

## GESTÃO CULTURAL EM ARTICULAÇÃO GOVERNO-SOCIEDADE

Flávia Lages de Castro<sup>1</sup>  
Luiz Augusto F. Rodrigues<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este ensaio discute diferentes possibilidades de articulação entre governo e esferas da sociedade na gestão de processos culturais e de construção/consolidação de políticas na área da Cultura, trazendo exemplos de ações recentes na conjuntura brasileira. Entende-se que a construção de políticas culturais é objeto da sociedade como um todo, e acredita-se que os canais para esta construção dialógica se originam e se desdobram em diversas e diferentes formas e iniciativas. Aponta-se que ora o protagonismo surge nas esferas governamentais, e em outras é a sociedade que se encarrega de promover e provocar as bases necessárias para a instituição de práticas e/ou políticas culturais, apontando-se que o campo cultural é palco de disputas.

**PALAVRAS-CHAVE:** mediações governo-sociedade; gestão cultural; política cultural.

### 1. Apresentação:

Buscaremos neste ensaio discutir diferentes possibilidades de articulação entre governo e esferas da sociedade na gestão de processos culturais e de construção/consolidação de políticas na área da Cultura. Num momento conjuntural em que as políticas públicas de cultura ampliam seu espectro de ação no Brasil envolvendo (ou buscando envolver) os diversos grupos sociais, é oportuno discutir e avaliar parte das possibilidades desta ação.

Entendemos que a construção de políticas culturais é objeto da sociedade como um todo, e acreditamos que os canais para esta construção dialógica se originam e se desdobram em diversas e diferentes formas e iniciativas. Por vezes, o protagonismo surge nas esferas governamentais, em outras é a sociedade que se encarrega de promover e provocar as bases necessárias para a instituição de práticas e/ou políticas culturais. E nem sempre (ou quase nunca) isto se dá sem conflito (cumpre observar que o próprio campo cultural se constrói e se consolida a partir de um constante palco de disputas). Como aponta Cristina Carvalho:

Ao apontar a participação como recurso de poder, está implícita a necessidade de compreender a construção das políticas públicas, a definição do caráter dessas políticas e da participação social como um campo de disputa. O problema consiste em construir estas possibilidades a partir de

---

<sup>1</sup> Professora do Departamento de Arte da UFF e doutorando em Sociologia e Direito pela Universidade Federal Fluminense. Editora de PragMATIZES – Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura. Contato: flavialages@gmail.com

<sup>2</sup> Professor do Departamento de Arte da UFF e coordenador do mestrado em Cultura e territorialidades da Universidade Federal Fluminense. Contato: luizaugustorodrigues@id.uff.br

uma tradição autoritária de relação entre o Estado e a sociedade plural e que só muito recentemente inclui a democracia em sua agenda.<sup>3</sup>

E a autora identifica que tal tarefa não é nada fácil, lançando algumas questões e problematizando a construção de relações dialógicas entre Estado e sociedade no campo da cultura:

O Estado está preparado para interagir e estabelecer diálogo com os setores socialmente e economicamente dominantes, até mesmo com setores intelectualizados, mas como dialogar com aqueles que nunca foram interlocutores? Como, num quadro de crônica exclusão social em que as classes subalternas têm necessidades primárias nunca atendidas, pode ser construído um processo de participação popular? Como pensar em política e cultura quando há que lutar diariamente pela sobrevivência?<sup>4</sup>

## **2. Definição de termos:**

Em um mundo em que o capitalismo cada vez mais homogeneíza seus produtos é interessante notar que ainda haja uma busca por “enquadramentos” no que diz respeito à produção de cultura e suas possibilidades, dando a este ou aquele elemento cultural a pecha de arte popular, arte erudita, arte multicultural etc. Sem, entretanto, arranjar definições que possibilitem cooptar de forma completa as essências destes termos acabamos por concordar com Nuno Saldanha quando afirma que: “A indefinição dos termos tende invariavelmente a derivar no preconceito, e na criação de hierarquizações axiológicas de âmbito sociocultural, ou mesmo socioeconômico, excessivamente datadas.”<sup>5</sup>

Portanto, não nos importa, nesta reflexão, seguir regulamentos que inserem a cultura neste ou naquele rótulo e sim buscar olhar a cultura que é produzida por um grupo e/ou sociedade evitando a imposição de pressupostos porque interessa-nos o outro olhar, o que analisa as forças que produzem o resultado cultura.

