

Gestão cultural *na e para a cidade* (*)

Liliana Sousa e Silva

A noção de “gestão cultural” vem se consolidando no Brasil, passando a ser objeto de debates e de formação específica, em cursos de extensão ou pós-graduação. Estudo publicado pela Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) ¹ destaca que, no contexto ibero-americano, a adoção da expressão relaciona-se a algumas transformações contemporâneas da dimensão cultural, das quais podemos destacar: a ampliação do conceito de cultura, o que criou a necessidade de políticas culturais para gerenciar âmbitos que vão além da cultura artística e do patrimônio; o reconhecimento da importância de se repensar as inter-relações entre economia e cultura.

No Brasil, o reconhecimento do campo da gestão cultural começa a se delinear no âmbito das transformações ocorridas no setor cultural a partir da década de 1980, quando são promulgadas as primeiras leis de incentivo fiscal à cultura, dando novos contornos ao financiamento da cultura no país e assimilando a participação de outros atores no cenário cultural. Nesse contexto, ocorre uma reestruturação do mercado cultural e a cultura passa a ser utilizada como moeda de valor simbólico para as empresas; além disso, para viabilizar a aplicação de recursos fiscais públicos, entram em cena novos mecanismos de gestão indireta da cultura. Nesse momento expandem-se, também, as organizações do terceiro setor², para desenvolvimento de projetos de interesse público em diferentes áreas. O termo “terceiro setor” agrega um conjunto diversificado de instituições originárias da sociedade civil organizada ou vinculadas a empresas, o que inclui organizações não governamentais, fundações e institutos privados, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas, entre outras instituições sem fins lucrativos.

Com a criação das leis de incentivo à cultura, a reestruturação do mercado e a entrada de outros agentes no sistema de produção cultural, a gestão passa a exigir novas

(*) Artigo escrito para o Observatório Itaú Cultural, em maio de 2008, por Liliana Sousa e Silva, com a colaboração de Lúcia Maciel Barbosa de Oliveira.

¹ ZUBÍRIA SAMPER, S. de; ABELLO TRUJILLO, I.; TABARES, M. Conceptos básicos de administración y gestión cultural, 2ª Ed. Madrid: OEI, 2001. Cuadernos de Iberoamerica, p. 22-23.

² No Brasil, as instituições sem fins lucrativos passam a ter participação ativa nos anos 1960 e 70, durante o período da ditadura militar, estimuladas principalmente pelos programas internacionais de cooperação para o desenvolvimento. Aos poucos foram se consolidando e, nas décadas de 1980 e 90, expandem-se junto ao processo de democratização e a entrada do setor empresarial em projetos de finalidade pública.

relações de trabalho, a capacidade de elaboração de projetos culturais mais bem estruturados e, conseqüentemente, a profissionalização dos responsáveis pela execução de planos, programas, projetos e ações culturais. Esse processo implicou na reordenação da lógica de funcionamento do setor, que busca responder a novas demandas e aspirações da classe artística, de produtores, gestores, empresários e do público consumidor de cultura.³

Nesta nova configuração, a gestão cultural torna-se um campo mais complexo e, a partir da formulação de políticas culturais, passa a abranger um conjunto de funções que envolvem a definição de objetivos e prioridades de ação; a elaboração e o desenvolvimento de planos, programas, projetos e ações voltados para a produção, a distribuição e o uso da cultura; o planejamento de ações e medidas a serem adotadas; a articulação entre diversos atores (artistas, profissionais do setor cultural, empresas, tomadores de decisões políticas, sociedade civil); o mapeamento de recursos existentes e ferramentas necessárias. Uma primeira definição de gestão cultural pode relacionar-se, assim, à administração de recursos de uma organização (seja pública ou privada), grupo ou ação cultural, com o objetivo de atender a necessidades e desejos de uma comunidade, buscando a excelência em suas atividades. Nesta perspectiva, a gestão pode dar-se tanto no âmbito de organizações da administração pública direta – como secretarias de cultura ou fundações culturais, museus, centros culturais, entre outras organizações governamentais –, como também em fundações e institutos privados, organizações da sociedade civil, ou mesmo em grupos culturais ou comunitários. No texto em questão, daremos especial atenção à gestão cultural no âmbito das cidades.

