

I SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO EM CULTURA

REALIZAÇÃO:



PATROCÍNIO:



AÇÕES DE FORMAÇÃO DO OBSERVATÓRIO ITAÚ CULTURAL PARA GESTORES DE CULTURA: DESAFIOS DE MOTIVAÇÃO E CONTINUIDADE.

Selma Cristina Silvaⁱ

Nas ações de formação que desenvolve o **Observatório Itaú Cultural** procura atuar em nível introdutório e contínuo, investigando as principais questões que acompanham a vida profissional de um gestor e as peculiaridades do campo da gestão. A partir dessa pesquisa, busca estruturar um conjunto teórico-metodológico para motivar os primeiros passos em direção a uma especialização profissional adequada.

O Observatório desenvolve e apoia três linhas de atuação no que concerne à formação de pessoal. A primeira, voltada para a pós-graduação e para os profissionais já atuantes no Brasil com graduação completa, atualmente é realizada em parceria com a Cátedra de Políticas Culturais da Universidade de Girona, Espanha. A segunda linha de atuação é a semana de gestão cultural, realizada em parceria com instituições locais (estaduais ou municipais), públicas e/ou privadas, cujo intuito é promover a discussão de temas contemporâneos da cultura e o intercâmbio de professores, pesquisadores e gestores culturais de todas as regiões do Brasil. A terceira linha – sempre de caráter nacional, com formato único e abrangente – dedica-se à instrumentalização e à prática do agente cultural público ou privado, por meio de oficinas e cursos on-line, em parceria com outras instituições, como o MinC e o Sesi.

A gestão cultural analisada enquanto conceito e campo de conhecimento permanece em processo de consolidação. A impressão é de que não há consenso sobre a delimitação de sua abrangência e não há robustez teórica que a coloque em um patamar mais “científico”. Observamos uma série de procedimentos institucionais (práticas) para

I SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO EM CULTURA

REALIZAÇÃO:



PATROCÍNIO:



realizar determinadas ações/atividades referentes à produção artística e, nas últimas décadas, com a aceitação de uma noção mais ampla de cultura e da valorização dos bens simbólicos, construiu-se um modelo de administração e de funcionamento econômico.

A ideia de gestão cultural se diluiu ainda mais com a dinâmica da criação simbólica associada às tecnologias e ao ritmo vertiginoso de transformações. Mesmo as indústrias culturais sedimentadas, como a de música, estão passando por impactos irreversíveis no que diz respeito ao seu funcionamento, assim como as instituições culturais tradicionais tentam se reposicionar na e para a sociedade. Hoje, para o circuito formal da cultura, é vital um novo pensamento (políticas) sobre as formas de atuação (gestão) que possa resgatá-lo da inevitável obsolescência diante da configuração do mundo contemporâneo.

Tendo em vista que a cultura é produzida por um coletivo, entende-se que a sua gestão também passe a ser realizada por seus diferentes agentes. Atualmente, muitos grupos já prescindem de um profissional específico e mesmo das instituições para fazer a gestão de sua atividade criativa ou a chancela de sua qualidade artística. Por isso, a perspectiva de uma formação também pode ser relativizada quando o ambiente de criação, divulgação e legitimação é compartilhado.

No Brasil, uma noção de gestão cultural vai se desenvolver no bojo da institucionalização da cultura e da criação dos sistemas de financiamento pelas leis de incentivo a partir da segunda metade da década de 1980, portanto em um contexto neoliberal, no qual o Estado pouco ou nada interfere em determinados setores, incluindo a cultura. O livro *Gestão Cultural: Profissão em Formação*, de Maria Helena Cunha (2007), analisa esse momento de institucionalização da cultura, que tem como representação máxima a criação do Ministério da Cultura (1985), e nos mostra que o surgimento desse órgão se dá mais por uma articulação específica [dos secretários estaduais de Cultura da época] do que propriamente por uma mobilização das classes

I SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO EM CULTURA

REALIZAÇÃO:



PATROCÍNIO:



artísticas ou dos trabalhadores das instituições. Não era fruto de um anseio social e, por isso mesmo, nasceu sem força política. Esse é um fato que ilustra a concepção de Albino Rubim em seus estudos sobre as três tradições das políticas culturais no Brasil: instabilidade, autoritarismo e ausência. Interessa-nos aqui a tradição da instabilidade, que decorre da descontinuidade de políticas ou mesmo da ausência delas em razão, principalmente, da inconstância de responsáveis nos cargos que as estabelecem (a média de permanência dos ministros da Cultura foi de um ano na pasta durante os dez primeiros anos de sua criação).