Por outro lado, há quem insista também em uma divisão entre “arte pública” e “arte privada” como se o modo pelo qual se adquire as possibilidades econômicas para a realização de um movimento/elemento cultural fosse determinante para dividir nestas duas possibilidades ou, por outro lado, a arte pública fosse estabelecida pelo fato de ser realizada de forma colaborativa ou comunitária.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> CARVALHO, 2013, p. 60-61.

<sup>4</sup> Idem. p. 61.

<sup>5</sup> SALDANHA, s.d. , s. p.

<sup>6</sup> Por exemplo, WASEN, 2009.

Não nos interessa adentrar no debate acerca das definições sobre arte colaborativa mesmo porque:

No es fácil definir el término arte comunitario. Dependiendo del momento histórico y del lugar podemos encontrar matices diferentes en su significado que ha evolucionado al tiempo que lo ha hecho la sociedad y el arte desde finales de los sesenta hasta la actualidad. Arte comunitario puede ser el nombre que recibe un programa municipal de apoyo a la enseñanza de las artes como medio de desarrollo cultural, puede hacer referencia a un proyecto de arte público que implique la colaboración y la participación, o puede equipararse en algunos casos a la animación sociocultural. Puede ser promovido institucionalmente, por un colectivo de artistas o por una asociación cultural. Puede implicar las artes plásticas pero también El teatro, la danza, la artesanía, o las fiestas tradicionales.<sup>7</sup>

Mas, sem dúvida, deveremos utilizar o conceito “cultura popular” de forma mais ampla possível, haja vista que, percebendo popular como sendo algo simplesmente “do povo”, da espontaneidade do fazer coletivo, tende-se a discordar de Chartier quando limita a definição a dois caminhos.

O primeiro, no intuito de abolir toda forma de etnocentrismo cultural, concebe a cultura popular como um sistema simbólico coerente e autônomo, que funciona segundo uma lógica absolutamente alheia e irreduzível da cultura letrada. O segundo, preocupado em lembrar a existência das relações de dominação que organizam o mundo social percebe a cultura popular em suas dependências e carências em relação à cultura dos dominantes.<sup>8</sup>

O próprio Chartier, no entanto, assim com Ginzburg já nos ensinaram que cultura popular e erudita estão sempre em retroalimentação. Nem uma nem outra é algo puro. Assim como as tensões e interdependências entre centro e periferia, entre atraso e resistência.<sup>9</sup>

Neste sentido, buscamos retomar quatro questões já indicadas por nós<sup>10</sup>, em busca de bases para o debate da produção do cultural. Entende-se, então, que este produzir pode-se dar:

- 1) A partir de um conjunto de pessoas de uma determinada comunidade expressando as “raízes culturais” que tem posse.
- 2) A partir de uma provocação/convocação de artistas que se unem para a produção de algo comum a eles.
- 3) A partir de uma política pública, ou seja, por ingerência do Estado, que oferece meios para a viabilização de uma produção cultural.
- 4) Um mix das ideias anteriores.

---

<sup>7</sup>GARRIDO, 2009.

<sup>8</sup>CHARTIER, 1995, s. p.

<sup>9</sup>Para o assunto, ver em especial: CHARTIER, 1990 ; GINZBURG, 1987; 1989; 1991.

<sup>10</sup>RODRIGUES ; CASTRO, 2013.

Desta forma as questões primordiais que nos movem neste ensaio são: de que forma as manifestações/eventos/momentos culturais/artísticos são construídas? Quais possibilidades de gestão são utilizadas – ou não – para que aquele algo cultural seja realizado? O poder público é essencial para a realização de manifestações/eventos públicos?

