



MARIA HELENA CUNHA

GESTÃO CULTURAL

COLEÇÃO
POLÍTICA E
GESTÃO
CULTURAIS

SECRETARIA DE
CULTURA |



COLEÇÃO
POLÍTICA E GESTÃO CULTURAIS

GESTÃO CULTURAL

MARIA
HELENA
CUNHA

SECRETARIA DE
CULTURA |



TERRA DE TODOS NÓS

PENSAR, AGIR E ORGANIZAR O CAMPO DA CULTURA

Desde o início do Governo Lula no Brasil e do Governo Wagner na Bahia o campo da cultura vem passando por um relevante processo de organização e institucionalização. O campo cultural no país e no estado tem historicamente uma organização e uma institucionalização frágeis. Diversos fatores contribuem para esta fragilidade, dentre eles cabe destacar: o autoritarismo vigente em diversos momentos; a ausência de políticas culturais e a própria complexidade do campo e dos agentes culturais.

O panorama começa a mudar a partir de Gilberto Gil no Ministério da Cultura. A construção da Conferência Nacional de Cultura; do Plano Nacional de Cultura e do Sistema Nacional de Cultura são marcos emblemáticos do processo de mudança. Eles exigem conferências, planos e sistemas estaduais e municipais. Eles implicam na constituição de conselhos, colegiados, fundos e outros dispositivos. A ampliação da institucionalidade impacta e exige uma maior e melhor organização do campo da cultura e de seus agentes no Brasil e na Bahia.

Um dos requisitos essenciais para a vitalidade da institucionalização e da organização é a formação qualificada dos agentes culturais. Sem isto, sistemas, planos, fundos, espaços de participação, entidades representativas, gestão e políticas culturais correm grande risco e perigo. Nesta perspectiva, é dever de todos, ampliar e qualificar a formação no campo da cultura. Aliás, esta tem sido demanda recorrente em todas as conferências de cultura. Esta coleção, inscrita na política de formação e qualificação em cultura desenvolvida pela Secretaria Estadual de Cultura da Bahia, busca colaborar com as transformações em curso no campo da cultura.

ANTÔNIO ALBINO CANELAS RUBIM
SECRETÁRIO DE CULTURA DO ESTADO DA BAHIA

Caro(a) leitor (a),

Você tem em mãos uma coleção composta por 10 cartilhas temáticas, elaboradas por professores, pesquisadores, estudiosos e gestores da cultura, que foi realizada com um objetivo muito claro: permitir o acesso a informações e conceitos fundamentais ao campo da cultura atualmente.

Desde 2003, em todo o país, foi iniciado um processo de organização do campo cultural em termos de políticas e gestão. A Bahia integrou este movimento a partir de 2007 com a criação de um órgão exclusivo dedicado à cultura, a Secretaria de Cultura do Estado da Bahia. Desde então, dirigentes, gestores, produtores e todo e qualquer agente cultural foram convocados a arregaçar as mangas e participarem deste processo de reconhecimento da importância da cultura para o desenvolvimento humano, cidadão e econômico no nosso estado.

Estas cartilhas são mais um instrumento de disseminação de informações cruciais para a compreensão e a atuação no campo cultural. Com uma abordagem objetiva e introdutória, você, leitor(a), poderá se apropriar de temas como: Política Cultural; Legislações Culturais; Sistemas de Cultura; Planos de Cultura; Conselhos de Cultura; Fomento à Cultura; Participação, Consulta e Controle Social da Política Cultural; Gestão Cultural; Redes e Consórcios; e Território e Identidade.

Esta coleção ainda foi criada em formato de maleta para que essas cartilhas possam andar juntas, já que contêm informações que se complementam. Mas também, para garantir a mobilidade desses conteúdos que podem ser levados, consultados, discutidos onde haja alguém interessado em contribuir para a política e a gestão culturais.

Tenha uma boa leitura!

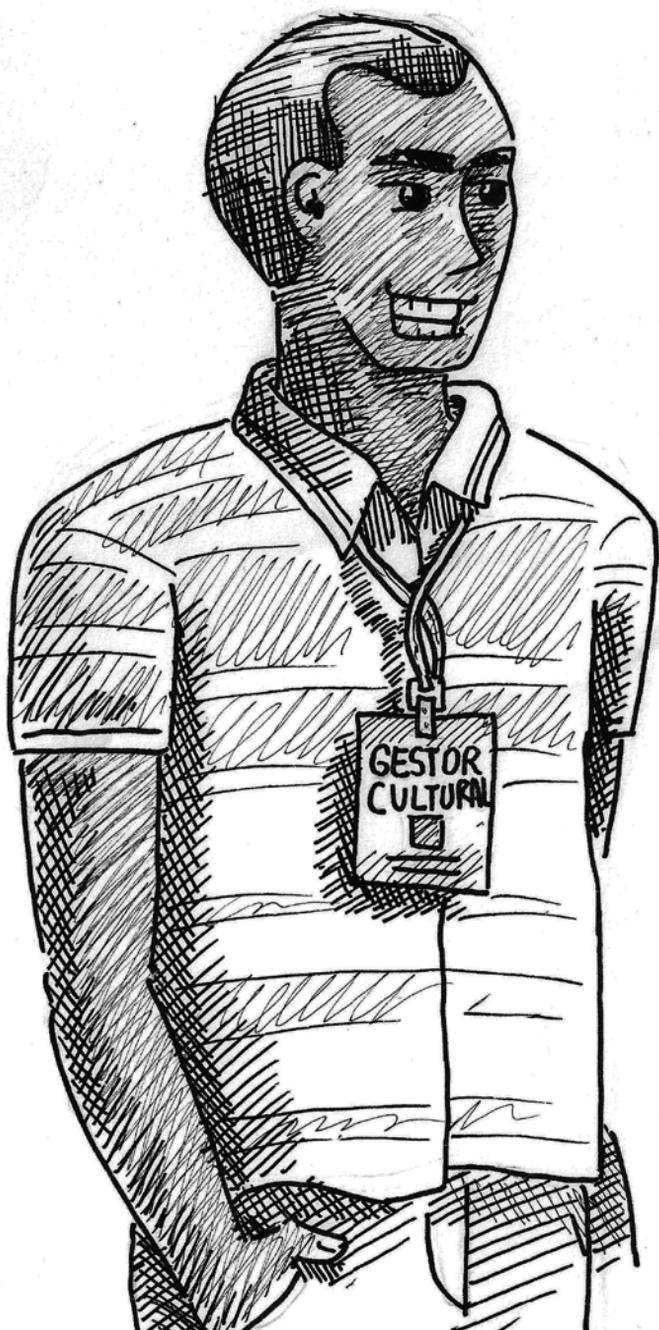
TAIANE FERNANDES S. DE ALCÂNTARA
SUPERINTENDENTE DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL DA CULTURA





