FORMAÇÃO E PRÁTICA EM GESTÃO CULTURAL: ENTRE O TECNICISMO E O ENGAJAMENTO

[ARTIGO]

Gisele Marchiori Nussbaumer

Universidade Federal da Bahia

Giuliana Kauark

Universidade Federal do Recôncavo Baiano

[RESUMO ABSTRACT RESUMEN]

Este texto aborda a centralidade da gestão cultural no desenvolvimento do setor da cultura no Brasil, apontando perspectivas e conjunturas favoráveis e desfavoráveis a essa atividade. Em oposição a uma visão tecnicista do exercício profissional de gestoras e gestores culturais, defende a necessidade de uma formação crítica e de uma atuação engajada, capaz de enfrentar os desafios cada vez mais complexos do setor no contexto de desmonte em que vivemos. Por fim, destaca insurgências e experiências que se apresentam como possíveis referências para uma gestão cultural mais comprometida com a atual realidade brasileira.

Palavras-chave: Gestão cultural. Políticas culturais. Formação.

This text addresses the centrality of cultural management in the development of a cultural sector in Brazil, pointing out favorable and unfavorable perspectives and scenarios for this activity. Opposed to a technicist view of the professional practice of cultural managers, the study defends the need for a critical learning and an engaged performance, capable of facing the increasingly complex challenges of the sector within the dismantling context we live in. Lastly, it highlights insurgencies and experiences that present themselves as possible references for a cultural management more committed to the current Brazilian reality.

Keywords: Cultural management. Cultural policies. Formation.

Este texto expone la centralidad de la gestión cultural en el desarrollo del sector de la cultura en Brasil, señalando perspectivas y circunstancias favorables y desfavorables para esta actividad. Frente a una visión tecnicista del ejercicio profesional de las gestoras y gestores culturales, se defiende la necesidad de formación crítica y actuación comprometida, capaz de afrontar los cada vez más complejos retos del sector en el contexto de destrucción de las políticas públicas en el que vivimos. Finalmente, se destacan insurgencias y vivencias que se presentan como las posibles referencias para una gestión cultural más involucrada con la realidad brasileña actual.

Palabras clave: Gestión cultural. Políticas culturales. Formación.

O crescimento do mercado cultural, aliado aos avanços na institucionalização e na organização do campo da cultura em período recente no Brasil, contribuíram para uma maior demanda por profissionais capacitados e especializados para trabalhar com a gestão cultural, bem como para que houvesse um maior investimento no âmbito de formação na área, através de cursos técnicos, de extensão, de graduação e de pós-graduação. Diante desse cenário, cada vez mais pesquisadores passam a ter a gestão cultural como objeto de estudo e a problematizar, entre outros aspectos, a perspectiva tecnicista que muitas vezes predomina na área.

Para refletir sobre a formação e a prática em gestão cultural, trazemos inicialmente o contexto de emergência da atividade, aproximações e diferenças entre a gestão e a produção cultural e seu papel na organização e no desenvolvimento do setor, bem como conjunturas que se apresentam como favoráveis e desfavoráveis para seu exercício no país. Em seguida, em oposição a uma visão tecnicista da profissão e considerando o momento político atual, defendemos a necessidade de uma formação mais crítica e de uma atuação mais engajada por parte dos gestores culturais e destacamos insurgências e experiências que se apresentam como possíveis referências para uma gestão cultural mais comprometida com a realidade brasileira.

Emergência da gestão cultural e sua relação com as políticas culturais

O Mapeamento da formação e qualificação em organização cultural no Brasil

(BARBALHO; COSTA; RUBIM, 2009), que pesquisou 626 cursos no país, indica que mais de 70% deles eram de produção cultural, contra apenas 26% de gestão cultural. Indica também que, enquanto componente, a gestão ocupava o quinto lugar nas grades curriculares, depois de áreas temáticas como financiamento, elaboração de projetos e produção cultural. Esses dados mostram o quanto o reconhecimento e a valorização da gestão cultural enquanto campo de atuação imprescindível para o desenvolvimento do setor são ainda recentes no Brasil.

