

**MARIA HELENA MELO DA CUNHA**

**GESTÃO CULTURAL:  
PROFISSÃO EM FORMAÇÃO**

**Belo Horizonte  
Faculdade de Educação  
2005**

**Maria Helena Melo da Cunha**

**GESTÃO CULTURAL:  
PROFISSÃO EM FORMAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Educação da Faculdade de Educação, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação

Área de concentração: Sociedade, Cultura e Educação

Orientador:  
Prof. Dr. Juarez Tarcísio Dayrell

Co-orientadora  
Prof<sup>a</sup> Dra. Ana Maria Rabelo Gomes

**Belo Horizonte**  
**Faculdade de Educação**  
**2005**

**Universidade Federal de Minas Gerais**

**Faculdade de Educação**

**Curso de Pós-Graduação – Conhecimento e Inclusão Social em Educação**

Dissertação intitulada ***Gestão Cultural: profissão em formação***, de autoria de ***Maria Helena Melo da Cunha***, analisada pela banca examinadora constituída pelos professores:

---

Prof. Dr. Juarez Tarcísio Dayrell – Orientador

---

Profª Dra. Ana Maria Rabelo Gomes – Co-orientadora

---

Prof. Dr. Antonio Albino Canelas Rubim – Membro Externo ao Programa

---

Profª Dra. Maria Cristina Soares de Gouveia – Membro Interno do Programa

Belo Horizonte, 4 de novembro de 2005.

Aos meus pais Mário (*in memoriam*) e Maria, pelo exemplo. Eles nunca hesitaram em nos dar força para vãos cada vez mais altos.

Ao Luiz, meu companheiro amável de todas as horas, que sempre acreditou e investiu comigo em sonhos, transformando-os em nossa realidade.

À Paula e ao Bruno, meus dois pequenos amores, que souberam entender o processo intenso exigido pela escrita deste trabalho, que nos furtava de momentos no parque, na praça, no cinema, de aconchegos...

Ao meu irmão Antônio (*in memoriam*).

Agradeço, em especial, ao Juarez Dayrell e à Ana Gomes que, com maestria e amizade, me ajudaram a percorrer mais esta trajetória acadêmica e profissional, transformando obstáculos em desafios.

Em nome de todos os gestores culturais que fizeram parte da construção dessa nova profissão – Aluizer Malab, César Piva, Eleonora Santa Rosa, Eliane Parreiras, DJ Francis, Luis Eguinoa, Luciana Salles, Rômulo Avelar e Berenice Menegale – que, como tantos outros, contribuíram para a constituição desse campo profissional e para a realização deste trabalho. Não poderia deixar de agradecer àqueles profissionais com os quais compartilhei de vários projetos e que passaram a fazer parte desse meu percurso, não só profissional, mas como grandes amigos: Marta Porto, Élide Murta, José Márcio Barros, Rosângela Sampaio e Solanda Silva.

Aos amigos que transformaram a idéia de uma escola livre – a COMUNA S.A. – em realidade: Paulo Dimas, Chicão, Luiz Fernandes, Patrícia Faria, Elisa Almeida, Manoel Neto, Frederico Santana Rick, Rita Cupertino, os vários sócios, professores e alunos.

Aos meus sócios e amigos da DUO Informação e Cultura, Marcela Bertelli e Luiz Fernandes, que tiveram a certeza de que este trabalho é realmente nosso! A toda a equipe, Ana Flávia, Valéria, Tatiana, Elaine, Maria Helena, Rômulo, Diego e Marcos, que transformaram a minha ausência no dia-a-dia do trabalho um pouco mais leve.

Aos professores e alunos de todos os cursos de gestão cultural dos quais tive a oportunidade de participar como aluna, professora ou coordenadora, pois me inspiraram a refletir sobre a diversificação do processo formativo no campo da cultura.

À Gena Cunha e à Valéria Amorim, pela leitura minuciosa das primeiras escritas. À Tucha, com sua revisão que transforma nossos textos! Ao estagiário Thiago Costa, que voltava angustiada sem muita informação sobre o tema específico da pesquisa, mas eu dizia: “Este é o dado da pesquisa”.

À minha família: Maria, Fernando, Heloísa, Paulo, Ronise, Gena, Carlos, Laura, José Carlos, Maria Inês, Luciano, André, Celiane, Aldeman, Niltinho, Wanessa, Paulo, Neila, Ronaldo; “à turma da segunda geração: Frederico, Felipe, Rafael, Luciana, Marina, Eduardo, Maria, Lucas, Leonardo, Davi, Letícia, Maria Clara, Pablo, Moreno, Tanane e Pedro; e aos vários amigos que souberam entender as minhas ausências em tantas ocasiões preciosas de nossa vida.

"A cultura é uma longa conversa  
e, se não há conversa,  
não há cultura."

José Teixeira Coelho Neto

## RESUMO

A pesquisa *Gestão Cultural: profissão em formação* tem como objetivo analisar as questões relativas à constituição do campo da gestão cultural em Belo Horizonte desde a década de 1980. Seu foco principal foi compreender os processos diferenciados de formação dos gestores culturais e sua relação na condução de suas trajetórias profissionais, levantando, finalmente, quais são os saberes necessários para que atuem no mercado de trabalho. Para compreender esse processo, identificamos alguns sujeitos que, a partir de uma demarcação temporal – décadas de 1980 e 1990 e início do século XXI –, contribuíram para a construção dessa profissão. Para tanto, foram realizadas nove entrevistas, relatos orais de vida profissional, com gestores culturais representantes das três gerações determinadas que atuaram profissionalmente nas áreas pública, privada e/ou no terceiro setor. Durante a pesquisa, constatamos que antecedentes (família, escola e comunidade) ocuparam papel preponderante no processo de sensibilização artística e cultural que, mais tarde, influenciou a escolha da gestão cultural como um caminho profissional. Entre as gerações analisadas, identificamos duas formas de entrada para esse campo profissional: a primeira está representada pelos sujeitos que aprenderam e refletiram sobre esse ofício no exercício cotidiano do trabalho. Na segunda, os sujeitos já se encontravam em um mercado de trabalho bem mais estruturado e complexo, o que os levou a buscar uma formação mais sistemática e específica. O reconhecimento social do gestor cultural no mundo do trabalho contemporâneo continua sendo uma busca cotidiana por parte desses profissionais. As trajetórias construídas por eles foram identificadas a partir da diversidade da formação deles. E foi no processo de constituição do campo em gestão cultural que se delineou a identidade profissional do gestor cultural, com a identificação do perfil, das habilidades e dos saberes de cada um como referenciais coletivos necessários para o desempenho profissional e a ampliação das suas possibilidades de atuação.

## ABSTRACT

This study, entitled *Cultural Management: a profession in formation*, is aimed at analyzing issues relating to the creation of the field of Cultural Management in Belo Horizonte, since the 1980's. The main focus was to understand the differentiated processes involved in the formation of cultural managers, and in how they relate to professional paths, finally identifying what they need to know to be active in the labor market. In order to understand this process, we have identified several subjects who contributed to creating this profession, dividing them according to a time-based criterion – 1980's, 1990's and the beginning of the 21<sup>st</sup> century. We held nine interviews, basically oral reports of professional lives, with cultural managers representing the three aforementioned generations. These managers were active professionally in the public, private and/or third sector. During our research, we discovered that antecedents (family, school and community), played a preponderant role in the process of artistic and cultural sensitization, and that this later influenced the choice to follow the path of cultural management. Among the generations analyzed, we identified two paths of entry for this professional field: the first is represented by those subjects who learned and reflected upon this occupation during their daily work. In the second, the subjects were already part of a much more structured and complex labor market, which led them to seek a more systematic and specific formation. Social recognition of the role of the cultural manager in the contemporary world of work continues to be a struggle for these professionals. The paths they followed were identified based on the diversity of their backgrounds. And it was during the process of creating the field of cultural management that the professional identity of the cultural manager was outlined, identifying the profile, abilities and knowledge of each as the collective references necessary for professional development and amplification of their possibilities.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>Capítulo 1 – A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA CULTURA NO BRASIL</b> .....	24
1.1 O processo de globalização e o contexto político-cultural .....	24
1.2 A criação de instituições públicas de cultura.....	34
1.2.1 A criação da Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte: breve histórico.....	43
1.3 As Leis de Incentivo à Cultura: desafios políticos e econômicos .....	49
<b>Capítulo 2 – GESTÃO CULTURAL: PROFISSÃO EM FORMAÇÃO</b> .....	65
2.1 Os sujeitos da pesquisa: gestores culturais .....	66
2.2 Processos de sensibilização cultural: um rito de passagem .....	71
2.3 Escolha do caminho: o momento da tomada de decisão .....	83
2.4 Gestão cultural: profissão e campo profissional .....	91
2.5 Atuação profissional do gestor cultural.....	97
2.6 O múltiplos perfis profissionais do gestor cultural .....	102
2.7 Reconhecimento social: regulamentação da profissão .....	117
<b>Capítulo 3 – GESTÃO CULTURAL: FORMAÇÃO PROFISSIONAL</b> .....	127
3.1 Formação profissional do gestor cultural .....	127
3.2 Primeiro momento: reflexão autodidata, base da constituição profissional .....	130
3.3 Segundo momento: período de transição na formação profissional .....	140
3.4 Terceiro momento: a consolidação da gestão cultural no mercado de trabalho.....	155
3.5 O jogo de relações e os saberes profissionais no campo da gestão cultural .....	167
<b>Conclusão – PERSPECTIVAS PARA UMA NOVA PROFISSÃO</b> .....	180

<b>REFERÊNCIAS</b> .....	187
<b>ANEXOS</b> .....	196
Anexo 1 – UMA BREVE ANÁLISE DO CURSO DE GESTÃO CULTURA (2000-2005).....	197
Anexo 2 – CURSOS E PROGRAMAS DE FORMAÇÃO CULTURAL .....	206

## INTRODUÇÃO

Nesta pesquisa, *Gestão Cultural: profissão em formação*, desenvolvemos uma reflexão sobre a constituição do campo da gestão cultural em Belo Horizonte e, nesse contexto, discutimos os processos de formação específica do gestor cultural desde a década de 1980.

Para tanto, buscamos compreender a gestão cultural contemporânea a partir das transformações ocorridas no campo político, econômico e social. Consideramos que esse contexto mais amplo proporcionou as condições para o surgimento da gestão cultural como nova profissão. Assim, direcionamos os estudos para a compreensão do processo de constituição do campo da gestão cultural, tendo como base as trajetórias de profissionais que atuam em Belo Horizonte desde a década de 1980 até aqueles que iniciaram suas carreiras já no início do século XXI. Nessa perspectiva, buscamos identificar os diversos processos formativos que contribuíram para o delineamento de perfis profissionais variados, decorrentes também de uma amplitude de áreas de atuação e de saberes necessários para o desempenho profissional. Discutimos também o processo de institucionalização da cultura no Brasil, ou seja, a criação de suas instituições públicas, bem como o sistema de financiamento à cultura, pautado pelas leis de incentivos fiscais.

A motivação para o desenvolvimento desta pesquisa foi fruto da minha trajetória profissional há mais de quinze anos no campo da cultura, visando prioritariamente à área de formação artístico-cultural. Desde o início da década de 1990, construí uma carreira profissional como gestora cultural em Belo Horizonte,

com experiência tanto em organizações não governamentais, como no Poder Público e na iniciativa privada. Com uma formação acadêmica na área de história, eu buscava uma associação a projetos que, além do valor artístico-cultural, tivesse como finalidade a reflexão sobre o processo de construção do sujeito como peça fundamental do fazer artístico e da especificidade conceitual e metodológica de gerenciamento do setor cultural como mercado de trabalho e produção artística.

O percurso profissional traçado até o momento tem me colocado, freqüentemente, diante de questões abordadas neste trabalho, o que apontou para a necessidade, cada vez mais premente, de aprofundar as reflexões sobre o tema proposto. Um fato marcante nesse sentido ocorreu em 1991, quando um grupo interdisciplinar, do qual faço parte até hoje, idealizou e fundou a Escola Livre da COMUNA S. A., uma organização não governamental sem fins lucrativos, dedicada especificamente à educação e à cultura.

Durante mais de dez anos, o grupo coordenou diversos cursos, oficinas e seminários, que atingiram um público de faixa etária, renda e sexo bastante diversificados. Eram dirigidos aos leigos, aos iniciados e aos profissionais interessados em criar novas alternativas de trabalho ou mesmo como complemento de suas atividades principais. Dessa forma, buscava-se proporcionar um ambiente de formação múltiplo e interdisciplinar, com uma série de opções. A oferta de cursos sempre foi muito diversificada, dividindo-se nas áreas de imagem (cinema, vídeo, fotografia), arquitetura, filosofia, história, música, teatro, dança, psicanálise, produção cultural e as oficinas de artes plásticas (modelagem, pintura, aquarela). Dessa experiência, o que mais nos instigava era a possibilidade de lidar com essa multiplicidade de conhecimentos em um ambiente informal, no qual se percebia

claramente a busca de alternativas de expressão artística, da possibilidade de encontros formativos e de reflexão sobre temas de interesses diversos.

Além do trabalho com a Escola Livre da COMUNA S. A., que permeia grande parte desses anos aqui expostos, algumas experiências profissionais foram destacadas, em razão da sua importância no processo reflexivo a respeito do setor.

Um momento importante foi o trabalho desenvolvido como assessora do Departamento de Planejamento e Coordenação Cultural da Secretaria Municipal de Cultura/PBH entre 1995 e 1996, principalmente no que se refere ao Programa de Incentivo à Cultura (PINC),<sup>1</sup> que propunha três principais linhas programáticas de ação: a divulgação dos mecanismos de renúncia fiscal do município, um sistema de abastecimento de informações específico para a área da cultura investindo em pesquisa por meio do *Primeiro Diagnóstico da Área Cultural de Belo Horizonte* e a publicação da Revista *Eletrônica Zapp Cultural* e, por fim, o desenvolvimento do programa *Estímulo à Profissionalização Especializada*, trabalho voltado para a formação dos profissionais que atuavam no setor cultural nos âmbitos público e privado.

Esta última linha de atuação do Programa de Incentivo à Cultura (PINC) da Secretaria tinha como objetivo organizar cursos de capacitação específica na área de produção cultural como o Curso Básico Intensivo de Marketing Cultural, ministrado por Yacoff Sarkovas (1995), e o Curso para Produtores e Administradores Culturais, ministrado por Cândido Mendes, Pixto Falconi, Carlos Morici, Sergio Billota

---

<sup>1</sup> Nesse período, a Secretária Municipal de Cultura era Maria Antonieta Cunha e a diretora do DPCC, Marta Porto. O *Primeiro Diagnóstico da Área Cultural de Belo Horizonte* foi a primeira pesquisa do gênero, no Brasil, voltada para a compreensão mais ampla do mercado cultural como possibilidade de trabalho e consumo e a Revista *Eletrônica Zapp Cultural*, que divulgava reportagens, artigos e uma agenda cultural, cumpriu, também, o papel de desmistificar o manuseio dessa tecnologia para as camadas da população que não tinham tido ainda acesso a computadores, por meio de quiosques itinerantes disponibilizados em diversos pontos públicos da cidade e em escolas da rede municipal de ensino.

(MinC) e Marta Porto (1995). Nesse período, tendo em vista que a Secretaria havia sido criada há apenas seis anos, identificávamos a necessidade de proporcionar a formação de recursos humanos para a administração pública da cultura e também para o mercado cultural da cidade. Nesse sentido, éramos movidos por questões básicas sobre a constituição desse campo profissional: Quais eram, de fato, as atividades que esse profissional deveria desempenhar e onde poderia atuar? E, principalmente, qual ou quais seria(m) o(s) papel(éis) dos gestores culturais nessa teia de relações profissionais no campo da cultura? Tínhamos consciência da falta de dados que respondessem a vários de nossos questionamentos, o que nos levou a realizar o *Primeiro Diagnóstico da Área Cultural de Belo Horizonte*, tornando-se um pouco mais evidente que o processo de constituição e consolidação da profissão deveria andar paralelamente à formação diversificada de seus agentes. Desta forma, buscávamos contribuir para a profissionalização do setor cultural, público e privado, ampliando e qualificando o debate no sentido da construção de uma política pública de desenvolvimento artístico-cultural para a cidade.

Esse percurso me levou, mais uma vez, à reflexão sobre o processo formativo do profissional de cultura no trabalho de consultoria para a elaboração, em 1997, do Curso de Planejamento e Administração Cultural (80h/a). Esse curso foi organizado pela Fundação João Pinheiro/Centro de Estudos Históricos e Culturais (CEHC) e pela Secretaria de Estado da Cultura (SEC), por intermédio do Programa Oficina de Cultura, sendo ministrado em Belo Horizonte e em várias cidades do interior do Estado. Nesse período, já havia a necessidade de discutir a cultura também pelo viés do planejamento estratégico, iniciava-se uma inovação nos programas de formação. Porque até esse momento, não se discutia explicitamente, nesses espaços formativos, o conceito de planejamento estratégico como

ferramenta de trabalho para a área da cultura. Assim, perguntávamos: Em que medida esses cursos foram capazes de avançar no sentido de superar formas tradicionais de gerenciamento do setor cultural?