SUMÁRIO

- 7 INTRODUÇÃO
- 8 GESTÃO CULTURAL: ASPECTOS CONCEITUAIS, POLÍTICOS E GERENCIAIS
- 16 PROCESSO ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
- 19 GESTÃO DE ESPAÇOS CULTURAIS
- 22 GESTÃO DE PROJETOS CULTURAIS
- 24 FORMAÇÃO, PERFIL E CAMPO DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL
- 27 REFERÊNCIAS





INTRODUÇÃO

Esse trabalho foi concebido na perspectiva de proporcionar uma visão geral do campo profissional da gestão cultural no Brasil, a partir de conceitos, desafios e perspectivas. Para tanto, é preciso levar em consideração a discussão em torno do seu processo de institucionalização e complexificação na área cultural e que envolve os três entes da esfera pública: municipal, estadual e federal, bem como o setor privado e a sociedade civil organizada.

Ao associar a capacidade de crescimento e de profissionalização do setor cultural ao processo de formação dos seus gestores, torna-se fundamental refletir sobre os referenciais comuns e coletivos visando compartilhar conhecimentos específicos do campo da gestão.

Assim, para acompanharmos todo o processo que envolve **o amadurecimento do campo de trabalho em gestão cultural**, é preciso um maior conhecimento das ferramentas de planejamento estratégico, dos instrumentos disponibilizados de políticas públicas, das fontes de financiamento, do gerenciamento de espaços culturais e das discussões amplas sobre temas relacionados aos conceitos contemporâneos do campo da cultura, o que demanda um perfil profissional capaz de olhar de forma estratégica e sensível o seu campo de atuação, capacitado para ocupar funções novas que surgem no setor cultural.



GESTÃO CULTURAL: ASPECTOS CONCEITUAIS, POLÍTICOS E GERENCIAIS

Para iniciar a discussão sobre gestão cultural como campo profissional relevante no cenário nacional contemporâneo é preciso retornar ao contexto que envolve o ambiente histórico, político e econômico em torno da própria **constituição da profissão**. Para tanto, pode-se estabelecer uma relação próxima entre as transformações sociopolíticas e históricas das sociedades com o fortalecimento do campo cultural e com a expansão na capacidade de produção artística. Associam-se a esse cenário as transformações econômicas de âmbito global, que criaram as condições para o surgimento de novos agentes que compõem as categorias profissionais do campo da cultura – neste caso, o gestor cultural.

A partir da década de 1980, que coincide com grandes mudanças na história cultural brasileira, no que diz respeito à política pública, articuladas, ao mesmo tempo, com a conjuntura mundial, que atrela a cultura a uma dimensão correspondente ao desenvolvimento social, econômico e humano, acelera o processo de institucionalização da cultura. O que significa uma reordenação da sua lógica de funcionamento, configurando uma nova forma de relacionamento entre o setor público, a participação da iniciativa privada e a atuação organizada da sociedade civil.

Nesse período, são criadas as instâncias máximas da administração pública de cultura no Brasil, com o surgimento de várias secretarias estaduais e municipais de cultura e do Ministério da Cultura, em 1985. É importante analisar e compreender essa dinâmica, buscando elementos que permitam a reflexão sobre o impacto da criação dessas instituições no **processo de formalização do campo da cultura** e as transformações provocadas na gestão cultural, no reconhecimento da atividade cultural como responsabilidade pública, no aumento ou remanejamento de postos de empregos públicos, privados e no terceiro setor. Pode-se afirmar que, nesse período, estreita a relação entre o poder público (entre os próprios ministérios e secretarias), o mercado empresarial, o campo artístico e cultural e, tecnicamente, influencia o surgimento da interlocução que veio dessa nova profissão, a gestão cultural.

Historicamente, **a expressão gestão cultural surge com as transformações contemporâneas associadas às novas dimensões atribuídas ao campo da cultu-**

ra. O uso dessa terminologia para identificar uma categoria profissional começa a adquirir maior relevância nos países ibero-americanos somente a partir de meados da década de 1980. Para exemplificar essa discussão, os autores Zubéria, Trujillo e Tabares (2008) apresentam três aspectos abordados por pensadores latino-americanos sobre a compreensão desse universo. Tais concepções expressam certa tensão existente em torno do tema, mas, ao mesmo tempo, contribui para delinear o campo profissional da gestão cultural.

Assim, a **primeira tese** não apresenta grandes discussões em torno da gestão cultural, pois a considera apenas uma nova nomenclatura diante das denominações anteriores para esse campo de trabalho, como animadores, promotores, não provoca alterações substanciais para o setor. **A segunda abordagem** considera pertinente a permanência das denominações anteriores, pois, ao associar a ideia de gestão e cultura, corre-se o risco de permitir uma ingerência excessiva do econômico e do mercado na dimensão cultural. E, por fim, a **terceira tese**, contrária a anterior, defende que a terminologia gestão cultural está mais próxima das transformações ocorridas nos últimos anos e, portanto, é a denominação que mais reflete a realidade atual do campo cultural. Assim, é preciso compreender que o trabalho em gestão cultural, embora já bastante discutido, ainda está em processo de adequação e de utilização de metodologias próprias para que possa haver sustentabilidade e viabilidade econômica da área cultural e não significa, de forma alguma, submetê-la, como manifestação artística, às regras e lógicas de mercado.

INSTITUCIONALIZAÇÃO DA CULTURA: A GESTÃO PÚBLICA



No âmbito federal, no início do século XXI, intensifica-se a discussão relativa ao processo de institucionalização do setor cultural e, mais objetivamente, sobre a organização das suas instituições públicas, e vivencia-se um período no qual se abriu um amplo debate nacional sobre

a política cultural. Foram vários encontros com a perspectiva de realizar consultas públicas, envolvendo a sociedade civil no processo de construção e legitimação de uma proposta política.

Neste sentido, a partir de 2003, teve início uma série de encontros denominada “Seminário Cultura para Todos”, que foi realizado nos 27 estados brasileiros e no Distrito Federal, reunindo mais de 30 mil pessoas em torno da discussão de políticas públicas. Também houve um importante movimento em torno das câmaras setoriais, que funcionam desde 2008, ligadas ao Conselho Nacional de Política Cultural.

Saiba mais: confira o caderno temático “Conselhos de Cultura”

As Conferências de Cultura também têm um papel importante nesse processo de democratização do acesso à discussão pública em âmbito nacional e, em uma ação integrada, vêm estabelecendo articulações com as conferências estaduais, bem como com as conferências municipais e/ou intermunicipais. Com isso, passamos a vivenciar um efeito cascata e o resultado esperado é a construção, de fato, de uma política pública nacional em que os entes estejam integrados e articulados.