Temos a particularidade de ter a produção cultural como atividade predominante, em boa medida, devido a características de nossas políticas públicas de cultura, que não chegaram a constituir uma tradição que fizesse emergir a gestão cultural. Com o surgimento das leis de incentivo fiscal como principal mecanismo de financiamento à cultura, na segunda metade dos anos 1980, é a produção cultural que ganha espaço e visibilidade. Os produtores passam a ocupar o lugar de “intermediários da cultura”, como nomeados na Lei Rouanet (1991), atuando entre o mercado, o Estado e os artistas, grupos ou instituições culturais, atendendo a uma demanda crescente por profissionais capazes de escrever projetos, elaborar planilhas, captar recursos e produzir eventos e projetos culturais. Nesse contexto, nos anos 1990, são criados os primeiros cursos de graduação em produção cultural no país, na Universidade Federal Fluminense (UFF) e na Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Esse quadro começa a se modificar a partir de 2003, durante o governo Lula (2003-2010), com o cantor e compositor Gilberto Gil à frente do extinto Ministério

da Cultura (MinC), quando se difunde uma compreensão mais ampla de cultura e o Estado assume um papel mais ativo em termos de políticas públicas na área. As mudanças e avanços promovidos nesse período, em particular nas gestões de Gil (2003-2008) e Juca Ferreira (2008-2010) no MinC, levaram à constatação de que outros profissionais são vitais para a organização do campo da cultura. Assim, além dos produtores, passaram a ter um papel mais determinante na organização do campo os formuladores e dirigentes, ligados a um patamar mais sistemático e macrossocial das políticas culturais, e os gestores culturais, ligados ao governo, a instituições e/ou projetos mais permanentes, processuais e amplos (BARBALHO; COSTA; RUBIM, 2009).

Soma-se a esse contexto a institucionalização de secretarias autônomas e órgãos de cultura vinculados a outras pastas em muitos estados e municípios brasileiros, ampliando a demanda por pessoal capacitado para atuar na gestão pública da cultura, com perfil e funções diversas dos profissionais que já atuavam na produção cultural. Consequentemente, nesse período, em conferências de cultura municipais, estaduais e nacional, desponta uma reivindicação por políticas voltadas para a formação e qualificação profissional na área da gestão, tendo em vista, justamente, a predominância de cursos voltados especificamente à produção cultural (COSTA, 2011).

Rômulo Avelar (2008), em seu conhecido livro *O avesso da cena: notas sobre gestão e produção cultural*, traz definições que ajudam a diferenciar o papel e o lugar dos produtores e dos gestores culturais na organização da cultura, apesar de privilegiar uma compreensão dessas atividades

demasiadamente focada em seu caráter administrativo. Para o autor, o produtor “cria e administra diretamente eventos e projetos culturais, intermediando as relações dos artistas e dos demais profissionais da área com o poder público, as empresas patrocinadoras, os espaços culturais e o público consumidor de cultura” (AVELAR, 2008, p. 52). Já o gestor cultural:

administra grupos e instituições culturais, intermediando as relações dos artistas e demais profissionais da área com o poder público, as empresas patrocinadoras, os espaços culturais e o público consumidor de cultura; ou que desenvolve e administra atividades voltadas para a cultura em empresas privadas, órgãos públicos, organizações não-governamentais e espaços culturais (AVELAR, 2008, p. 52).

Embora possam ser identificadas interseções entre os conhecimentos necessários e as funções desempenhadas pelos profissionais de produção e de gestão cultural, podemos dizer que a crescente valorização da atividade de gestão pode ser associada ao seu caráter mais processual, considerando a urgência do investimento em políticas públicas de cultura mais efetivas e de intervenções mais sistêmicas e estruturantes na área, para além do financiamento de projetos culturais via leis de incentivo fiscal.

Assim, é particularmente no âmbito governamental que o gestor ganha espaço no Brasil, por ser qualificado tanto para a gestão de programas ancorados nas políticas públicas de cultura como para a construção dessas políticas em diálogo com a sociedade. Posto isso, o período do governo Lula pode ser considerado, pela sua conjuntura favorável,

como determinante para a emergência e a valorização da gestão cultural enquanto campo de atuação. São inúmeras as iniciativas que se destacaram na época em termos de políticas públicas e programas criados, bem como de modelos de gestão experimentados. Além disso, a gestão cultural passa a ter um maior reconhecimento também em outras esferas, de instituições tradicionais a coletivos e espaços culturais independentes que buscavam se estruturar estimulados pelas mudanças e avanços difundidos.

Essa conjuntura favorável, no entanto, começa a se fragilizar durante o governo de Dilma Rousseff (2011-2016), acompanhando o tenso cenário político, cujo desfecho principal foi o golpe de 2016, com o *impeachment* da presidenta eleita. Em seguida, no governo do presidente interino Michel Temer (2016-2018), o MinC chega a ser extinto e recriado logo depois devido à mobilização de diversos agentes do campo artístico-cultural. Mesmo que as políticas culturais federais fossem consideradas referência na época, muitos dirigentes e gestores foram progressivamente substituídos por outros menos experientes e representativos ou se distanciaram tanto da perspectiva política democrática que vigorava até então como do próprio campo da cultura. Com as eleições e a posse de Jair Bolsonaro na presidência do Brasil (2019-hoje), tem-se, então, um verdadeiro desmonte institucional, com a extinção do MinC e sua substituição por uma Secretaria Especial de Cultura vinculada, inicialmente, ao Ministério da Cidadania e, em seguida, ao Ministério do Turismo, além da fragilização de instituições tradicionais da pasta responsáveis por suas políticas, a troca constante de dirigentes e gestores muitas vezes pouco qualificados, e os constantes ataques e censura às artes.

