A GESTÃO DA CULTURA E A CULTURA DA GESTÃO. A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO DE ADMINISTRADORES CULTURAIS

Por Enrique Saravia[1]

"Gestão Cultural é uma administração rigorosa a serviço da utopia"
Jacques Rigaud

Falar em gestão cultural significa referir-se a um conjunto de ações de uma organização –pública ou privada- destinado a atingir determinados objetivos que foram planejados e –supõe-se- são desejados pela organização. Implica em implementar normas, planos e projetos, estabelecer estruturas, alocar recursos humanos, financeiros, físicos e tecnológicos e, principalmente, empenhar criatividade e capacidade de inovação para atingir esses objetivos da melhor forma possível. A especificidade cultural está dada pelo fato de se tratar da implementação de políticas culturais ou de lidar com instituições culturais. Ou, em outras palavras, de estar trabalhando com um intangível como é a cultura nas suas mais diversas manifestações.

Se nos referirmos à atividade do Estado, estaremos atuando no âmbito da política cultural. Ela, como toda política pública está integrada no conjunto das políticas governamentais e se constitui numa contribuição setorial à busca do bem-estar coletivo. Obedece, portanto, a prioridades que são mais rigorosas quando os recursos são escassos. Há um sistema de urgências e relevâncias tanto entre áreas de política (econômicas e sociais) como dentro de cada política específica.

A política cultural abrange uma gama imensa de atividades que vão desde a preservação de monumentos históricos até o financiamento do cinema, passando pelas

[1] Coordenador do Núcleo de Gestão Cultural e Professor Titular da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getulio Vargas. Membro do Conselho Científico do *International Journal of Arts and Management* (Montreal)

diversas atividades possíveis no campo das artes plásticas, do teatro, da música, etc. As ações públicas em cada um desses setores se sujeitarão a prioridades determinadas, pela sua vez, por linhas políticas e ideológicas: a ampla discussão sobre cultura erudita, cultura popular e cultura de massas; a questão do nacional versus o cosmopolita; a ação das indústrias culturais, integram o conjunto de problemas a partir de cujas respostas serão feitas a alocação de recursos e as inversões. Acrescente-se o fato de que todas essas atividades são perpassadas pela necessidade de preservar a diversidade cultural e de assegurar, em primeiro lugar, o reconhecimento, respeito e garantia dos direitos culturais, isto é, o direito à própria cultura, o direito à produção cultural e o direito ao acesso à cultura.

A alocação de recursos e investimentos será o resultado de conflitos e lutas diversas. Nada melhor do que o conceito de *campo*, formulado por Bourdieu, e aplicá-lo à área da gestão cultural. "*Campo* –diz Inesita Araújo- é um conceito que permite lidar ao mesmo tempo com estruturas materiais da sociedade – as organizações- e com o conjunto de valores e regras que as sustentam – as instituições. Permite perceber o modo como funcionam as homologias de posições (essenciais como fatores de mediação), as interseções e os antagonismos entre os vários domínios. Permite, sobretudo, identificar novos campos transversais, processo que adquire cada vez mais relevância nos estudos da sociedade. Favorece, ainda, uma construção teórica e metodológica transdisciplinar. É um conceito operativo no âmbito macro da metodologia. Lembro que *campo* em Bourdieu, é uma noção que não descarta, nem oculta o conflito; pelo contrário, um campo é definido por uma hegemonia, mas que se instala por uma luta de poder. A aparente homogeneidade de certos campos pode vir da *doxa*, senso comum compartilhado, mas que foi estabelecida a partir de disputas. Ou seja, uma hegemonia"[2].

Apliquemos, então, esse conceito à reflexão sobre a formação de administradores culturais.

---

[2] Inesita Araújo, Mediações e Poder. Texto apresentado ao GT Estudos de Recepção, no Alaic 2000, Santiago (Chile), abr.2000, p.58, cit. Por José Márcio Barros. Observatório da Cultura: Entre o óbvio e o urgente. *Revista Observatório Itaú Cultural* No. 2, 2007, p.62

Tudo parte da percepção –nas últimas décadas- das deficiências dos modelos de desenvolvimento baseados em preocupações e critérios puramente econômicos, o que levou à revalorização de outros aspectos da vida social e à conclusão de que era necessário um desenvolvimento integral e harmônico de todos eles.

Ressurge assim a preocupação com a cultura considerada um fim em si e não apenas um elemento acelerador –ou, muitas vezes, retardador- do desenvolvimento econômico. Se cultura é um sistema de pensamento, valores, hábitos e crenças próprios de um grupo humano, seu modo de conceber a vida e o mundo, os meios de expressão desse sistema e os produtos que dele decorrem, ela é a base essencial para a aplicação de qualquer critério de governança e governabilidade.