O principal objetivo de realização das Conferências Nacionais de Cultura (CNC) foi reunir a sociedade civil e governo para traçar uma política pública para a cultura no Brasil. Assim a CNC assume-se como um canal de comunicação para o próprio cidadão, além das entidades e dos movimentos sociais que defendem o fazer cultural. Por meio da CNC é possível discutir a cultura brasileira nos seus aspectos de identidade, de memória, de produção simbólica, de gestão, de participação social e de afirmação da diversidade cultural brasileira.

Em 2005, foi realizada a 1ª Conferência Nacional de Cultura (CNC), em Brasília, que reuniu os entes públicos e a sociedade civil na discussão de um novo modelo de gestão para o setor. A 2ª Conferência Nacional de Cultura (CNC) foi realizada, em Brasília, no ano de 2009, e já está em processo de organização a 3ª Conferência Nacional de Cultura (CNC), prevista para o final de 2013, também em Brasília. Nessa próxima edição, os objetivos serão os debates sobre a implementação do Sistema Nacional de Cultura em todo o País, sobre produção simbólica e diversidade cultural, sobre cidadania e direitos culturais, e sobre cultura e desenvolvimento econômico, dentre outros vários temas correlatos. Tais encontros desempenham um papel social fundamental que legitimam um discurso democrático no desenvolvimento

de políticas públicas respaldados em um contexto histórico, social, econômico e político do País.

Saiba mais: confira o caderno temático
“Participação, consulta e controle social”

A primeira CNC, além da organização institucional do próprio setor, tinha como um dos seus fortes objetivos a criação de programas públicos referenciais como o Plano Nacional de Cultura – PNC (Lei nº 12.343/2010). Em 2008, entrou na etapa final de elaboração o texto do documento que foi encaminhado para votação como projeto de lei no Congresso Nacional, tendo a sua aprovação definitiva em 2011, quando se consolidaram todas as diretrizes, estratégias de ações e metas até 2020.

80 alterações no caderno de diretrizes, inseridas na revisão do Conselho Nacional de Política Pública (CNPC).

Presença de cerca de **5 mil** pessoas nos seminários estaduais; participação de **4,2 mil** pessoas nos grupos de trabalho;

5 relatórios de contribuições produzidos nos encontros de cada uma das **27** unidades da federação – total de **135** relatórios;

2.750 participantes nas oficinas sobre **14** políticas do Sistema MinC; mais de **100** sugestões e comentários postados pela internet.

Segundo a publicação “Por que Aprovar o Plano Nacional de Cultura” (2009, p. 34) esse processo pode ser traduzido pelos seguintes números:

Em 2011, para a elaboração das metas do PNC, a primeira versão do documento foi submetida à consulta pública, com mais de 9 mil visitas ao site oficial do MinC, e, ao final, foram encaminhadas mais de 600 contribuições às metas.

Saiba mais: confira o caderno temático “Planos de Cultura”

Destacamos, entre as 53 metas apresentadas para o PNC, a primeira que refere-se ao Sistema Nacional de Cultura (SNC), que deverá estar institucionalizado e implementado em 100% das Unidades da Federação (UFs) e em 60% dos municípios. O Sistema Nacional de Cultura (SNC), aprovado em 2012, é o modelo de gestão compartilhada que envolve o Governo Federal, os estados, o Distrito Federal e as cidades na construção de políticas públicas de cultura.

Ele tornou-se o principal instrumento a ser utilizado pelo Ministério da Cultura para desenvolver ações voltadas para o desenvolvimento de políticas culturais nos estados e nas cidades, articulando todos os entes e contando também com a participação da sociedade civil em um processo que visa a promover o desenvolvimento local, focado na organização institucional dos poderes públicos municipais. Como afirma Isaura Botelho (2006, p. 57), “o Município é a instância mais próxima dos ‘modos de vida’ da população e do fazer cultural. (...), Ele é, portanto, espaço de exercício da cidadania em sentido pleno, bem com da organização civil”.

Os passos para aderir ao SNC incentivam, de forma bastante objetiva, não só o processo de organização institucional, mas também gerencial por parte dos municípios, pois exigem que, no mínimo, haja alguns procedimentos, como a constituição do sistema estadual e municipal de cultura por meio de suas legislações; que tenham alguns elementos obrigatórios como secretaria de cultura ou órgão equivalente, conselho de política cultural, conferência de cultura, plano de cultura, sistema de financiamento à cultura, com existência obrigatória de um fundo de cultura, além da obrigação de constituir uma comissão de negociação e pactuação entre gestores estaduais e municipais.

Saiba mais: confira o caderno temático “Sistemas de Cultura”

Especificamente, no estado da Bahia, identificamos a realização de quatro conferências estaduais, em locais diferentes, sendo a primeira em Salvador, a segunda em Feira de Santana, a terceira em Ilhéus e a última em Vitória da Conquista. Uma quinta conferência está sendo convocada para outubro de 2013, tendo como base estrutural as conferências municipais, territoriais e setoriais. Desde as primeiras conferências, houve uma mobilização no âmbito municipal de mais de 100 mil pessoas. Um número bastante significativo quando refletimos sobre o papel democrático das discussões e delineamentos de políticas públicas.

FOMENTO À CULTURA

É no contexto político-cultural e da complexificação das relações profissionais no ambiente cultural relatado anteriormente que surge, ainda na década de 1980, a discussão a respeito das leis de incentivo à cultura no Brasil. Atualmente, essas leis configuram-se como instrumentos, quase únicos, de fonte de recursos financeiros públicos e privados para as atividades artístico-culturais, com a transferência, em parte, para a sociedade civil e para a iniciativa privada, da responsabilidade de determinadas obrigações sociais por parte do Poder Público.

No âmbito federal, a primeira lei focada no abatimento do incentivo fiscal para a cultura foi a Lei Sarney (Lei nº 7.505), sancionada e regulamentada em 1986, e gerenciada diretamente pelo Ministério da Cultura até o ano de 1990. Segundo Cristiane Olivieri (2004, p. 72) um dos méritos da Lei Sarney foi “semear entre os empresários a ideia de vinculação de sua marca a um bem cultural como forma de comunicação da empresa, bem como de apresentar aos governantes a possibilidade de viabilizar as produções culturais através das leis de incentivo”. Em seguida, já no governo do Presidente Collor, foi criada a Lei nº 8.313/91, conhecida como Lei Rouanet, que instaurou o Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC). Este Programa é formado por três mecanismos básicos: o Mecenato, que funciona mediante renúncia fiscal do Estado referente à arrecadação do Imposto de Renda (IR), custeando projetos culturais, por meio de patrocínio ou doação; o Fundo Nacional de Cultura (FNC) e o Fundo de Investimento Cultural e Artístico (FICART).