Em 1999, ingressei no curso de especialização *lato sensu* em Planejamento e Gestão Cultural, oferecido pelo Instituto de Educação Continuada – PUC Minas.<sup>2</sup> Tinha como objetivo principal ampliar meus estudos mediante formação acadêmica, pois era autodidata nessa área específica, buscando a sistematização dos conhecimentos adquiridos ao longo de uma vivência prática na área, alargando, dessa forma, o processo reflexivo e conceitual sobre o tema. Ao mesmo tempo, a formação acadêmica vinha da necessidade própria de legitimação para atuar na área. Essa experiência me levou a perceber que muitos buscavam essa formação mais específica com o intuito de credenciamento acadêmico para inserção no mercado de trabalho. Entretanto, qual é, de fato, o peso desse processo formativo? Qual o significado desses encontros com os pares em um ambiente de formação?

Ainda em 1999, criamos a empresa DUO – Informação e Cultura, da qual sou uma das sócias diretoras. Desde então, a empresa tem como uma de suas prioridades na área cultural o desenvolvimento de projetos que visam à profissionalização do setor, seja por meio da organização de cursos dirigidos à formação do profissional de cultura, seja mediante a disponibilização e organização de informações específicas da área em seu site.

Foi por intermédio dessa empresa que me responsabilizei pela concepção do conteúdo programático e pela coordenação do curso de extensão em Gestão Cultural promovido, desde 2000, pela Fundação Clóvis Salgado/Palácio das Artes,

---

<sup>2</sup> Coordenação geral de José Márcio Barros e coordenação executiva de Manoel de Almeida Neto.

por meio do seu Centro de Formação Artística (CEFAR), o qual será comentado em anexo nesta dissertação.

A experiência com o curso de Gestão Cultural reforça mais ainda algumas questões que devem ser consideradas para se compreender o conjunto de variáveis que constituem as diferentes trajetórias dos gestores culturais de Belo Horizonte. A troca de conhecimentos específicos construídos a partir de um trabalho pautado por ações práticas como forma de constituição do campo profissional me levou a pensar sobre as necessidades de formação dos profissionais da cultura. Enfim, será que apenas a formação por meio de cursos específicos é suficiente para se profissionalizarem no mercado cultural? Como entendem a concepção de formação para esse campo profissional? Cabe a qual instituição esse ofício?

Durante a realização deste trabalho, surgiram outros questionamentos, fruto de uma experiência prática no campo profissional e das várias experiências de programas e cursos realizados em Belo Horizonte desde meados da década de 1990: Qual a relação que se pode estabelecer entre formação e o processo de consolidação profissional do gestor cultural? Essa é uma das perguntas feitas previamente que irá merecer uma reflexão mais profunda durante o desenvolvimento deste trabalho.

Embora esse não tenha sido o objetivo principal a ser contemplado nesta pesquisa, há a perspectiva de contribuir para ampliar a discussão a respeito dos saberes específicos desse profissional e das necessidades formativas desse campo de trabalho, no sentido de caminhar para o seu reconhecimento efetivo na sociedade contemporânea.

Ao delinear a constituição do campo profissional do gestor cultural, bem como o seu processo de formação, utilizamos os eixos temáticos da definição

da profissão e do campo profissional, do profissionalismo e do reconhecimento social, bem como analisamos os aspectos da entrada para o campo profissional dos antecedentes desse campo, da sensibilização artística, da percepção e da formação dos profissionais desse setor.

No desenvolvimento deste trabalho enfrentamos vários desafios, entre eles o relativo ao mapeamento bibliográfico disponível sobre o tema específico e sobre os temas correlatos que subsidiariam a discussão teórica. Constatamos, a partir desse levantamento, a escassez bibliográfica em língua portuguesa sobre o tema da gestão cultural, tanto no campo profissional quanto ao processo de formação, o que aponta para a novidade do tema. Ao mesmo tempo, é importante destacar o papel das novas mídias, como a Internet, na divulgação de discussões e textos relativos a esse tema, pelo menos entre os países ibero-americanos, o que foi significativo como contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa.

Um segundo desafio diz respeito à minha proximidade profissional com a gestão cultural de Belo Horizonte. Estava ciente da dificuldade em estabelecer o distanciamento necessário exigido na construção de uma análise científica. O resultado do trabalho ora apresentado tornou-se, nesse sentido, um exercício constante e uma tensão entre a reflexão distanciada de um momento da história recente do País e o meu envolvimento com os processos da gestão cultural como nova profissão que traz a paixão e o olhar crítico de quem viveu de perto o crescimento do mercado cultural belo-horizontino, contribuindo como profissional para a constituição do campo da gestão cultural. Podemos afirmar, como outros pesquisadores que

corri o risco, assumido, de que o excessivo envolvimento com o tema trouxesse acoplado pouco distanciamento e uma paixão que, se por um lado refletem um ponto de vista muito pessoal no relato e na análise, por outro trazem a narração do vivido. (BOTELHO, 2000, p.19.)

Essa relação de familiaridade com o tema, muitas vezes, dificultava o processo de estranhamento necessário para a construção analítica e imparcial do objeto de pesquisa. Durante o trabalho de campo e da análise do material levantado, esse distanciamento do objeto passou a ser uma busca cotidiana no controle de conceitos e preconceitos já estabelecidos no campo pesquisado, mas, ao mesmo tempo, foi o próprio conhecimento intrínseco ao campo que mais me instigou a refletir, questionar e buscar a compreensão do processo de constituição da profissão em gestão cultural. Segundo DaMatta (1990, p. 168), neste caso “é necessário um desligamento emocional, já que a familiaridade do costume não foi obtida por intelecto, mas por via coerção socializadora e, assim, veio do estômago para a cabeça”.

O terceiro desafio no processo de análise refere-se à contemporaneidade do próprio tema relativo à gestão cultural, que tem, em um passado bem recente, (década de 1980) o início da sua história. Estamos vivendo o momento em que estão sendo construídos vários elementos constitutivos desse campo profissional e em que os processos são dinâmicos e requerem flexibilidade e rapidez para acompanhar a complexificação das relações sociais, políticas, econômicas e culturais. Segundo Sevcenko (2001, p. 44), as grandes transformações do mundo contemporâneo têm alterado as dinâmicas de funcionamento da sociedade, tanto que

a introdução de novas técnicas gerou uma dinâmica em que o potencial transformador das sociedades modernas se multiplica numa velocidade muito maior do que a necessária para que as pessoas possam compreender ou refletir sobre seus impactos futuros.

A rapidez das transformações atingiu diretamente o processo de reconhecimento da gestão cultural e de reestruturação do Estado. Entre 2003 e 2005, tempo de realização desta pesquisa, passamos por momentos significativos para o setor cultural, como no caso das leis estaduais de incentivo à cultura, que quase foram extintas durante a tramitação da Reforma Tributária no Congresso Nacional, gerando um amplo debate entre artistas, produtores e gestores culturais para que tal mecanismo fosse preservado no bojo geral da reforma. No Estado de Minas Gerais, em janeiro de 2005, criou-se a Lei n. 15.467/2005,<sup>3</sup> que institui e estrutura as carreiras do “Quadro de Pessoal do Grupo de Atividades de Cultura”, estabelecendo, pela primeira vez, o cargo de gestor público da cultura, admitido por concurso (ainda não está em vigor). Nesse mesmo ano foi extinta a Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte e, em seu lugar, foi criada a Fundação Municipal de Cultura.<sup>4</sup> Fatos significativos que, embora citados durante a elaboração deste trabalho, não foram exaustivamente detalhados em razão da proximidade histórica dos acontecimentos e dos prazos insuficientes para uma análise dos impactos que poderão ser provocados por tais eventos no Estado de Minas Gerais.

No caso específico desta dissertação, recorreremos às técnicas desenvolvidas para pesquisas qualitativas. De forma mais precisa, foram

---

<sup>3</sup> Lei n. 15.467/2005, que instituiu e estrutura as carreiras do Quadro de Pessoal do Grupo de Atividades de Cultura, publicada no *Minas Gerais*, Diário do Executivo, em 14 de janeiro de 2005, p. 26, Col. 2.

<sup>4</sup> O Decreto n. 11.929, de 28 de janeiro 2005, extinguiu a Secretaria Municipal de Cultura, que foi transformada em Fundação Municipal de Cultura, estando vinculada diretamente ao Gabinete do Prefeito.

trabalhados relatos orais de vida, pois o objetivo foi recuperar o discurso narrativo sobre parte da biografia pessoal e profissional do sujeito em estudo, com a perspectiva de identificar, em um contexto social mais amplo, a trajetória de formação profissional. Nas palavras de Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998, p. 168), nesse caso, a história de vida é o método mais adequado: "Esta técnica tem sido muito usada para compreender aspectos específicos de determinadas profissões e para identificar problemas a elas relacionados".

Recorreu-se a essa abordagem por se tratar de um trabalho cuja perspectiva foi a análise de um período ainda recente da vida profissional dos entrevistados, não tendo de, necessariamente, recuperar o percurso totalizante da história de vida pessoal dos sujeitos. O relato oral de vida foi escolhido por nos fornecer possíveis variáveis e questões específicas para a pesquisa, pois se deve levar em consideração que a gestão cultural ainda está em processo de constituição como campo profissional e, portanto, em fase de estruturação.

O levantamento de dados por meio de relato oral de vida contribuiu com o aprofundamento das questões problematizadas nesta dissertação, pois ela pode, segundo Haguette (1999, p. 82), "mais do que qualquer técnica, exceto talvez a observação participante, dar sentido à noção de 'processo'. [...] Este 'processo em movimento' é observável, mas não facilmente. Ele requer uma compreensão íntima da vida dos outros [...]".

Para tanto, consideramos a experiência de cada um dos entrevistados, cientes de que a entrevista é um momento de reflexão sobre a trajetória profissional deles, entrelaçadas com seus sentimentos pessoais vividos em um mesmo período. Ao final de uma das entrevistas, um gestor cultural afirmou: "É bom fazer terapia... Essa é a minha vida na área da cultura..."

As entrevistas foram semi-estruturadas, evocando a vontade dos sujeitos em contar a sua própria história, ou seja, olhar para traz e enxergar a sua própria vida, ou parte dela, conscientes de que fazem parte de um contexto sociocultural mais amplo e de que a reflexão sobre sua trajetória profissional pode significar uma importante contribuição para o campo de trabalho do gestor cultural. Dessa forma, consideramos importante direcionar o relato por meio de um roteiro de temas preestabelecidos que contivesse apenas tópicos norteadores, para que não se corresse o risco de inibir novos direcionamentos do relato, nem deixar desvirtuar por completo o tema proposto.

A seleção dos nove participantes da pesquisa<sup>5</sup> seguiu uma escolha intencional, ou seja, sujeitos inseridos no contexto sociocultural de Belo Horizonte que pudessem refletir as características do ambiente em estudo a partir de alguns critérios como: tempo de atuação no mercado de trabalho, dividindo-os por década (1980, 1990) e nos últimos cinco anos; fez-se uma seleção equivalente entre profissionais com experiências no setor público, na iniciativa privada e no terceiro setor, levando em consideração a mobilidade de trânsito deles entre essas áreas; a especialização em produção ou gestão de alguma área artística específica (artes cênicas, música, artes visuais, dentre outras) ou generalista; e, por fim, foi considerado o fato de que esses profissionais estivessem trabalhando em algum setor cultural no período da entrevista. Critérios como gênero, idade, raça e classe social não foram parâmetros norteadores inicialmente para a seleção dos entrevistados, porque o universo de potenciais não permitia uma seleção que contemplasse também essas categorias. No entanto, elas revelaram aspectos

---

<sup>5</sup> Os nove sujeitos entrevistados foram identificados pelas suas trajetórias profissionais e foram tratados por pseudônimos com o objetivo de preservar-lhes a identidade.

importantes na composição da análise da configuração do campo em gestão cultural e formação profissional.

O conjunto dos percursos relatados refletiu a situação geral da própria categoria profissional em análise. A constatação de que o setor cultural, no caso da gestão cultural, não possui extensa bibliografia específica, sobrecarregou, ainda mais, a valorização das entrevistas na construção do objeto em questão. Buscamos reconstruir o campo da gestão cultural em Belo Horizonte a partir do imbricamento dos diversos relatos. Nesse sentido, concordamos com Demartini (1999, p. 13) quando afirma:

[...] trabalhar com vários relatos ao mesmo tempo implica muitas vezes em deixar de lado o encanto da história individual, mas ganha-se na comparação, na diversidade de opiniões, na percepção de processos em curso, na visualização de vínculos que se estabeleciam na sociedade como um todo, entre as várias peças constituintes deste mosaico.

Além das entrevistas, recorreremos a outros tipos de fontes secundárias documentais, como jornais impressos entre 1980 e 1990, disponíveis na Hemeroteca do Estado de Minas Gerais; documentos oficiais internos da Secretaria Municipal de Cultura, disponibilizados no Arquivo Público Municipal da Cidade de Belo Horizonte, tais como relatórios internos de gestão, programas e planos, resultados de pesquisas, programação de seminários, leis e decretos municipais e estaduais, dentre outros; e documentos do meu acervo pessoal.

Este trabalho se estrutura da seguinte forma: no primeiro capítulo, *A Institucionalização da Cultura no Brasil*, tem como perspectiva contextualizar o período que abarca os últimos vinte anos e coincide com a ampliação do debate em torno da globalização econômica e cultural, proporcionando um ambiente

favorável ao surgimento da gestão cultural como profissão contemporânea. No Brasil, referimo-nos ao contexto histórico de redemocratização do País, que contribuiu para o processo de institucionalização da cultura, culminando com a criação de suas instituições públicas: secretarias – estaduais e municipais, e o próprio Ministério da Cultura –, bem como a elaboração do sistema de financiamento à cultura, que se reduz, basicamente, à utilização dos recursos advindos das leis de incentivos fiscais à cultura.

O segundo capítulo, *Gestão Cultural: profissão em formação*, traz elementos que visam compreender o processo de constituição do campo profissional em gestão cultural em Belo Horizonte, contextualizando-o no mundo contemporâneo. Em primeiro lugar, identificamos quem são esses sujeitos que, a partir de uma demarcação temporal – por décadas 1980, 1990 e início do século XXI –, contribuíram para a construção dessa profissão. Para ampliar a discussão, foi necessário buscarmos nos antecedentes (família, escola e comunidade) o processo de sensibilização artística e cultural que influenciou, mais adiante, a escolha da gestão cultural como um caminho profissional. Ainda no processo de constituição do campo em gestão cultural, buscamos delinear a identidade profissional do gestor cultural, traçando o seu perfil e identificando as possibilidades de atuação como gestores da cultura no Poder Público, na iniciativa privada e no terceiro setor. Finalmente o processo que levou ao amadurecimento da gestão cultural como um campo de trabalho em ascensão nas sociedades atuais repercutiu em uma discussão sobre a percepção e o reconhecimento social dessa profissão no mundo contemporâneo.

O terceiro capítulo, *Gestão Cultural: formação profissional*, teve como perspectiva identificar a diversidade de formação dos gestores culturais e o impacto

que esse processo de formação provocou com relação à trajetória profissional desses sujeitos. Buscamos, também diferenciar as gerações analisadas quanto à entrada para o campo da gestão cultural, o jogo das relações internas ao campo da gestão cultural e a constituição dos saberes produzidos na ação cotidiana do trabalho.

Na conclusão, *Perspectivas para uma nova profissão*, buscamos, além de recuperar as principais conclusões e temas levantados durante os capítulos anteriores, traçar o quadro das possíveis perspectivas e desafios para o cenário cultural contemporâneo.

## Capítulo 1

### A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA CULTURA NO BRASIL

#### 1.1 O PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO E O CONTEXTO POLÍTICO-CULTURAL

Neste capítulo, nosso objetivo é abordar o processo de institucionalização do campo da cultura brasileira com um recorte temporal a partir da década de 1980. O que nos leva a buscar a compreensão de quais são as relações estabelecidas, no âmbito da globalização econômica e cultural, entre a reconfiguração social mundial, as novas dimensões da cultura e a gestão cultural como nova profissão. De forma mais específica, pretendemos estabelecer relações entre esse contexto mundial e a realidade brasileira, que se via diante da redemocratização política do País, do processo de criação de suas instâncias públicas de cultura, da constituição de um mercado de trabalho profissional nessa área e da sistematização das fontes de financiamento à cultura.

