

FORMAÇÃO DE GESTORES DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

[ARTIGO]

José Marcio Barros

Universidade do Estado de Minas Gerais/Universidade Federal da Bahia

Plínio Rattes

Universidade Federal da Bahia

[RESUMO ABSTRACT RESUMEN]

O presente texto discute como e por que a gestão de equipamentos culturais demanda a existência de gestores qualificados e reflete sobre quais habilidades e competências se espera que esses profissionais desenvolvam para realizar uma gestão comprometida com o exercício pleno da cidadania, dos direitos culturais e da proteção e promoção da diversidade cultural. O texto aborda ainda as adversidades que emergiram a partir da pandemia por Covid-19 e que impuseram novos desafios aos equipamentos culturais e aos profissionais que neles atuam.

Palavra-chave: Gestão cultural. Equipamentos culturais. Formação de gestores culturais.

This text discusses how and why the management of cultural equipment requires the existence of qualified managers and reflects on what skills and competences these professionals are expected to develop to carry out a management committed to the full exercise of citizenship, cultural rights, and protection and promotion of cultural diversity. The text also addresses the adversities that emerged from the Covid-19 pandemic and that imposed new challenges on cultural equipment and the professionals who work in them.

Keywords: Cultural management. Cultural equipment. Training of cultural managers.

En este texto aborda cómo y por qué la gestión de equipamientos culturales requiere la existencia de gestores cualificados y reflexiona sobre qué habilidades y competencias se espera que desarrollen estos profesionales para llevar a cabo una gestión comprometida con el pleno ejercicio de la ciudadanía, los derechos culturales y la protección y promoción de la diversidad cultural. Además, se abordan las adversidades que surgieron de la pandemia del covid-19 e impusieron nuevos desafíos a los equipamientos culturales y a los profesionales que trabajan en ellos.

Palabras clave: Gestión cultural. Equipamiento cultural. Formación de gestores culturales.

Introdução

A criação do Ministério da Cultura (MinC), em 1985, é um importante marco político e institucional para a construção de políticas culturais no Brasil. Entretanto, é preciso lembrar que os antecedentes históricos do Decreto nº 91.144, de 15 de março de 1985 (BRASIL, 1985), que criou o MinC, foram marcados por intenso debate entre aqueles que defendiam a criação do ministério como estratégia para a construção efetiva de políticas culturais no país e os intelectuais de esquerda e políticos da chamada nova esquerda que se posicionavam contra, alegando que o melhor seria fortalecer a Secretaria de Cultura do Ministério da Educação (MEC) em vez de construir um novo e enfraquecido ministério (FERRON; ARRUDA, 2019). A despeito da falta de consenso, o debate, a mobilização e os posicionamentos, mesmo que contrários, expressavam a importância da cultura no processo de redemocratização do país:

[...] na etapa de transição democrática da política brasileira, quando estavam sendo formuladas importantes mudanças de perspectivas no campo político e cultural, o horizonte constante de discussões sobre a criação de um ministério para a cultura refletia a importância que a área assumia na convergência dos movimentos democráticos. Desse modo, aproveitando o processo de abertura, partidos políticos, artistas e intelectuais colocavam-se na dianteira de tal discussão. O temor de a cultura ser novamente colocada como instrumento ideológico de controle do Estado, o fantasma da perseguição a artistas e intelectuais, a exemplo do atentado do Riocentro em 1981,

das ameaças advindas do crescimento da indústria cultural e da massificação dos meios de comunicação, reverberavam a todo momento. Assim, as polêmicas e divergências em torno da criação do MinC constituem, sem dúvida, parte dos princípios fundantes do processo de redemocratização em curso na sociedade brasileira, bem como das disputas políticas previsíveis no contexto. Tal cenário apresenta componentes inextricáveis à compreensão do projeto e do formato adquiridos pelo Ministério da Cultura do Brasil (FERRON; ARRUDA, 2019, p. 189).

Com a efetividade da criação do ministério, a pasta tornou-se um dispositivo central na constituição do campo da gestão cultural no país, junto ao crescimento do mercado cultural e à expansão da malha de equipamentos culturais, oportunizados pela implantação de mecanismos de fomento à cultura via incentivos fiscais.

Nas décadas seguintes viram-se proliferar espaços criados e mantidos por associações, grupos e coletivos artísticos-culturais independentes em diversidade de tamanho e estrutura, conteúdos e acervos, modos e práticas de gerir.

Atualmente, segundo o site Mapas Culturais¹, que congrega os dados do antigo cadastro do Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC),

¹ O Mapas Culturais é um banco de dados disponível on-line que congrega o antigo cadastro do SNIIC e é integrado a outras bases de dados da Secretaria Especial da Cultura, como a Rede Cultura Viva, o Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas e o Cadastro Nacional de Museus. Disponível em: <http://mapas.cultura.gov.br/>. Acesso em: 24 abr. 2021.

mantido pelo governo federal e preenchido pela sociedade civil, o país possui 12.226 equipamentos culturais², entendidos como aqueles edifícios construídos com o objetivo de produzir, elaborar e disseminar práticas culturais e bens simbólicos. Ou seja, aqueles espaços concebidos, projetados e legitimados socialmente como locais de acolhimento de uma ou mais expressões da cultura, a exemplo de biblioteca, centro cultural, museu, galeria de arte, teatro, circo e cinema.