Já no governo de Itamar Franco, mais precisamente em julho de 1993, foi promulgada a Lei nº 8.685, conhecida como Lei do Audiovisual, cuja finalidade primeira foi estimular a produção cinematográfica brasileira mediante a aquisição de cotas de comercialização de filmes no mercado de capitais.

Ao analisar os números referentes à movimentação de recursos financeiros no mercado cultural brasileiro via Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet), assistimos a um crescimento, em 19 anos (de 1993 a 2012), de quase 60 mil vezes. Não há dúvida quanto ao papel das leis de incentivo à cultura como uma das variáveis que direcionaram o processo de profissionalização do mercado de trabalho no campo da cultura e injetaram um volume significativo de recursos no mercado cultural. Por outro lado, criaram uma dependência excessiva do processo de criação e viabilização das iniciativas e dos projetos no setor cultural.

Dessa forma, se estabelece uma discussão de política pública em que “o próprio Estado propunha que os recursos fossem buscados pretensamente no mercado, só que o dinheiro em boa medida era público, decorrente do mecanismo de renúncia fiscal” (RUBIM, 2007, p. 24), ocorrendo a transferência de recursos do Estado para o mercado e também o poder de decisão sobre a seleção de projetos culturais a serem financiados pelas empresas privadas, uma lógica que vem sendo reproduzida nas instâncias estaduais e municipais.

Atualmente, está em tramitação o PROCULTURA, Projeto de Lei nº 1.139, criado em 2007, que irá substituir a Lei Rouanet, tornando-se o novo marco regulatório de financiamento ao estabelecer vários mecanismos de aumento dos recursos para a cultura, tanto no Fundo Nacional de Cultura (FNC) e no mecenato (renúncia fiscal). O PROCULTURA tem como um de seus objetivos distribuir melhor os recursos tanto no aspecto geográfico quanto nas diferentes expressões culturais.

Saiba mais: confira o caderno temático “Fomento à Cultura”

Ressaltamos que, embora ainda muito dependente das leis de incentivo à cultura e dos editais públicos e privados, a sobrevivência no mercado cultural exige uma discussão mais ampla sobre a capacidade de diversificação das fontes de financiamento. O que significa ampliar o leque de possibilidades, inclusive no âmbito municipal, de captação de recursos, considerando o levantamento de receitas próprias, o estabelecimento de parcerias de compartilhamento de trabalho, os editais específicos entre outros. Mais do que lidar de forma pontual com a gestão financeira da cultura, é preciso trazê-la para o debate mais amplo de sua sustentabilidade no âmbito da economia criativa.

Torna-se evidente, não só no campo financeiro, a busca por apropriação de instrumentos e ferramentas gerenciais de trabalho que auxiliem o processo de organi-

zação institucional de grupos artísticos e instituições culturais, independentemente do seu porte. Ideias que, até então, ficavam distantes dos profissionais da cultura.

No caso do Estado da Bahia, o Sistema Estadual de Fomento à Cultura, desde 2007, iniciou uma nova revisão dos procedimentos de apoio a projetos por meio dos diversos mecanismos existentes (FAZCULTURA, Fundo de Cultura do Estado da Bahia - FCBA, Núcleo TCA, Calendário de Apoios da FUNCEB) com o objetivo de aprimorar seus instrumentos e mecanismos de gestão.

O objetivo principal do Fundo de Cultura é readequar os editais à dinâmica da produção cultural local. O FCBA possui, atualmente, além da chamada “demanda espontânea” as seguintes modalidades de apoio:

- Editais setoriais (Audiovisual; Artes Visuais; Circo; Dança; Literatura; Música e Teatro);
- Apoio à Publicação de Livros por Editoras Baianas;
- Ações continuadas de instituições culturais privadas sem fins lucrativos;
- Culturas Digitais;
- Culturas Identitárias;
- Culturas Populares;
- Dinamização de Espaços Culturais;
- Instituições Culturais;
- Formação e Qualificação em Cultura;
- Museus;
- Patrimônio Cultural, Arquitetura e Urbanismo;
- Projetos Estratégicos;
- Restauração e Digitalização de Acervos Arquivísticos Privados;
- Territórios culturais;
- Mobilidade Artística e Cultural;
- Projetos Culturais Calendarizados.

Completando o programa público de fomento à cultura, há o FAZCULTURA que tem entre os seus objetivos promover ações de patrocínio cultural por meio de renúncia fiscal, contribuindo para estimular o desenvolvimento cultural da Bahia e, ao mesmo tempo, possibilita, como as demais legislações de renúncia fiscal, às empresas patrocinadoras associarem sua imagem aos projetos culturais.



PROCESSO ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A profissionalização do campo da gestão cultural, as novas possibilidades de atuação no setor cultural e suas interfaces exigem a organização das instituições culturais, públicas, privadas ou do terceiro setor, dentro dessa nova dinâmica.

Isso significa enfrentar um dos grandes desafios de quem atua profissionalmente na gestão cultural, que já nasce na ótica da contradição. Há uma tensão inerente à sua própria atividade, pois, como veremos a seguir, a gestão cultural valoriza o intangível e assume a gestão do opinável e subjetivo.

Na estrutura de uma instituição cultural é necessária a sua organização para que possa desempenhar o seu papel com maior eficiência, além de se posicionar diante de uma estrutura maior de governo, no caso público, ou de um departamento de cultura dentro de uma empresa, na qual está inserida. Em ambos os casos, o objetivo é estabelecer um patamar de igualdade nos embates institucionais com os demais setores que compõem a sua estrutura organizacional.

Neste sentido, é fundamental estabelecer as relações entre as terminologias gestão e gestão cultural.

De acordo com Alfons Martinell (2003, p.7), a

gestão “reclama um certo gosto pela autonomia para decidir o curso da ação e liberdade para resolver os problemas que emergem na execução. A gestão se aproxima a uma certa criatividade em busca de alternativas e inovação com uma grande sensibilidade de atenção ao exterior e aos processos de seu contexto.”

Segundo o autor,

no **campo específico da cultura gerir significa**, uma sensibilidade de compreensão, análises e respeito dos processos sociais. Capacidade de entender os processos criativos e estabelecer relações de cooperação com o mundo artístico e suas diversidades expressivas. A gestão cultural implica uma valorização dos intangíveis e assumir a gestão do opinável e subjetivo. A gestão da cultura há de encontrar os referentes próprios de sua ação adaptando-se a suas particularidades e encontrar uma forma de evidenciar, de forma muito diferente, os critérios de eficácia, eficiência e avaliação.