A década de 1980 representa, para todos os campos da sociedade, o apogeu de grandes mudanças vindas desde a década de 1960. Featherstone (1995, p. 71-72) afirma que o "período que ficou conhecido como 'contracultura' desferiu um ataque às coerções emocionais e favoreceu o relaxamento dos padrões formais de vestuário, apresentação e comportamento". Tais transformações culturais, sociais e tecnológicas colocavam o mundo diante de questões conceituais e práticas bem

mais complexas. O que significa, entretanto, "mudanças na estrutura das organizações, na direção da gerência por meio da negociação, em contraposição à gerência por meio do comando, e um grau maior de fluidez nas estruturas organizacionais hierárquicas e de flexibilidade no desempenho dos papéis". (FEATHERSTONE, 1995, p. 71-72.) A complexificação da sociedade contemporânea está interligada aos temas relacionados à globalização e às implicações decorrentes do processo de institucionalização da cultura como realidade capaz de promover a transformação social, estabelecendo o debate em torno das novas identidades nacionais, da diversidade cultural e, por fim, da idéia de multiculturalismo.<sup>6</sup>

Essas transformações ocorridas nos campos social, econômico, tecnológico e cultural, em âmbito global, tornaram as relações profissionais e de trabalho também mais complexas. A estrutura organizacional no campo da cultura contemporânea tem suas peculiaridades e as mudanças tendem a ser mais lentas, mais processuais, necessitando um período de adaptação, às vezes muito maior do que o esperado, para ser capaz de enfrentar tais mudanças ocorridas nos últimos anos.

Partimos do pressuposto de que os modos culturais e as formas de comportamento social, mediante o processo complexo de globalização, revelam-se de maneiras diferenciadas nos diversos locais em que se manifestam, mas há forte

---

<sup>6</sup> Este último não será tema específico de análise neste trabalho, mas deve ser ressaltado pela relação que se estabelece, como consenso, de que vivemos em sociedades multiculturais, nas quais os fenômenos contemporâneos de globalização intensificam as possibilidades de encontros e conflitos. Conforme Stuart Hall, esse é um termo de difícil entendimento, "na falta de conceitos menos complexos que nos possibilitem refletir sobre o problema, não resta alternativa senão continuar utilizando e interrogando este termo". (HALL, 2003, p. 51.)

tendência à uniformização da cultura, tendo como suportes básicos os meios de comunicação de massa, a televisão e o rádio e, até mesmo, o cinema.<sup>7</sup>

Assim, da mesma forma que surgiram tendências em direção à homogeneização global, há, ao contrário, uma reação contraditória na perspectiva de valorização da diferença, gerando uma visão de mundo composta por referências locais. "Todos nós nos localizamos em vocabulários culturais e sem eles não conseguimos produzir enunciações enquanto sujeitos culturais. Todos nós nos originamos e falamos a partir de 'algum lugar': somos localizados – e neste sentido até os mais 'modernos' carregam traços de uma 'etnia'." (HALL, 2003, p. 83.)

O processo de globalização sugere, em outras palavras, a imagem "de determinada cultura até o seu limite, o globo. As culturas heterogêneas tornam-se incorporadas e integradas a uma cultura dominante, que acaba por cobrir o mundo inteiro. A segunda imagem aponta para a compressão das culturas. Coisas que eram mantidas separadas são, agora, colocadas em contato e justaposição. As culturas se acumulam umas sobre as outras, se empilham, sem princípios óbvios de organização". (FEATHERSTONE, 1997, p. 129.)

À medida que se amplia a capacidade de lidar com redes e fluxos de intercâmbios, aumenta consideravelmente a capacidade de flexibilidade nos sujeitos contemporâneos, gerando certa facilidade na mudança de códigos e, conseqüentemente, maior movimento de inter-relação social e complexidade cultural. Essa interdependência global pode provocar um colapso até mesmo nas identidades culturais fortes, em decorrência, em grande parte, do processo de

---

<sup>7</sup> "Em nenhum outro segmento da mídia, entretanto, ocorre a concentração de propriedade verificada no setor televisivo. [...]. A sua influência sobre a formação de opinião no país é amplamente reconhecida [...] .Igualmente reconhecida é a habilidade mostrada pela empresa em transformar sua indubitável influência social em poder político [...]. (COSTA, 1997, p. 184.)

fragmentação dos códigos culturais, da multiplicidade de estilos em contato, da ênfase ao efêmero e ao flutuante, do não-permanente, da valorização do diferente, do pluralismo cultural. Isso desencadeia um processo cultural que caminha para uma sociedade de consumo que tem como característica marcante a fragmentação e a superprodução da cultura, o que Featherstone (1997, p. 201) denomina, de forma contundente, "acumulação trágica da cultura". O autor afirma, ainda, que a "fragmentação da experiência em nossas vidas cotidianas, nas ruas da metrópole, encontra um rebatimento na fragmentação da base de conhecimento que percorremos incessantemente, em um esforço para encontrar alguma perspectiva duradoura e justificável, com o propósito de dar à nossa vida algo mais do que uma coerência efêmera". (FEATHERSTONE, 1997, p. 201.)

No entanto, é nesse contexto das sociedades contemporâneas que surgem novas abordagens sobre a dinâmica do campo cultural e a constituição das novas relações profissionais, aqui entendidas como conseqüências do processo de globalização ocorrido nesses últimos vinte anos, tendo como parâmetro a década de 1980. Como afirmam Zubiria e Abello,

*la expresión Gestión Cultural<sup>8</sup> está ligada por lo menos a cuatro grandes transformaciones contemporáneas de la dimensión cultural: a) la extensión de la noción de cultura por motivos filosóficos, sociales, políticos y jurídicos. b) la crisis de las nociones de política y desarrollo a partir de la década de los setenta. c) La necesidad de políticas culturales que gestionen ámbitos más allá de la cultura artística, la cultura tradicional y el patrimonio. d) La aceptación e importancia de repensar rigurosamente las interrelaciones entre Economía y Cultura. (ZUBIRIA; ABELLO, 1997/1998.)*

---

<sup>8</sup> A expressão *gestão cultural* já surge, nesse contexto, identificada como um dos novos campos profissionais contemporâneos.

O desdobramento dos tópicos acima apresentados permite ampliar o debate em torno da dimensão do lugar da cultura nesse novo contexto da sociedade contemporânea. Portanto, a discussão sobre os conceitos de cultura ou culturas, termo que usado no plural já indica a atenção para as diferentes configurações culturais, leva-nos a considerar a necessidade de ampliar o olhar sobre a cultura no mundo contemporâneo e reconhecer sua diversidade. O reconhecimento das inegáveis mudanças, sob os diversos aspectos que engendraram as sociedades atuais, dá origem às novas articulações em torno da cultura, não se limitando às artes e às ciências, mas ampliando a dimensão cultural contemporânea também por sua configuração política, econômica e social.

Nessa perspectiva, à medida que o campo cultural estreita a sua relação com a economia e com a política, torna-se um recurso a mais no processo de transformação social e reorganização urbana. Yúdice (2004) afirma que o papel adicional conferido à cultura, por exemplo, de solucionar problemas urbanos, sociais e econômicos, deve-se, em grande parte, à redução da subvenção estatal direta a todos os serviços sociais, inclusive à própria cultura. A cultura, como “conveniência”, termo referido pelo autor, passa a fazer parte de estratégias, políticas e econômicas, em muitos e diferentes setores da vida contemporânea:

A economia cultural à qual fiz breve referência não é a única a valer-se da cultura como expediente, como recurso para outros fins. Podemos encontrar essa estratégia em muitos e diferentes setores da vida contemporânea: o uso da alta cultura (por exemplo, os museus, as zonas de desenvolvimento cultural, as cidades convertidas em parques temáticos, etc.) para o desenvolvimento urbano; para a promoção de culturas nativas e patrimônios nacionais destinados ao consumo turístico; para a criação de indústrias transnacionais que complementam a integração supranacional, seja com a União Européia ou com a América Latina; para a redefinição da propriedade como forma de cultura a fim de estimular o acúmulo

de capital em informática, comunicações, produtos farmacêuticos e entretenimento. (YÚDICE, 2004 p. 454-455.)

O posicionamento de Yúdice quanto ao “uso da cultura” quando ela transcende o sentido primeiro da cultura artística e de compartilhamento de idéias e costumes de determinado grupo de convivência permite a reflexão sobre questões relativas à cultura como “conveniência”, ao tornar-se elemento que fundamenta o processo de coesão social, a revitalização de espaço urbano, a apresentação de formas diferenciadas de comunicação empresarial, dentre outras ações atuais que se associam às atividades culturais, pois, como reforça Yúdice (2004, p. 455), é “tentador rechaçar cinicamente essas expressões de conveniência da cultura. Mas, ao invés de criticá-las, talvez seja mais eficaz estrategicamente pensar-se em estabelecer uma genealogia da transformação da cultura em recursos e perguntar-nos o que isso significa para o nosso período histórico”.

A ampliação do mercado cultural pode ser relacionada diretamente ao próprio aumento de consumo provocado pelas novas relações transnacionais que disponibilizaram e facilitaram a circulação de informações, de conhecimento e de produtos culturais, conseqüência de novas formas de produção e distribuição massiva da própria indústria cultural, que, nesse sentido, não significa necessariamente garantir um resultado qualitativo, tampouco de acesso democrático. Esse crescimento da economia de mercado cultural é também conseqüência, desde tempos mais remotos, da maior acessibilidade, por parte de artistas, aos materiais, instrumentos e equipamentos de uso básico para o aprimoramento de seus trabalhos, que “foram barateados na produção em escala, aos espaços expositivos que se reproduziram e se diversificaram atendendo a uma audiência diversa e a um público massivo”. (OLIVIERI, 2004, p. 55.)

Na visão de Featherstone (1997, p. 44), a expansão do mercado cultural faz parte de um processo de desenvolvimento de longo prazo e tanto a demanda quanto o consumo cultural “não são ditados meramente pela oferta, mas precisam ser compreendidos no contexto de um quadro social”. Um dos resultados desse desenvolvimento cultural, que também provoca o crescimento do “poder potencial dos especialistas”, é a maior expansão do conhecimento e dos bens culturais produzidos “para novas platéias e mercados, nos quais as classificações hierárquicas existentes foram desmanteladas e os bens culturais especializados, vendidos de maneira semelhante a outras mercadorias ‘simbólicas’”. (FEATHERSTONE, 1997, p. 50.) Essa expansão cultural global e sua relação com o fazer artístico-cultural local também fez, sob a ótica de Yúdice (2004, p. 17), emergir “uma nova divisão internacional do trabalho cultural que imbrica a diferença local com administração e investimentos transnacional”.

Essas discussões têm avançado cada vez mais como pontos fundamentais para desencadear o processo de inserção da cultura nos debates atuais relativos ao desenvolvimento humano, social e econômico, conforme foi apontado no relatório da Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento da Unesco:

A importância do setor cultural é hoje bem reconhecida. Estudos de impacto econômico têm sido usados há anos por defensores do investimento em artes. Esses estudos têm fornecido justificativa econômica e financeira e oportunidades de emprego e de renda, provando que são particularmente úteis na argumentação contrária aos cortes de gastos. (CUELLER, 1997, p. 310.)

A discussão da expansão do campo cultural sob a lógica da economia de mercado ou, como afirma criticamente Yúdice (2004), com relação ao uso da cultura

como conveniência, deve ser vista como consequência, em grande parte, do próprio retraimento do Estado em determinados setores da sociedade. Essa reorganização político-social é resultado, a partir do final da década de 1980, da aceleração do processo de globalização, que consiste na disseminação de uma política, que, segundo Vieira (2001, p. 80),

transfere para o mercado questões antes assumidas pelo Estado, e como mercado, por sua própria natureza, volta-se para a produção econômica de mercadorias visando ao lucro e não à distribuição de renda ou à prestação de serviços sociais, recai nas mãos da sociedade civil, do setor público não-estatal, a tarefa de equacionar o encaminhamento e a solução de tais problemas.

O Estado acaba, em várias situações, se afastando de determinadas obrigações públicas ao delegar responsabilidades à sociedade civil organizada (ONGs), também conhecida como setor público não estatal ou terceiro setor, bem como à iniciativa privada (privatização de bens públicos) de serviços essenciais ao bem-estar coletivo nas áreas de saúde, educação, transporte, moradia, cultura, dentre outros.

Ao mesmo tempo, se por um lado existe um distanciamento do Estado, de outra parte há certa intervenção em determinada direção, ou seja, quando a cultura toma essa dimensão de mercado, também é necessária outra forma de intervenção do Estado. Isso, necessariamente, leva à compreensão mais abrangente de cultura como diretrizes de políticas públicas, isto é, uma “política cultural de inclusão, que é ciente da diversidade de produção e de condições de sobrevivência”. (OLIVIERI, 2004, p. 52.) Portanto, devem ter como prioridade ações que contemplem os diversos segmentos que compõem as relações sociais no mundo contemporâneo, onde se evidenciam na política cultural os conflitos de interesse entre mercado e

Estado. Alvarez, Dagnino e Escobar (*In: ALVAREZ; DAGNINO; ESCOBAR, 2000, p. 24*) apontam alguns dos aspectos da política cultural:

Interpretamos política cultural como o processo posto em ação quando conjuntos de atores sociais moldados por e encarnando diferentes significados e práticas culturais entram em conflito uns com os outros. Essa definição supõe que significados e práticas – em particular aqueles teorizados como marginais, oposicionais, minoritários, residuais, emergentes, alternativos, dissidentes e assim por diante, todos concebidos em relação a uma determinada ordem cultural dominante – podem ser a fonte de processos que devem ser aceitos como políticos.

No âmbito das ações de políticas públicas, acrescenta-se ainda que a toda política cultural é posta a condição de ter em seus princípios alguns mecanismos fundamentais que promovam e descentralizem o processo de produção, difusão, acessibilidade e distribuição de produtos e serviços culturais. Essas seriam características essenciais para o desenvolvimento de uma política pública democrática, que deve, ao mesmo tempo, ser pautada pelo ponto de vista da ampliação da capacidade em atender aos diversos públicos sociais e de expressão artística de determinada região urbana e rural.

A ausência de tais pressupostos básicos em uma proposta de política pública à cultura pode ser considerada uma das causas para a dificuldade enfrentada por esse setor em consolidar-se como área estratégica no contexto da política pública nacional e regional, de se colocar, ao mesmo tempo, como uma área prioritária para a sociedade. No entender de Martinell (2001, p.103),

*en cambio, las políticas culturales han encontrado serias dificultades de integración y consolidación en el conjunto de las políticas públicas. Aún hoy en día existen colectivos importantes que creen que o Estado no ha de asumir responsabilidades en el campo da cultura y que ésta debe deservirse en manos del mercado y de la iniciativa individual. Lentamente se han establecido unas estructuras*

*mínimas, pero las políticas culturales se encuentran siempre en la frontera entre la inclusión en el conjunto de las políticas públicas y su marginación, debido a la capacidad que las administraciones pueden tener de prescindir de ellas o de situarlas fuera del núcleo duro de la acción pública en un país.*

A cultura, no âmbito das questões políticas, embora já tenha conquistado um espaço na própria composição de um núcleo político maior de governo, ainda vem sofrendo as conseqüências da própria falta de compreensão das possibilidades de seu desempenho diante das questões gerais da sociedade, conforme afirmou Martinell: *Las políticas culturales se encuentran siempre en la frontera entre la inclusión en el conjunto de las políticas públicas y su marginación.* Já a concepção de cultura na perspectiva de mercado está inserida no contexto econômico e social como expressão das transformações no mundo contemporâneo que apontaram as novas dimensões da cultura, conforme a afirmação de Featherstone (1997, p. 16-17): "É preciso dar atenção às mediações entre a economia e a cultura, focalizando as atividades dos especialistas e intermediários culturais e o público, cada vez maior [...] consumidor de nova série de bens culturais".

As reflexões sobre o processo de transformação da sociedade contemporânea, sob os aspectos econômico e político, e a complexidade gerada a partir da intensificação das relações estabelecidas entre o público, o privado e a sociedade civil colocam o setor cultural diante da necessidade, como afirma Featherstone (1997, p. 16), "de um 'diagnóstico de nosso tempo' que há muito vem sendo o alimento que nutre os especialistas culturais – artistas, intelectuais e vários tipos de intermediários culturais." Nesse sentido, o autor ressalta a necessidade de se aprofundar o conhecimento a respeito das relações internas e específicas ao campo cultural, "o relacionamento entre o mundo imediato desses especialistas, as

condições da produção e do consumo intelectual e cultural no interior dos quais eles trabalham”, como reflexo do ambiente externo, globalizado, no qual estão inseridos.

Por fim, as inter-relações entre economia e cultura, política e sociedade, são assuntos relativos à formação de público e consumo, à cadeia de produção cultural, à indústria cultural, ao mercado cultural, à geração de emprego e renda, à política cultural, ao acúmulo de capital cultural e aos complexos sistemas de financiamento. Esses são fenômenos atuais que podem ser considerados elementos provocadores do processo de complexificação do campo cultural, resultando, mais especificamente, na concepção desse novo campo de trabalho: a gestão cultural.

## **1.2 CRIAÇÃO DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE CULTURA**

As transformações ocorridas a partir da década de 1980 nos campos social, econômico, político, tecnológico e cultural que, em âmbito global, provocaram profundas alterações nas relações profissionais de trabalho e também complexificaram o setor cultural, o que, conforme discutiu-se anteriormente, também influenciaram para que ocorressem mudanças de caráter local.

No Brasil, mais especificamente, as tendências que delinearam o caminho da política cultural pública foram marcadas por uma série de transformações socioculturais e políticas de abrangência nacional, também reflexo da reconfiguração mundial em decorrência do processo de globalização econômica e cultural.