Buscamos estas respostas a partir de estudos de caso que possibilitam uma reflexão inicial acerca do tema.

### **3. Apresentando casos e propondo gradiente de participações:**

Embora tenhamos um apreço por termos e seus significados é estranho notar que Gestão da Cultura, no Brasil, é tratada como mero sinônimo de Política Pública de Cultura o que, feliz ou infelizmente, antagoniza-se com o que podemos apresentar como exemplos neste estudo.

No mesmo sentido, pensa-se no produto da Gestão Cultural como algo advindo de uma organização e eficácia, características apreendidas da noção de profissionalização dada pela sociedade pós industrial. A Gestão da Cultura deve ser “o” que gera um produto cultural a ser consumido.

Desta forma Durand desenha O Gestor: “Aos gestores culturais cabe dar clareza, coerência e eficácia à formulação de objetivos, programas e projetos em matéria de cultura, no espaço público ou privado.”<sup>11</sup>. E mesmo mais atualmente, onde o autor defende o protagonismo do gestor público em prejuízo da plena participação protagonizada pelos agentes culturais em geral:

Seguramente é muito mais fácil transmitir técnicas de administração a gestores culturais e ensiná-los a formular, acompanhar e controlar a execução de projetos do que conciliar os princípios que fundamentam uma política cultural: qualidade, diversidade, preservação de identidades e disseminação de valores positivos. Melhor dizendo, a questão-chave para a formação de agentes culturais capazes de definir e implantar diretrizes de política pública está em sua formação teórica.<sup>12</sup>

Mas a cultura “popular” espontânea, realmente necessita de um direcionamento, uma gestão de modelo empresarial ou mesmo uma liderança?

---

<sup>11</sup> DURAND, 1996, s. p.

<sup>12</sup> DURAND, 2013, p. 42-43.

Não estamos aqui afirmando que o Poder Público pode ou deve imiscuir-se de suas responsabilidades constitucionais. De forma alguma concordamos com Sarney quando afirmou que a “[ausência do Estado garantia] um espírito imensamente descentralizador, que transferia para a sociedade a iniciativa dos projetos, a mobilização dos recursos e o controle de sua aplicação”.<sup>13</sup>

Entretanto, a realidade fática, apresenta-se além e aquém dos desejos de ex-presidentes ou professores universitários, haja vista que existem diferentes gradientes de atuação e protagonismo considerando-se tanto a esfera pública quanto a privada:

- 1) Com Ingerência Completa do Estado: o Estado, por iniciativa própria, cria todos os meios pelos quais a população daquela região ou daquele segmento consegue assumir seu protagonismo.
- 2) Sem a Ingerência do Estado: a população de uma região ou segmento assume seu protagonismo através de lutas sociais.
- 3) Com a Ingerência do Estado no Início do Processo: o Estado cria os meios que darão início ao empoderamento, capacitando a população de uma região ou um segmento a prosseguir sem o amparo estatal.
- 4) Com Ingerência do Estado por Solicitação dos Cidadãos: nesta associação a população tem meios políticos suficientemente fortes para cobrar e conseguir que o Estado ofereça os meios para que o empoderamento ocorra.
- 5) Com Participação do Estado: Estado e cidadãos constroem juntos as possibilidades de protagonismo da comunidade.
- 6) Com Participação Mínima do Estado: cidadãos tomam o protagonismo para si e o Estado auxilia, minimamente, para não perder a possibilidade política de participação.
- 7) Com Presença Forte do Capital: o protagonismo de uma determinada comunidade se dá pela ascensão econômica do grupo ou, por estes cidadãos serem o meio pelo qual o lucro pode ser obtido.