A gestão cultural é uma profissão complexa que estabelece um compromisso com a realidade de seu contexto sociocultural, político e econômico e, para tanto, é preciso a consciência de que gerenciar e planejar não significa, em momento algum, intervir na liberdade de expressão individual ou de grupos artísticos, ao contrário, significa sintetizar ideias, compreender as realidades no entorno e no mundo, dimensionar os recursos financeiros e humanos para tornar mais eficiente e eficaz a ação pretendida. O que demonstra a amplitude de ação dos profissionais desse setor.

O processo organizacional das instituições culturais tem como uma das primeiras iniciativas gerenciais a serem desenvolvidas pelos seus gestores a criação de um organograma com as características específicas de cada instituição, o que significa construir uma representação gráfica da sua estrutura formal, apresentando o quadro que indica as relações entre suas diversas unidades e as atribuições de cada uma delas. Inclui nesse processo a organização e a distribuição do trabalho a ser executado, desenhando com mais evidência as atividades que devem ser desempenhadas pela equipe, organizando-o de forma mais lógica e imprimindo uma responsabilidade a cada profissional.

Tal documento permite visualizar, de forma abrangente, a organização da instituição, identificando as responsabilidades de cada equipe/funcionário, o processo de comunicação interna e externa e, um ponto fundamental, criando a possibilidade de verificar os fluxos internos de informações e do processo de gestão. Essa é uma forma de controle dos processos de gestão, que devem ter uma avaliação contínua, jamais se tornando uma estrutura estática, considerando a necessidade de flexibilidade para ajustes e adequações às realidades apresentadas no ambiente da instituição (interno e externo).

O **planejamento estratégico** é uma das principais ferramentas gerenciais que um gestor cultural deve utilizar em seu trabalho cotidiano, pois viabiliza um programa

estratégico de ação, permitindo o direcionamento organizacional de instituições culturais, seja no âmbito público ou privado, na busca de maior eficiência e otimização de recursos humanos e financeiros.

Não há um modelo de planejamento estratégico único, devendo-se respeitar a realidade de cada situação, o uso de metodologias diferenciadas, bem como o porte da instituição. Assim, independentemente do modelo a ser adotado, a estruturação do planejamento deve passar por algumas etapas, como:

1. A elaboração de diagnóstico da realidade institucional no que se refere ao seu ambiente interno e externo (Sugere-se fazer o exercício da FOFA - que consiste em uma dinâmica de trabalho a ser realizada com equipe envolvida no planejamento com o objetivo de identificar, a partir de um debate aberto, quais são as Fortalezas e Fraquezas no ambiente interno, e as Oportunidades e Ameças no ambiente externo, orientando não só o diagnóstico, mas também na elaboração de ações estratégicas para minimizar os pontos negativos e fortalecer as suas potencialidades);

2. A definição da missão, visão de futuro, foco de atuação e inovação;

3. A formulação de objetivos e resultados esperados;

4. A sustentabilidade (como);

5. Os prazos de execução (quando);

6. A definição de estratégias (o que e quais) e, por fim,

7. Criar as condições ideais que permitam a sua implementação.

Para garantir os resultados previstos, é imprescindível delinear instrumentos de monitoramento e avaliação de todo o processo de implantação, com a definição de indicadores e cientes da necessidade de alterações de rumo que podem ser provocadas por fatores internos e/ou externos.

O planejamento, elaborado de forma participativa, significa um importante momento de reflexão e avaliação sobre a instituição ou grupo artístico-cultural, coordenado com a finalidade de selecionar os melhores e os mais adequados caminhos para a instituição alcançar os objetivos definidos. Tornando-se esse um momento precioso para quem participa do processo e, ao mesmo tempo, configurando-se como a melhor forma de garantir um resultado mais eficaz ao final do processo.

O **Plano de Ação** é o resultado executivo do planejamento estratégico, pois é o documento referencial e acessível que traduz em diretrizes, programas, ações estraté-

gicas e projetos o que foi definido durante o processo de concepção do planejamento. Definir as suas diretrizes significa estabelecer critérios de alinhamento e delimitar o campo de atuação, estabelecendo parâmetros e orientações para o desenvolvimento dos programas e projetos.

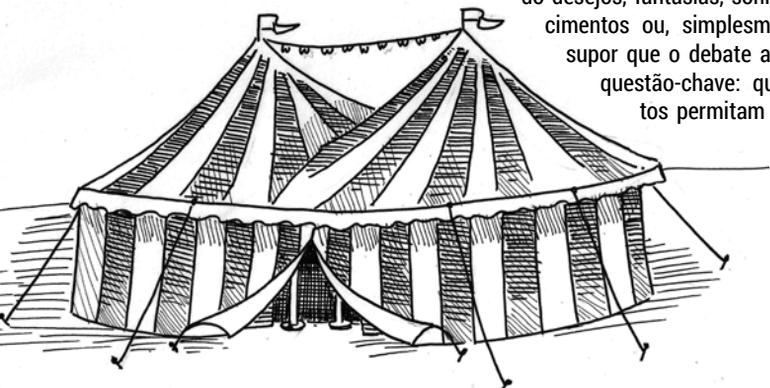
A **avaliação** de implementação e dos resultados do que foi previsto no plano de ação é fundamental para a perspectiva de continuidade dos trabalhos. Para tanto, é necessário a formulação de indicadores mensuráveis quantitativamente e, ao mesmo tempo, indicadores qualitativos que sirvam de parâmetros para monitorar os resultados do trabalho desenvolvido e de seus objetivos, transformando o processo de acompanhamento em uma atividade de gestão sistemática e permanente da instituição.



GESTÃO DE ESPAÇOS CULTURAIS

No caso específico da gestão de espaços culturais, os desafios estão presentes no dia-a-dia do trabalho. Além da necessidade de conhecimentos administrativo-financeiros e organizacionais de qualquer instituição formal, é preciso conhecer o equipamento, identificar as suas especificidades com o intuito de explorar as suas potencialidades, tornando-os espaços dinâmicos e humanizados, com o foco principal voltado para o reconhecimento e o acolhimento de seus diversos públicos.

Assim, como afirma Marta Porto (2010), “o espaço cultural é um lugar de constituição de experiências, de alargamento do espaço-tempo do sujeito a partir do contato com situações, com obras, com atividades que afetam os seus sentidos, promovendo desejos, fantasias, sonhos, apreensão de conhecimentos ou, simplesmente, emoção. Podemos supor que o debate atual gire em torno dessa questão-chave: quais os fatores que juntos permitam ao sujeito vivenciar esse espaço-lugar-tempo e como, então, ele se deve constituir?”