No contexto da globalização, as cidades são cada vez mais complexas e a cultura assume um papel fundamental na criação de valores democráticos e de convivência. Alfons Martinell concebe a cidade como o lugar privilegiado onde as políticas públicas locais podem fomentar a diversidade e a pluralidade, uma vez que possibilitam a convivência das mais diversas formas de expressão. Para ele, a cidade é o espaço onde se dá a cultura ao vivo, que jamais será substituída pela cultura virtual. Ele sugere atribuímos maior centralidade à cultura a partir de cinco elementos: (a) entendimento da cidade como espaço de criatividade, de liberdade criativa, de troca entre o cidadão e o de fora, o habitante e o imigrante; (b) conversão das cidades em grandes nós de informação (produtoras e receptoras de informação); (c) perspectiva da cidade em rede,

³ CUNHA, M. H. Gestão cultural: profissão em formação. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2007, p. 64.

para encontrar e aproveitar experiências alheias; (d) utilização da cidade como laboratório para experiências de coesão social, como lugar para testar fórmulas de convívio; (e) adoção da idéia de cidade cultural.⁴

Como assinala Teixeira Coelho, a cidade é a unidade essencial da construção humana, individual e social. Assim, qualquer política cultural deve existir *a partir da cidade e para ela estar voltada*, o que concede à gestão cultural um papel estratégico.

O conceito de gestão cultural proposto por Héctor Rodríguez Brussa volta-se para a totalidade dos cidadãos e vai além das produções artísticas, buscando abarcar o imaginário coletivo. A partir desta perspectiva, o desafio é achar um modo para lidar com a infinita diversidade de características culturais dos cidadãos.

*La gestión cultural marca métodos y técnicas para potenciar el gran muestrario cultural que nos ofrece cualquier ciudad, y no solamente de las producciones artísticas, sino del imaginario colectivo que se arma desde el propio individuo, su grupo primario: su particular familia, su barrio, su trabajo, su desempleo, sus amigos, sus alegrías, sus distracciones, sus tiempos libres, sus miedos, etc. Obviamente entramos en tantas variables que para contenerlas tenemos que echar mano de técnicas de gestión sino nos perdemos en la diversidad de caracteres.*⁵

O Seminário "A cultura pela cidade – Uma Nova Gestão Cultural da Cidade"⁶ abrigou uma profícua reflexão sobre o que poderia ser uma nova política cultural para as cidades e de que forma inserir a cultura no centro das políticas públicas. Neste esforço em identificar o que seria uma essência de política cultural para as cidades, Alfons Martinell afirma não acreditar em transferência de políticas, pois mesmo uma experiência bem sucedida em uma dada cidade não será necessariamente adequada a outras, pois cada cidade possui história e características próprias, o que determina diferentes demandas e potencialidades. No entanto, é possível buscar inspiração em outros locais e fazer as devidas adaptações para a realidade em questão.⁷

⁴ MARTINELL, A. "Cultura e cidade: Uma aliança para o desenvolvimento – A experiência da Espanha". Políticas culturais para o desenvolvimento: uma base de dados para a cultura. Brasília: Unesco, 2003, cap. 6.

⁵ BRUSSA, H. R. "La ciudad y su cultura". Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, Boletín GC: Gestión Cultural Nº 9: Turismo Arqueológico, octubre de 2004.

⁶ O Seminário "A cultura pela cidade – Uma Nova Gestão Cultural da Cidade" foi realizado pelo Observatório Itaú Cultural, em parceria com o Centro Cultural da Espanha em São Paulo, em abril de 2008.

⁷ MIKEVIS, D. "Seminário aborda cidades e cultura em SP". Folha Online, Ilustrada, 09/04/2008.

Considerando que não existem modelos gerais de gestão cultural, deve-se buscar, em primeiro lugar, a construção de um modelo próprio de gestão a partir do conhecimento das condições e circunstâncias presentes no contexto no qual se vai atuar, confrontando e desenvolvendo as diferentes formas de expressão e manifestação cultural. Como agente de mudança, o gestor deve gerar políticas a partir de diagnósticos do cenário cultural em questão, identificando demandas, potencialidades, desejos e fragilidades locais, assumindo, desta forma, um papel de mediador que opera numa perspectiva generalista entre os diversos atores, corpos disciplinares e especialidades postos em jogo nas distintas fases dos processos culturais.⁸

Para pensar a gestão cultural *na e para* a cidade, é preciso primeiramente definir que aspectos podem ou não ser gerenciados – certamente não são gerenciáveis a liberdade, a autonomia e a independência das dinâmicas culturais. Um gestor cultural não pode (ou não deveria), por exemplo, influir na criação artística ou interferir nas características do produto criado. Por estarem no campo do simbólico ou da expressão da criatividade, por serem livres e intangíveis, as artes e a cultura podem rechaçar a materialidade, a burocracia e o tangível da gestão cultural. Rubens Bayardo lembra que a liberdade criadora dos artistas, o interesse desinteressado de suas buscas estéticas e as necessidades culturais intangíveis das pessoas poderiam ver-se esmagados pelas normas e procedimentos da administração, pelos critérios de eficiência e rentabilidade da gestão. Por isso, a gestão cultural deve, acima de tudo, estimular a criatividade e garantir a liberdade criativa e de expressão aos cidadãos, assegurando as condições para que diversas práticas e consumos culturais estejam ao alcance de todos.