O gestor cultural entre o tecnicismo neoliberal e o engajamento social

Nesse contexto de retrocessos que se instaurou no país principalmente a partir de 2016, alguns gestores passaram a atuar na perspectiva do que Victor Vich (2017) chama de “administração do existente”, em um nítido descompasso em relação aos avanços que haviam ocorrido nas políticas públicas e na gestão na área cultural no Brasil. Formados sob o paradigma da administração e pela lógica de projetos, absorvidos pela máquina pública e pelo ideal neoliberal, esses gestores foram levados a assumir ainda mais o papel de meros “técnicos da cultura”, no sentido mais restrito do termo, agindo por vezes em desacordo com as próprias premissas das políticas que deveriam seguir até então, da mesma forma que os produtores foram se tornando meros “intermediários da cultura” em um período anterior.

Basta refletir um pouco sobre a chamada “política de editais” para perceber a lógica de poder e de competitividade vigente nesse mecanismo de financiamento, desde sua concepção até sua gestão, em que pese sua importância até os dias atuais. Para além das exclusões e direcionamentos que inevitavelmente promovem, o número de inscrições e de projetos apoiados pelos editais passou a interessar mais a alguns gestores (ou governos) do que a discussão sobre a necessidade de outros instrumentos ou de avanços nesse mecanismo, que não dá mais conta da demanda criada em torno dele. Os editais, que surgiram como uma alternativa democrática à chamada “política de balcão”, não apenas não evoluíram e se expandiram de modo a abranger

um maior número de projetos culturais e iniciativas mais diversas, estruturantes e contínuas, como se tornaram cada vez menos constantes.

Outro exemplo sobre o qual vale refletir está relacionado ao modo de gerir de alguns gestores de equipamentos culturais públicos, que por vezes se mostram mais preocupados em ter sua pauta completa e em atrair um grande “público” do que em dar espaço a artistas, grupos e iniciativas com maior potencial artístico e/ou de transformação social. É como se não fizesse diferença ter na programação uma ou outra produção cultural, abranger um ou diferentes públicos, seguir uma ou outra política cultural; o que importa são os números e metas a serem alcançados por cada “gestão” no final de cada período. Essa postura se alinha a uma lógica mercantil que, por vezes, se fortalece a partir da própria gestão cultural quando esta está submissa a um pensamento tecnocrata e/ou neoliberal.

É claro que o gestor cultural deve ser um profissional competente em procedimentos de gestão, em planejamento, entre outras características associadas à administração, assim como ser empreendedor, pensar na sustentabilidade etc, mas defendemos que ele deve também ser capaz de ter uma atuação política mais incisiva, mais engajada com seu entorno e com o próprio campo, mesmo que em contradição com as políticas vigentes. Compreendendo que a gestão cultural deve primordialmente desvelar o simbólico, a criatividade e a diversidade cultural presentes no entorno, Liliana Silva (2008) relembra que a materialidade burocrática das normas, procedimentos e critérios de eficiência da gestão não pode esmagar a intangibilidade própria do campo das artes e da cultura.

Como defende Vich (2017, p. 53), o gestor cultural deve ser capaz de “quebrar as formas nas quais uma ideologia sutura o possível”, desencadear novos debates públicos, contrapondo o discurso oficial que comemora resultados, quando o faz, “mas lança uma névoa sobre os processos que levam até eles”. A gestão cultural não pode agir apenas pensando naquilo que administra, mas também naquilo que pode semear, no que deveria ser uma “administração do possível”, do desejo. Para o autor, a figura do gestor cultural deve estar atravessada por um ativismo

integrado com as problemáticas locais e que, a partir delas realiza o seu trabalho. O gestor cultural então, já não é somente um encarregado de gerenciar eventos, mas sim de, através deles, gerenciar sobretudo a desconstrução de imaginários hegemônicos e a produção de novas representações sociais (VICH, 2015, p. 18).