O site congrega ainda outros espaços de produção cultural, no sentido mais amplo, como instituições de ensino, arquivos públicos, terreiros, igrejas e pontos de cultura, a princípio não construídos com a função de abrigar atividades artístico-culturais, mas que, a depender dos usos e apropriações que lhes são dados, podem também ser destinados a essas atividades – é o caso das praças, coretos, largos, parques, escolas etc. Ao todo, os equipamentos e espaços culturais estão classificados em mais de 100 categorias³, totalizando 22.340 locais distribuídos nas cinco regiões do país.

Apesar do crescimento em termos quantitativos e da diversificação de equipamentos culturais no Brasil, eles ainda estão concentrados espacialmente em

determinadas regiões do país, nos municípios e em determinadas localidades dentro das cidades; em geral, são insuficientes para atender a toda a população e a suas variadas expressões e manifestações culturais, conforme evidenciado em diversos estudos acadêmicos (ALLUCCI, JORDÃO, 2012, 2014; BOTELHO, 2001, 2003; NUSSBAUMER, RATTES, 2005; RATTES, 2017; VAZ, JACQUES, 2003) e demonstrado nos dados mais recentes revelados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) na pesquisa *Sistema de informações e indicadores culturais 2007-2018*, que diz que “para equipamentos ditos tradicionais, como museus e teatros, houve aumento desde o início da série, com pico em 2014 e redução na medição de 2018, o que pode estar ligado à crise econômica e fiscal nos municípios”, entretanto, “em 2018, 35,9% das crianças e adolescentes no Brasil viviam em municípios sem museu, 34,6% sem teatros ou salas de espetáculo e 43,8% em municípios sem cinemas” (IBGE, 2019, p. 163).

Essa é uma deficiência que acompanha a infraestrutura social e urbana do país ao longo de sua história, a despeito da importância dos espaços de produção cultural para a garantia e promoção dos direitos culturais individuais e coletivos de toda uma comunidade, conforme previsto no artigo 215 da Constituição Federal brasileira, que diz que o “Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais”⁴ (BRASIL, 1988).

2 O cadastro apresenta uma síntese sobre o espaço, o tipo de categoria, quais áreas atuam, os critérios de uso, se possuem acessibilidade, qual a capacidade, além de endereço e contatos. É possível acessar ainda a agenda de programação e uma galeria de vídeos e fotos, quando atualizados pelos gestores. Os dados foram coletados em 24 de abril de 2021.

3 Tais como teatros, cinemas, museus, bibliotecas, circos, galerias, igrejas, trios elétricos, sebos, *lan houses*, mesquitas, terreiros, praças, escolas de artes, bancas de jornal, antiquários, centro comunitário, centro espírita, drive-in, livrarias, sala de leitura etc.

4 No texto constitucional, é possível encontrar alguns exemplos do que a doutrina especializada

No campo do ideal, os equipamentos culturais, quando bem administrados e/ou utilizados, colaboram em diversos aspectos para o desenvolvimento humano nas cidades onde estão inseridos. No sentido social, têm potencial para promover a cidadania e a diversidade, visto que se tornam lugares de encontro para a convivência e articulação de diferentes saberes, conteúdos e narrativas de uma população. Economicamente, são essenciais para a cadeia produtiva da cultura, além de contribuírem para outros mercados, como o turístico, por exemplo. Do ponto de vista territorial e urbano, constituem espaços privilegiados no desenho das cidades e, em geral, atraem investimento na malha rodoviária, no saneamento, na segurança etc. do entorno. Na perspectiva criativa, contribuem para a experimentação artística e o despertar para outros olhares, sentidos e sensibilidades que envolvem os anseios e dilemas de nosso tempo e espaço.

Para que os equipamentos culturais cumpram com as dimensões comentadas acima e contribuam para o exercício dos direitos culturais, surge a necessidade de uma articulação entre a complexidade e a peculiaridade do próprio equipamento e de sua relação com as diversas realidades territoriais e setoriais que o envolvem. Evidencia-se, portanto, que a diversidade cultural da sociedade, do ponto de vista dos

usualmente considera como espécies de direitos culturais. São eles: o direito autoral (artigo 5º, XXVII e XXVIII), o direito à liberdade de expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação (artigos 5º, IX, e 215, §3º, II), o direito à preservação do patrimônio histórico e cultural (artigos 5º, LXXIII, e 215, §3º, inciso I); o direito à diversidade e identidade cultural (artigo 215, caput, § 1º, 2º, 3º, V, 242, § 1º); e o direito de acesso à cultura (artigo 215, §3º, II e IV) (ALEM, 2017).

diferentes sistemas de valores e práticas de distintos contextos e temporalidades, é um elemento central e inevitável a ser considerado na gestão desses equipamentos.

A formação de gestores de equipamentos sintonizados com tais questões demanda uma perspectiva holística, capaz de garantir competência para atuar com e a partir da diversidade cultural, ou seja, entendendo que há uma “diversidade de modos de se instituir e gerir a relação com a realidade” (BARROS, 2011, p. 21).

Trata-se de pensar 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 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 (BARROS, 2011, p. 20-21).

Nesses termos, uma gestão cultural atenta e coerente com a diversidade não deve estar limitada aos diferentes atores envolvidos, mas estar presente em todas as camadas e dimensões, que incluem ainda os modos de gerir, os conteúdos

disponibilizados, os públicos atendidos, as lógicas e dinâmicas locais, a comunicação do espaço cultural etc. Tudo orquestrado na perspectiva da pluralidade e equidade, na busca pela defesa e reconhecimento dos diferentes sujeitos, práticas e realidades culturais de determinado território.