Nessa perspectiva, identificam-se as mudanças no cenário cultural brasileiro e de Minas Gerais, no âmbito do Poder Público, quando foram criadas as suas instâncias máximas da administração pública cultural, tais como: o Ministério da Cultura, a Secretaria Estadual de Cultura de Minas Gerais e a Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte. A análise e a compreensão dessa dinâmica devem buscar elementos que permitam a reflexão sobre o impacto da criação dessas instituições no processo de formalização do campo cultural 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.

Para compreender o processo inicial de constituição das instâncias públicas de cultura, é fundamental recuperar as peculiaridades do ambiente histórico-político brasileiro da década de 1980. Esse período foi marcado pela discussão em torno da redemocratização nacional, momento em que se direciona o processo de distensão e abertura política depois de um período de aproximadamente vinte anos de ditadura militar (1964-1984). Nessa época, houve um processo violento de censura política e, conseqüentemente, repressão no que diz respeito à liberdade de expressão de artistas e intelectuais contrários ao regime imposto pelo governo militar.

Nesse processo de redemocratização, entre outros fatores, é fundamental ressaltar o papel dos movimentos sociais que se difundiram no Brasil desde o final da década de 1970. Nos estudos de Sader (1988, p. 26), identifica-se “algo de novo emergindo na história social do país”, quando novos atores começavam a ocupar os espaços públicos. “Grupos populares os mais diversos que irrompiam na cena pública reivindicando seus direitos, a começar pelo primeiro, pelo direito de

reivindicar direitos.” Em outras palavras, o autor refere-se, principalmente, aos movimentos sociais que foram levados à frente pelos sindicatos de trabalhadores, como o dos metalúrgicos, o dos professores, o dos bancários, dentre outras categorias que se manifestavam de forma mais contestatória no cenário nacional. Tanto que Sader (1998, p. 26) considera que “é muito provável que na história política do país o período entre 1978 e 1985 (portanto entre as greves do ABC e a vitória de Tancredo Neves no Colégio Eleitoral) fique marcado como momento decisivo na transição para uma nova forma de sistema político.”

Um dos momentos marcantes da mobilização popular com a finalidade de redemocratização política do País deu-se com o movimento das “Diretas Já”, evento para o qual milhares de pessoas foram conclamados, em todo o Brasil, a participar de comícios em praças públicas com o intuito de manifestar o sentimento de patriotismo e cidadania em defesa da restauração da liberdade de expressão política. Estavam à frente desse movimento líderes políticos, sindicalistas, intelectuais e artistas da esquerda brasileira, que durante o período ditatorial foram reprimidos ou até mesmo excluídos da participação social, política, econômica e cultural. Esse movimento, mesmo não tendo alcançado seu objetivo principal, que era a realização das eleições diretas no Brasil para Presidente da República, tornou-se irreversível quanto ao processo contínuo da redemocratização da nação brasileira, uma vez que no âmbito estadual as eleições diretas já haviam sido conquistadas desde 1982.

É nesse ambiente sociopolítico nacional de redemocratização política do País que se estruturaram as instituições públicas de cultura no Brasil,<sup>9</sup> sintonizado,

---

<sup>9</sup> As primeiras secretarias de cultura foram as de São Paulo e Paraná, ainda na década de 1970, conforme discussão apresentada por Duran em sua pesquisa pela Fundação Getúlio Vargas. (DURAN, 2000.)

ao mesmo tempo, com as transformações sociais e econômicas, em que as relações globais estreitam as interligações entre mundos distantes, influenciando as mudanças que passaram a ocorrer de forma pontual e local. No caso específico do Brasil, como afirma Botelho (2000, p. 209),

a partir de 1982, as primeiras eleições diretas para os governos estaduais depois do golpe de 64 trouxeram as alterações sensíveis nas políticas regionais. Isso se traduziu imediatamente no fortalecimento da área cultural, exemplificado pela multiplicação das secretarias estaduais de cultura, anteriormente, em sua maioria, departamentos vinculados às secretarias de educação.

Cabe, no entanto, reforçar a argumentação anterior quanto à associação do processo de redemocratização nacional e o espírito que pairava na época diante da possibilidade de se reconquistar a liberdade de expressão – elemento essencial para o desenvolvimento cultural, segundo o então Ministro da Cultura, José Aparecido de Oliveira, quando questionado sobre a possibilidade de ouvir artistas e intelectuais sobre a criação do Ministério:

Isso é essencial. Nós vamos, depois dessa página virada da história, agregar esforço comunitário – os criadores, os produtores e os consumidores de cultura. No caso, nós vamos promover um amplo debate nacional, uma ampla discussão para que o Ministério da Cultura possa nascer dentro da emoção e da retomada do espaço da liberdade. (ESTADO DE MINAS, p. 5.)

No caso específico de Minas Gerais, existia a Coordenadoria de Cultura, vinculada à Secretaria de Governo. Seguindo o movimento nacional desse período, em 1983 foi criada a Secretaria de Estado da Cultura de Minas Gerais,<sup>10</sup> ainda no

---

<sup>10</sup> Lei n. 8.502, de 19/12/83 – Cria Sistemas Operacionais e Secretarias de Estado e dá outras providências e no Decreto n. 23.512, de 6/4/1984, que dispõe sobre o Sistema Operacional de Cultura, organiza a Secretaria de Estado da Cultura e dá outras providências (retificado no *Minas Gerais* de 25 maio 1984.

governo de Tancredo Neves, substituindo a instituição anterior. Esse rearranjo institucional para a criação da Secretaria de Cultura como órgão político independente ocorreu, aparentemente, sem muita polêmica pública em torno da questão. Machado (2002) refere-se a um episódio desse período de criação da Secretaria que “poderia integrar alguma antologia da velha política mineira”. Quando o então Governador eleito estruturava a sua equipe de secretariado, referiu-se ao futuro Secretário de Cultura com a seguinte observação:

Olha, nesse assunto não meto. Essa é uma secretaria sem orçamento, que não elege ninguém, mas eu não me arrisco a escolher um nome. Se escolho alguém que não é do ramo, no dia seguinte uma gente barulhenta se instala bem aqui na porta do Palácio, vai para os jornais, ridiculariza, e faz até enterro do futuro secretário na Praça da Liberdade. Deixa isso com eles, afinal, não faz lá muita diferença e me livro dessa amolação (p. VIII).

Apesar dessa concepção do setor cultural, no que se refere ao ambiente mais amplo dos setores culturais, o Governador atendeu à aspiração da própria classe cultural, que era ter uma Secretaria de Estado da Cultura. Assim, essa secretaria surge como continuidade da Coordenadoria, fruto da demanda de parte da classe artística e do compromisso assumido em campanha política.<sup>11</sup>

Ao contrário, no âmbito federal, a criação do Ministério da Cultura,<sup>12</sup> em 1985, reverberou de forma muito mais ampla a discussão em torno de sua estruturação e da necessidade de uma instância nacional de debate público de

---

<sup>11</sup> Uma das entrevistadas para esta pesquisa, que teve um papel fundamental neste processo de reconstituição histórica da área pública de cultura do Estado de Minas Gerais, afirmou *que houve um movimento setorial, principalmente da classe artística, para a criação da Secretaria. Havia um compromisso político, sem dúvida, pois era a evolução natural da Coordenadoria – tanto que o primeiro secretário foi o próprio coordenador (José Aparecido de Oliveira)*. (Alice.)

<sup>12</sup> O Ministério da Cultura foi criado pelo Decreto n. 91.144, de 15 de março de 1985.

cultura, na qual, como veremos, a Secretaria de Estado da Cultura de Minas Gerais vai ocupar papel preponderante nesta história.

A criação do Ministério teve como ponto de partida as discussões entre os secretários de Cultura brasileiros durante os *Fóruns Nacionais de Secretários de Cultura*, que já aconteciam desde 1982. Em 1984, foi realizado o *III Fórum Nacional de Secretários de Cultura*,<sup>13</sup> considerado um marco no processo de mobilização para a criação do Ministério da Cultura. Conforme Botelho (2000, p. 213), “a militância desses secretários, através da promoção periódica de seus encontros nacionais, congregou a atenção da imprensa e do governo federal e conseguiu preparar um clima de irreversibilidade com relação à criação de um Ministério da Cultura”.

Ressaltamos que, nesse momento, o então Governador de Minas Gerais, Tancredo Neves, participou da solenidade de abertura, em Ouro Preto, do *I Encontro de Política Cultural*, organizado paralelamente ao *Fórum Nacional de Secretários*. No entanto, os secretários, cientes de que fora ele o responsável pela criação da Secretaria de Estado da Cultura de Minas Gerais em 1983, acreditaram que, ao ser eleito Presidente da República, Tancredo “estava indiscutivelmente comprometido com a criação do Ministério da Cultura e, mais uma vez, o deputado José Aparecido de Oliveira era considerado o candidato natural ao cargo de ministro”. (BOTELHO, 2000, p. 213.) Poerner (1997, p. 39) afirma que “a criação desse Ministério se deu em razão da ampliação da abertura democrática do País e no bojo do movimento dos Fóruns Nacionais de Secretários da Cultura”.

O *I Encontro de Política Cultural* foi organizado pelo governo estadual de Minas Gerais, mais especificamente por sua recém-criada Secretaria de Cultura, em parceria com a Prefeitura e a Universidade Federal de Ouro Preto, e contou com a

---

<sup>13</sup> Ocorrido em 21 de abril de 1984.

participação de intelectuais de vulto como José Mindlin, Darcy Ribeiro, Celso Furtado, dentre outros.

Esse encontro foi o grande diferencial nesse período histórico, pois instigou a discussão sobre oito temas centrais e relevantes para o cenário cultural, trazendo à tona, conseqüentemente, a reflexão sobre novos problemas conceituais tais como os referentes à “Relação entre Estado e a sociedade civil na Produção e Preservação Cultural; A Comunicação Social na Cultura; Preservação do Patrimônio Cultural: Patrimônio Arqueológico, Histórico Artístico e Natural; Etnias e Identidade Cultural; Indústria Cultural e Identidade Cultural; Educação e Identidade Cultural; Preservação do Patrimônio Cultural: Produção e Circulação dos bens culturais consagrados e não consagrados; Fontes Alternativas Públicas e Privadas para Financiamento da Cultura; Cultura Brasileira e, por fim, Cultura e Desenvolvimento”. (ESTADO DE MINAS, p. 6.) Assim, além desse temário abrangente, o fórum, na visão de Poerner (1997, p. 46), também se propunha a ser uma série, “que representasse para essa política o que as reuniões da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC) significam para a área científica e tecnológica.”

A criação do Ministério da Cultura nos idos de 1985, época em que deixa de ser uma Secretaria de Cultura vinculada ao Ministério da Educação e Cultura, é considerada, na opinião de José Aparecido de Oliveira, primeiro Ministro da Cultura, um grande avanço na história política cultural do País, pois “a tarefa educativa é imensa e desafiadora. Os assuntos da cultura no MEC estão sempre colocados em plano secundário porque os graves problemas da educação, por si sós, bastam para ocupar o Ministério. O ‘C’ continua letra muda na sigla do MEC”. (ESTADO DE MINAS, p. 5.)

Contrário a esse ponto de vista apresentado anteriormente, Botelho (2000, p. 215) afirma que a “demanda por um ministério não se devia às exigências provocadas pela própria política cultural que porventura necessitasse de uma estrutura mais complexa para dar conta de seus objetivos, mas sim em função das expectativas políticas dos responsáveis pelas secretarias estaduais”. O Ministério da Cultura, em seu primeiro ano de vida, apresentou um quadro de vulnerabilidade em razão da sua estrutura frágil e da pouca representatividade perante demais órgãos federais. Não foi criado a partir de bases reais e necessárias para se estruturar uma instituição do porte de um ministério, pois não tinha, naquele momento, uma base forte que lhe proporcionasse capacidade de articulação política suficiente para lutar por um orçamento próprio e condizente com as demandas do setor. Tampouco possuía um quadro de funcionários especializados para ocupar todas as funções inerentes ao porte da instituição, tanto que, na visão dos “técnicos da Secretaria de Cultura e das instituições a ela vinculadas, estavam todos de acordo em um aspecto: como já pregava Aloísio Magalhães, ‘preferiam uma secretaria forte a um ministério fraco e sem prestígio’”. (BOTELHO, 2000, p. 215.)

Ressaltamos que o primeiro Ministro da Cultura, José Aparecido de Oliveira, deixou a pasta nos seus três primeiros meses para ocupar outro cargo público, assim, o “desprestígio do novo Ministério tornou-se mais evidente com a dificuldade do preenchimento do cargo<sup>14</sup> e com a sucessão de cinco ministros em quatro anos. Na verdade, entre 1985 e 1993 foram nomeados nove ministros, o que corresponde a um ministro por ano”. (OLIVIERI, 2004, p. 35.) Esse fato que o deixou

---

<sup>14</sup> Esta é a relação dos ministros da Cultura de 1985 a 2005: José Aparecido de Oliveira (1985 e em 1988, segundo mandato); Aloísio Pimenta (1985/1986); Celso Furtado (1986/1988); Hugo Napoleão (1988); Ipojuca Pontes (1990/1991); Sérgio Paulo Roaunet (1991/1992); Antônio Houaiss (1993); Jerônimo Moscardo (1993); Luiz Roberto Nascimento e Silva (1993/1994); Francisco Weffort (1995/2002); e Gilberto Gil (2003).

em uma situação de “instabilidade no que se refere à estrutura organizacional” no âmbito do governo federal. Botelho (2000, p. 265) concluiu, portanto, que a

criação prematura do Ministério da Cultura, baseada em premissas alheias às efetivas necessidades da política cultural do governo federal naquele momento, ao invés de reforçar o prestígio e a consciência da área, foi, ao contrário, fator de desarticulação e desmoralização. O principal motivo do fracasso foi, no meu entender, o papel preponderante do jogo da política miúda que descaracterizou conteúdos, reduzindo o debate a uma disputa de poder interno.

Constatamos, a partir da análise de autores como Botelho (2004), Duran (2000), Poerner (1997), Olivieri (2004), dentre outros, que a institucionalização pública da cultura foi inicialmente formalizada sem um processo intenso de mobilização por parte da classe artístico-cultural, que ainda se encontrava distante desse aparato institucional público. Principalmente em âmbito nacional, não havia uma percepção coletiva da importância do papel da cultura no contexto extenso da sociedade contemporânea e da atuação das instâncias públicas de cultura como órgãos responsáveis por estabelecer as diretrizes básicas para o delineamento da política cultural em consonância com os demais órgãos que compõem a Administração Pública. Esse posicionamento faz da experiência brasileira, advinda do início da década de 1980, um sistema público de cultura excessivamente frágil, descontínuo e dependente das flutuações políticas governamentais. Expressa uma cultura política na qual, como afirma Ruas (1998, p. 740), “as agências envolvidas nas políticas públicas são forte e diretamente afetadas pelas preferências, convicções, compromissos políticos e idiosincrasias pessoais diversas dos seus escalões mais elevados”.

Ao final da década de 1980, já tinham sido criadas as Secretarias de Cultura do Estado de Minas Gerais e de outros de Estados brasileiros, bem como o

Ministério da Cultura, embora sem muita força política nos governos, mas capazes de propagar para outros Estados e Municípios esse mesmo espírito de organização das instâncias públicas de cultura. A realização consecutiva dos Fóruns de Secretários durante as décadas de 1980 e 1990 muito contribuiu para a propagação desse novo posicionamento do Poder Público diante do setor cultural, que contou, ainda, com uma conjuntura política nacional favorável e uma visão mais abrangente do campo da cultura.

### **1.2.1 Criação da Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte: breve histórico**

No caso específico da Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte, será apresentado um breve histórico relativo à trajetória da constituição do setor cultural no processo interno da administração pública municipal da cidade, desde a década de 1960 até a sua criação como Secretaria de Cultura no final das décadas de 1980. Esse fato forneceu-nos elementos de análise, de forma mais abrangente, do próprio processo de complexidade do campo cultural.

Assim, inicia-se em 1967 a reforma administrativa determinada pela Lei n. 1.379, de 7 de julho de 1967, em cujo § 4º estava previsto: “Constituirão a Secretaria Municipal de Educação e Cultura o atual Departamento de Educação e Cultura, excetuando o Serviço de Turismo, e Secção de Cinema Educativo”. Quase cinco anos depois, em 1972, o Decreto n. 2.203 dispôs sobre a estrutura administrativa da Secretaria Municipal de Educação e Cultura, que deveria “ser organizada de forma a atender à demanda de ensino e aos dispositivos legais que disciplinam a matéria”.

Nessa estrutura, vinculou-se à área cultural o Departamento de Cultura formado, então, pelo Setor de Projeção e Som; Teatro 'Francisco Nunes; Museu Abílio Barreto e Museu de Arte.