Em uma nítida crítica à perspectiva neoliberal, José Márcio Barros (2008) também corrobora com nossa reflexão ao fazer uma interessante provocação a partir da compreensão que se tem de conceitos como competência e transversalidade. Ele lembra que a palavra “competência” pode nos remeter a proporção/equilíbrio ou a competição/concorrência e questiona: “O que nós buscamos? Equilíbrios, invariâncias, eixos, correspondências, ou nós buscamos na formação dos gestores culturais prepará-los para a competição e para a concorrência no campo da cultura?” (BARROS, 2008, p. 107). Para o autor, essa não é uma questão que se esgota na semântica, mas trata-se de uma questão política, pois é diferente formar gestores para tratar a cultura como negócio e formar gestores para entender e agir através do negócio da cultura.

Barros acredita que os profissionais da cultura, inclusive os gestores culturais, podem aprender metaforicamente sobre competência com a hidrografia, para a qual a competência dos rios não é medida pela velocidade e nem pela força das águas, mas pela sua capacidade de fluidez e deslocamento. “Um rio é tão mais competente para quem dele vive quanto mais ele conduz na fluidez dos seus movimentos e não na velocidade e na força das suas águas” (BARROS, 2008, p. 108).

Defendendo a transversalidade da cultura e o trânsito entre saberes, Barros (2008, p. 109) “convida a uma experiência de horizontalidade que é, antropológicamente falando, o que a cultura deve nos fazer e que, às vezes, a dimensão política da cultura nos impede de viver”. Para ele, o gestor cultural não pode ser um operador de lógicas voltadas ao disciplinamento, não pode recolonizar em nome da gestão.

Quando é que efetivamente faremos esse passo, além de ficar só explicando aos nativos da cultura como é que eles devem preencher os nossos formulários? E quando é que nós vamos efetivamente reconhecer que a maneira como organizamos os nossos processos de informação e decisão e financiamento da cultura comportam lógicas, perspectivas de poder, perspectivas conceituais sobre a cultura? (BARROS, 2008, p. 109).

Uma possível resposta a essa provocação, que questiona a lógica tecnicista e neoliberal presente na formação e atuação de muitos gestores, talvez esteja na ideia de Vich (2014) de que é preciso “desculturalizar a cultura”, isto é, posicioná-la para além dos debates estritamente culturais.

O autor defende que longe de entender a cultura “como uma instância encarregada somente pela simbolização daquilo que existe, deve-se conceber a cultura como um dispositivo que contribui para produzir realidade e que funciona como suporte para esta” (VICH, 2014, p. 13). Não basta fomentar uma produção simbólica e democratizá-la, conforme os paradigmas da democratização ou da democracia cultural. Um dos objetivos mais importantes dos gestores da área das políticas culturais, entendidas cada vez mais como responsabilidade não apenas do Estado, deve ser o de desconstruir significados e propor novas identificações, posicionar a cultura como um agente de transformação e revelar as dimensões culturais de fenômenos não compreendidos como culturais.

O autoritarismo, o racismo, o sexismo, a transfobia, a negação de direitos, entre outras problemáticas contemporâneas, estão diretamente relacionados à cultura. É a partir da cultura que esse tipo de pensamento e prática se enraíza, mas é também pela cultura que pode ser questionado. Por isso, não podemos pensar a cultura desconsiderando as lógicas e os discursos que o poder hegemônico produz.

O que está em jogo, sobretudo no contexto atual, é o poder da cultura e das artes de questionar pensamentos e práticas conservadoras e de dar respostas contra-hegemônicas a questões históricas que têm ganhado mais visibilidade a partir das insurgências contemporâneas. Uma gestão cultural engajada e democrática deve, necessariamente, possibilitar que diferentes sujeitos e grupos acessem o poder de se representarem e significarem sua própria condição, bem como tornar

visíveis estruturas de poder que impedem a participação e a contribuição de muitos na vida e no fazer cultural. Os diferentes atores e culturas que integram a sociedade não se encontram em igualdade, não têm o mesmo acesso nem a mesma visibilidade, o que não pode ser ignorado por uma gestão cultural comprometida.

Referindo-se à violência de gênero e as discussões em torno desse tema, Vich (2004, p. 16) questiona de que serve castigar ou matar os infratores “se seguimos tendo uma cultura que os produz incessantemente?”. Trata-se, nesse caso, de um problema cultural relacionado à produção de masculinidades, de masculinidades tóxicas. Nessa mesma direção, poderíamos falar da violência contra jovens negros, do feminicídio, do debate sobre a posse de armas e tantos outros debates associados à cultura, tão presentes no momento político atual brasileiro, que devem ser combatidos.