A partir dessa reflexão, pode-se discutir a importância de criar uma gestão de espaços culturais que os considere como territórios em busca de novas soluções e aprimoramento, que não se vejam acabados/prontos, pois a busca constante de atualização é o dinamismo que os equipamentos culturais necessitam para sua existência, o que é medido pela sua capacidade de comunicação e interação com o público em geral e com a comunidade no entorno.

As discussões relativas ao gerenciamento e ao dinamismo dos espaços culturais giram em torno da diversidade do repertório que compõe a sua programação cultural. A capacidade de montar uma agenda (curadoria) é uma das atividades fundamentais na definição do conteúdo do espaço, que deve ter um foco, mas sem deixar de interagir com novos temas e aberto a possibilidades de linguagens contemporâneas.

O gestor de espaços culturais precisa também conhecer as particularidades relativas à comunicação e à difusão cultural. Nesse caso, destaca-se o trabalho específico com o público consumidor de cultura, ou seja, buscar compreender quem são essas pessoas às quais são dirigidas as nossas ações, quais são as suas necessidades, os seus hábitos e como se relacionam com a comunidade onde vivem, trabalham ou estudam, o que demanda o desenvolvimento de pesquisas para identificação desse perfil de público.

Assim, um ponto que deve ser discutido prioritariamente quando nos referimos às instituições culturais é sobre o público, os cidadãos brasileiros que devem ter o direito garantido de acesso a bens e serviços culturais.

Luis Marcelo Mendes (2012, p. 21) em sua introdução à publicação “Reprograme”, apresenta o resultado preocupante de duas pesquisas. A primeira “realizada em 2011 pela Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro (Fecomércio-RJ/Ipsos), que aponta para uma participação menor de brasileiros em atividades culturais. De acordo com o levantamento, que ouviu mil pessoas em 70 cidades do país, 45% dos entrevistados estiveram envolvidos com alguma atividade cultural ante a 53% do ano anterior, sendo que desse percentual de envolvidos com cultura, apenas 16% indicaram priorizar a visitação de exposições. Outro estudo conduzido pelo Instituto de Pesquisas Aplicadas (Ipea) em 2010 constatou que 70% da população brasileira não frequenta museus ou centros culturais”.

Em um trabalho desenvolvido com instituições museológicas da Espanha, destaca-se que grande parte das investigações sobre o público de museus já realizada até o momento gira em torno de análises do público, ou seja, dos estudos descritivos das características dos visitantes e dos estudos de público potencial. O trabalho afirma que só uma pequena parte das mesmas são avaliações de exposições, atividades e programas educativos, concluindo que as avaliações prévias e formativas são as que se realizam antes e durante o planejamento. Nessa perspectiva, considerando os públicos visitantes de instituições culturais - cidadãos, estudantes, turistas, etc. - como a finalidade principal de sua existência, cabe aos seus gestores essa preocupação como parte do processo de modernização gerencial das instituições.

E aqui nos referimos aos mais diversos perfis de equipamentos culturais como museus, centros culturais, espaços públicos (arenas, praças), bibliotecas ou circo, por exemplo, independentemente do seu porte e da sua localização. Dessa forma, é preciso ter a capacidade de reflexão e análise a respeito da sua organização institucional e financeira, consciente do posicionamento do perfil de atuação e da importância das ações educativas para ampliar a capacidade de acesso do público, neste caso, o de estudantes (crianças, jovens e adultos), criando as condições ideais de acessibilidade (física, auditiva e visual), além dos desafios específicos de gerenciar espaços do patrimônio cultural e histórico.

Assim, para garantir a gestão qualificada de espaços culturais é preciso manter uma equipe qualificada tecnicamente, comprometida com os propósitos da instituição, além de desenvolver suas ações com base no planejamento estratégico, tendo clareza de seus objetivos, metas e resultados esperados e um plano de comunicação (interna e externa) para a instituição, mantendo, ainda, um permanente processo de monitoramento e avaliação de suas atividades e da sua relação com o público. Um ponto-chave é a definição de sua melhor formatação jurídica que permita a plena execução de atividade com otimização de recursos financeiros e humanos. Cabe ainda registrar a importância de se estabelecer diretrizes e regras de uso e funcionamento, através da criação de regulamentos ou instrumentos similares.

“ Para concluir o tema da gestão de espaços culturais, é preciso retornar à discussão inicial deste tópico, que traz a necessidade de humanização do processo de gestão. ”

Como Antonio Carlos Sartini (2010, p.113) ressalta “Equipamentos Culturais trabalham com seres humanos, com seus sonhos, desejos, aspirações e, principalmente, com sentimentos e imaginação. Assim, a humanização nas relações existentes em um Espaço Cultural, sejam as relações com o público interno, externo ou virtual, é absolutamente decisiva para o sucesso ou não de uma instituição.”



GESTÃO DE PROJETOS CULTURAIS

No caso específico da gestão de projetos culturais, é preciso considerar vários aspectos. O primeiro é saber diferenciar o conceito de gestão de processos culturais, dentro da lógica estratégica retratada ao longo deste texto e não se basear na lógica exclusiva da gestão a partir de projetos, de forma pontual. **Assim, o projeto cultural deve ser entendido como ferramenta de trabalho e não como uma lógica imposta pelo mercado.** Dessa forma, a atuação profissional diferenciada do gestor de cultura está em dominar ferramentas de trabalho, que deverão fazer parte do seu cotidiano, como já foi dito anteriormente, no desenvolvimento do planejamento, do plano de ação e, conseqüentemente, no desenho de projetos. De qualquer forma, cada projeto deverá ter seu próprio planejamento específico de execução, monitoramento e avaliação.

As orientações básicas para a definição e a elaboração de um projeto cultural referem-se à necessidade de composição, com qualidade e eficiência, de um conjunto de ideias bem articuladas entre apresentação, objetivos, justificativa, cronogramas, orçamentos, comunicação e outros itens que compõem a estrutura específica de um projeto. Cada projeto tem características próprias, seu desenho final depende de sua natureza, finalidade e de seu porte.

O projeto deve partir de um contexto social, histórico e cultural para que possa ser planejado. O que leva à necessidade de conhecer a realidade na qual se pretende atuar, levantando dados e pesquisas que possam subsidiar e fortalecer a sua concep-

ção. Avaliar o contexto no qual está inserido, o que está acontecendo no seu entorno, identificar as oportunidades e os riscos, conhecer quais e como têm sido desenvolvidos trabalhos semelhantes. Levar em consideração o público beneficiado e o conjunto de pessoas que se pretende atingir positivamente nas ações do projeto.

Cada item de desenvolvimento do projeto deve estar interligado. Isso significa que, na prática, quando estamos planejando e estruturando um projeto, cada atividade deve se remeter ao seu objetivo específico, e este ao objetivo principal do projeto e aos resultados desejados. Tudo isso reflete nos recursos financeiros necessários para sua viabilização e nos recursos humanos capazes de transformar as ideias em ações culturais e artísticas efetivas.