Exatamente um ano depois, em maio de 1973, criou-se, pela Lei n. 2.185, de 14 de maio, a Secretaria Municipal de Cultura, Informação, Turismo e Esportes, com as seguintes atribuições:

I – estimular e promover o desenvolvimento da cultura artística e científica no Município; II – promover a realização de espetáculos artísticos, congressos e exposições culturais; III – estimular o desenvolvimento das atividades turísticas, recreativas esportivas no Município; IV – estudar, propor bases para a concessão de auxílios e subvenções a instituições culturais, turísticas, recreativas e esportivas em geral; V – promover a divulgação das atividades do Executivo Municipal.

Assistimos, nesse momento, à desassociação entre o âmbito cultural e o campo educacional, ficando a cultura atrelada às questões mais específicas dos setores artísticos, turísticos e de entretenimento. Esse fato trouxe conseqüências profundas que serão identificadas no final do século XX, quando se passou a discutir novamente a necessidade de se estreitar a relação entre cultura e educação como processo de desenvolvimento econômico-social e humano.

Em 1977, a recém-criada Secretaria Municipal de Cultura, Informação, Turismo e Esportes passou a denominar-se Secretaria Municipal de Cultura, Turismo e Esportes pelo Decreto n. 3.150, de 10 de novembro. Quanto ao departamento de cultura, ficaram definidas as seguintes áreas de atuação: "I – sistema de cultura, com o objetivo de planejar, coordenar e orientar as atividades culturais, artísticas e científicas do Município". Nesse período, introduziu-se o papel do Poder Público como incentivador e planejador das ações culturais do município, o que, dentre

outras coisas, contribuiu para a “elevação e aprimoramento do nível educacional, artístico e cultural da população” e promoveu o “tombamento e a conservação dos monumentos existentes no Município, catalogando-os e divulgando dados a eles relativos”. Esses temas ainda não tinham sido considerados como atribuição pública municipal da área da cultura. O que corrobora a noção de que nesse período, mais precisamente, inicia-se a complexificação do campo da cultura no âmbito do Poder Público belo-horizontino, quando são introduzidos novos problemas e novas abordagens para o setor, tais como incentivar, planejar, coordenar e promover a cultura, atualizar e ampliar acervos; controlar e fiscalizar o patrimônio artístico e cultural da Prefeitura e dos monumentos existentes no Município.

Em 1983, seis anos mais tarde, a Prefeitura de Belo Horizonte, por meio do Decreto n. 4.489, de 13 de julho, dispôs, mais uma vez, sobre a organização administrativa municipal. Criou uma secretaria específica para o setor de esportes, Secretaria Municipal de Esportes, e outra específica para o setor cultural e o de turismo. A então criada Secretaria Municipal de Cultura e Turismo tornou-se o órgão responsável pela

execução da política de cultura e de turismo do Município; pela criação de programas, projetos e atividades relacionadas com a conservação e a manutenção do patrimônio histórico, científico, cultural e artístico; pela administração dos museus e dos teatros municipais; pela administração de áreas e locais de interesse turístico; pela coordenação e execução dos programas, projetos e atividades relativos à promoção e certames culturais e turísticos do Município; bem como pela coordenação e administração de promoções de feiras de arte ou de artesanato popular”. (Decreto n. 4.489, de 13/7/1983.)

Pela primeira vez foi mencionado o termo de responsabilidade quanto à execução da “política de cultura e de turismo”. Até aquele momento não havia sido registrada qualquer referência a uma concepção de política de cultura, fato que

indica o início do processo de reconhecimento desse setor, embora ainda longe de ser colocada como estratégia de governo. Os debates nacionais sobre política pública de cultura foram incorporados à política pública da Prefeitura de Belo Horizonte. Pelo menos é o que se presencia quando se acompanha a trajetória do setor cultural da cidade, comparando-a aos acontecimentos do setor em níveis estadual e nacional, onde tais temas relativos à política cultural começam a fazer parte do corpo das leis e decretos que regulamentaram a criação das secretarias municipais, neste caso, ainda de Cultura e Turismo. Dessa forma, esses novos elementos para a área cultural municipal estão em consonância com a discussão de política pública nacional já estabelecida nos níveis dos governos estadual e federal, bem como o processo de redemocratização do País que vinha sendo construído há poucos anos.

Essa trajetória culminou com a criação da Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte,<sup>15</sup> em 1989, pela Lei n. 5.562, de 31 de maio de 1989, Seção IX. Ela foi concebida no governo de Eduardo Azeredo – como órgão público independente, desvinculado da área de turismo, apresentando no texto da lei que a criou a finalidade de “coordenar a política cultural do Município, planejando e executando atividades, que visem ao desenvolvimento cultural e à preservação e revitalização de seu patrimônio histórico e artístico”. No próprio texto da lei, já se identificam elementos que reportam à complexificação do mercado cultural no final da década de 1980, quando são reforçadas terminologias como a política cultural, o

---

<sup>15</sup> Essas alterações no âmbito do Poder Público municipal de Belo Horizonte tiveram mais uma recente reorganização administrativa significativa, quando por meio do Decreto n. 11.929, de 28 de janeiro 2005, a Secretaria Municipal de Cultura foi transformada em Fundação Municipal de Cultura, estando vinculada diretamente ao gabinete do Prefeito. Essa Fundação tem por “finalidade planejar e executar a política cultural do Município com atividades que visam ao desenvolvimento cultural”.

planejamento e o desenvolvimento cultural da cidade, e não só mais a idéia de preservação de patrimônio, mas também a sua revitalização.

No entanto, essa Secretaria foi criada sem discussão pública perante a classe de artistas e técnicos do setor em torno de sua nova constituição. Nem mesmo a imprensa local se manifestou.<sup>16</sup> O que se pode averiguar, diante dessa situação, é certa fragilidade desse campo, visto como peça pouco representativa na estratégia pública de governo, em que se altera a estrutura por meio de leis e decretos, sem, necessariamente, uma proposta política para tais mudanças e reconfigurações institucionais, tampouco uma discussão ampla com o setor cultural da cidade.

Por outro lado, foi possível acompanhar a transformação crescente do papel da cultura na organização pública do município, mesmo que por meio de leis e decretos, deixando de ser departamentos culturais vinculados às secretarias de Educação ou Turismo e/ou Esportes. Essa foi uma trajetória de aproximadamente vinte anos para que o setor cultural municipal adquirisse maior independência de outras áreas, chegando à Secretaria de Cultura, no final da década de 1980, na estrutura política da cidade. Esse percurso traçado por essa instituição, conforme se constatou, demonstrou um processo de fortalecimento da área no município de Belo Horizonte, reflexo da conjuntura estadual e nacional que já estavam se estruturando como instituição pública de cultura autônoma desde 1983.

Um aspecto problemático desse percurso refere-se à falta de diálogo estreito entre os diversos setores da sociedade e a baixa definição quanto às

---

<sup>16</sup> Fez-se um levantamento em um dos principais jornais impressos mineiros e não foi encontrado nenhum artigo ou matéria de maior relevância que fizessem referências a esse fato. (ESTADO DE MINAS, 1983, 1984, 1985, 1988 e 1989.)

prioridades de ação diante de problemas sociais e econômicos emergentes, o que dificulta uma articulação mais estruturada, seja ela pública e/ou privada, entre setores como a educação, a economia, o turismo, o meio ambiente, dentre outros. Parte-se do pressuposto de que uma instituição subdividida em áreas distintas, mas desvinculada de uma estratégia conjunta de atuação, torna-se frágil e ineficiente.

A não-reversão desse quadro de desarticulação política entre as demais áreas que compõem o Poder Público pode gerar conseqüências profundas no sentido de se encaminhar para a construção do campo da cultura de forma isolada – quando seria desejável uma articulação política e econômica com outras áreas constituintes da sociedade. Ruas (1998, p. 740) afirma que “as políticas, muito freqüentemente, emperram devido à competição interburocrática; ou são fragmentadas em áreas de controle de cada agência, na busca de uma convivência pacífica; ou finalmente, estabelecem-se superposições que levam à baixa racionalidade e ao desperdício de recursos”.

Diante da questão apontada anteriormente, assistimos a uma situação de isolamento político do setor cultural e mesmo da falta de compreensão das possibilidades quanto à capacidade de intervenção pública de cultura como setor mobilizador nas sociedades contemporâneas, revelando-se como conflitos de posições e necessidade de controle da situação política e econômica. Ruas (1998, p. 740), ao analisar as políticas públicas para a juventude, levanta aspectos do conjunto das políticas públicas de modo geral, o que, para ela, significa a fragmentação nas políticas públicas brasileiras

Um traço recorrente é que embora comumente as demandas da sociedade impliquem a articulação e cooperação de diferentes agências setoriais, o que ocorre é a existência de linhas rígidas –

mas nem sempre consensuais e respeitadas – de demarcação das áreas de atuação de cada uma delas.

Por fim, ao trazer a discussão para o âmbito da conjuntura da política cultural nacional, sem perder a referência de Belo Horizonte, local determinado como campo empírico da pesquisa, é preciso situar que a criação das instâncias públicas de cultura esteve direcionada, em grande parte, pela lógica política e econômica em que predomina a busca de parcerias mais estreitas entre o público e o privado, principalmente no que refere ao sistema de financiamento às atividades culturais. A análise da cronologia política ocorrida na década de 1980 apresentou um cenário cultural em que o campo da política pública de cultura ganhou outra dimensão com a criação das instituições culturais públicas nos âmbitos nacional, estadual e municipal (Ministério e secretarias).

### **1.3 LEIS DE INCENTIVO À CULTURA: DESAFIOS POLÍTICOS E ECONÔMICOS**

No final da década de 1980, mais intensamente em meados da década de 1990, entra no rol dos debates públicos nacionais o sistema de financiamento à cultura, que encontrou na lógica de isenção fiscal os mecanismos específicos para o re-direcionamento dos recursos públicos por meio da promulgação das leis de incentivo à cultura. No caso brasileiro, torna-se imprescindível analisar a legislação cultural para que se possa compreender qual foi a relação entre esse instrumento de incentivo fiscal como parte do sistema de financiamento à cultura e o processo de institucionalização desse setor.

A área cultural brasileira, como vimos, tanto no âmbito do Poder Público federal (ministério) quanto no do estadual mineiro, principalmente belo-horizontino (secretarias), passa a contar, na década de 1980, com as suas instâncias públicas autônomas, fato que, mesmo diante das críticas quanto à sua força política, coloca em evidência discussões relativas à necessidade de elaboração de políticas culturais para o País, de profissionalização do setor, da formação de recursos humanos e, principalmente, do levantamento de fontes de financiamento próprio para o campo cultural.

O processo de institucionalização da cultura significa uma reordenação da lógica de funcionamento do setor, que estruturalmente passa a ter uma responsabilidade, ainda maior, em responder às novas demandas e aspirações da classe artística, produtores, gestores, empresários e, principalmente, do público consumidor de cultura. Esse processo está articulado, ao mesmo tempo, com a conjuntura mundial que atrela a cultura a uma dimensão correspondente ao desenvolvimento social, econômico e humano.

No Brasil, as leis de incentivo à cultura surgiram nesse cenário político-cultural apresentado no tópico anterior, como instrumentos, quase únicos, de fonte de recursos financeiros públicos e privados para as atividades artístico-culturais. Em meados da década de 1980, teve início aos debates relativos às fontes de financiamento específicas para o setor cultural como consequência do processo de estruturação pública da cultura e da complexificação das relações profissionais no ambiente cultural. Nesse sentido, percebe-se que o mecanismo de patrocínio proposto pelo Estado contribuiu, também, como uma das variáveis para a profissionalização do campo da cultura. Na concepção de Brant (2001, p. 55),

o incentivo à cultura nasceu da percepção do potencial econômico do setor. A possibilidade de crescimento e geração de empregos, a partir do estímulo pelo Poder Público, fomentou o mercado, em pleno processo de ampliação e consolidação. Outra intenção clara do legislador é a transferência de parte da responsabilidade pela promoção cultural e social do governo para as empresas e para a própria sociedade.

Essa concepção nos remete à discussão inicial deste capítulo: o processo de complexificação das relações transnacionais amplia a dimensão do que se articula em torno da cultura, reconhece a importância do setor como potencialidade econômica de regiões diversas e, ao mesmo tempo, transfere para a sociedade civil e para a iniciativa privada a responsabilidade de determinadas obrigações sociais por parte do Poder Público. No caso específico da legislação cultural brasileira, esse raciocínio se enquadra exatamente nessa discussão, no momento em que o Estado transfere para o mercado o poder de decisão quanto à seleção de projetos culturais financiáveis pelas empresas privadas depois da aprovação nas comissões de análise de projetos encaminhados às instituições públicas de cultura.

Nossa proposta não é realizar uma retrospectiva histórica exaustiva sobre as leis de Incentivo à Cultura no Brasil, mas delinear um processo analítico de suas influências quanto à expansão desse mercado cultural, a dependência do setor a esse mecanismo, buscando os contrapontos positivos e negativos em um sistema quase único de financiamento.

Em março de 1985, o projeto de criação da primeira Lei de Incentivo fiscal à cultura foi apresentado pelo então Senador José Sarney ao Congresso Nacional – treze anos depois da sua primeira tramitação com insucesso no Congresso. No entanto, em decorrência da morte de Tancredo Neves, recém-eleito pelo Colégio Eleitoral, em 1985, José Sarney assumiu a Presidência da República. Ainda nesse conturbado momento de transição política, a Lei n. 7.505, conhecida como Lei

Sarney, gerenciada diretamente pelo Ministério da Cultura, foi sancionada e regulamentada em 1986. Olivieri (2004, p. 72) afirma que um dos méritos da Lei Sarney foi “semear entre os empresários a idéia 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”.

A respeito do período de funcionamento da Lei Sarney (1986-1990), que foi promulgada na gestão do economista Celso Furtado, então Ministro da Cultura (1986-1988), até hoje existe pouca informação disponível para que se possa analisar e avaliar com mais profundidade a sua real utilização como mecanismo de incentivo fiscal à cultura no Brasil. Entretanto, é possível detectar que, ao injetar recursos financeiros no mercado cultural, “não estabeleceu qualquer procedimento para a sua realização e controle, razão pela qual lhe foram lançadas várias críticas em função de eventuais crimes fiscais (há de se ressaltar que muito se falou em desvio de verbas, mas nada foi efetivamente provado)”. (OLIVIERI, 2004. 72.) As críticas com relação à sua utilização referem-se, basicamente, à não-exigência de aprovação prévia de projetos por parte do Ministério, que até então, exigia apenas o cadastramento de pessoas e empresas interessadas em captar recursos. Tal procedimento propiciou abusos fiscais, tanto que é vista como uma lei “pouco rigorosa na seleção dos projetos apresentados, sendo alvo de críticas por fraude e utilização de verbas de forma inadequada”. (FISCHER, 2002, p. 59.) Ressalta-se a sua importância como elemento provocador de debates públicos que colocaram em pauta a discussão a respeito das fontes de financiamento público à cultura e à busca de parceria perante a iniciativa privada.

Em março de 1990, depois de apenas quatro anos de funcionamento, a Lei Sarney foi extinta pelo Presidente da República eleito, Fernando Collor de Mello, e pelo seu Ministro da Cultura, Ipojuca Pontes, “de forma autoritária e sem planejamento, a reboque do desmantelamento que promoveram no frágil e desestruturado sistema público de cultura”. (SARKOVAS, 2004, p. 2.) Sem nenhuma justificativa plausível e de forma arbitrária, o sistema de cultura nacional foi desmontado, ficando paralisado, como vários outros setores da sociedade brasileira. Esse fato que acarretou, somente em meados da década de 1990, o processo lento de retomada das atividades culturais que tinham sido interrompidas, ou por falta de verba, ou por desmobilização institucional.

Depois de todas as controvérsias provocadas pelo seu antecessor, que desestruturou o setor público de cultura e incompatibilizou-se com grande parte da classe artística, o meio artístico-cultural apoiou claramente o candidato da oposição, Luiz Inácio Lula da Silva. Durante a campanha presidencial, o novo Ministro da Cultura, Sérgio Paulo Rouanet, por intermédio da Lei n. 8.313/91, instaurou o Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC), conhecido como Lei Rouanet. Ela foi regulamentada pelo Decreto n. 1.494, em 17 de maio de 1995, “sendo os resultados obtidos com sua utilização, responsabilidade da gestão do governo Fernando Henrique Cardoso e de seu Ministro da Cultura, Francisco Weffort” (FISCHER, 2002, p. 163). Apesar das várias alterações sofridas ao longo de seus quase quinze anos de existência, mediante medidas provisórias, é o Programa que ainda se encontra em vigor no âmbito federal.

Esse 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) que, segundo Olivieri (2004, p. 79-80), é “composto por verba proveniente majoritariamente da Loteria Federal, Fundos de Desenvolvimento Regional (FINOR, FINAM e FUNRES) e do Tesouro Nacional e financia 80% do projeto previamente aprovado pelo Ministério da Cultura”; e o Fundo de Investimento Cultural e Artístico (FICART), que “prevê a constituição de fundos de investimento em cultura com isenção de Imposto de Renda nas operações de crédito, câmbio e seguro, e rendimentos auferidos. Essa operação está regulamentada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVC), contudo o mercado financeiro não a operacionalizou, não existindo exemplos práticos de sua implantação”. (OLIVIERI, 2004, p. 79-80.)