Imaginar os equipamentos culturais para a próxima década, portanto, exige obrigatoriamente do campo a reflexão sobre a formação dos gestores que ali atuam, sobretudo na perspectiva da diversidade cultural. Por óbvio, outras demandas são igualmente importantes quando nos referimos às políticas públicas para o segmento dos espaços culturais, a exemplo de ações que enfrentem a defasagem e concentração espacial da infraestrutura cultural do país; programas de fomento direcionados exclusivamente aos espaços para além da produção criativa, incluindo linhas de apoio à manutenção física e qualificação do aparato técnico etc.; e a produção sistemática de dados e informações para a formulação de indicadores específicos que envolvam o universo dos equipamentos culturais, a exemplo de estudos sobre hábitos e práticas culturais da população.

A formação como política pública

Em 2010, a temática da formação e qualificação na área da cultura foi contemplada no Plano Nacional de Cultura (PNC)⁵,

5 O PNC é um conjunto de princípios, objetivos, diretrizes, estratégias e metas que devem orientar o poder público na formulação de políticas culturais. A vigência prevista inicialmente era decenal, devendo

com sete das 53 metas que o compõem abrigadas na categoria educação e capacitação. Dessas sete, ao menos quatro tangenciam a demanda referente à qualificação de profissionais do campo. Na categoria gestão pública, que congrega outras quatro metas, uma delas é voltada especificamente para a capacitação de gestores de espaços culturais, conforme observado na Tabela 1.

Embora louvável a implementação de um plano nacional de cultura que estabelece metas de longo prazo, é preciso reconhecer as deficiências e precariedade desse instrumento de gestão, sobretudo no que diz respeito à ausência de dados, à escassez de recursos financeiros e de gestão, além de metas e indicadores mal elaborados. Em grande medida, o PNC é fruto de uma institucionalização ainda recente e frágil do campo das políticas públicas de cultura no país e de um arcabouço administrativo e jurídico precários.

Das seis metas listadas na tabela, apenas uma se refere especificamente à capacitação de gestores de espaços culturais, ainda assim restrita àqueles mantidos ou apoiados pelo então Ministério da Cultura. Trata-se da meta 35, que até 2018 tinha alcançado 42% do estabelecido, o que torna razoável supor, considerando o atual desempenho do governo federal, que há grande chance de não ser cumprida em totalidade até o final do plano, em 2022.

encerrar-se em dezembro de 2020, no entanto, por meio da Medida Provisória nº 1.012, de 1º de dezembro de 2020, o plano foi prorrogado por mais dois anos, totalizando a duração de 12 anos (2010-2022). As 53 metas foram agrupadas em 10 categorias: economia; educação e capacitação; informações e dados culturais; acesso, difusão e criação; gestão pública; direito autoral; diversidade cultural; fomento, financiamento e incentivo; políticas culturais; e espaços culturais.

[Tabela 1]

Metas do PNC relacionadas à formação de profissionais da área da cultura

Categoria: Educação e Capacitação			
Nº	Meta	Indicador	Situação da meta
15	Aumento em 150% de cursos técnicos habilitados pelo MEC no campo da arte e cultura, com proporcional aumento de vagas.	Ampliar a oferta de vagas em cursos técnicos nas áreas das artes, designer e produção cultural.	Até 2017, somavam-se 167.8892 matrículas efetuadas. Não há dados de 2010 para se fazer referência.
16	Aumento em 200% de vagas de graduação e pós-graduação nas áreas do conhecimento relacionadas às linguagens artísticas, patrimônio cultural e demais áreas da cultura, com aumento proporcional do número de bolsas.	Triplicar as vagas de graduação e pós-graduação nas áreas de arte e cultura.	Até 2018, foi alcançada 89% da meta.
17	Aumento em 100% no total de pessoas qualificadas anualmente em cursos, oficinas, fóruns e seminários com conteúdo de gestão cultural, linguagens artísticas, patrimônio cultural e demais áreas da cultura.	Dobrar o número de pessoas qualificadas em cursos, oficinas, fóruns e seminários na área cultural.	Em 2018, foram capacitadas 47.233 pessoas, aumento de 159% em relação a 2010.
19	Aumento em 100% no total de pessoas beneficiadas anualmente por ações de fomento à pesquisa, formação, produção e difusão do conhecimento.	Dobrar o número de pessoas que recebem apoio para pesquisa, acadêmica ou de linguagem, nas áreas da cultura	Em 2018, houve um recuo de 36% no número de pessoas beneficiadas em relação a 2010.
Categoria: Gestão pública			
Nº	Meta	Indicador	Situação da meta
35	Gestores capacitados em 100% das instituições e equipamentos culturais apoiados pelo MinC	Formar gestores de espaços culturais	Em 2018, a meta alcançou 42% do planejado em relação ao ano de 2020.
36	Gestores de cultura e conselheiros capacitados em cursos promovidos ou certificados pelo MinC em 100% das unidades da federação e 30% dos municípios, dentre os quais, 100% dos que possuem mais de 100 mil habitantes	Formar gestores culturais em todos os estados e em cidades de médio e de grande porte	Em relação às Unidades federativas (UF), 100% da meta alcançada; em relação aos municípios, 85%; e municípios com mais de 100 mil hab., 70% da meta, até 2018

Fonte: Secretaria Especial da Cultura (2021)

Chama atenção também a meta 19, que teve um recuo significativo de 36% em relação ao ano base de referência, 2010, no que diz respeito ao total de pessoas que recebem apoio para pesquisa nas áreas da cultura,

o que atesta os retrocessos da pasta e denota o apagão das políticas públicas de cultura atualmente. Há uma crescente paralisia do governo, em especial do plano federal, simbolizada pela destituição do Ministério

da Cultura, cuja primeira tentativa ocorreu em 2016, no governo Michel Temer, filiado ao Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), e concretizado em 2019, no governo Jair Bolsonaro (sem partido). O período é marcado pelo enfraquecimento ou interrupção de programas e projetos, não havendo necessariamente propostas consistentes para substituí-los ou reformulá-los ou ainda novas proposições. Fora isso, em relação à gestão atual, mesmo após mais da metade do mandato, não há clareza sobre o plano de governo, além das omissões e descontinuidades impostas. O governo demonstra, por vezes, uma postura contra a cultura, sobretudo no que diz respeito às dimensões e abordagens mais abstratas, reflexivas e contra hegemônicas que lhe são inerentes.