Voltemos então a cada uma das categorias por nós propostas para ilustrá-las com breves exemplos.<sup>14</sup>

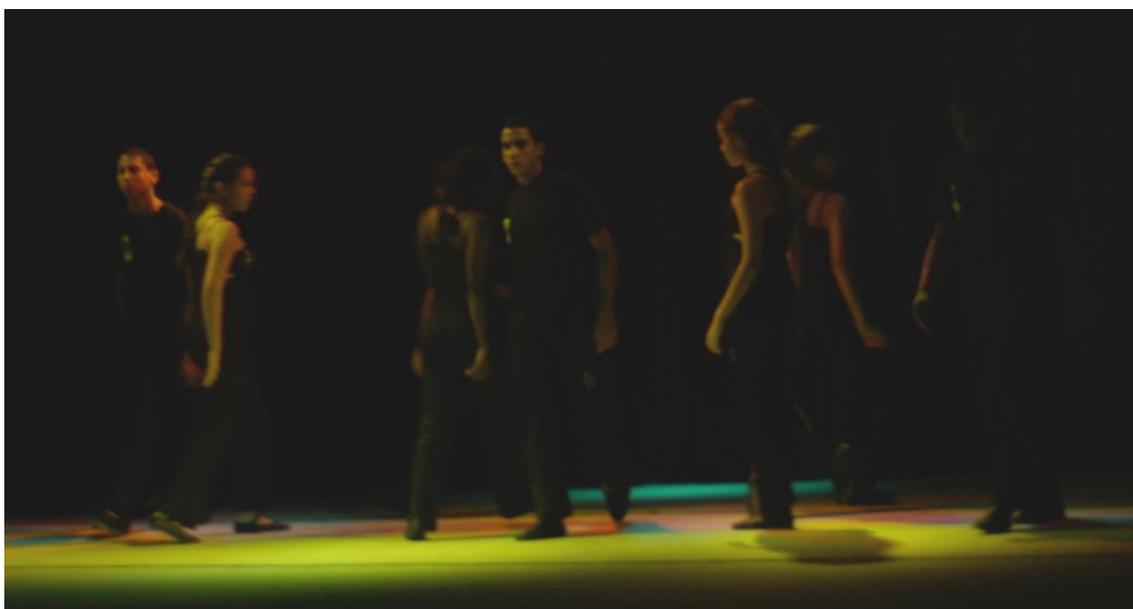
---

<sup>13</sup> SARNEY *apud* BARBALHO, 2007, s.p..

<sup>14</sup> Exceto quando indicado, as imagens são da autoria dos autores.

1. Com Ingerência Completa do Estado: o Estado, por iniciativa própria, cria todos os meios pelos quais a população daquela região ou daquele segmento consegue assumir seu protagonismo.

Um possível exemplo pode ser ilustrado com o Programa Cultura Viva e os pontos de cultura. Em especial o *Ponto de Cultura Niterói Oceânico*, que iniciou suas atividades a partir da possibilidade trazida por edital público do Ministério da Cultura. Ações já existentes e mesmo ações novas obtiveram um novo patamar de atividade e reconhecimento a partir da iniciativa do poder público.



Jovens do grupo de dança do projeto participam de Festival de Dança em Itaguaí (2009).

2. Sem a Ingerência do Estado: a população de uma região ou segmento assume seu protagonismo através de lutas sociais.

No Rio de Janeiro, grupos indígenas assentaram em antigo prédio no bairro do Maracanã, onde funcionara o Museu do Índio. Permaneceram ali até que as reformas no entorno do estádio (em função dos megaeventos planejados para 2013, 2014 e 2016) os “expulsaram” para outras áreas. Enquanto assentados, eles protagonizaram atividades culturais próprias e opuseram forte resistência, que contou com apoio popular, contra as iniciativas governamentais. Fotos de Vitor Vogel (2012).



3. Com a Ingerência do Estado no Início do Processo: o Estado cria os meios que darão início ao empoderamento, capacitando a população de uma região ou um segmento a prosseguir sem o amparo estatal.

Em 2004, a Secretaria Regional de Icaraí (Niterói/RJ) convidou alguns artistas plásticos da cidade para exporem em espaço público, em evento oficial da prefeitura. A partir deste evento alguns artistas se mobilizaram e criaram uma associação entre eles (Artes Icaraí) e iniciaram um projeto (Galeria ao Ar Livre) que perdurou por protagonismo próprio ao longo de dois a três anos seguintes.