No governo de Itamar Franco, mais precisamente em julho de 1993, foi promulgada a Lei n. 8.685, conhecida como Lei do Audiovisual, cuja finalidade primeira é estimular a produção cinematográfica brasileira, mediante a aquisição de cotas de comercialização de filmes no mercado de capitais. Para Sarkovas (2004, p. 3), esse “foi o marco decisivo na cronologia da condenação do financiamento cultural público ao inferno do incentivo fiscal”, criando uma dependência excessiva de financiamento ao mercado cultural com relação à lógica estabelecida pelos incentivos fiscais. Essa análise corresponde à crítica de isenção de 100% para a Lei do Audiovisual (dentre outros benefícios), que em pouco tempo também se estendeu a outras áreas artísticas beneficiadas pela Lei Rouanet, deixando de ser um incentivo para que as empresas, em parceria com o Estado, injetassem recursos financeiros no mercado cultural. Assim, também na visão de Olivieri (2004, p. 179), “não se pode concedê-los sem regras e definição dos resultados que se quer ver alcançados. O aumento de 100% no valor dos incentivos sepultou a parceria e transformou o mecenato em repasse de verbas públicas”.

No âmbito dos municípios, vamos nos ater apenas a Belo Horizonte. Em 1993, foi instituída a sua Lei Municipal de Incentivo à Cultura,<sup>17</sup> Lei n. 6.498/93, que, porém, foi colocada em pleno funcionamento somente a partir de 1995, no governo de Patrus Ananias, estando à frente da Secretaria de Cultura Maria Antonieta Cunha. Atualmente, essa lei dispõe de dois mecanismos de atuação: o fundo de projetos culturais, que se constitui de dotação orçamentária da Secretaria Municipal de Cultura, e o incentivo fiscal que funciona mediante a renúncia fiscal, pelo município, da arrecadação do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN).

Somente em 1997 foi criada a Lei Estadual de Incentivo à Cultura (n. 12.733/97) no Estado de Minas Gerais. A referida lei foi criada no governo de Eduardo Azeredo, estando à frente, como Secretário de Cultura, Amílcar Martins. Essa lei entrou em vigor em 1998 e prevê o desconto mensal do valor devido de Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS).

Com base no reconhecimento da legislação de cultura federal, do governo do Estado de Minas Gerais e de Belo Horizonte, iniciam-se as reflexões em torno da criação e da utilização das leis de incentivo à cultura no Brasil, que trazem elementos críticos, inclusive com relação ao próprio Estado, que se confunde diante desse mecanismo fiscal ao referenciá-lo com tal importância como se fosse a própria política pública de cultura. Essa é a grande questão crítica com relação a essa legislação cultural brasileira: desde a Lei Sarney, o Estado continua omissivo no

---

<sup>17</sup> “O vácuo político no plano federal gerou o incentivo fiscal em âmbito municipal. Em dezembro 1990, foi promulgada a Lei Mendonça, em São Paulo, permitindo dedução parcial dos patrocínios no ISS e no IPTU. A partir daí, outros municípios brasileiros replicaram o instrumento. Posteriormente, Acre, Mato Grosso, Paraíba e Rio de Janeiro criaram leis com dedução no ICMS, estabelecendo um modelo adotado depois por outros Estados”. (SARKOVAS, 2004, p. 2.)

financiamento da cultura, acomodado com um único instrumento de levantamento de recurso financeiro via isenção fiscal. Como veremos de agora em diante, há muitos autores que refletem sobre este tema específico e têm posições diferentes e aparentemente contraditórias.

Não se deve perder de vista que as leis de incentivo à cultura, *a priori*, são instrumentos de financiamento ao setor cultural que buscam viabilizar parceria integrada entre Poder Público, iniciativa privada e o meio artístico-cultural, no sentido de fomentar e ampliar a capacidade de produção cultural, porém não substituem, em momento algum, um programa de política pública de cultura na sua mais larga abrangência. Segundo Brant (2002, p. 11), “sabe-se que as leis de incentivo, por si só, nunca serão capazes de suprir a ausência de uma política cultural – ainda que se continue a acreditar que elas possam tornar-se parte importante do desenvolvimento dessa política”.

Torna-se necessário considerar que, nos últimos anos, o mercado cultural sofreu alterações relativas aos parâmetros referenciais de atuação profissional cada vez mais apurados, exigindo uma capacidade de raciocínio abrangente e estratégico do ponto de vista político e econômico, apontando para a necessidade de composição de pelo menos três diferentes formas de financiamento à cultura, conforme aponta o consultor Yacoff Sarkovas (2004, p. 1):

Os recursos gerados por este vasto mercado de consumo não suprem a diversidade e a complexidade cultural, tornando necessárias outras três fontes de financiamento, distintas e complementares: o Estado, que tem a responsabilidade de fomentar a criação artística e intelectual, e a distribuição do conhecimento, bases do progresso humano; o investimento social privado, evolução histórica do mecenato, meio pelo qual cidadãos e instituições privadas tornam-se agentes do desenvolvimento da sociedade; o patrocínio empresarial, estratégia de construção de marcas e de

relacionamento com seus públicos de interesse, feita por associação com ações de interesse público.

No Brasil, como vimos, ainda não existe a estruturação de uma política mais abrangente. Uma política que tenha como parâmetro o trabalho de composição de recursos financeiros capaz de viabilizar projetos e programas numa perspectiva de continuidade das ações culturais diversas e que possa abarcar a complexa rede de trabalho do setor. Ao contrário, baseia-se na lógica das leis de incentivo à cultura, aqui entendidas como principal, ou quase único, mecanismo de financiamento às atividades artístico-culturais. Esse será um tema de discussão recorrente no meio cultural, pois resulta em propostas de políticas públicas de cultura pouco consistentes, desde o início da formação de suas instituições públicas, conforme vimos anteriormente. Tanto que se estruturou um mercado com regras pouco definidas e o estabelecimento de relações de trabalho ainda amadoras, levando à supervalorização da renúncia fiscal, nos três níveis do setor público, embora exigente no sentido de uma postura profissional. Nesse quadro, as leis fiscais transformaram-se em ferramenta prioritária de trabalho para o setor, criando uma situação precária para a produção cultural nacional, que se vê, em grande parte, à mercê dos interesses de mercado, conforme afirma Sarkovas (2004, p. 1): “Subvertendo suas lógicas, inibindo seus fluxos, retardando suas expansões e, de quebra, confundindo a opinião pública.”

Esse tema relativo às leis de incentivo à cultura tem suscitado discussões constantes na imprensa nacional e em fóruns especializados. Ressaltamos a análise crítica quanto ao papel atual das leis de incentivo à cultura no Brasil feita por Avellar (ESTADO DE MINAS, 2004):

É ponto mais ou menos pacífico que as leis, em si, representaram avanço no sentido da democratização do acesso aos recursos públicos para a cultura. Quem disser o contrário é porque não viveu o período anterior a elas, em que o gosto pessoal ou os interesses políticos dos ocupantes de cargos executivos eram os únicos árbitros da partilha dos orçamentos. Não menos unânime é a opinião segundo a qual as leis de incentivo, em si, não representam a panacéia universal dos problemas culturais; e que a própria existência delas e a maneira como vêm sendo aplicadas geraram seus próprios problemas.

Atualmente, as críticas mais comuns relativas à implantação e às formas de aplicabilidade da legislação cultural brasileira referem-se à falta de critérios para aprovação dos projetos, à concentração deles nos grandes centros urbanos ou regiões mais preparadas, à pulverização dos recursos, à falta de um sistema mais complexo de financiamento como proposta de política pública, dentre vários outros. No entanto, não se pode desconsiderar o papel que ela representou no processo de profissionalização do mercado de trabalho no campo da cultura a partir da década de 1990. Daí a necessidade de discutir de outro ponto de vista, ou seja, as leis de incentivo fiscal contribuíram, de fato, para o amadurecimento das relações internas e entre os demais setores da sociedade, que, de alguma forma, se inter-relacionam com o campo cultural? Corrêa (2004, p. 44-45) afirma:

se, num primeiro momento, as leis trouxeram maior profissionalismo a artistas e produtores culturais individualmente, posteriormente pôde ser observado também o desenvolvimento de segmentos artísticos inteiros. [...] Passaram a ocorrer também exigências de maior profissionalismo dos responsáveis pelos processos de viabilização das atividades culturais, agora ofertadas em maior volume de forças (além do meio cultural em si, governo, empresas, sociedade) num processo de afinação de linguagens e expectativas.

Essa análise evidencia um dos aspectos do ambiente em que a gestão cultural passa a ocupar papel significativo na relação de trabalho no campo cultural, tendo a legislação propriamente dita como um dos elementos de complexificação de

mercado que exigiu maior profissionalismo também por parte daqueles “responsáveis pelos processos de viabilização das atividades culturais”. Percebemos, nas reflexões de um dos entrevistados nesta pesquisa, a representação de uma visão de quão forte é a associação entre legislação cultural e profissionalização do mercado:

*Eu avalio que a lei é positiva para profissionalizar, ela exige, querendo ou não, uma organização dos projetos, porque você tem que fazer um orçamento viável, que vai ser aplicado depois. Você tem que se organizar, sentar e ler o edital, você tem que entrar em regras e isso tudo é um processo que ajuda profissionalizar mais a área. Mas, ao mesmo tempo, em vários casos, ela acaba simplificando, restringindo a formação de muita gente, porque viram o especialista do especialista, então só sabem elaborar projetos, o outro só sabe prestar contas e assim por diante [...] ou seja, perdem a noção do processo cultural. (Lívia.)*

Consideramos, também, que as leis de incentivo injetaram e injetam no mercado uma quantidade significativa de recursos financeiros,<sup>18</sup> públicos e privados, o que, de certa forma, leva à expansão e desenvolvimento do cenário cultural brasileiro. Portanto, não se pode negar o papel importante que a legislação brasileira de cultura desempenhou diante da ampliação da capacidade de produção artístico-cultural e da movimentação financeira no mercado profissional de cultura ao injetar milhões de reais em diversas regiões do País desde meados da década de 1990, mais precisamente quando essa legislação foi criada. Por essa razão, devem ser analisadas como uma das ações impulsionadoras da produção cultural que,

---

<sup>18</sup> “O Ministério da Cultura registrou um recorde na captação de recursos para projetos culturais por meio da Lei Rouanet em 2004, alcançando a marca de R\$ 466 milhões --um número 10% superior ao valor atingido em 2003, de R\$ 422,6 milhões”. (FOLHA DE S. PAULO, 2005.) A Secretaria Estadual de Cultura anunciou um aumento de 20% no valor que o governo de Minas Gerais disponibilizará como incentivo fiscal a patrocinadores de projetos culturais. A quantia destinada para o incentivo, este ano, será de R\$ 26,5 milhões. [...] deve o aumento de sua verba diretamente ao aumento da arrecadação do imposto, que tem 0,3% de sua receita destinada ao incentivo à cultura. (BELUSI, 2005.)

conseqüentemente, gera maior consumo, exigindo profissionais que desenvolvam atividades voltadas para esse campo cultural. Em síntese, o crescimento da produção cultural está relacionado, em grande parte, à ampliação de mercado consumidor de cultura, que, por outro lado, diversifica, amplia e fortalece o mercado de trabalho, tanto para os artistas quanto para técnicos e, neste caso específico, para os gestores culturais.

Ao mesmo tempo, porém, que se reforça essa idéia de profissionalização como uma das conseqüências positivas da utilização da legislação cultural, algumas ressalvas são feitas, pois, na lógica da legislação, os projetos são pautados em editais anuais (estaduais e municipais) ou, mesmo, em projeto aprovado com parâmetros anuais de realização, inibindo ou dificultando o exercício de ações contínuas e planejadas em longo prazo, bem como na falta de critérios conceituais na avaliação dos projetos apresentados que levam a distorções e a uma política de exclusão. Faria (2002, p. 44) afirma que, com as leis de incentivo à cultura “alguns grupos foram beneficiados e o mercado de recursos e empregos ampliou-se, principalmente em grandes eventos. Mas a cultura, não se democratizou, os recursos ficaram centralizados, não houve o fortalecimento das dinâmicas culturais emergentes, principalmente na periferia da cidade”.

A necessidade de democratização do uso das leis de incentivo à cultura foi objeto de análise da pesquisa realizada, em 2003, pela Fundação João Pinheiro (2003), que demonstrou a excessiva concentração de projetos em regiões privilegiadas e em determinadas áreas artísticas de maior visibilidade pública e de mais fácil assimilação pelo departamento de marketing das empresas. O resultado dessa pesquisa indicou que 84,1% dos projetos aprovados na Lei Estadual de Incentivo à Cultura do Estado de Minas Gerais estão concentrados na região central

de Minas Gerais, sendo que o município de Belo Horizonte é responsável por 72,3% dos projetos aprovados. Quanto às áreas artísticas, 55,2% dos projetos aprovados estão concentrados nas áreas de artes cênicas e música. Tais números evidenciam a elevada concentração de projetos nas regiões mais desenvolvidas economicamente e com potencial de profissionalização do setor cultural, bem como nas áreas artísticas de maior visibilidade de mercado e diversificação de contrapartidas de comunicação com um número maior de público.

Quando as leis de incentivo são colocadas como único instrumento de política pública, elas não se tornam uma ferramenta de financiamento justa e igualitária, tampouco proporcionam o fortalecimento dos setores culturais como área prioritária no próprio Estado, esvaziando uma possível discussão política. Dessa forma, Porto (2003, p. 38) afirma que, no caso da legislação federal, os

dez maiores beneficiários dos incentivos proporcionados pela Lei Rouanet foram as atividades e programas de fundações privadas, com origem nos setores bancários, de teles ou de grandes conglomerados. Sem analisar o mérito e a qualidade das ações empreendidas, é possível afirmar que se financiou no País uma ação regionalmente e setorialmente e concentradora, de renda inclusive, que sob égide do gosto dos homens de marketing e comunicação das empresas, ditaram aquilo que a população brasileira poderia ver financiado ou nas casas de espetáculos dos centros urbanos.

Devemos levar em consideração que o próprio questionamento do processo ligado à política pública e à legislação cultural brasileira é consequência do processo de amadurecimento do setor cultural, que se viu acuado diante da pressão do mercado, da ausência do Estado e do afastamento de seus agentes que não se posicionaram, inicialmente, de forma crítica e reflexiva sobre a questão. Não pode desconsiderar a dependência histórica da área cultural em relação ao Poder Público, o que nos leva à busca do entendimento das fronteiras limítrofes entre a relação que

se estabelece entre o público e o privado no contexto cultural. Em âmbito geral, Alvarez, Dagnino e Escobar (*in*: ALVAREZ; DAGNINO; ESCOBAR, 2000, p. 27) afirmam:

Essa falta de diferenciação entre o público e o privado – onde não só o público é apropriado pelo privado, como as relações políticas são percebidas como extensão das relações privadas – torna as relações de favor, o personalismo, o clientelismo e o paternalismo, práticas comuns. Além disso, ajudadas por mitos como o da ‘democracia racial’, essas práticas obscurecem a desigualdade e a exclusão.

O desencadeamento histórico-cultural brasileiro no que se refere à institucionalização cultural, tanto da criação das instâncias públicas de cultura (ministério e secretarias) quanto da legislação de incentivo fiscal à cultura, trouxe implicações marcantes para a realidade atual do campo cultural. Portanto, essa trajetória, ao longo dos últimos vinte anos, implicou a definição de características próprias do setor e propiciou desdobramentos que, de certa forma, marcaram o processo de configuração do campo da gestão cultural. Alguns pontos abordados anteriormente serão aqui retomados, como forma de reforçá-los e colocá-los como elementos de reflexão, quais sejam: a desarticulação da política pública de cultura desde sua criação, tanto no que se refere ao pouco envolvimento da classe artístico-cultural durante esse processo quanto à falta de participação do setor cultural na discussão em torno das políticas mais estratégicas de governo. Isso gerou, conseqüentemente, um debate sobre as fontes de financiamento à cultura restrito, por muitos anos, às leis de incentivo fiscal. Em determinados casos, essa legislação passou a funcionar como instrumentos de repasse de verba pública aos projetos culturais por meio da isenção fiscal às empresas privadas, colocando o setor cultural

altamente dependente das regras de funcionamento da legislação vigente, das imposições de mercado e sem diretrizes de uma política de cultura.

Por outro lado, um desdobramento importante do processo de institucionalização da cultura, que engloba a criação das instituições públicas e da legislação cultural, refere-se, de forma positiva, à profissionalização do setor, que passou a contar com interlocutores diretos no setor público e maior participação do mercado como incentivadores de programas e projetos culturais, ampliando a capacidade de produção artística nacional, mesmo que atrelada à dinâmica estabelecida pelas leis de incentivo à cultura. Essas questões abordadas neste primeiro capítulo associam-se à constituição de um campo profissional em gestão cultural e aos processos de formação dos seus profissionais como gestores da cultura.