Para que uma mudança política aconteça é necessária uma mudança cultural. As políticas culturais devem considerar a cultura como uma dimensão transversal de todas as outras políticas, uma vez que produzem subjetividades de acordo com seus interesses, trazem implícito um ideal de vida e uma determinada definição dos indivíduos. Nesse sentido, Vich (2004, p. 19) sugere ainda que privar os indivíduos dos suportes estabelecidos é uma tarefa fundamental das políticas e dos gestores culturais e “isso não significa outra coisa que desconstruir a cultura com elementos da própria cultura, isto é, tentar desmontar os imaginários hegemônicos utilizando valores culturais e assim começar a difundir outro tipo de representações sociais”.

O objetivo das políticas e dos gestores culturais não é somente fomentar a cultura, mas organizá-la e posicioná-la de maneira diferente, arrancando-a de sua suposta autonomia e utilizando-a como recurso para uma transformação social que considere diferentes atores, bem como as desigualdades e disputas entre eles.

Por uma nova compreensão e formação em gestão cultural

As pesquisas mais recentes sobre políticas e gestão cultural que têm sido desenvolvidas na academia caminham cada vez mais em direção a uma perspectiva engajada e conectada com diferentes realidades. Essas reflexões buscam se debruçar tanto sobre práticas associadas à “administração do existente” quanto sobre práticas que superam essa perspectiva, reconhecendo a transversalidade da cultura e contribuindo no sentido de questionar as formas com as quais a ideologia dominante sutura a realidade desejada.

Para citar apenas alguns exemplos, destacamos o trabalho de Dulcilei da Conceição Lima (2015), que aborda questões como a invisibilidade do protagonismo feminino na produção cultural brasileira, a manutenção de estereótipos e preconceitos na representação das mulheres nas linguagens artísticas e a desigualdade no mercado de trabalho. Por sua vez, Stéfane Souto (2020) situa o campo da cultura como território de disputas simbólicas do qual emergem epistemes diversas, defende a necessidade de uma atuação mais politicamente engajada na gestão cultural e apresenta o aquilombamento

artístico e a produção cultural negra como práticas e narrativas insurgentes que podem representar um novo caminho na organização da cultura na contemporaneidade. Já Mariana Albinati (2019) propõe uma sistematização analítica da espacialização das diferentes expressões culturais na cidade, observando, dentre elas, a emergência de espaços culturais insurgentes que afirmam as identidades coletivas dos sujeitos frequentadores e que se desviam tanto da lógica mercantil, fundada na cultura como valor de troca, como da distributiva, que trata a cultura sob o valor de uso.

À produção oriunda das universidades somam-se reflexões propostas por atores sociais que passaram a ocupar um lugar diferenciado na cena cultural brasileira, reivindicando seu espaço e lugar de fala e apontando outras possibilidades e modos de compreensão do papel da cultura e da gestão cultural. São artistas, produtores e gestores que, beneficiados diretamente ou não pelas políticas públicas de cultura nos últimos anos, entenderam que era necessário se apropriar dessas políticas e também as questionar, assumindo um maior protagonismo em sua atuação.

O livro *Indie.Gestão: práticas para artistas/gestores ou como assobiar e chupar cana ao mesmo tempo*, organizado por Daniel Toledo (2014), traz um pouco dessas reflexões às quais nos referimos. Os textos reunidos relatam debates travados em uma residência realizada no JA.CA – Centro de Arte e Tecnologia, em Belo Horizonte, MG. Seu propósito era discutir o papel ético e político dos espaços autônomos de arte, compartilhar experiências, desejos e visões de mundo, bem como reconhecer as dificuldades comuns enfrentadas na gestão desses

espaços¹. O livro, porém, oferece pistas que contribuem para o entendimento da importância da atividade de gestão cultural para além dos espaços culturais.

A publicação é organizada com a cozinha como a metáfora que melhor traduz o pensamento que subjaz a proposta da residência e dos próprios espaços, o que por si já a diferencia, em seu lugar de fala, dos estudos e publicações tradicionais do campo da gestão cultural. Como explicam Francisca Caporali, Joana Meniconi e Samantha Moreira, que assinam a apresentação do livro:

A escolha pela metáfora da cozinha não foi à toa. Nosso interesse estava na hora das refeições, de cozinhar juntos, de trocar receitas, de colocar uma pitada na discussão, de misturar novos temperos, de sentar à mesa. A cozinha remete tanto aos bastidores, àquilo que está por detrás do que os espaços oferecem aos seus públicos, quanto ao modo como esses lugares são apropriados por quem cuida deles – o estar em torno da mesa é algo corriqueiro nos espaços autônomos (CAPORALI; MENICONI; MOREIRA, 2014, p. 9-11).