Vista assim, a cultura passa a ser um elemento fundamental da atividade governamental e um fator decisivo de progresso social. Acentua-se destarte a necessidade de melhorar o desempenho das instituições públicas e privadas diretamente relacionadas com a vida cultural. Verifica-se, conseqüentemente, a necessidade de contar com administradores culturais devidamente qualificados.

Todas essas considerações deveriam estar presentes na programação de atividades de formação, sensibilização e capacitação de administradores culturais.

Vários dilemas devem ser resolvidos na etapa de programação. O primeiro é sugerido pelas particularidades das pessoas que, na prática, atuam como gestores culturais em órgãos tais como arquivos, bibliotecas, museus, teatros, rádios e canais de TV, fundações culturais, galerias de arte, instituições de preservação do patrimônio histórico, áreas de difusão cultural das universidades, etc. Em geral, os que neles ocupam cargos são, ou administradores tradicionais pouco sensíveis às manifestações culturais que estão administrando, embora bons conhecedores dos labirintos da máquina governamental, ou, no outro extremo, pessoas sensíveis ao fenômeno cultural, mas que não conhecem adequadamente os métodos e técnicas administrativas que lhes permitiriam um melhor desempenho. A melhor opção talvez seja orientar a programação para aqueles já sensibilizados pelo fator cultural, a fim de dotá-los do

instrumental administrativo que facilitaria a realização mais eficaz dos seus planos e programas. Sem prejuízo, claro, de tentar sensibilizar aos administradores burocráticos sobre a importância do fenômeno cultural e a necessidade de respeitar a criação, a diversidade e os direitos culturais.

O segundo dilema estaria em saber se as atividades de formação e capacitação devem se orientar para a elaboração de *políticas culturais* ou se teriam por objeto a *administração cultural*. Seria aconselhável escolher a segunda alternativa. Talvez seja mais conveniente capacitar o pessoal que tem a seu cargo a viabilização das políticas adotadas pelo governo ou pela instituição cultural. Daí a ênfase em técnicas de gestão e, principalmente, de aquelas que visam formas não tradicionais de financiamento destinadas a angariar os recursos indispensáveis para manter as instituições culturais e desenvolver a sua programação. Uma boa base em matéria de política pública e, mais especificamente, de política cultural, seria indispensável.

Um terceiro dilema está referido a se a programação deve estudar e discutir o fenômeno cultural ou se deve se dedicar a analisar os fenômenos organizacionais. Coloca-se o problema de que se, por um lado, é necessário fornecer métodos e técnicas de gestão, ele, por outro lado, serão aplicados a um determinado contexto cultural e que, portanto, os administradores devem ter consciência da realidade sobre a qual atuam. Deve se levar em consideração que os instrumentos administrativos são, em todos os casos, oriundos de alguma cultura determinada e necessariamente influem na realidade cultural à qual se aplicam. É mister, então, que os administradores tenham a noção clara de que por meio desses instrumentos administrativos eles poderiam estar "contrabandeando" valores de outras culturas.

A solução talvez seja analisai paralelamente o fenômeno cultural e o fenômeno organizacional e procurar detectar as diversas formas de interação entre eles. Isso permitiria, ainda, determinar o substrato cultural de métodos e técnicas aparentemente neutras.

Não existe uma administração cultural unívoca. As instituições culturais adotam as formas mais variadas e se dedicam a objetivos múltiplos. Preservação e restauração de prédios,

monumentos e documentos históricos; levantamento, análise e promoção de manifestações populares dos mais diversos tipos; indústrias culturais tais como o cinema, a rádio, a televisão e a edição de livros; museus e coleções, teatros, música, artesanato, artes plásticas, podem ser - permanentemente ou num momento determinado- objetivos da administração cultural. Supõe-se que um administrador cultural passa, ao longo da sua carreira, por atividades ou projetos muito diversos. Seria, pois, mais conveniente proporcionar-lhe instrumentos que fossem aplicáveis a toda essa enorme gama de possibilidades. Daí a importância de estudar os métodos e técnicas da *administração de projetos*, que permitem ao administrador uma atuação polivalente, muito mais adequada às exigências normais da sua função.

O importante é tornar mais efetiva a atuação dos gestores culturais permitindo-lhes uma organização mental que lhes permita enfrentar os desafios cotidianos que sua atividade lhes apresenta, com a possibilidade de conhecer e poder usar a linguagem explícita e tácita da burocracia e, sobretudo, com a vantagem de terem aprendido a operacionalizar as próprias idéias.