Apesar do inegável avanço que o PNC e o Sistema Nacional de Cultura (SNC)⁶ representam para as políticas culturais no país, é preciso avaliar essas experiências com criticidade. O SNC e PNC são fruto de intensas e prolongadas discussões da área, porém, uma década após a instituição deles, podemos atestar, absolutamente, que as conquistas relacionadas aos direitos humanos, em especial no campo da cultura, não firmam no estabelecimento de leis e regulamentos jurídicos, ao contrário, estes são o meio pelo qual conquistas podem ser efetivamente alcançadas. Isso demanda a (re)estruturação de mecanismos de transparência, participação e controle social, que muito

avançaram a partir da redemocratização do país, mas que vêm enfrentando grande resistência nos últimos anos, sobretudo do governo Bolsonaro. Reflete parte dessa percepção o fato de, logo após completar 100 dias de governo, em abril de 2019, o presidente extinguir ou transformar, sem qualquer tipo de consulta ou debate público, 35 conselhos relacionados às políticas públicas de áreas diversas e segmentos específicos, a exemplo de população de rua, LGBTQIA+, indígenas, entre outros, que contavam com a participação de entidades da sociedade civil como representantes, sob a justificativa da necessidade de desburocratizar e permitir maior eficiência ao governo, alegando que esses conselhos atrapalham o desenvolvimento, conforme noticiado pela imprensa no período⁷.

Sabe-se, no entanto, que o desmonte das instâncias de escuta, interlocução, negociação ou controle social servem ao enfraquecimento de políticas como o PNC e SNC, que possuem como base conceitual a participação da sociedade civil em seus processos de constituição, execução e acompanhamento.

Contudo, o envolvimento efetivo da população nas questões da cultura demanda novas estratégias que estabeleçam pontes com outras áreas, grupos e indivíduos a partir de diálogos verdadeiramente horizontais, além do investimento na (re)construção lúdica e criativa, no imaginário coletivo, de uma narrativa de que cultura é

6 O SNC propõe um modelo conjunto de atuação entre os entes federados (União, estados, Distrito Federal e municípios), estabelecendo uma orientação federal para nortear as ações das demais esferas de poder. Foi instituído por meio da Emenda Constitucional nº 71, de 29 de novembro de 2012, que acrescenta o art. 216-A à Constituição Federal.

7 A extinção dos conselhos federais com a participação da sociedade civil foi amplamente divulgada pela imprensa no período, como a matéria da *Folha de S.Paulo*, de 14 de abril de 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3BIbmiI>. Acesso em: 13 out. 2021.

um direito constitucional e universal, assim como educação e saúde, já compreendidas e internalizadas pela população em geral. Políticas públicas de cultura são para o benefício de toda a sociedade e não apenas para uma parcela, classe ou categoria profissional específica, mas essa compreensão ainda não é difundida e, apesar de reconhecida pelo campo, há poucas estratégias efetivas em ação que busquem alterar esse contexto. Não à toa, muitos dos avanços conquistados e aparentemente consolidados, sobretudo no campo institucional, têm sido paulatinamente esvaziados, enfraquecidos ou simplesmente descontinuados, sem muito alarde ou contestação de setores fora do campo da cultura.

Formação de gestores para equipamentos culturais

Apesar da instabilidade e fragilidade das políticas culturais brasileiras nos três níveis da federação, foi possível garantir certa institucionalidade e formalização ao campo cultural nas últimas décadas. É a partir da organização da área, tanto na esfera pública quanto privada, concomitante às transformações econômicas de âmbito global, que emerge a necessidade de profissionais especializados para atuar na área da cultura. O gestor cultural está entre as categorias profissionais que surgem a partir dessas transformações do campo.

Se no início esses profissionais aprendiam a partir da atuação cotidiana no mercado, aos poucos, cursos profissionalizantes, acadêmicos e de extensão foram sendo criados no país. Muitos deles mimetizam

em seus currículos a ideia de cultura em voga nas políticas culturais vigentes do momento. Considerando que nos idos dos anos 1980 e 1990 imperava uma visão neoliberal da cultura, entendida como “um bom negócio”, os cursos de formação eram voltados basicamente para o desenvolvimento de habilidades técnicas de captação de recursos via leis de incentivo fiscal e patrocínio direto, formatação de projetos, planejamento e execução de ações culturais etc. Esse cenário se solidifica ainda mais com a consolidação das políticas de fomento via edital empreendidas ao longo das décadas de 2000 e 2010, a despeito das inúmeras iniciativas governamentais pautadas pelas ideias de participação social e diversidade cultural, sobretudo a partir de Gilberto Gil (2003-2008) e Juca Ferreira (2008-2010). Surgiram inúmeros cursos país a fora, muitos de curta duração e objetivos ainda mais tecnicistas, direcionados, não raro, quase que exclusivamente para o aprendizado operacional de um tipo de fomento ou financiamento específico.