As autoras destacam que a relação estabelecida entre os espaços culturais envolvidos, que se caracterizam por estarem fora do grande circuito artístico, é marcada, sobretudo, pela proximidade, como se esses locais fossem uma continuação das casas dos seus “artistas/gestores” e também de outras

¹ Ateliê do Porto (Belém, PA), Barracão Maravilha (Rio de Janeiro, RJ), Elefante Centro Cultural (Brasília, DF), Espaço Fonte (Recife, PE), Grafatório (Londrina, PR), JA.CA – Centro de Arte e Tecnologia (Belo Horizonte, MG) e Ateliê Aberto (Campinas, SP).

peças que os frequentam. Quanto à escolha da denominação que melhor definiria esses espaços participantes da residência, exercício interessante e necessário a qualquer gestor cultural, houve a tentativa de ir além daquelas expressões mais usuais, como espaços independentes ou autônomos, na medida em que era um consenso entre os participantes que os espaços ali reunidos eram movidos, antes de tudo, pela intencionalidade. Daí a adoção do termo “espaços intencionais”, que aceita e respeita as “diferenças e particularidades, ao passo que dá conta de dizer da força dos propósitos que mantêm abertas as nossas casas” (CAPORALI; MENICONI; MOREIRA, 2014, p. 14).

Assim como a denominação, a função daquele conjunto de espaços culturais foi também debatida, outro exercício interessante e necessário. Francisca Caporali, fundadora e coordenadora do JA.CA, conta que logo após a criação desse espaço, as pessoas perguntavam por que ele assumia funções tão próximas às daquelas de responsabilidade do governo. Esse questionamento denuncia todo um modo de pensar as responsabilidades de cada um, que precisa ser revisto. Afinal, como questiona a gestora em entrevista a Toledo: “O que é responsabilidade do governo e não é nossa responsabilidade? Quando foi que isso se separou?” (TOLEDO, 2014, p. 77). Para Caporali, essas perguntas eram feitas porque ali se falava de realizar ações com a comunidade local, viabilizar dinheiro para artistas e oferecer espaço para trabalharem. Ou seja, traduzem um pensamento que coloca o Estado como o único responsável pela organização da produção cultural e seu financiamento.

Complementando a discussão, a crítica de arte Ana Luísa Lima (2014) traz outro

aspecto que torna esse tipo de encontro e debate fundamental nos dias atuais, ao defender que trabalhar com espaços culturais autônomos (ou intencionais) é um posicionamento político, seja pela sua potência, seja pela possibilidade de criar fissuras no mercado e no modo como ele funciona. A lógica de mercado, para ela, “representa o esmagamento da sua vontade, uma pasteurização de tudo – por isso todos os textos são iguais, todos os projetos, todos os trabalhos de arte são iguais” (LIMA, 2014, p. 123).

Poderíamos dizer que o Estado e as políticas públicas de financiamento à cultura muitas vezes também acompanham essa lógica própria do mercado. Afinal, os projetos precisam ser pensados de modo a atender aos interesses de empresas patrocinadoras (no caso das leis de incentivo fiscal) ou a condições e recortes impostos em editais (no caso de recursos dos fundos de cultura). Considerando essa perspectiva, é compreensível que o entendimento de sustentabilidade dos espaços intencionais não esteja associado apenas à questão financeira, mas, sobretudo, aos desejos e propósitos dos artistas e dos gestores envolvidos e à ideia de colaboração, tão cara a uma gestão cultural que se pretenda mais comprometida e contemporânea.

Essa ideia de “colaboração”, entendida como propósito e política de organização, como registra Flavia Vivacqua (2014), remete ao que é coletivo. Predomina nela uma noção de labor que se opõe ao trabalho operário e inclui um processo criativo no qual é importante compartilhar. Essa perspectiva reflete o amadurecimento de uma geração no Brasil dedicada à gestão, que busca novas práticas e está atenta a novos vocabulários e conceitos, que reconhece

que algo mudou e “que não é possível mais lidar com qualquer coisa que seja a partir das mesmas perguntas que fazíamos!” (VIVACQUA, 2014, p. 146).