O objetivo dessa construção é traçar um percurso lógico para que as ações estejam interligadas e mantenham, ao mesmo tempo, a coerência no conjunto da proposta. Elas devem ser consideradas como parâmetro, sobretudo na quantificação de públicos, nos resultados esperados e na percepção da necessidade de estabelecimento de parcerias.

Assim, durante o processo de planejamento e organização de um projeto deve-se considerar as políticas e diretrizes específicas dos planos e programas em que estão inseridos, pois o ideal é que sua concepção, desde o início, seja a partir dos programas que integram um planejamento. O que não significa a inexistência de projetos independentes, isolados, que, de acordo com suas características e afinidades, podem ser absorvidos por programas e editais da instituição proponente ou de editais externos.

As especificidades de cada projeto devem considerar alguns pontos básicos para sua elaboração, como o público que pretende beneficiar e a compreensão do contexto social, histórico e cultural no qual está inserido.

Deve possuir um percurso lógico próprio, compreendendo que cada projeto é “único”, mesmo que interligado com outros projetos afins e parceiros. É preciso muita atenção à necessidade de recursos financeiros para que possa ser realizado, considerando as oportunidades de financiamento disponíveis, como editais de empresas públicas, privadas e de fundações, e também o uso de leis de incentivo no âmbito municipal, estadual e federal, os fundos de cultura, as parcerias, entre outros. Quando necessário, para a realização da captação de recursos financeiros é preciso adequar

textos e planilhas de projetos aos instrumentos e roteiros específicos elaborados pelas instituições que administram e/ou possuem recursos via editais.

Para a concepção do projeto cultural é preciso, ainda, ter clareza sobre os outros aspectos e percepções que são determinantes para um resultado final positivo, tais como a proteção e promoção à diversidade cultural; a compreensão das necessidades de acesso aos bens e serviços culturais; a consciência da dinâmica relativa às cadeias de produção na área cultural; o compartilhamento de responsabilidades e de ações entre os diversos atores sociais (organismos governamentais, empresas e organizações da sociedade civil); a transversalidade com outras áreas como cultura, educação, turismo, saúde e meio ambiente; a profissionalização da relação de patrocínios e da gestão cultural.

Dessa forma, ao elaborar projetos culturais, considerando o contexto no qual está inserido, precisamos ter consciência de que a forma estratégica de agir está em sintonizá-lo com a sua realidade, tornando-se essencial identificar, conhecer, valorizar, reforçar o que já existe: as culturas locais, a programação existente (calendário), formas de produção e de superação de problemas sociais e as necessidades específicas de cada contexto social, político e econômico.



FORMAÇÃO, PERFIL E CAMPO DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL

Ao trabalhar o perfil e o campo de atuação do gestor cultural, uma profissão relativamente nova, é preciso analisar também o seu processo formativo, considerando como base de sustentação teórica conhecimentos multidisciplinares, que deve estabelecer uma relação entre as questões artísticas e culturais associadas aos conhecimentos sociológicos, antropológicos e políticos, bem como aos conhecimentos mais técnicos da comunicação, economia, administração e direitos aplicados à esfera cultural. A formação dos primeiros profissionais da área foi estabelecida no cotidiano do trabalho, caminhando paralelamente à trajetória de construção da própria profissão e de seu reconhecimento. Assim, referimo-nos a perfis muito amplos e que abarcam diversas profissões do setor cultural e níveis diferenciados, com capacidade para absorver uma diversidade de profissionais – advogados, economistas, administradores, historiadores, antropólogos, comunicólogos, entre outros.



Assim, **a formação do gestor cultural deve ser entendida como uma composição de elementos, em que só o autodidatismo não consegue mais responder a todas as demandas do processo formativo e nem o ambiente estritamente acadêmico, que ainda não é suficientemente específico.** Há, portanto, uma busca de metodologias de ensino que encontram um equilíbrio entre a formação teórica conceitual e a prática. Em várias situações, o gestor cultural compõe seu currículo a partir de suas necessidades específicas de atuação profissional.

O processo formativo do gestor cultural tem início na educação do seu olhar e da sua sensibilidade para compreender a lógica do campo da cultura e da arte, e esse é o seu diferencial como gestor de cultura. O mercado de trabalho cultural demanda a presença de um profissional específico, que tenha conhecimentos a respeito dos processos constitutivos da cadeia produtiva do setor e que, além da noção das etapas básicas de trabalho em gestão cultural, como criação, produção e distribuição, considere primordialmente para o desenvolvimento de ações e iniciativas culturais as etapas de pesquisa, planejamento e avaliação.

Segundo Alfons Martinell (2003, p. 6), o conceito de gestão cultural (do turismo, do meio ambiente, dentre outros), associado às suas capacidades de atuação amplas e genéricas, está incorporado aos mais novos setores da vida social contemporânea, o que significa que:

É um conceito de profissional que se pode caracterizar pelas seguintes capacidades genéricas:

- capacidade de estabelecer uma estratégia e política de desenvolvimento de uma organização;
- capacidade de definir objetivos e finalidades a desenvolver; capacidade de compor os recursos disponíveis: humanos, econômicos, materiais, etc.;
- capacidade de aproveitar as oportunidades de seu entorno; capacidade de desenvolver um conjunto de técnicas para o bom funcionamento de uma organização;
- capacidade de relação com o exterior;
- capacidade de adaptar-se às características do conteúdo e setor profissional de seu cargo.



De forma mais objetiva, o gestor cultural deverá ser capaz de materializar e dinamizar no âmbito local, regional e nacional as práticas que configuram a cultura de uma comunidade. O próprio nome já define, em parte, o seu perfil profissional, ou seja, como gestor no campo da cultura tende a desenvolver sua sensibilidade artística, articulando-a a um caráter mais prático, voltada para ações objetivas e estratégicas de atuação, tanto no setor público quanto na iniciativa privada e no terceiro setor, o que lhe exige uma formação multidisciplinar e generalista.