Conformou-se assim uma espécie de hegemonia na qual impera uma “formação sob o paradigma da administração e do planejamento de projetos” (VICH, 2017). Embora seja um conhecimento fundamental, a complexidade da área e particularidades da cultura exigem a abordagem de outros aspectos. A formação de gestores culturais pressupõe ir além de modelos e formatos burocráticos, prevendo a formação de profissionais-cidadãos que prezam por 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” (BARROS; OLIVEIRA, 2011, p. 33).

Em 2008, no primeiro Seminário de Gestão Cultural⁸, Barros questionou para qual fim político institucional o país queria formar gestores culturais, se “para um mercado no qual todos competem e estão estabelecendo relações de rivalidade na disputa da mesma coisa, para ver quem consegue chegar primeiro” ou se “nós estamos preocupados com as antigas e novas formas de geração de riquezas e trocas através da cultura?” (2008, p. 107).

[...]penso a formação de gestores culturais na dimensão das competências para a consolidação da cultura como um ponto central de projetos de desenvolvimento humano ancorados em processos de economia solidária, de educação inclusiva e de modelos de sociedades plurais. É com essa pretensão que eu penso a importância da formação de competências para os gestores culturais, nesse foco da questão da cultura como epicentro de um modelo de desenvolvimento humano que trabalha não com qualquer economia e nem com qualquer mercado, muito menos com qualquer processo de transmissão de informação, mas sim de processos, inclusive de educação, e que tudo isso nos leve ao exercício efetivo da pluralidade no interior e entre as diversas sociedades (BARROS, 2008, p. 108).

Em consonância com Barros, Rodrigues (2009) entende a gestão no campo da cultura como um processo de mediação de produção material e imaterial de bens culturais, e de mediação de agentes sociais mais diversos. Mediação essa que busca

estimular tanto os processos de criação e de fruição como as práticas de coesão social e de sociabilidade. O autor defende ainda que o profissional da área compreenda as práticas culturais como processos dinâmicos, ambíguos e sujeitos a significações diversas e que seja capaz de planejar segundo os fazeres e os querereres que os diversos indivíduos e grupos deixam aflorar de seus cotidianos (RODRIGUES, 2012).

Dessa forma, espera-se que o gestor cultural seja preparado para atuar como um mediador ou um maestro que orquestrará diferentes sujeitos e contextos. Caberá a ele o papel estratégico de coordenar e mediar as relações entre as ações culturais, os criadores, os públicos e as estruturas que permitam o desenvolvimento dessas operações. Para tanto, dele se exigirá, entre outras competências, capacidade para lidar com o sensível, a abstração e o intangível, além do domínio, ainda que mediano, dos conteúdos artísticos e culturais com os quais estiver trabalhando.

A formação desses profissionais, portanto, implica considerar a centralidade da cultura nas sociedades contemporâneas, em que os produtos e serviços culturais da chamada indústria cultural são fontes primordiais na constituição do imaginário dos indivíduos e coletivos, que até pouco tempo tinham como referência subjetiva quase que exclusivamente símbolos advindos da Família, Igreja e Estado. O lugar que as artes – cinema, teatro, literatura, música etc. – e as redes de comunicação – televisão, rádio, internet etc. – ocupam na formação do tecido social é inquestionável.

Parte considerável dessa produção simbólica é criada/difundida/consumida nos

8 Evento realizado pela Duo Informação e Cultura, na cidade de Belo Horizonte (MG), de 5 a 7 de novembro de 2008.

espaços culturais, tanto aqueles tradicionais e reconhecidos socialmente como os teatros, cinemas, museus, galerias, bibliotecas etc. como aqueles que são apropriados pelos fazedores de cultura e terminam por acolher expressões e manifestações culturais de forma pontual ou sistemática, como as praças, largos, parques etc.

Nesse sentido, considerando que o gestor cultural pode atuar em diferentes postos de trabalho, espera-se que o mercado disponibilize especializações para aqueles que desejem aprimorar o conhecimento em determinado segmento. No caso do gestor de equipamentos culturais, além de demonstrar capacidade de compreensão da estrutura social da comunidade e de articulação da produção cultural, promovendo e/ou enaltecendo determinadas narrativas a partir dela, deverá também adquirir capacidade técnica e operacional para administrar empreendimentos dessa natureza.

São múltiplos os desafios contemporâneos impostos à gestão dos equipamentos culturais, que podem variar de acordo com as realidades territoriais, financeiras, estruturais, geográficas, institucionais etc. em que cada um deles está inserido. Parte desses desafios dizem respeito a questões de sustentabilidade econômica para manutenção das despesas prediais e de pessoal e investimento nas ações desejadas; constituição de processos de mediação com os públicos regulares, potencial e almejados; estabelecimento de uma comunicação criativa e afetiva que promova aproximações e diálogos; proposições estéticas, artísticas e de conteúdo coerentes com os conceitos curatoriais do equipamento; e modelos e/ou práticas de gestão que façam sentido e lógica para os gestores e empreendimentos envolvidos.

No que diz respeito aos equipamentos culturais mantidos pelo poder público, pode-se adicionar ainda à lista de desafios um conjunto de questões específicas que envolve, por exemplo, o ciclo político, a decisão e a implementação das políticas públicas. Há também as influências político-partidárias e as disputas de agenda, por vezes acirradas, que são próprias da área, bem como as limitações impostas por burocracias que por vezes vão de encontro a uma abordagem mais contemporânea de atuação desses locais.