A formação em gestão cultural, e particularmente aquela destinada a gestores públicos, devido às características e ao papel do Estado no Brasil, deveria ter como parâmetro também aquelas práticas desenvolvidas em espaços culturais independentes, assim como em coletivos e redes de artistas, que se multiplicam a partir de uma perspectiva mais comprometida com os contextos em que se inserem. Boa parte do propósito desses espaços não se restringe a oferecer espetáculos para um público consumidor. Há um pensamento que inclui, para além da apresentação do resultado de uma produção cultural, o compartilhamento de seu processo de criação, por meio da realização de oficinas e debates, ou seja, há um cuidado para que diferentes públicos interessados tenham a possibilidade de participar não apenas como espectadores, mas como indivíduos que se mobilizam a partir de processos de identificação e, também, de reconhecimento de diferenças. Para boa parte dos gestores que atuam nesses espaços ou em coletivos e redes culturais, a transversalidade da cultura não é mera retórica e a ideia de competência está associada à capacidade de colaboração e compartilhamento. Seus propósitos, portanto, dialogam com a ideia de desculturalização da cultura, na medida em que sua atuação é capaz de produzir respostas e desmontar imaginários hegemônicos, difundindo, assim, outros tipos de representações sociais, urgentes e necessárias numa proposição mais crítica, engajada e contemporânea da formação de pessoal no campo da gestão cultural.

Considerações finais

Uma nova compreensão da atividade de gestão cultural e de seu papel na organização do campo da cultura se faz necessária na contemporaneidade. Esses profissionais não devem ser simples “administradores do existente”, pois devem ser ativistas integrados com as problemáticas locais, nacionais e globais, conhecer a produção cultural dos grupos e artistas de cada território, ativar discussões e promover mudanças a partir dessas problemáticas e dessa produção, ou seja, devem ser “administradores do possível” ou “administradores do desejo” (VICH, 2017).

Enquanto campo de conhecimento e de atuação profissional no Brasil, a gestão cultural ainda está em processo de constituição. Por isso, além da academia, as experiências práticas do cotidiano têm um papel fundamental na formação dos gestores e gestoras culturais. É a partir delas que produzimos novos conhecimentos e questionamos práticas estabelecidas que, por vezes, se revelam conservadoras e desconectadas da vida da maioria das pessoas. É a partir delas que reconhecemos habilidades a serem cultivadas e que podemos dar respostas a demandas concretas que surgem a partir de insurgências contemporâneas, de modo a não colonizarmos em nome da cultura e não reproduzirmos políticas e práticas hegemônicas que não condizem com uma compreensão de mundo mais igualitária.

Como afirma Gabriel Matthey sobre a gestão cultural, trata-se hoje de uma disciplina que tem ampliado suas alternativas tanto em termos de possibilidade de ação

como enquanto campo de estudo e pesquisa, que dialoga com políticas públicas e culturais definindo prioridades, limites e motivações, de acordo com os recursos disponíveis.

Nisso, inevitavelmente, entram paradigmas e ideologias, a ética e o necessário debate público – democratizante e regulador –, uma vez que se colocam em jogo diversos interesses e visões de mundo, tornando a gestão cultural uma disciplina complexa e estimulante que, pelo seu caráter reflexivo e ativo, necessariamente tem que se desenvolver entre “pensar e fazer”, buscando abranger plenamente as potencialidades do ser humano (MATTHEY, 2013, p. 9, tradução nossa)².

A gestão cultural é um campo de conhecimento e de atuação transdisciplinar, que deve dialogar não só com a administração, mas também com áreas como a antropologia, a sociologia, a política, as artes e todas as disciplinas e saberes que forem necessários para que seu exercício seja articulado com e voltado para a sociedade.

Mais do que nunca, por sua posição estratégica no conjunto de profissões do campo da organização da cultura, é preciso que os gestores culturais tenham em conta a proposta de “desculturalizar a cultura” (VICH, 2014), a fim de a posicionar transversalmente e a conectar com as diferentes

realidades vividas. Frente ao fato de que a cultura é produtora de sujeitos e relações sociais capazes de promover profundas transformações na sociedade, cabe aos gestores reconhecê-la como tal e potencializá-la nessa perspectiva.

Assim, urge tanto uma formação mais crítica na área como uma atuação mais engajada por parte dos gestores e gestoras culturais, que contraponha os retrocessos políticos, o desmonte institucional e os ataques que o campo artístico-cultural tem sofrido, apesar das experiências que se apresentam e se multiplicam como resistência e referência para uma gestão cultural mais comprometida. ■

[GISELE MARCHIORI NUSSBAUMER]

Professora da Faculdade de Comunicação e do Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Coordenadora do Coletivo Gestão Cultural e membro do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (Cult).
E-mail: gica.mn@gmail.com

[GIULIANA KAUARK]

Professora do Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas da Universidade Federal do Recôncavo Baiano (UFRB) e do Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade da UFBA. Coordenadora do Coletivo Gestão Cultural, membro do Cult e do Observatório da Diversidade Cultural (ODC).
E-mail: giulianakauark@gmail.com

² “En esto, inevitablemente, entran los paradigmas e ideologías, la ética y el necesario debate público – democratizante y regulador –, pues se ponen en juego diversos intereses y visiones de mundo, haciendo de la gestión cultural una disciplina compleja y apasionante que, por su naturaleza reflexiva y activa, necesariamente tiene que desarrollarse entre “el pensar y el hacer”, buscando cubrir a cabalidad las potencialidades del ser humano” (MATTHEY, 2013, p. 9).