Um dos grandes desafios para o setor da gestão cultural é realizar o mapeamento das possibilidades de atuação no campo profissional. A diversidade de opções deve-se à própria complexidade gerada pela demanda do mercado cultural que amplia a oferta e disponibiliza novos postos de trabalho, tanto no setor público quanto no privado. De acordo com os referenciais atuais de mercado, algumas áreas de atuação têm funções determinadas que não se esgotam nas referências a seguir:

- **atuação em áreas artísticas culturais específicas**, como, por exemplo, teatro, dança, música, artes visuais, literatura, patrimônio cultural, o que significa trabalhar em espaços públicos, privados ou do terceiro setor como teatros, museus, bibliotecas, centros culturais, galerias, circo, ou ainda em festivais, circuitos, indústria fonográfica, setor editorial, entre outras possibilidades;

- **atuação como gestores em instituições públicas** nos âmbitos municipal, estadual e federal, em órgãos diretos e indiretos, autarquias, fundações e institutos;

- e **no mercado privado**, ou seja, em departamentos e diretorias de comunicação, marketing e de desenvolvimento cultural em empresas privadas, prestação de serviços especializados de forma autônoma ou com empresas culturais de gestão e/ou produções.

Essas são algumas das possibilidades de atuação no mercado de trabalho na área cultural, no entanto, as constantes evoluções e mudanças no mercado de trabalho contemporâneo requerem uma capacidade de aprimoramento e de criatividade para adaptações permanentes e uma formação continuada no campo da gestão cultural.



REFERÊNCIAS

- BARBALHO, Alexandre. Políticas Culturais no Brasil: identidade e diversidade sem diferenças. In: RUBIM, Antônio Albino Canelas e BARBALHO, Alexandre (orgs.). **Políticas Culturais no Brasil**. Salvador: Edufba, 2007.
- BOTELHO, Isaura. **Romance de formação**: FUNARTE e Política Cultural 1976-1990. Rio de Janeiro: Edições Casa de Ruy Barbosa, 2000.
- BOTELHO, Isaura. **Para uma discussão sobre política e gestão cultural**. In: Oficinas do Sistema Nacional de Cultura. MinC, Brasília, 2006.
- CUNHA, Maria Helena. **Gestão cultural: profissão em formação**. Belo Horizonte: DUO Editorial, 2007.
- BOTELHO, Isaura. Referências Bibliográficas: mais um desafio para o setor cultural. In: **Revista do Observatório Itaú Cultural**, nº 6, (jul./set.). São Paulo, SP: Itaú Cultural, 2008.
- MARTINELL, Alfons. **Gestión cultural y procesos de profesionalización**. Texto enviado via correspondência eletrônica, Espanha, 2003.
- MENDES, Luis Marcelo. De ilhas a plataforma. In: MENDES, Luis Marcelo (org.). **Reprograme: comunicação, branding e cultura numa nova era de museus**. Rio de Janeiro: Imã Editorial, 2012.
- MINISTÉRIO DA CULTURA. **As Metas do Plano Nacional de Cultura**. Brasília: MinC, 2012.
- MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano Nacional de Cultura. Diretrizes Gerais**. 2 ed. ver. atual. Brasília, Ministério da Cultura: 2011.
- MINISTÉRIO DA CULTURA. **Por que Aprovar o Plano Nacional de Cultura: conceitos, participação e expectativas**. Brasília: MinC, 2009.
- OLIVIERI, Cristiane Garcia. **Cultura neoliberal: leis de incentivo como política pública de cultura**. São Paulo: Escrituras, 2004
- PORTO, Marta. Cultura para a Política Cultural. In: RUBIM, Antônio Albino Canelas; BARBALHO, Alexandre (orgs.). **Políticas Culturais no Brasil**. Salvador: Edufba, 2007.
- PORTO, Marta. O espaço que antecede os espaços culturais. In: **Anais do encontro Espaços Culturais – 2º Seminário de Gestão Cultural**. Duo Informação e Cultura, Belo Horizonte, 2010.
- RUBIM, Antônio Albino Canelas. Políticas Culturais no Brasil: tristes tradições, enormes desafios. In: RUBIM, Antônio Albino Canelas; BARBALHO, Alexandre (orgs.). **Políticas Culturais no Brasil**. Salvador: Edufba, 2007.
- SANTOS, Eloísa Pérez. Museos, públicos y gestión cultural. Los Públicos de la Cultura. **Revista Internacional de Gestión y Cultura G+C**. Granada: 2011, n.14, Nov/dez.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva. A Cultura como Fenômeno e Simbólico. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva (orgs.). **Simbolismo Organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.
- SARTINI, Antônio Carlos de Moraes. Mesa "O espaço como experiência: repertório e gestão". In: **Anais do encontro Espaços Culturais – 2º Seminário de Gestão Cultural**. Duo Informação e Cultura, Belo Horizonte, 2010.
- VALLE, María Del. Mesa "O espaço como experiência: repertório e gestão". In: **Anais do encontro Espaços Culturais – 2º Seminário de Gestão Cultural**. Duo Informação e Cultura, Belo Horizonte, 2010.
- YÚDICE, George. **A conveniência da cultura: usos da cultura na era global**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2004.
- ZUBIRIA, Sergio de; ABELLO, Ignacio; TABARES, Marta. Conceptos básicos de administración y gestión cultural. **Cuadernos de la OEI**, Madrid, 1998.

Referências eletrônicas

Site oficial do Ministério da Cultura, www.cultura.gov.br.

Site oficial da Secretaria de Estado da Cultura da Bahia, www.cultura.ba.gov.br

GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA

Governador do Estado da Bahia
JAQUES WAGNER

Secretário de Cultura
ANTÔNIO ALBINO CANELAS RUBIM

Chefia de Gabinete
RÔMULO CRAVO

Diretoria Geral
THIAGO PEREIRA

Superintendente de Desenvolvimento Territorial da Cultura
TAIANE FERNANDES

Superintendente de Promoção Cultural
CARLOS PAIVA

Diretor do Instituto do Patrimônio Artístico e Cultural
FREDERICO MENDONÇA

Diretora da Fundação Cultural do Estado da Bahia
NEHLE FRANKE

Diretora da Fundação Pedro Calmon
FÁTIMA FRÓES

Diretora do Centro de Culturas Populares e Identitárias
ARANY SANTANA

COLEÇÃO POLÍTICA E GESTÃO CULTURAIS

Coordenação editorial
P55 Edições

Coordenação de conteúdo
Secretaria de Cultura do Estado da Bahia

Ilustrações
Jean Ribeiro

Impressão e acabamento
Gráfica Cartograf

P55 EDIÇÕES

www.p55.com.br

Impressão e acabamento em Salvador, Bahia, em setembro de 2013.
Direitos desta edição reservados à P55 Edições e à Secretaria de Cultura do Estado da Bahia.
Nenhuma parte pode ser duplicada ou reproduzida sem a expressa autorização.

COLEÇÃO
**POLÍTICA E
GESTÃO
CULTURAIS**

- Política Cultural
- Legislações Culturais
- Sistemas de Cultura
- Planos de Cultura
- Conselhos de Cultura
- Fomento à Cultura
- Participação, Consulta e Controle Social
 - Gestão Cultural
 - Redes e Consórcios
 - Território e Identidade