A administração pública da cultura pode gerar preocupação se pautar-se numa excessiva ingerência estatal sobre a criação artística e a vida cultural da comunidade. A gestão cultural também requer atenção quando transfere ao mercado a prerrogativa da escolha de ações e projetos a serem apoiados, como ocorre na prática com a aplicação das leis de incentivo, ou pela conversão da cultura em mercadoria e públicos em meros clientes. Esses temores são pertinentes e, por isso, uma gestão cultural para a cidade deve colocar seu foco na garantia dos direitos culturais – o direito de acesso à criação e à fruição cultural, bem como a liberdade de pensamento e de expressão –, afastando-se

⁸ BAYARDO, R. “Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural”. Asociación de Gestores y Técnicos Culturales de la Comunidad de Madrid. Disponível em: <http://agetec.org/agetec/descarga/RBayardo.pdf>. Acesso em: 18/04/2008.

das noções de gestão que tenham por finalidade a institucionalização ou mercantilização das artes e da cultura. Como acentua Arturo Navarro Ceardi,

Sin libertad no hay necesidad de gestión cultural. Es decir, en un sistema teórico en que todo en cultura es financiado y organizado por un solo ente, por ejemplo el Estado, no se requiere gestión, sólo producción y el financiamiento está asegurado.(...)

Por tanto, la gestión cultural es una derivación de la existencia de la libertad de creación y de la diversidad de financiamientos de la actividad artística y cultural.

Es decir, en un sistema en el que el financiamiento es escaso y compartido por diversos sectores, la gestión cultural es indispensable. Podemos afirmar entonces que la gestión cultural nace desde el momento en que hay creaciones múltiples y variadas, esperando por ser conectadas con un público también diverso y variado.⁹

A criatividade é um bem social que deve ser estimulado e apoiado por meio da gestão cultural, assim como a diversidade cultural. Do mesmo modo que há uma diversidade de criadores e públicos, também é importante haver uma diversidade de gestores dispostos a empreender diferentes ações, de modo a abarcar a diversidade de manifestações artísticas e culturais. Por isso, a gestão cultural deve abrir-se a diversos aspectos da vida em sociedade.

A gestão cultural na e para a cidade deve partir de políticas culturais que tenham por base valores intrínsecos da cultura, o que inclui aspectos como memória, criatividade, dialogismo, conhecimento crítico, ritos, excelência, beleza e diversidade, dentro da noção alinhavada por Montesquieu de ampliação da esfera de presença do ser. Essa perspectiva implica em rechaçar a instrumentalização da cultura, ou seja, de utilizá-la apenas como recurso para a obtenção de alguma coisa, como solução para problemas sociais ou, segundo alerta George Yúdice, como algo em que se deve investir para atrair o desenvolvimento econômico e turístico, ou ainda como mola propulsora de indústrias culturais e de outras indústrias que dependam da propriedade intelectual¹⁰. Desta forma, considerando a diversidade dinâmica da cultura, o gestor deve buscar constantemente formas de ampliar as possibilidades de escolha aos indivíduos.

⁹ NAVARRO CEARDI, A. “¿Es la gestión cultural una profesión?”. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Disponível em: www.gestioncultural.org.

¹⁰ YÚDICE, G. A conveniência da cultura: usos da cultura na era global. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

Tendo em vista que nenhuma gestão será neutra e que sempre deverá ser orientada por uma política cultural, quais seriam os valores defensáveis em um programa de cultura para a cidade? Uma perspectiva possível para a gestão cultural para a cidade é a do desenvolvimento cultural que, de acordo com o “Plan Estratégico de Cultura de Barcelona”, leva em conta cinco principais dimensões: a liberdade de expressão em uma cidade diversa; a oportunidade aos criadores para desenvolver todas as suas potencialidades; a riqueza e a variedade de agentes e atores culturais; a preservação da memória por meio de um patrimônio acumulado; a preservação do espaço público como lugar de encontro, diálogo e intercâmbio.

Também é importante que a gestão cultural parta da idéia de que os cidadãos são criadores de sua própria cultura, não apenas espectadores, o que implica em atuar com a cultura no plano do cotidiano, no âmbito da proximidade. Diante de tal perspectiva, é necessário adotar novas formas de gestão e rever o papel da sociedade civil, que precisa engajar-se de forma orgânica no processo, contando, por exemplo, com um eficiente sistema de consulta pública para verificação de necessidades e desejos das várias comunidades. Além de criar espaços para a produção e a fruição cultural, é fundamental garantir a participação dos cidadãos na definição, na execução e na avaliação das políticas culturais.