A flexibilidade, agilidade e capacidade de adaptação são qualidades importantes aos profissionais que estão gerindo equipamentos culturais, assim como estar atentos às dinâmicas sociais, tecnológicas, econômicas e políticas de seu tempo e espaço.

Desse modo, a existência de profissionais cada vez mais preparados e sintonizados com as abordagens aqui propostas pressupõe que os currículos dos cursos de formação absorvam a amplitude de habilidades e competências exigidas aos gestores culturais e dialoguem com a ideia de cultura como direito fundamental da sociedade. O que leva a considerar, portanto, o papel basilar que o formador – tanto instituições quanto docentes – desempenha nesse processo. Quem são os formadores? Como compreendem a cultura e suas complexidades? Como essa compreensão está disposta nos currículos? Por fim, quais metodologias e recursos pedagógicos utilizam?

Embora o país tenha acumulado nas últimas três décadas inúmeras experiências de formação de gestores tanto em nível técnico, universitário, de extensão e cursos livres, é emergente a ampliação e

articulação dessas ações, bem como a consolidação de uma rede permanente de discussão sobre o tema, tanto para contribuir na (re)formulação e/ou aprimoramento dos currículos como para garantir e fortalecer a inclusão dessa demanda na agenda das políticas culturais e sua devida execução e acompanhamento.

A atuação dos gestores culturais frente aos desafios da pandemia da covid-19

A capacidade de adaptação, flexibilidade e compreensão dos contextos dos profissionais que atuam no âmbito dos equipamentos culturais foi posta à prova diante da maior pandemia da história recente da humanidade, que impôs uma série de adversidades à classe, desafios que possivelmente não findarão ao término da crise sanitária.

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS), diante da gravidade e rápida disseminação da covid-19, doença provocada pelo coronavírus Sars-Cov-2, anunciou que a contaminação iniciada na China no final do ano anterior havia atingido a classificação de pandemia. Desde então, segundo o Observatório Covid-19⁹, mantido pela Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), a pandemia vem produzindo repercussões não apenas de ordem sanitária em escala global, mas também social,

econômica, política e cultural sem precedentes na história recente das epidemias.

No Brasil, a covid-19 e suas consequências estão ainda mais acentuadas por conta da ação ineficaz (ou inação) do governo federal na liderança de proposições estratégicas de combate ao vírus e de cuidados com a saúde da população, provocando manifestações críticas dos demais poderes e de diversos setores da sociedade. O Supremo Tribunal Federal (STF), por exemplo, tem cobrado, reiteradamente, uma postura mais célere, assertiva e com base científica por parte do governo, e o Senado Federal instaurou uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) para investigar uma possível omissão do governo federal no combate à pandemia.

Enquanto isso, o setor cultural, que foi um dos primeiros a sofrer o efeito da crise econômica e social gerada pela pandemia, depara-se com eventos e projetos cancelados ou adiados e equipamentos culturais fechados, a princípio temporariamente, mas com a persistência do colapso e o longo período de descapitalização do mercado cultural, muitos, possivelmente, não voltarão a reabrir mesmo após o término da crise sanitária.

Vale considerar que o campo da cultura já vinha enfrentando uma série de reveses nos últimos anos, sobretudo no que diz respeito às políticas públicas e investimentos na área. A chegada da pandemia, em um cenário já instável e fragilizado, tornou ainda mais desafiadora a atuação dos profissionais do campo.

Diante desse panorama calamitoso, inúmeros movimentos e mobilizações foram realizados em diversas regiões do

⁹ Disponível em: <https://bit.ly/3aBzhES>. Acesso em: 13 out. 2021.

país buscando pressionar o poder público a socorrer efetivamente o setor cultural por meio da transferência de recursos. A articulação surtiu efeito e, em junho de 2020, foi sancionada a Lei nº 14.017, de 29 de junho de 2020 (BRASIL, 2020), chamada de Lei de Emergência Cultural Aldir Blanc (LAB), que estabelece um conjunto de ações para garantir uma renda emergencial para trabalhadores da área da cultura, além da manutenção de espaços culturais durante a pandemia da covid-19.

Além do desafio de ordem financeira, a despeito da lei emergencial, por óbvio insuficiente, o afastamento social, apontado como o recurso mais apropriado para combater o contágio do vírus, impôs aos fazedores da cultura repensar novos modos de criar e apresentar, bem como de se relacionar com os públicos. O esvaziamento dos espaços tradicionais de cultura e seu florescimento e/ou fortalecimento em outros ambientes, como o digital e o domiciliar, por exemplo, tem exigido dos profissionais da área capacidade de adaptação e percepção das tendências e possibilidades, bem como sensibilidade e astúcia para vislumbrar o que poderá permanecer ou não após a pandemia.

Muitos equipamentos culturais, por exemplo, lançaram mão do uso de ferramentas digitais para a realização de projetos e ações. Observa-se um aumento significativo de atividades desenvolvidas especialmente para o ambiente virtual ou que fizeram uso desse ambiente para serem veiculadas, parte expressiva com recursos da lei emergencial, a exemplo de shows musicais; espetáculos teatrais, circenses e de dança; saraus poéticos; clubes ou rodas de leitura; contação de histórias; performances e intervenções

visuais; exposições virtuais; digitalização de acervos de museus e bibliotecas; feiras, festivais e mostras; debates, palestras e oficinas; e uma infinidade de outras e novas ações de cunho artístico-cultural.