Referências

ALBINATI, Mariana Luscher. Espacialização das diferentes expressões culturais na cidade. In: KAUARK, Giuliana; RATTES, Plínio; LEAL, Nathalia (org.). **Um lugar para os espaços culturais**: gestão, territórios, públicos e programação. Salvador: Edufba, 2019. p. 87-102.

AVELAR, Rômulo. **O avesso da cena**: notas sobre produção e gestão cultural. Belo Horizonte: Duo, 2008.

BARBALHO, Alexandre; COSTA, Leonardo; RUBIM, Albino. Formação em organização da cultura no Brasil: apontamentos iniciais. In: **Mapeamento da Formação em Organização Cultural no Brasil**. [S. l.]: CULT/UFBA, 2009. Documento on-line. Disponível em: <https://bit.ly/3zJzGiP>. Acesso em: 9 dez. 2020.

BARROS, José Márcio. Palestra por José Márcio Barros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE GESTÃO CULTURAL, 1., 2008, Belo Horizonte. **Anais** [...]. Belo Horizonte: Duo Informação e Cultura, 2008. p. 105-111. Disponível em: <https://bit.ly/3rH3v0B>. Acesso em: 28 jul. 2020.

CAPORALI, Francisca; MENICONI, Joana; MOREIRA, Samantha. Como lidar com a Indie. Gestão? In: TOLEDO, Daniel (org.). **Indie.Gestão**: práticas para artistas/gestores ou como assobiar e chupar cana ao mesmo tempo. Belo Horizonte: JACA, 2014. p. 9-16.

COSTA, Leonardo. **Profissionalização da organização da cultura no Brasil**: uma análise da formação em produção, gestão e políticas culturais. Tese (Doutorado em Cultura e Sociedade) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

LIMA, Ana Luisa. Política como Liberdade. In: TOLEDO, Daniel (org.). **Indie.Gestão**: práticas para artistas/gestores ou como assobiar e chupar cana ao mesmo tempo. Belo Horizonte: JACA, 2014. p. 153-156.

LIMA, Dulcilei da Conceição. A mulher na produção cultural brasileira: invisibilidade e fomento. In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 11., 2015, Salvador. **Anais** [...]. Salvador: Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, Universidade Federal da Bahia, 2015.

MATTHEY, Gabriel. La gestión cultural en Chile, a pasos de su «segunda generación». **MGC**: Revista de Gestión Cultural, v. 1, p. 6-11, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/3xeMxYK>. Acesso em: 3 mar. 2020.

SILVA, Liliana Sousa. Gestão cultural na e para a cidade. **Cultura e Mercado**, 2008. Disponível em: <https://bit.ly/3i9aKv8>. Acesso em: 1 mai. 2021.

SOUTO, Stéfane. Aquilombar-se: insurgências negras na gestão cultural contemporânea. **Revista Metamorfose**, v. 4, n. 4, p. 133-144, 2020.

TOLEDO, Daniel (org.). **Indie.Gestão**: práticas para artistas/gestores ou como assobiar e chupar cana ao mesmo tempo. Belo Horizonte: JACA, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/3zYIfGX>. Acesso em: 2 mar. 2020.

VICH, Víctor. **Desculturarizar la cultura**: la gestión cultural como forma de acción política. Buenos Aires: Siglo Veintiuno, 2014. (Coleção Antropológicas).

VICH, Víctor. Desculturarizar a cultura: desafios atuais das políticas culturais. **PragMATIZES**: Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura, ano 5, n. 8, p. 10-21, 2015.

VICH, Víctor. O que é um gestor? In: CALABRE, Lia; REBELLO, Deborah (org.). **Políticas culturais**: conjunturas e territorialidades. São Paulo: Itaú Cultural, 2017. p. 49-54. Disponível em: <https://bit.ly/3l23naZ>. Acesso em: 27 fev. 2020.

VIVACQUA, Flávia. Piquenique. In: TOLEDO, Daniel (org.). **Indie.Gestão**: práticas para artistas/gestores ou como assobiar e chupar cana ao mesmo tempo. Belo Horizonte: JACA, 2014. p. 143-151.