O Instituto Itaú Cultural (1987) surge nesse momento de oficialização da cultura, sob os auspícios da Lei Sarney, representando um modelo de gestão. Nesse modelo, a iniciativa privada, utilizando a renúncia fiscal, estabelece o seu projeto cultural e cria um corpo de profissionais diversos, fixo e próprio, voltado à pesquisa e à divulgação tecnológica de atividades e produtos. No aspecto da gestão cultural, os setores públicos e privados iniciam praticamente juntos uma nova forma de atuação. E, nos primeiros tempos, vão trocando experiências e influências tanto das formas de administração quanto de políticas e de produção. Embora a criação da Lei Rouanet (1991), em comparação com a lei anterior, tenha dado a possibilidade de o Estado interferir mais nas decisões de financiamento, por meio de um de seus mecanismos (FNC), percebe-se que é o setor privado ou o chamado “mercado” que constituirá um perfil do campo cultural e de seus agentes.

Uma consequência dessa história da gestão cultural, pautada pelos setores privados, é a “percepção” ainda viva de que se trata de uma área instrumental dos departamentos de marketing e relações públicas das empresas, podendo tal fato ser observado em trabalhos acadêmicos, realizados por alunos dos cursos de comunicação, administração, publicidade, relações públicas etc. Desse ângulo, a gestão não é vista como um campo em si, mas como um conjunto de práticas estratégicas para a projeção de uma marca e/ou o relacionamento com públicos específicos por meio do “rótulo” da

I SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO EM CULTURA

REALIZAÇÃO:



PATROCÍNIO:



cultura (eventos, produtos). E isso ocorre, a meu ver, em razão de não ter havido no princípio da institucionalização um pensamento profundo sobre o significado da cultura ou da produção simbólica na vida das pessoas e o desenvolvimento social.

Para Rubens Bayardo (2008), a gestão cultural é tratada como um campo da mediação, inseparável da dimensão política e econômica da sociedade. É por excelência o campo da transversalidade e da fluidez: tudo está sempre em movimento e se refaz; convivem práticas tradicionais e novas modalidades. Talvez venha dessa natureza peculiar a dificuldade de estabelecer, por exemplo, um conjunto rígido de disciplinas para a formação ou preparação do gestor, o que não significa optar por uma atuação puramente intuitiva ou amadora. O desenvolvimento conceitual de um modelo de formação poderia incorporar, segundo ele, duas perspectivas:

- Empírica: partindo-se da análise do perfil e da trajetória dos gestores, das práticas existentes, das diversas demandas institucionais, de empresas, do público e do mercado, seria constituído um conjunto de saberes;
- Teórica: partindo-se de análises macro, generalistas, como um levantamento das necessidades dos setores, dados econômicos dos setores criativos, papel social e modelos de desenvolvimento, seria constituída uma visão global.

Como uma profissão de mediação, o caminho metodológico ideal seria o diálogo entre as duas perspectivas, posto que a empírica não apresente dados concretos nem critérios objetivos para cancelar um perfil e a teórica pode gerar uma formação descontextualizada. Não há, portanto, uma resposta única para a formação desse profissional, segundo Bayardo.

Para o professor Dennis Oliveira (2012), o nome “gestor cultural” também não traduz a atuação desse profissional no âmbito da cultura, pois, tendo esta uma dinâmica incontável, não é possível restringi-la à lógica de produção e consumo (para um

I SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO EM CULTURA

REALIZAÇÃO:



PATROCÍNIO:



público fruidor predeterminado) tal qual se dá nas relações de mercado. A cultura seria, portanto, um campo “ingestionável”; e o profissional deveria ser chamado de “gestor de projetos culturais”, pois gerencia projetos culturais cujos impactos vão além da percepção imediata do mercado.

