencial estudar previamente a instituição para a qual apresentará a proposta, conhecer suas linhas de atuação, serviços e produtos. Isso enriquecerá o argumento sobre a importância e coerência de seu projeto para a empresa, evitando-se, por exemplo, solicitar patrocínio de festival de vinho a uma empresa de carros. Não seria interessante aqui associar bebida alcoólica e automóvel, por motivos óbvios. É necessário estruturar o projeto de patrocínio com base no perfil da instituição, identificando de modo objetivo o custo-benefício que o patrocinador terá ao financiar tal projeto. O patrocinador investe em projetos que possuem afinidade com os propósitos da instituição.

Nesta versão, o público que você irá atingir é o das instituições às quais você pedirá patrocínio. As instituições financiadoras querem saber exatamente qual retorno terão e a relação custo x benefício do projeto. Priorize a linguagem empresarial, mas sem descaracterizar seu projeto original.

Vale a pena investir na apresentação do projeto, mostrando que foi estruturado exclusivamente para aquela empresa. Você pode usar a criatividade e apresentar em CD, DVD, maquete ou produzir uma apresentação original.

Uma empresa tem certa complexidade e envolve vários departamentos e funcionários diferentes na definição de suas prioridades no momento de selecionar um projeto. Para facilitar a compreensão, o quadro seguinte detalha as questões envolvidas em uma parceria financeira:

| Ambiente               | Envolvidos  | Importância   |
|------------------------|---|---|
| SOCIAL                 | Sociedade como um todo e as comunidades onde a instituição está presente.     | Demonstra responsabilidade com o quadro social do entorno das unidades da instituição e com a qualidade de vida da sociedade como um todo.              |
| IMAGEM                 | Marca da instituição financiadora.  | Fortalece a ligação da marca da instituição com os valores das ações apoiadas ou consolida a função social da instituição.                              |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | A instituição financiadora, particularmente seus objetivos, valores e missão. | Sensibilização do setor estratégico da instituição, demonstrando vínculo entre a ação apoiada e os objetivos estratégicos da instituição.               |
| ARTICULAÇÃO            | Comunicação, principalmente entre os envolvidos                               | Estabelecer o diálogo entre a instituição financiadora e as equipes das ações apoiadas, atualizando continuamente sobre a evolução e andamento da ação. |

## Bibliografia

CURY, Thereza Christina Holl. Elaboração de projetos sociais. In: ÁVILA, Célia M. de. *Gestão de projetos sociais*. São Paulo: AAPCS – Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária, 2001.

MEDICI, Melika Caucino (org.). *Diversidades, el juego de la creatividad*. Paris: UNESCO, 2010.

VAITSMAN, Jeni et alii. *O Sistema de Avaliação e Monitoramento das Políticas e Programas Sociais*. Brasília: Unesco, 2006.

VEREZA, Solange Coelho. Metáfora e argumentação: uma abordagem cognitivo-discursiva. *Linguagem em (Dis)curso – LemD*, v. 7, n. 3, p. 487-5.

## **Sobre os autores:**

### **Enrique Saravia**

Coordenador do Núcleo de Gestão Cultural e professor titular da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas. Membro do Conselho Científico do International Journal of Arts and Management (Montreal).

### **José Márcio Barros**

Antropólogo, Doutor em Comunicação e Cultura pela UFRJ, professor do Programa de Pós Graduação em Comunicação da PUC Minas, coordenador do curso de Especialização Mediações em Arte, Cultura e Educação da Escola Guignard/UEMG e coordenador do Observatório da Diversidade Cultural ([www.observatoriodadiversidade.org.br](http://www.observatoriodadiversidade.org.br)). Integra a Rede de Pesquisadores em Políticas Culturais – REDEPcult.

### **José Oliveira Junior**

Comunicador, especialista em Novas Tecnologias em Comunicação, supervisor de pesquisa e projetos do Observatório da Diversidade Cultural. Foi membro da Comissão Municipal de Incentivo à Cultura de Belo Horizonte nos anos 1998, 1999 e 2001/2002; diretor não-remunerado de apoio ao trabalhador associado do SATED – Sindicato dos Artistas Cênicos de MG.