Constatamos que tais transformações referentes à institucionalização da cultura são complexas e conseqüência, em grande parte, do processo de globalização visto anteriormente, que refletiram diretamente na reestruturação do cenário cultural brasileiro, bem como na relação estabelecida entre ações culturais diante dos aspectos sociais, políticos e econômicos. Portanto, a criação das instituições públicas e a das leis culturais são, ao mesmo tempo, consideradas duas variáveis do contexto nacional que se tornaram elementos fundamentais para a compreensão dos processos de mudanças no campo da cultura nos últimos vinte anos: provocaram rupturas de paradigmas, complexificaram as relações no mercado de trabalho e contribuíram para a configuração da gestão cultural no Brasil.

Enfim, a contextualização das transformações históricas ocorridas em escala mundial nos âmbitos político, econômico e cultural, no Brasil, a reestruturação das instituições públicas e a criação da legislação cultural levaram à concepção de

que os temas aqui abordados são significativos e determinantes para a compreensão do contexto histórico do processo de constituição do campo profissional em gestão cultural. Mais precisamente ao final da década de 1980, houve o delineamento do perfil do gestor cultural e, por fim, a determinação de suas necessidades formativas.

## Capítulo 2

### GESTÃO CULTURAL: PROFISSÃO EM FORMAÇÃO

*Gestão cultural não é só gestão de recursos financeiros ou materiais. É gestão de recursos humanos, criativos, de conceitualização.*<sup>19</sup>  
Gilberto Gil

Neste capítulo, nosso objetivo principal é compreender o processo de constituição do campo da gestão cultural em Belo Horizonte, partindo da hipótese que a formação profissional dos agentes culturais no cotidiano do trabalho caminhou paralelamente à trajetória de construção dessa profissão. Como parâmetro dessa discussão, consideramos o que foi revelado nos relatos dos profissionais de gestão cultural radicados nessa cidade.

Na discussão sobre a constituição da carreira profissional no campo da gestão cultural devemos levar em consideração, num primeiro momento, quem são esses sujeitos que atuam como profissionais nesse recente nicho do mercado de trabalho e suas respectivas trajetórias. Num segundo momento, refletiremos sobre “profissão”, tema central e atual para os novos gestores e o seu campo de atuação cultural, aqui entendido como espaço da vida social que se organiza em torno de práticas específicas e estruturadas a partir das relações profissionais de seus agentes.

---

<sup>19</sup> FUTEMA; GODINHO; SILVEIRA. Regulamentação da Lei Rouanet sai na próxima semana, diz Gil. *Folha de S. Paulo*, 31 maio 2005.

## 2.1 OS SUJEITOS DA PESQUISA: GESTORES CULTURAIS

Os sujeitos abordados como interlocutores para o desenvolvimento desta pesquisa – nove entrevistados – são gestores culturais que atuam profissionalmente em Belo Horizonte/Minas Gerais, com experiências de trabalho em diversos setores da área pública, privada e em organizações não governamentais.

Mantivemos como critério para a seleção dos mesmos o recorte temporal que delimitou o universo dos entrevistados ao longo dos últimos vinte anos. Esse recorte pressupõe a análise de três gerações que iniciaram a carreira profissional em momentos diferenciados e significativos da história cultural brasileira, tendo como expectativa a investigação de diferentes percursos de formação profissional a partir de trajetórias amadurecidas no decorrer do tempo e das experiências vividas que se cruzaram com os novos profissionais que se constituíram, enquanto tal, no mercado de trabalho. Pretendemos, assim, compreender como ocorreu o amadurecimento do ofício de gestor cultural em Belo Horizonte e o modo como ele contribuiu para a estruturação coletiva do campo profissional em gestão cultural.

A primeira geração pesquisada pertence à década de 1980, quando houve uma retomada da democracia política no Brasil, a intensificação do processo de globalização econômica e cultural, e, mais especificamente no campo da cultura, a criação das instâncias públicas do setor, secretarias e Ministério, e o início dos debates sobre fontes de financiamento à cultura.

Os sujeitos pesquisados,<sup>20</sup> que trabalham na área cultural desde a década de 1980, são representados por dois homens e uma mulher:

- José (54 anos), branco, pertencente à classe média, nível superior incompleto, que na época da pesquisa atuava como assessor de marketing de uma instituição pública estadual de cultura;

- Celso (42 anos), branco, pertencente à classe média, com nível superior incompleto, que atuava como gestor cultural de um grupo artístico, mais especificamente na área de planejamento. Ambos iniciaram a carreira profissional como artistas, respectivamente nas áreas de dança/teatro e música, e ao longo de suas trajetórias como gestores passaram por experiências em instituições e projetos culturais nos três setores da sociedade: público, privado e terceiro setor; e

- Bruna (42 anos), branca, pertencente à classe média, nível superior completo, que no período da entrevista estava à frente de sua empresa de gestão cultural. Tem experiência profissional nos setores público e privado, não atuou como artista e iniciou sua carreira profissional no campo da produção.

Esses profissionais vivenciaram as várias mudanças ocorridas nesse campo ao longo dos vinte anos, presenciando a criação das instituições públicas de cultura, nos âmbitos nacional, estadual e municipal, e participaram das discussões iniciais em torno da criação das primeiras leis de incentivo à cultura como instrumento de financiamento para a área.

A segunda geração analisada pertence à década de 1990, época em que, para além do processo de amadurecimento das instâncias públicas de cultura e,

---

<sup>20</sup> Estes sujeitos entrevistados serão tratados por pseudônimos para que sejam preservadas a identidade deles.

conseqüentemente, do mercado de trabalho no campo artístico-cultural, houve uma sofisticação do sistema de financiamento por meio da promulgação das leis de incentivo fiscal à cultura.

Esse período foi representado por:

- Nilton (44 anos), branco, pertencente à classe média, com nível escolar superior incompleto, que na época da entrevista estava à frente, como gestor, de uma organização civil (não governamental) da área cultural. Não teve vivência profissional como artista e, inicialmente, suas experiências na área cultural estiveram ligadas aos movimentos sociais da década de 1980 e 1990, passando atualmente pelo terceiro setor e iniciativa privada;

- Mário (40 anos), branco, pertencente à classe média, com nível escolar superior e especialização. Na ocasião da entrevista, estava à frente de sua empresa cultural na qual atua com forte influência na área musical. Suas experiências profissionais no campo cultural foram prioritariamente como produtor e gestor no setor privado, embora tenha tido experiência com organizações não governamentais;

e

- Lívia (29 anos), branca, pertencente à classe média, com nível escolar superior e especialização, no período da pesquisa já ocupava um cargo de coordenação do setor cultural de uma empresa privada de grande porte. Tem experiência profissional nos setores público e privado, embora não tenha atuado profissionalmente como artista destaca seu contato com a arte, dança e teatro, mesmo que de forma amadora.

O terceiro momento refere-se à geração que se inicia profissionalmente a partir de 1999. Nesse período, a estrutura organizacional pública e privada da

cultura encontrava-se mais definida e bem mais complexa. É quando o sistema de financiamento às ações culturais passa a depender excessivamente das leis de incentivo cultural. As questões pontuadas nesse momento denotam um ambiente que exige uma maior qualificação profissional no mercado de trabalho.

Este último grupo foi representado por:

- Antônio (26 anos), negro, pertencente às classes populares, com nível escolar médio e com curso de extensão na área de gestão cultural, desde a época da entrevista já atuava como gestor de uma organização cultural na periferia da cidade. Tem um forte vínculo com os movimentos sociais, assim como Nilton, e, ao mesmo tempo, mantinha relações profissionais de forma indireta com os outros setores. Desde o início de seus trabalhos na área cultural, ele mesclou seu lado artístico como músico e como gestor cultural, atuando paralelamente nessas duas áreas do campo cultural; e

- Maria (33 anos), branca, pertencente à classe média, com nível escolar superior e especialização, que no momento da entrevista já estava à frente de sua empresa de produção e gestão cultural, sua experiência profissional como produtora e gestora cultural é mais evidente na iniciativa privada e no Poder Público. Tem experiência, mesmo que amadora, na área artística, principalmente com a música.

A última entrevista, analisada à parte, foi realizada com Alice, branca, pertencente à classe média de Belo Horizonte, na faixa etária acima dos 70 anos. Essa entrevista não será analisada com as demais, pois o objetivo foi traçar um histórico político-cultural a partir de sua experiência – que teve início na década de 1970. Ela vivenciou muito de perto a criação dos festivais culturais de Minas Gerais ligados às universidades públicas e desenvolve, até hoje, um amplo trabalho em

formação artística. Ela acompanhou de dentro das próprias instituições a criação da Secretaria de Estado da Cultura de Minas Gerais e da Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte. Portanto, foi entrevistada por sua representatividade histórica em todos os períodos aqui retratados, não necessariamente como gestora cultural, pois, conforme ela mesma afirma, não se sente gestora em todos os momentos de sua carreira profissional: “Eu sou uma inventora de projetos”. Buscou-se, nessa entrevista, a visão de alguém que presenciou todos/ou quase todos os movimentos políticos e culturais relevantes ocorridos desde os idos da década de 1980 em Minas Gerais e em Belo Horizonte – fato que possibilitou o acompanhamento de uma linha no tempo.

A demarcação temporal entre as gerações participantes desta pesquisa entrelaça-se em razão da proximidade entre os grupos aqui representados, visto que compartilharam um mesmo ambiente profissional em Belo Horizonte e, ao mesmo tempo, vivenciaram as transformações de cunho histórico, político, econômico e social, bem como o processo de institucionalização da cultura nos níveis federal, estadual e municipal, atuando de forma diferenciada na reconfiguração desse cenário cultural. Tais mutações compõem parte da estrutura de análise e discussão deste trabalho, pois, como sugere Bourdieu (1993, p. 152), “a revolução específica, algo que inicia um novo período num determinado campo, é a sincronização de uma necessidade interna com algo que se passa fora, no universo que o engloba”.

Assim, no decorrer da realização das entrevistas, no processo de análise e, principalmente, quando se passou a fazer o confronto entre as entrevistas, foi identificado um limiar tênue entre as gerações das décadas de 1980 e 1990 e entre as gerações da década de 1990 e dos últimos cinco anos, mais precisamente a partir de 1999. Trata-se de períodos muito próximos e os sujeitos que iniciaram suas

atividades nos idos de 1980 estão, ainda hoje, atuantes no ambiente de trabalho, seja ele público e/ou privado, de Belo Horizonte. Conseqüentemente, apresentam traços semelhantes, bem como perfis e características similares, gerando uma sobreposição de experiências – no que se refere às formas de atuação profissional.

Por fim, é importante destacar que o estudo desenvolvido a partir de relatos orais da vida profissional de gestores culturais localizados em um tempo e espaço determinados não significa definitivamente uma ação no intuito de erigir um modelo ideal desse profissional. Conforme aponta um dos entrevistados, *na perspectiva da gestão cultural, você não consegue nenhuma coisa formatada, acabada, elaborada, pronta e realizada... nenhum modelo.* (Nilton). Ao contrário, os itens a seguir buscam resgatar a trajetória dos entrevistados na perspectiva de compreender o significado amplo de ser gestor cultural no mundo contemporâneo, interpretando a visão que eles têm da profissão e, ao mesmo tempo, traçar os perfis do gestor cultural, pontuando as características e as habilidades que formam a identidade própria do profissional da área de gestão cultural.

## **2.2 AS DIFERENTES FORMAS DE CONTATO COM A ARTE E A INSERÇÃO NO CAMPO DA CULTURAL: UM RITO DE PASSAGEM**

Neste item buscamos compreender o papel da família, da escola e das experiências sociais com o fazer artístico como antecedentes que possam ter influenciado na escolha da gestão cultural como caminho profissional. Pretendemos, ainda, saber qual é, de fato, a relação entre o processo de sensibilização para as

questões artísticas, como consumidor ou como artista – amador ou profissional – e o posterior desenvolvimento de trabalhos no campo da cultura. Enfim, identificamos as angústias e as incertezas geradas no momento de se fazer a escolha do caminho profissional para quem optou por uma profissão ainda pouco reconhecida oficialmente no mercado de trabalho.

É necessário, primeiramente, refletir sobre os antecedentes que possam ter influenciado a escolha do caminho profissional em gestão cultural como percurso e direcionamento profissional, tanto do ponto de vista familiar e escolar quanto do ponto de vista da relação com o fazer artístico, associado ao ambiente social em que esses profissionais estão inseridos. Com relação a essa questão, Bourdieu (1974, p. 167) afirma:

Não se pode colocar a questão abstrata e insolúvel da distinção entre a parte das práticas ou das ideologias que remete às influências primárias (ou seja, a primeira educação familiar) e a parte que se explica pela situação profissional [...] convém salientar que a posição ocupada e a maneira de ocupá-la dependem de toda a trajetória conducente à posição, ou seja, dependem da posição inicial, a da família de origem, também ela definida por uma certa trajetória.

Ao fazer a leitura do conjunto das entrevistas, independentemente do período inicial de trabalho dos participantes – décadas de 1980 e 1990 ou a partir de 1999 –, identificou-se, por parte dos entrevistados, a importância dos antecedentes que os influenciaram na opção pelo campo de trabalho cultural, que sintetizaram, em seus relatos, a posição de Bourdieu quanto ao papel da família na formação do indivíduo. Os sujeitos da pesquisa afirmam que tudo depende da história de cada um, mas desde a infância e a adolescência essa tendência já era realçada, como lembra Celso: *Essa coisa da produção, na verdade, esteve presente na minha vida*

*desde a infância.* Eles vêm na família e na escola o espaço onde se iniciam no processo criativo ligado à cultura.

Lívia reconhece na família o lugar onde formou os hábitos culturais:

*Mas aí entrou a adolescência e eu não quis continuar (balé), mas o meu consumo cultural foi permanente. [...] Por exemplo, mesmo na época que eu morava no interior [...] eu vinha para Belo Horizonte para ir ao cinema, aí uma coisa de formação dos meus pais mesmo, de ir ao cinema, de ir ao teatro, de assistir ópera, de assistir espetáculos de balé, então era o inferno, porque queria vir de todo o jeito. Essa coisa da fascinação, eu acho que vem mais do assistir, da fruição, de fascinar com aquilo e de ter certeza que eu não queria trabalhar com outra coisa.*

Esse relato confirma a influência das experiências familiares no processo de formação artística e cultural da entrevistada acima, quanto ao incentivo para o consumo de bens culturais, o que mais à frente irá influenciar na escolha acadêmica e profissional. A fascinação pelo campo da arte vem do assistir, da fruição, que proporciona a Lívia a *certeza de que não queria trabalhar com outra coisa.*

Outro ambiente que poderia possibilitar o contato mais próximo com a arte é a escola. Contudo, na visão do entrevistado Celso, a estrutura educacional formal, de modo geral, está avessa às questões da cultura: *Não se abre possibilidade para valorizar esse tipo de talento, esse tipo de inclinação (para a área de produção cultural),* ou nem mesmo sabem lidar com os conhecimentos específicos da área. Celso continua seu relato:

*Então, é uma coisa que me chama atenção, como que eu já tinha esse traço desde a infância? Isso é muito interessante porque eu reunia os vizinhos, as crianças vizinhas, eu escrevia espetáculo de teatro e montava, mas eu estava ali articulando uma ora cenário, vendia ingresso para o povo da rua e no quintal da minha casa a gente punha cortina fazia esse espetáculo. Um filme! Sim, eu produzi um filme na infância. O pai de uma amiga minha tinha o equipamento, tinha tudo, ele se dispôs a fazer isso. Então eu escrevi*

*roteiros, juntei a meninada toda, às vezes meninos até mais velhos do que eu, e fazia isso assim, esse filme ficou superlegal. Qualquer trabalho meu da escola virava uma superprodução, virava alguma coisa no auditório, sempre que eu podia [...] qualquer que fosse o trabalho, de qualquer área eu levava para o auditório, eu articulava com as pessoas que tinham mais ou menos o mesmo perfil e aquilo virava uma produção, assim com cenário, com figurino, com música.*

O entrevistado reconhece a importância do papel do ambiente social, familiar e escolar na construção de seu percurso pessoal como profissional da área de cultura. Podemos perceber, no relato acima, como o meio social possibilita o acesso às experiências culturais e artísticas, que vão, neste sentido, ampliando o capital cultural desse entrevistado, como ele mesmo afirmou, foi quando teve a oportunidade de experimentar suas primeiras iniciativas na área artística. Em um tom mais crítico quanto ao papel da escola básica, especificamente, continua seu discurso afirmando:

*Estava sempre articulando isso e fico impressionado como o ensino convencional no Brasil pode esse tipo de coisa. Não há, não há [...], não se abre possibilidade para valorizar esse tipo de talento, esse tipo de inclinação. Pelo contrário, fui muito podado nesse sentido e custei, ao longo da minha vida, para perceber que era essa a minha praia, porque não existia nada na minha época, não se falava, não existia curso de produção, não existia nada disso, nem se falava nesse tema, esse tema não existia.*

No entanto, apesar de todo esse envolvimento pessoal, do apoio familiar e do ambiente social que o colocava aberto para tais experimentações na infância, ele se torna mais crítico e questiona a falta de conhecimento e reconhecimento destes trabalhos culturais nas escolas como uma possibilidade de desenvolvimento de percurso profissional.