Ações que ocorrem nos bairros, territórios da proximidade, propiciam inter-relações entre os cidadãos, aproximam-se de práticas e consumos culturais, favorecem a participação ativa dos indivíduos na vida cultural da cidade. A cultura nos territórios da proximidade faz emergir novos públicos que realimentam o próprio sistema de produção cultural, além de criar oportunidades para que qualquer indivíduo possa desenvolver suas capacidades expressivas e criativas.

Como sugere Alfons Martinell¹¹, é fundamental criar formas para articular os vários atores envolvidos no setor – governo local, organizações da sociedade civil, artistas, agentes culturais, empreendedores culturais e empresários. Além disso, também é necessário combinar de forma equilibrada as dinâmicas ascendentes e descendentes (ações vindas de cima para baixo e de baixo para cima) para um planejamento integrado, o que significa integrar às políticas locais as ações micro-locais (bairros) de desenvolvimento cultural, a serem identificadas por meio do levantamento das

¹¹ Alfons Martinell, na conferência “Políticas Locais de Cultura e Desenvolvimento”, proferida no dia 11/04/2008, no Seminário Internacional “A Cultura pela Cidade – uma Nova Gestão Cultural da Cidade”, realizado em São Paulo pelo Observatório Itaú Cultural e pelo Centro Cultural de Espanha em São Paulo.

atividades culturais presentes na vida social e comunitária, de espaços vazios que podem ser aproveitados para convivência e encontro, de práticas perdidas que precisam ser recuperadas por ainda serem significativas. Como estratégias, Martinell sugere a criação de empresas culturais, a criação de fundos de investimento e a capacitação de novos líderes, que são potenciais dinamizadores locais. Também é fundamental a criação de um ambiente de ‘seguridade cultural’, no qual cada cidadão se sinta à vontade para expressar-se individualmente ou coletivamente.

A Agenda 21 da Cultura, documento elaborado no “Fórum Universal das Culturas – Barcelona 2004” para orientar as políticas culturais, sugere a adoção de políticas públicas orientadas à participação ativa dos cidadãos em projetos culturais e de uma perspectiva cultural em todos os projetos da cidade. Pensando no papel fundamental da cultura na construção diária da cidade, as políticas culturais podem ser vistas como projeto de cidade, o que só pode ser efetivado com uma gestão cultural *na e para a cidade*.

Referências bibliográficas:

BARCELONA. Instituto de Cultura de Barcelona. Plan Estratégico de Cultura de Barcelona. Nuevos acentos 2006. Barcelona, noviembre de 2006.

BAYARDO, Rubens. “Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural”. Asociación de Gestores y Técnicos Culturales de la Comunidad de Madrid. Disponível em: <http://agetec.org/agetec/descarga/RBayardo.pdf>. Acesso em: 18/04/2008.

BERNÁRDEZ LÓPEZ, Jorge. “La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos”. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Disponível em: www.gestioncultural.org.

BRUSSA, Héctor Rodríguez. “La ciudad y su cultura”. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, Boletín GC: Gestión Cultural Nº 9: Turismo Arqueológico, octubre de 2004.

COELHO NETTO, José Teixeira. “Apresentação”. SERRA, M. A. (org.). Diversidade cultural e desenvolvimento urbano. São Paulo: Iluminuras, 2005, p. 21.

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

LÓIZAGA, Patricio [et al.]. Informe de indicadores culturales 2006. Caseros, Prov. de Buenos Aires: Universidad Nacional de Tres de Febrero, 2006.

MARTINELL, Alfons. “Cultura e cidade: Uma aliança para o desenvolvimento – A experiência da Espanha”. Políticas culturais para o desenvolvimento: uma base de dados para a cultura. Brasília: Unesco, 2003, cap. 6.

MIKEVIS, Dayanne. “Seminário aborda cidades e cultura em SP”. Folha Online, Ilustrada, 09/04/2008.

NAVARRO CEARDI, Arturo. “¿Es la gestión cultural una profesión?”. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Disponível em: www.gestioncultural.org.

PASCUAL, Jordi; DRAGOJEVIC, Sanjin; DIETACHMAIR, Philipp. Guía para la participación ciudadana en el desarrollo de políticas culturales locales para ciudades europeas. Barcelona: Fundació Interarts/Bucarest: Asociación ECUMEST/Amsterdam: Fundación Europea de la Cultura, 2007.

YÚDICE, George. A conveniência da cultura: usos da cultura na era global. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

ZUBÍRIA SAMPER, Sergio de; ABELLO TRUJILLO, Ignacio; TABARES, Marta. Conceptos básicos de administración y gestión cultural, 2ª ed. Madrid: OEI, 2001. Cuadernos de Iberoamerica.