4. Com Ingerência do Estado por Solicitação dos Cidadãos: nesta associação a população tem meios políticos suficientemente fortes para cobrar e conseguir que o Estado ofereça os meios para que o empoderamento ocorra.

O distrito rural de Espiraiado (Maricá/RJ) vem desenvolvendo o projeto *Espiraiado de portas abertas*. Nestas ocasiões, a população local se articula para a mostra e venda de artesanatos e recorre ao Estado para a viabilização do evento (serviços operacionais de urbanização) e de apresentações artísticas para população e visitantes.



5. Com Participação do Estado: Estado e cidadãos constroem juntos as possibilidades de protagonismo da comunidade.

Exemplo estratégico pode ser buscado nas Teias dos pontos de cultura, construídas em parceria entre as ONGs conveniadas com o Programa Cultura Viva e o Ministério da Cultura. As imagens a seguir são das teias de 2007 (Belo Horizonte) e de 2010 (Fortaleza) em momentos de discussão e deliberação coletiva sobre os rumos do movimento e em defesa do Programa governamental.



6. Com Participação Mínima do Estado: cidadãos tomam o protagonismo para si e o Estado auxilia, minimamente, para não perder a possibilidade política de participação.

Trazemos como exemplo a montagem dos *tapetes de sal* durante os feriados religiosos da Semana Santa e Corpus Christi. No caso em questão (cidade de Ouro Preto/MG – 2013), o Estado entra com os preparativos da produção (fechamentos das ruas, disponibilização de pacotes de serragem colorida para montagem das composições artísticas, limpeza posterior após as procissões matinais).



Outro exemplo pode ser verificado nos eventos em Conservatória (Valença/RJ), nos quais seresteiros locais e convidados organizam serenatas pelas ruas da cidade.

Cabe destacar a quase nula presença governamental nestas iniciativas, e também a incorporação de benefícios turísticos por parte dos comerciantes locais. cremos que este exemplo configura-se entre a categoria 6 e categoria 7 a seguir.



7. Com Presença Forte do Capital: o protagonismo de uma determinada comunidade se dá pela ascensão econômica do grupo ou, por estes cidadãos serem o meio pelo qual o lucro pode ser obtido.

Ao invés de exemplos, basta indicar que nesta categoria se encontram a grande maioria dos eventos incentivados com recursos da lei Rouanet. Assim como, segundo apontado Durand, a

centralização do capital econômico na área da cultura e das comunicações, nos últimos vinte anos, vem seguindo um rumo surpreendente: *holdings* comandadas pelo capital financeiro adquirem não somente estações de rádio e TV e jornais, como também agências de publicidade, editoras, livrarias etc., alterando a lógica de trabalho em cada segmento que passa a subordinar.<sup>15</sup>

O resultado é que os criadores passam cada vez mais a ter que adequar suas criações à lógica mercantil. Antes de tudo, ensinam os manuais de marketing cultural, faz-se necessário conhecer o público consumidor, as empresas voltadas para esse público, o interesse da mídia pelo projeto, fazer pesquisas quantitativas e qualitativas...<sup>16</sup>

#### **4. Conclusões bem preliminares:**

Os estudos ora apresentados fazem parte de pesquisas ainda em desenvolvimento embrionário, as quais vimos construindo sob alguns aspectos complementares, dos quais destacamos dois objetivos principais: discutir as articulações presentes na construção de

---

<sup>15</sup> DURAND, 2013, p. 68.

<sup>16</sup> BARBALHO, 2007, s.p.

políticas culturais e suas estratégias de gestão; e entender formas de atuação cultural capazes de fortalecer a apropriação dos espaços públicos coletivos.