Efetivamente, a consolidação do projeto cultural na ótica do financiador e/ou patrocinador se dá na dimensão do mercado (os sujeitos fruidores do objeto cultural como público consumidor). Porém, a dinâmica da cultura faz com que o “consumo” de bens culturais tangencie também diálogos interculturais à medida que sentidos são ressignificados, novas ideias são provocadas e gestadas e, portanto, demandas são construídas.

O profissional do campo cultural brasileiro, na esfera do que chamamos gestão, constituiu para si um perfil híbrido, isto é, incorporou o papel da pessoa que viabiliza as ações, traduzindo as linguagens (produtor) entre criador e público, e da pessoa que articula e coordena os agentes de diferentes esferas (gestor), conforme a reflexão de Romulo Avelar (2008). Na prática, observamos que nenhum dos dois perfis existe em estado ideal, isolado. O gestor cultural é um profissional multifacetado, fruto das políticas culturais adotadas no país e da construção dos modelos de gestão, que envolvem dinheiro público e atuação privada.

Nessa realidade e na esfera de uma instituição que nasce no epicentro da institucionalização da cultura, quando esta se torna o campo principal de interesse dos modelos econômicos globais, podemos nos enxergar como esse gestor híbrido, que participa do entendimento do campo, fazendo prospecções contínuas, e concebendo, planejando e executando os projetos culturais a partir de uma política cultural específica. Entretanto, gostaria de pensar, como proposta ideal, em um gestor que não seja apenas o “selecionador” ou “chancelador” de determinados grupos e atividades no campo da cultura, cujas propostas são coerentes com as políticas de suas instituições.

I SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO EM CULTURA

REALIZAÇÃO:



PATROCÍNIO:



Volto, portanto, à ideia de que nos falta um pensamento, uma convicção sobre o que é cultura e qual o seu papel nas dimensões política, econômica e social, que oriente as nossas ações no âmbito privado e público. E releio que Antonio Candido (2004), no texto *O Direito à Literatura*, coloca a fruição dos bens simbólicos ou do “fazer poético” como um direito humano essencial (incompressível). Embora parta do conceito de literatura, ele expande a noção para toda a criação simbólica, ou seja, reconhece como uma necessidade fundamental o “acesso”, a participação de todos nessa dimensão criativa, da imaginação e da sensibilidade, sob pena de comprometer o desenvolvimento da pessoa (psíquico, ético, intelectual, emocional). A quantos campos de atuação nos levaria um princípio como esse?

Para o gestor da cultura, gostaria de pensar como metáfora em alguém que prepara a terra para que ela seja fértil e dê boas safras. Isso significa conhecer desde os tipos de terra até o produto final consumido. Na cultura, analogicamente, cuidar desde a formação/educação do criador e fruidor, imagens que atualmente já não precisam estar separadas, até os insumos para a exportação dos resultados, das produções. Não mais o selecionador, o chancelador, o censor.

Nas propostas de formação do Observatório, procuramos partir de uma perspectiva empírica na qual detectamos o fazer do gestor no contexto de sua realidade e atuação e, por outro lado, apresentamos elementos mais genéricos, contemporâneos, imprescindíveis ao entendimento dos caminhos da gestão cultural no Brasil e no mundo. Mesclamos, portanto, elementos de uma esfera mais prática, dos saberes adquiridos ao longo do tempo nas diferentes instituições, para uma mais ampla, de discussões globais. O mapeamento de questões locais, a convivência entre os grupos, a formação de redes e o intercâmbio de pesquisadores e professores de diferentes áreas e regiões também estão no escopo das ações.

I SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO EM CULTURA

REALIZAÇÃO:



PATROCÍNIO:



Considerando a afirmação de que não há uma única solução para a formação do gestor, as ações são desenvolvidas com a consciência do limite imposto pela natureza jurídica do Itaú Cultural, isto é, não somos uma instituição de ensino, mas podemos nos associar e desenvolver programas com diferentes finalidades, no âmbito da formação continuada. Algumas características dos perfis dos gestores culturais brasileiros, identificadas a partir da literatura e das experiências de parcerias institucionais, podem ser definidas como: a) heterogeneidade de formação referente a áreas e níveis; b) hibridismo de atuação (a mesma pessoa faz o papel de gestor, de produtor, de monitor); c) multiplicidade de experiências/áreas (instituições, pontos de cultura, ONGs, órgãos públicos, empresas, escritórios de produção etc.); e d) necessidades de conhecimentos diversos (técnicos, práticos, teóricos; administrativos). Essas características são determinantes para o modelo dos programas, pensados em três aspectos distintos:

- Pós-graduação: criado em 2009, o programa de especialização destina-se aos profissionais atuantes há pelo menos três anos em instituições brasileiras e que tenham graduação completa. Atualmente, é realizado em parceria com a Cátedra de Políticas Culturais da Universidade de Girona, Espanha, e coordenado pelos professores Teixeira Coelho e Alfons Martinell. São ministradas aulas presenciais e virtuais, somando 208 horas, com professores, brasileiros e estrangeiros.

Trata-se de um curso orientado pela ideia de gestão cultural entendida não como sucessão de atos rotineiros de administração, mas como conjunto de iniciativas inovadoras e criadoras a tomar para que os destinatários da ação cultural inventem seus próprios fins culturais. Seus princípios serão aqueles da política cultural comparada a partir da experiência concreta de gestores consagrados e da reflexão sobre os principais problemas e soluções encontrados na prática da gestão cultural. É um curso que entende a gestão como a capacidade de resposta na situação de proximidade no âmbito local, na cidade e na sua relação com uma sociedade global cada vez mais conectada. (Teixeira Coelho).

- Curso livre – Semana de Gestão e Políticas Culturais: iniciada em 2007, a Semana de Gestão tem como proposta realizar um momento de reflexão intensa

I SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO EM CULTURA

REALIZAÇÃO:



PATROCÍNIO:



entre agentes e gestores atuantes no setor da cultura, para que possam lidar melhor com as especificidades da administração pública e privada e compreender as diversas demandas culturais e seus novos desafios na sociedade. Reúne um conjunto de profissionais, professores e pesquisadores, reconhecidos em todo o Brasil, para apresentar um panorama de temas contemporâneos, propiciando diversas abordagens da gestão: economia da cultura, conceitos e teorias da cultura, patrimônio material e imaterial, políticas públicas para a cultura, sistemas organizacionais públicos e privados, leis de incentivo e projetos culturais, direitos culturais, diversidade cultural etc. Já participaram cerca de 1.200 gestores de São Luís, Boa Vista, Porto Velho, Salvador, Goiânia, Florianópolis, Curitiba, Porto Alegre, Macapá, Maceió, São Paulo e Rio Branco.

O formato tem sido de 40 horas de aulas presenciais. A realização é sempre feita em parceria com uma instituição cultural local, em geral as secretarias estaduais e municipais de Cultura e instituições públicas e privadas. Antes da Semana, junto com as instituições parceiras, procura-se fazer um mapeamento de temas de interesses e perfil dos gestores locais.

- Capacitação técnica: programas voltados à instrumentalização do profissional para a compreensão de um projeto cultural e dos mecanismos de realização. Atualmente, o Itaú Cultural é parceiro do Programa de Capacitação em Projetos Culturais, criado em 2008 pela Secretaria de Financiamento e Incentivo à Cultura do MinC, que conta também com a parceria do Sesi. O programa foi concebido em quatro fases: a primeira é preparatória, a distância, com conteúdos sobre políticas públicas de cultura, economia e financiamento cultural, gestão cultural e direitos autorais. É uma fase eliminatória; a segunda fase é composta de oficinas presenciais que duram três dias, abordando conteúdos necessários à estruturação e à viabilização de projetos culturais, incluindo aula sobre direito

I SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO EM CULTURA

REALIZAÇÃO:



PATROCÍNIO:



autoral; a terceira é composta de módulos avançados a distância para aprofundamento de conteúdos (apenas para os aprovados na segunda fase); e a quarta é a etapa dos multiplicadores, composta de oficinas presenciais específicas para os que forem selecionados no programa e que desejarem tornar-se multiplicadores dos conhecimentos adquiridos no curso. A intenção da Secretaria e dos parceiros desse programa é:

capacitar de forma continuada agentes culturais das áreas privada e pública, no intuito de qualificar a demanda do setor cultural. A capacitação visa difundir conteúdos, práticas e abordagens que ofereçam base para a elaboração de projetos culturais alinhados às políticas públicas e com a consistência necessária para buscar parcerias e apoios diversificados (Sefic/MinC, 2010).