É verdade que as tecnologias de informação e comunicação (TICs) já vinham sendo utilizadas pelos espaços de cultura, mas atingiram outro patamar com a pandemia e o isolamento obrigatório. Segundo levantamento realizado pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br)¹⁰, em 2016, o uso das plataformas on-line (websites e redes sociais) pelos equipamentos culturais brasileiros (bibliotecas, cinemas, museus, teatros etc.) era voltado mais para divulgação de notícias e atividades das instituições do que para difusão de conteúdos culturais. Dados recentes, levantados pela mesma instituição em 2020, já durante a pandemia, indicavam que mais usuários de internet passaram a realizar atividades culturais como ouvir música e assistir a vídeos on-line. Segundo o relatório,

O pagamento por serviços de streaming de filmes e séries apresentou um maior aumento nas classes mais baixas, enquanto os serviços de música tiveram maior adesão entre as classes mais altas. Ainda assim, as plataformas que disponibilizam conteúdos sob demanda não estão acessíveis para a maioria dos usuários de internet brasileiros. As transmissões on-line de áudio e vídeo em tempo real foram as que mais ganharam

¹⁰ O Cetic.br tem a missão de monitorar a adoção das TICs no Brasil. Criado em 2005, é um departamento do Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br), ligado ao Comitê Gestor da Internet do Brasil (CGI.br).

projeção no período, evidenciando o fenômeno das lives. Em relação a 2016, a proporção de usuários de internet que acompanharam tais transmissões praticamente dobrou, mas segue predominante entre aqueles de classes mais altas e com maior grau de instrução. Já a demanda por atividades presenciais diminuiu drasticamente: em 2018, mais de um quarto (27%) dos usuários que compraram produtos ou serviços pela Internet adquiriram ingressos on-line para atividades presenciais, proporção que caiu para 5% nos últimos três meses (CETIC.BR, 2020, p. 6).

Os números evidenciam uma mudança de comportamento tanto do produtor quanto do público; resta-nos saber, porém, a dimensão e a possível consolidação dessas mudanças provocadas pelo uso das TICs e aceleradas por conta da pandemia. Por exemplo, qual o nível da informatização dos equipamentos culturais durante esse período? É uma informatização adaptada para atender momentaneamente às demandas ou serão incorporadas à estrutura técnica e criativa desses locais? A produção de conteúdo desses equipamentos para o ambiente digital irá permanecer, aumentar, diminuir ou acabar após o término da pandemia? Em que medida o uso das novas ferramentas digitais pode contribuir para a ampliação da diversidade cultural e o direito à cultura?

Em relação à última pergunta, vale considerar que a Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade de Expressões Culturais, da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), alerta que

Os processos de globalização, facilitados pela rápida evolução das tecnologias de

comunicação e informação, apesar de proporcionarem condições inéditas para que se intensifique a interação entre culturas, constituem também um desafio para a diversidade cultural, especialmente no que diz respeito aos riscos de desequilíbrios entre países ricos e pobres (UNESCO, 2005, p. 2).

Embora sejam inegáveis as possibilidades de expansão de públicos e práticas culturais provocadas pela adoção das tecnologias da informação e comunicação por parte dos equipamentos culturais e seus gestores, as potencialidades dessa utilização ficam prejudicadas diante do desequilíbrio do acesso à internet no país que, mesmo tendo dobrado na última década, em 2019 representava 74% da população brasileira (CETIC.BR, 2020). A baixa qualidade do acesso entregue em muitos domicílios, sobretudo nas regiões periféricas, corrobora a pesquisa publicada pelo Observatório da Diversidade Cultural (ODC), em 2020, na qual gestores de equipamentos culturais de diferentes regiões do país declararam a impossibilidade de desenvolverem uma programação on-line por não disporem de um bom acesso à internet (COSTA; RATTES, 2020). Há falta de infraestrutura e competências para o uso das ferramentas digitais, além da distribuição dos dados e algoritmos que atendem a interesses de grandes corporações empresariais (LIMA, 2018).

Ainda assim, a despeito dos impedimentos acima, as ferramentas digitais têm potencial para ampliar ainda mais o campo de atuação dos equipamentos culturais para além de suas fronteiras geográficas e territoriais, o que impõe novos desafios e possibilidades aos gestores que ali atuam, como:

- A equalização do uso das TICs à produção criativa do equipamento cultural, com vistas a ampliar as oportunidades de fruição e práticas culturais a um maior número de pessoas;
- O desenvolvimento e disseminação de práticas sustentáveis e sanitariamente corretas;
- A capacidade de articulação da cultura com outras áreas do campo social, como a educação, saúde, habitação, segurança pública etc., de forma mais efetiva;
- Desenvolvimento de uma política de maior interação e participação dos públicos, por meio de canais virtuais de participação, como conselhos de programação e gestão, por exemplo;
- Abertura de espaços e pauta para a realização de ações provocadas ou propostas pelas comunidades do entorno.

Considerações finais

Diante das complexidades da cultura e, por conseguinte, dos equipamentos culturais, não se espera do gestor que ali atua “mais do que a capacidade de transformar fraquezas em fortalezas, ameaças em oportunidades, o inesperado em previsível”, ao contrário, desse profissional se espera “habilidades do ponto de vista de análise conceitual, metodológica e também tática” (BARROS, 2008, p. 110). Os espaços culturais são dotados de características particulares e missões distintas, além de estarem

inseridos em uma determinada conjuntura social, histórica, cultural, geográfica, territorial, econômica, política etc. que lhes conferem singularidades próprias. Dessa forma, a realidade, em curso e em construção, deve ser a principal fonte de consulta e inspiração para esses profissionais. Considerando que a realidade é conformada por uma diversidade de signos e modos de vida, esta é elemento imprescindível nos processos de gestão.