### **Maria Helena Cunha**

Gestora Cultural, pesquisadora, consultora, mestre em Educação (FAE/UFMG), especialista em Planejamento e Gestão Cultural (PUC/MG). Diretora da INSPIRE Gestão Cultural e da Duo Editorial.



## Isaura Botelho

Doutora em Ação Cultural pela Universidade de São Paulo, pesquisadora do CEBRAP, Consultora na Área de Políticas Públicas de Cultura e pesquisadora associada do Observatório da Diversidade Cultural. Integra a Rede de Pesquisadores em Políticas Culturais – REDEPcult.

## Fayga Moreira

Doutoranda do Programa Multidisciplinar em Cultura e Sociedade (UFBA); mestre em Comunicação e Cultura (ECO/UFRJ); colaboradora do Observatório da Diversidade Cultural; integrante da Associação Conexões Criativas.

## Gustavo Jardim

Fundador e gestor do coletivo independente DuRolo Filmes (1998 – atual). Diretor dos Filmes *Rivadavia 2010* e *A Hora do Primeiro Tiro*. Fundador e gestor do Contato–CRJ (2000 – 2008); Colaborador do REPIA (Residência de Pesquisa Interdisciplinar Avançada) e da ONG Fábrica do Futuro.

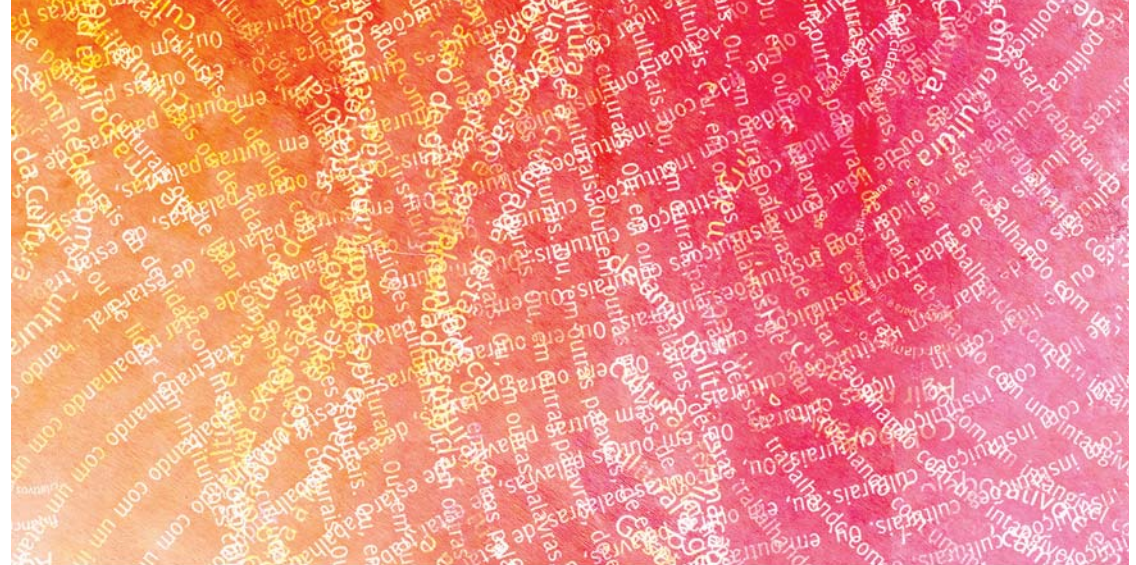
## Paula Ziviani

Mestre em Ciência da Informação (UFMG); especialista em Gestão Cultural (UNA); bacharel em Filosofia (UFMG).

## Luciana Caminha

Comunicadora. Produtora cultural, especialista em Bens Culturais, Cultura, Economia e Gestão (FGV-SP). Sócia-diretora da Mina Cultural Consultoria e Gestão de Patrocínio.





Realização:



Patrocínio:

Incentivo:



Parcerias:



Fundação ArcelorMittal Brasil  
Responsabilidade Social