O programa recebeu 7.698 inscrições em 34 cidades de todo o Brasil. E aprovou cerca de 1.500 gestores. Vale dizer que mais da metade não concluiu as primeiras fases do curso e o índice de aprovação foi de 85% dentre os que concluíram.

Com essas experiências de formação desde 2007, verifica-se que a demanda por informação e conhecimentos específicos é muito grande entre os trabalhadores da cultura. E faltam recursos para ações de grande escala e alcance baseadas em educação a distância (equipamento, velocidade de acesso, estrutura). Prova disso é o número impressionante de inscrições para programas como o de especialização em gestão e políticas culturais, oferecido pelo Itaú Cultural, cujo índice da relação candidato por vaga chegou a superar ou a se aproximar do índice dos cursos mais disputados dos vestibulares de universidades públicas, como publicidade, medicina e direito. Em 2009, foram mais de 1.700 inscrições para 35 vagas.

Os cursos formais de produção ou gestão, apesar de poucos na graduação e insuficientes na pós-graduação, estão constituindo um novo perfil de gestor, que não mais contará apenas com a prática e o autodidatismo para criar seu repertório de

I SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO EM CULTURA

REALIZAÇÃO:



PATROCÍNIO:



trabalho no setor cultural. É preciso haver um esforço amplo de instituições públicas e privadas para levar o gestor ao nível de excelência que esse setor exige, não só na educação formal, mas com iniciativas de educação continuada. É necessário prepará-lo para ser um mediador dos processos culturais, de maneira que a sociedade perceba o impacto de uma gestão cultural orgânica, participativa, transformadora, diferente da gestão que se faz como mero instrumento de visibilidade das instituições e dos governos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AVELAR, Romulo. *O avesso da cena: notas sobre a produção e gestão cultural*. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2008, p. 48-79.

BAYARDO, Rubens. A gestão cultural e a questão da formação. *Revista Observatório*, São Paulo: Itáu Cultural, n. 6, p. 57-65, jul./set. 2008.

CANDIDO, Antonio. O direito à literatura. In: _____. *Vários escritos*. 3. ed. São Paulo: Duas Cidades, 1995.

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

MELO, Maria Daniela C. Gouveia de. *Avaliação da modalidade de educação a distância na formação dos gestores culturais dos pontos de cultura: limites e possibilidades*. Recife, 2012. Relatório de Projeto para o Programa Rumos Pesquisa Aplicada 2010-2011.

MINC. Secretaria de Financiamento e Incentivo à Cultura. *Programa de capacitação em projetos culturais*. Relatório de execução 2009-2010.

OLIVEIRA, Dennis de. Gestão cultural para além do mercado. *Revista da Cultura*, São Paulo, edição 56, mar. 2012.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Formação em organização da cultura no Brasil. *Revista Observatório*, São Paulo: Itáu Cultural, n. 6, p. 47-56, jul./set. 2008.

I SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO EM CULTURA

REALIZAÇÃO:



PATROCÍNIO:



_____. *Gestão pública da cultura*. Texto produzido em 2012 para o Itaú Cultural e a Sefic/MinC. Ainda não publicado.

SARAVIA, Enrique. *Gestão cultural e cidade contemporânea*. *Cadernos FGV Projetos*, Rio de Janeiro, ano 7, n. 19, p. 45-49, mar. 2012.

ⁱ Trabalha há 14 anos no Itaú Cultural. Atualmente, é gerente do Observatório e do Centro de Documentação. Possui formação em filosofia, biblioteconomia e letras.