Nesses termos, a formação de gestores para equipamentos culturais é um tema a ser tratado pelas políticas culturais com a devida atenção e a mesma complexidade que a cultura ocupa na vida contemporânea.

[JOSÉ MARCIO BARROS]

Doutor em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Professor do Programa de Pós-Graduação em Artes da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) e do Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade da Universidade Federal da Bahia (IHAC-UFBA). Coordena o Observatório da Diversidade Cultural (ODC) e o Programa Pensar e Agir com a Cultura. E-mail: josemarciobarros2013@gmail.com

[PLÍNIO RATTES]

Doutorando e mestre pelo IHAC-UFBA. Graduado em Comunicação – Produção em Comunicação e Cultura pela Faculdade de Comunicação da UFBA (Facom). Pesquisador do ODC. E-mail: pliniorattes@gmail.com

Referências

ALEM, Nichollas. O que são direitos culturais? **Instituto de Direito, Economia Criativa e Artes**, São Paulo, 23 jan. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3DGw61a>. Acesso em: 17 jul. 2021.

ALLUCCI, Renata R.; JORDÃO, Gisele. **Panorama setorial da cultura brasileira, 2011/2012**. São Paulo: Allucci & Associados Comunicações, 2012.

ALLUCCI, Renata R.; JORDÃO, Gisele. **Panorama setorial da cultura brasileira, 2013/2014**. São Paulo: Allucci & Associados Comunicações, 2014.

BARROS, José Márcio. Cultura, diversidade e os desafios do desenvolvimento humano. In: BARROS, José Márcio (org.). **Diversidade cultural**: da proteção à promoção. Belo Horizonte: Autêntica, 2008. p. 15-22.

BARROS, José Márcio; OLIVEIRA, José Junior (org.). **Pensar e agir com cultura**: desafios da gestão cultural. Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011.

BOTELHO, Isaura. Dimensões da cultura e políticas públicas. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 73-83, 2001.

BOTELHO, Isaura. Os equipamentos culturais na cidade de São Paulo: um desafio para a gestão pública. **Espaço & Debates**, São Paulo, v. 23, n. 43-44, 2003.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <https://bit.ly/2B7YqIU>. Acesso em: 21 maio 2021.

BRASIL. Decreto nº 91.144, de 15 de março de 1985. Cria o Ministério da Cultura e dispõe sobre a estrutura, transferindo-lhe os órgãos que menciona, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 1985. Disponível em: <https://bit.ly/2YN78Yv>. Acesso em: 13 out. 2021.

BRASIL. Lei nº 14.017, de 29 de junho de 2020. Dispõe sobre ações emergenciais destinadas ao setor cultural a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 30 jun. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3BlfFQU>. Acesso em: 7 out. 2021.

CETIC.BR. **Painel TIC covid-19**. Pesquisa sobre o uso da internet no Brasil durante a pandemia do novo coronavírus: atividades na internet, cultura e comércio eletrônico. São Paulo: Cetic.br, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3p00Ika>. Acesso em: 13 out. 2021.

COSTA, Kátia; RATTES, Plínio. Pandemia por covid-19 e isolamento social: uma leitura sobre espaços culturais. **Boletim Observatório da Diversidade Cultural**, Belo Horizonte, v. 89, n. 3, p. 103-112, 2020.

FERRON, Fábio M.; ARRUDA, Maria Arminda do Nascimento. Cultura e política: a criação do Ministério da Cultura na redemocratização do Brasil. **Tempo Social**, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 173-193, 2019.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sistema de informações e indicadores culturais: 2007-2018**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3mNuhm1>. Acesso em: 13 out. 2021.

LIMA, Luciana Piazzon Barbosa. Práticas culturais on-line e plataformas digitais: desafios para a diversidade cultural na internet. **Revista do Centro de Pesquisa e Formação**, São Paulo, n. 7, p. 74-89, 2018.

NUSSBAUMER, Gisele; RATTES, Plínio. Equipamentos culturais de Salvador: públicos, políticas e mercados. In: ENCONTRO LATINO DE ECONOMIA POLÍTICA DA INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E CULTURA, 5., 2005, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: Faculdade Social da Bahia, 2005. Disponível em: <https://bit.ly/3BJgUcU>. Acesso em: 13 out. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. **Convenção sobre a proteção e promoção da diversidade das expressões culturais**. Paris: Unesco, 2005. Disponível em: <https://bit.ly/30d5Ab1>. Acesso em: 13 out. 2021.

RATTES, Plínio. **Políticas e gestão de equipamentos culturais da cidade de Salvador-BA: a perspectiva dos gestores**. Dissertação (Mestrado em Cultura e Sociedade) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

RODRIGUES, Luiz Augusto F. Formação e profissionalização do setor cultural: caminhos para a institucionalidade da área cultural. **PragMATIZES**, Niterói, ano 2, n. 3, p. 63-80, 2012.

RODRIGUES, Luiz Augusto F. Gestão cultural e seus eixos temáticos. In: CURVELLO, Maria Amélia *et al.* (org.). **Políticas públicas de cultura do estado do Rio de Janeiro: 2007-2008**. Rio de Janeiro: Uerj: Decult, 2009. p. 76-93.

VAZ, Lilian; JACQUES, Paola. A cultura na revitalização urbana – espetáculo ou participação? **Espaço & Debates**, São Paulo, v. 23, n. 43-44, p. 129-140, 2003.

VICH, Victor. O que é um gestor cultural? In: CALABRE, Lia; LIMA, Deborah Rebello (org.). **Políticas culturais: conjunturas e territorialidades**. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa; São Paulo: Itaú Cultural, 2017. p. 48-54.