Temos buscado identificar e analisar agendas e ações de cultura e as práticas delas resultantes, que apontem a valorização e fomento da sociabilidade e do (re)conhecimento e uso dos espaços das cidades. Para tanto, tem-se acompanhado algumas ações implementadas em diferentes cidades, que -sob diferentes aspectos- fomentam e oportunizam aos indivíduos interações com linguagens artístico-culturais e reforço de suas estratégias de convívio social. Também, enquanto estratégia metodológica importante, busca-se analisar a congregação de instâncias públicas e societárias e sua integração a movimentos originários da sociedade civil. Entende-se que ações culturais que acontecem a partir dos esforços coletivos tendem a proporcionar a seus envolvidos diferentes estratégias de empoderamento e protagonismo social.

Busca-se, também, como objetivos da pesquisa, verificar as articulações entre Gestão e Política de forma integrada e estruturante: o tecer dos saberes e das experiências proporcionados por diferentes áreas do conhecimento e pelos diversos segmentos sociais potencializando os resultados da gestão, ajudando a integrar políticas até então desenvolvidas de forma compartimentada, otimizando o uso dos recursos e estimulando a troca de informações e a atuação em rede. Entende-se que tal prática de pesquisa-ação pode contribuir na instalação de processos participativos capazes de sensibilizar os poderes públicos e as comunidades a exporem suas dificuldades e suas demandas, suas expectativas, propostas e projetos.

#### **Referências bibliográficas:**

BARBALHO, A. Políticas Culturais no Brasil: identidade e diversidade sem diferença. *III ENECULT*. 2007.

CARVALHO, Cristina Amélia. A participação como recurso de poder. Relato e apreciação da vivência na II Conferência Nacional de Cultura. In: CARVALHO, C. A. ; DOURADO, D. P. ; GAMEIRO, R. (orgs). *Cultura e transformação – políticas e experiências culturais*. Porto Alegre: Dacasa Editora, 2013. p. 55-65.

CHARTIER, Roger. *A História Cultural: entre práticas e representações*. Lisboa: Difel/Bertrand Brasil, 1990.

CHARTIER, Roger. Cultura popular: revisitando um conceito historiográfico. *Revista Estudos Históricos*, Brasil, 8, dez. 1995. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/reh/article/view/2005/1144>. Acesso em: 04 jun. 2013.

DURAND, José Carlos. *Profissionalizar a administração da cultura*. RAE - Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 36, n. 2, p. 6-11 Abr./Maio/Jun. 1996

DURAND, José Carlos. *Política Cultural e Economia da Cultura*. Cotia, SP: Ateliê Editorial ; São Paulo: Edições Sesc SP, 2013.

GARRIDO, 2009. Alfredo Palacios. El arte comunitario: origen y evolución de las prácticas artísticas colaborativas. *Arteterapia - Papeles de arteterapia y educación artística para la inclusión social*, n. 197, v. 4, p. 197-211, 2009.

GINZBURG, Carlo. *Mitos, emblemas e sinais; morfologia e história*. São Paulo: Cia. das Letras, 1989.

GINZBURG, Carlo. *O queijo e os vermes*. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

GINZBURG, Carlo. *A Micro-história e outros ensaios*. Lisboa: DIFEL, 1991.

RODRIGUES, L. A. F.; CASTRO, F. L. *Além das políticas públicas: ações em cultura – práticas e espacialidades*. Reunião de Antropologia do Mercosul, Córdoba, 2013

SALDANHA, Nuno. *Arte popular, arte erudita e multiculturalidade*. Influências, confluências e transculturalidade na arte portuguesa. Disponível em [http://www.oi.acidi.gov.pt/docs/Col\\_Percursos\\_Intercultura/3\\_PI\\_Cap3.pdf](http://www.oi.acidi.gov.pt/docs/Col_Percursos_Intercultura/3_PI_Cap3.pdf) . Acesso em 23 maio 2013

WASEN, Marcelo Simon. Práticas colaborativas em arte pública: especificidades e conflitos. *III Semana de pesquisa em Artes*. 10 a 13 de novembro de 2009. Disponível em [http://www.ppgartes.uerj.br/spa/spa3/anais/marcelo\\_wasem\\_16\\_26.pdf](http://www.ppgartes.uerj.br/spa/spa3/anais/marcelo_wasem_16_26.pdf) . Acesso em 15 Jan 2013