Em outra perspectiva, são os primeiros ambientes sociais, conforme foi constatado a partir das entrevistas, que podem incentivar o hábito cultural,

sensibilizando-os como futuros apreciadores e consumidores de cultura. Esses ambientes (escolar, familiar e comunitário) podem contribuir no processo de escolha profissional para o campo cultural ao proporcionarem o contato com o fazer artístico, mesmo que este seja por meio de atividades amadoras e não necessariamente profissionais. Tornam-se, portanto, um dos importantes elementos incentivadores para a tomada de decisão como profissionais da cultura.

Assim, o posicionamento dos sujeitos no campo cultural depende, em grande parte, da situação em que se encontram no contexto sociocultural e econômico, em que o diferencial está no acúmulo de capital cultural que, inicialmente, vem do próprio meio familiar e da convivência social.

Essas determinações estabelecidas na sociedade contemporânea reforçam o jogo de relações de poder, econômico e cultural de uma sociedade estratificada socialmente, onde a possibilidade de acesso aos bens culturais pode vir a ser um fator determinante de desigualdade social. Segundo Featherstone (1995, p. 148), “paralelamente ao capital econômico, imediatamente calculável, intercambiável e convertível, existem modos de poder e processos de acumulação baseados na cultura, nos quais o fato de que a cultura pode ser capital e possui valor está muitas vezes oculto e dissimulado”. O autor continua seu raciocínio, apropriando-se das concepções de Bourdieu, que discute três formas de capital cultural: “Ele pode existir no estado ‘corporificado’ (estilo de apresentação, modo de falar, beleza pessoal, etc.); no estado ‘objetificado’ (bens culturais, como pinturas, livros máquinas, edifícios, etc.); e no estado ‘institucionalizado’ (como as qualificações educacionais)” (p. 148).

Diante dessa realidade complexa das sociedades contemporâneas, podemos afirmar que existem possibilidades de percursos profissionais

diferenciados, tanto em razão das condições econômicas e sociais quanto do processo de formação dos sujeitos, no acúmulo de capital cultural advindo da família ou adquirido posteriormente na escola, por isso os caminhos percorridos são peculiares de cada entrevistado. Os dois últimos entrevistados, Celso e Livia, viveram em um contexto social e familiar que lhes permitiu adquirir esse capital cultural de diversas maneiras, produzindo artisticamente em casa e na escola e assistindo a espetáculos culturais com uma frequência contínua, que os credenciaram como críticos quanto ao tratamento dado às questões culturais no ambiente escolar.

Por outro lado, trazemos os relatos de Antônio, pertencente a uma comunidade de baixa renda e bastante ativa no que diz respeito aos movimentos sociais reivindicatórios dos direitos de cidadãos, como melhoria na qualidade de vida referente à educação, cultura,<sup>21</sup> saúde, saneamento básico, etc. Então, nas palavras desse entrevistado, deparamos com a realidade aqui exposta como contrapartida das experiências vividas pelos entrevistados anteriores:

*A minha trajetória no movimento cultural ela foi um pouco secundária porque na verdade eu tive alguns problemas na infância, dificuldade mesmo, principalmente na questão de estudo. E eu tive algumas complicações muito grandes na família. Nessa trajetória toda, comecei a questionar algumas coisas dentro da escola mesmo, sobre o próprio ensino. Nós não nos desenvolvíamos intelectualmente por comodidade da escola e dos professores, visto que muita coisa podia avançar e não avançava, então isso mexeu comigo bastante. Apesar de todos os problemas que eu tinha em casa, toda a ausência que eu tinha dos pais e tudo o mais, eu vi que eu era capaz de interferir em alguma coisa. Então (depois), eu vim para uma escola que era do lado da minha casa, uma escola que eu sempre tive referência, porque meus irmãos, meus tios e vários parentes já tinham estudado (nela). Eu vim para uma escola da comunidade, que tem um grande potencial. É uma escola reconhecida em nível nacional, pelos movimentos, pelos seus*

---

<sup>21</sup> A título de informação, essa comunidade conquistou o primeiro Centro Cultural por meio do Orçamento Participativo proposto pela Prefeitura de Belo Horizonte, em 1997.

*trabalhos e também por envolver a comunidade e [...] junto com isso, eu comecei a participar também do movimento de associação de bairro. (Antônio.)*

Nesse caso específico, podemos afirmar que mesmo diante de condições sociais, econômicas e educacionais desfavoráveis, é possível reverter positivamente um quadro social, tendo como base de transformação o envolvimento, desde muito cedo, com a cultura artística aliada ao apoio familiar e, principalmente, associada aos movimentos sociais e comunitários como meio de acesso a determinados bens culturais e educacionais. Percebe-se nessa situação a construção positiva de uma trajetória pessoal e o início de um caminho profissional bem-sucedido construído em um contexto adverso, diante da grande desigualdade social da nossa sociedade, realidade vivida pela grande maioria dos moradores de regiões periféricas de grandes cidades.

Antônio, se comparado com os dois entrevistados anteriores, Celso e Lívia, vive uma realidade que, além da necessidade de afirmação profissional como gestor cultural, precisa superar a falta de um capital cultural “legitimado”, o qual, tradicionalmente, em uma sociedade de classe é adquirido ou, mesmo, credenciado, no ambiente familiar e escolar. Nesse sentido, Antônio reflete sobre sua realidade:

*Aí eu comecei a participar de algumas reuniões na comunidade e também do movimento cultural. Comecei a ampliar meu leque no movimento cultural porque eu já era DJ. Eu fui aprofundando, aprofundando até que eu comecei realmente a fazer parte de grupos menores e que questionavam muito a nossa situação social, grupos de rap. Então, esses grupos promoviam, inclusive, ações que, algumas, já eram puxadas pela associação (do bairro) – que na época tinha o projeto ‘X’, e também tinha outros projetos. A bem dizer, todo mês era feito um evento na comunidade comemorando datas festivas, e aí o movimento do hip hop começou a puxar uma festa aqui, no sentido de resgatar o movimento black power, e a partir da hora que você resgata o movimento você resgata sentidos, resgata valores também.*

No seu caso, a origem social torna-se um aspecto fundamental, porque na comunidade onde vive, como vimos anteriormente, há um forte movimento pela luta dos direitos básicos como cidadãos, associado aos movimentos que valorizam as raízes culturais, possibilitando uma experiência coletiva que passa a questionar a própria ordem social. Dessa forma, esses movimentos sociais e comunitários tornam-se um espaço privilegiado de aprendizagem. Antônio deixou transparecer, em seu relato, a consciência sobre o papel da cultura na valorização de sua comunidade. Para ele, o movimento sobre a questão sociocultural e artística é parte de um compromisso político de transformação social, fato que caracteriza um dos “usos da cultura” no mundo contemporâneo, conforme discutido no capítulo anterior.

Isso nos leva a ressaltar, mais uma vez, a influência do meio social como fator importante de direcionamento e construção da trajetória profissional dos sujeitos, já que carregam características inerentes aos contextos onde se formam e se criam como cidadãos e profissionais. Antônio vivencia um período histórico, final do século XX, em que há uma valorização da cultura de periferia, resultado do processo de mobilização de lutas travadas em prol dos movimentos sociais advindos desde a década de 1980.

Um fator importante no processo de identificação/construção do perfil profissional do gestor cultural é que, dos oito entrevistados, cinco declararam que atuaram diretamente com a arte, como estudantes ou profissionais de teatro, dança ou música. A sensibilidade para questões relativas ao fazer artístico, como apresentado nas citações anteriores, normalmente, tem início ainda na infância ou na adolescência, quando se tem o acesso à fruição de bens culturais facilitado pela convivência social. No relato de José, pertencente à geração de 1980, ele diz como ingressou inicialmente nesse cenário artístico:

*A minha vida profissional inicia-se na década dos 70, eu retornava da Espanha, onde estava estudando medicina. Estava no terceiro ano e deixei – para me dedicar a uma coisa que me fazia bem que era a arte de um modo geral. Então eu vim da Espanha e fui estudar artes cênicas. Na verdade, eu comecei fazendo teatro... e do teatro eu parti imediatamente para a dança. Olha, eu tinha um chamamento, eu gostava da arte, eu sempre gostei da arte [...]. Eu queria ser ator, queria ser bailarino e fui, por um tempo curto [...].*

Podemos constatar que, diante da realidade exposta por alguns dos entrevistados, na infância ocorre o primeiro passo de sensibilização artística, um momento importante no acúmulo de capital cultural. Mais tarde, muitos deles ingressam na área artística como busca de realização pessoal e, posteriormente, caminham para produção e gestão cultural como opção profissional, como veremos mais adiante. A partir do relato de José, acima, podemos constatar que ele traçou esse percurso ao abandonar um curso de medicina em andamento, para atuar no campo artístico, uma ousadia para a época (década de 1970) e o início de um percurso de uma carreira como gestor de cultura. Na seqüência, outro entrevistado, Celso, afirmou a necessidade de se envolver com a criação artística para o desenvolvimento do trabalho como produtor:

*Eu sou músico de origem. Comecei a tocar em 1977, quando tinha quinze anos. Comecei a tocar e toquei bastante. Comecei a estudar música e logo em seguida veio o meu contato com o teatro. Então, comecei a fazer técnica de teatro, depois comecei a fazer muita sonoplastia, muita iluminação. Comecei a trabalhar como técnico, como músico, e a coisa foi crescendo. Comecei a produzir espetáculos de música. Então, minha produção nunca foi aquela coisa separada do artístico, sempre foi uma coisa misturada. Esse é um ponto a ser discutido: a fronteira entre o fazer artístico e a produção. Até que ponto o produtor pode interferir ou não na condução do processo criativo, até que ponto ele se embola aí nessa história? Essa é uma discussão que eu acho necessária e vai, no meu entendimento, depender muito da experiência e da bagagem de cada produtor... Por onde aquele produtor caminhou. Cada produtor vai ter um grau de envolvimento com a questão artística a partir da experiência prática dele, na capacidade de, realmente, se inserir nessa questão artística.*

Celso sugere ao profissional de produção certo envolvimento com a questão artística, criando as condições para a ampliação do seu repertório cultural e, conseqüentemente, gerando maior entendimento do processo de inspiração e criação ao afinar o diálogo entre dois universos diferentes – o artístico e o da produção –, sem correr o risco de interferir no momento criativo do artista.

Essa sensibilidade em compreender o processo de criação nas artes, a “fronteira entre o fazer artístico e a produção”, já deve ser considerada como uma das características identificadas no atual perfil do gestor cultural. Celso reflete sobre a relação entre artista e produtor, ao discutir e relatar a sua própria trajetória no meio artístico, que num processo crescente foi sendo direcionada mais especificamente para a produção. Como observado, o envolvimento em torno do ambiente cultural vem atrelado à concepção de algo que faz parte da vida dessas pessoas, vista como natural, com prazer e independentemente do período em que se iniciou a vida profissional de gestor cultural. No ponto de vista dos entrevistados, a sensibilidade artística torna-se uma característica fundamental para a construção do percurso profissional. Um relato importante nesse sentido é o da entrevistada Maria:

*Na minha trajetória, como comecei na área cultural? Foi uma coisa de aptidão natural. O trabalho na área cultural foi uma inclinação muito grande que eu tinha para atuar na área artística. Não como artista; não consegui identificar em mim nenhuma sensibilidade artística que pudesse canalizar, a ponto de querer investir. Mas, ao mesmo tempo, havia uma atração muito grande por qualquer expressão artística. Sempre aquilo me chamava atenção, de alguma forma. Fosse cinema, fosse teatro, artes plásticas, quadros, mas uma inclinação, talvez um pouco maior, mais acentuada, na questão da música.*

Na afirmação de Maria de que ingressou nessa área cultural por uma inclinação para a área artística, uma aptidão vista como quase natural, vem subentendido o próprio ambiente formativo no qual foi criada, e, com certeza, o fato de poder usufruir bens culturais nas mais diversas formas de expressão artística teve uma influência decisiva. Ao mesmo tempo, essa idéia de aptidão vem, muitas vezes, atrelada à idéia de vocação, sem que esses profissionais sejam capazes de saber explicar, além do desencadeamento dos fatos, como foi sendo esse processo que os levaram a se tornar os atuais profissionais. É quase um “chamamento”. Segundo Bourdieu (1974, p. 166), “pode-se supor que as leis que regulam as ‘vocações’ intelectuais ou artísticas se assemelham em princípio às que regem ‘escolhas’ escolares, como, por exemplo, a escolha da faculdade ou disciplina [...]”

Por outro lado, não poderíamos deixar de fazer uma ressalva quanto à idéia de um “dom”, neste caso artístico, como algo natural. Não há como negar a dimensão genética e hereditária, mas ela poderá se efetivar, de fato, dependendo do meio social em que o sujeito está inserido, ou seja, quando se encontra em um espaço que possa estimular determinada potencialidade própria de cada um. Tal questão nos remete a alguns dos entrevistados que, apesar de terem experimentado o fazer artístico, mais tarde identificaram que não era a arte as suas maiores potencialidades, mas, sim, atuar no campo cultural como produtores ou gestores.

Embora cinco dos sujeitos entrevistados tenham tido contato direto com o fazer artístico, seja por meio da dança, do teatro ou da música, ao se definirem profissionalmente como produtores e gestores culturais abandonam a carreira artística propriamente dita. É o que também pode ser observado no relato de José: *Neste momento da minha trajetória, faço a opção por deixar a área artística e me*

*dedicar à produção e a captação de recursos.* Outro entrevistado, Antônio, se destaca por uma característica nada comum entre os gestores culturais aqui pesquisados, ao manter-se profissionalmente com as duas faces atuantes e interligadas – como artista e gestor cultural – e pode ser tratada como uma exceção, o próprio Antônio afirma: *Então, pessoalmente me desenvolvi como ser humano (fazendo cursos), antes de qualquer coisa, para que pudesse destacar em uma das áreas e hoje eu destaco bem como artista e como produtor, como gestor de projeto.*

Podemos reforçar que os antecedentes familiares, escolares e a comunidade influenciaram, em grande parte, na conformação das trajetórias profissionais dos gestores culturais pesquisados ao subsidiarem com vários elementos de sensibilização artística. Ao mesmo tempo, identificamos que em uma sociedade estratificada socialmente, a desigualdade econômica e social reflete diretamente no percurso formativo e no grau de acessibilidade à fruição de bens culturais e não só no processo de escolha como caminho profissional. Isso nos leva a constatar que, embora haja motivações muito diferentes na escolha desse caminho, a proximidade das diversas formas de participar de práticas artísticas, quer como artista, quer como apreciador da arte, parece ser o principal fator que lhes proporciona a escolha futura de uma profissão no campo da cultura.

Devemos considerar, por fim, pelo menos, dois motivadores distintos e contrapostos para essa escolha profissional: um em que a acessibilidade à fruição de bens culturais desde a infância, tendo a família ou a escola como um forte impulsionador para a futura trajetória no campo cultural, e outro em que o envolvimento com os movimentos sociais e comunitários vai cumprir esse papel ao proporcionar também esse contato próximo com o fazer artístico e sua fruição, provocando o processo de sensibilização artística.

## 2.3 ESCOLHA DO CAMINHO: O MOMENTO DA TOMADA DE DECISÃO

No momento de definição da escolha do caminho profissional em gestão cultural, a noção de profissionalização começa a fazer parte do universo dos gestores culturais que optaram por seguir essa carreira profissional. No entanto, esse momento da decisão nem sempre foi tranquilo, mas muitas vezes marcado pela angústia de não saber, ao certo, o caminho a ser trilhado para alcançar os objetivos propostos como profissionais da cultura.

Nas experiências levantadas durante os relatos, alguns entrevistados deixaram claro que, até se inserirem como profissionais de gestão cultural, passaram por muitas experiências de trabalho, tanto do campo artístico como em áreas de fronteiras, por exemplo, relações públicas, assessoria de imprensa, até mesmo no comércio em geral, ou bancários, sindicalistas e outros. Celso refletiu sobre o momento de descoberta do seu caminho profissional:

*Foi a primeira vez que atuei assim, profissionalmente, produzindo, produzindo... É produzindo cultura, mas dentro de uma empresa. Isso é completamente diferente, mas foi a primeira vez que eu tive certeza do que desejava. 'Opa! É isso! É isso que eu quero da minha vida'. Eu larguei arquitetura para estudar música, mas eu percebi que a minha história não era palco. Então foi quando eu saquei, em 1985, que realmente o meu caminho é esse. Como que eu vou agora trilhar isso eu não tenho a menor idéia, mas é meu caminho, eu vou ser o articulador dos bastidores para fazer a coisa acontecer. E eu vi que era realmente esse o meu caminho.*

O relato de Celso nos leva a refletir sobre essa percepção um tanto difusa da tomada de decisão da produção e gestão cultural como percurso profissional. Em determinado momento da vida profissional, os sujeitos têm de fazer a escolha entre

outras ocupações nas quais também atuam, artisticamente ou não. A opção passa a ser uma exigência do próprio campo profissional, como afirma José que se viu diante dessa situação durante a sua trajetória:

*A Lei Sarney<sup>22</sup> vai trazer um grande debate nacional e começa a surgir pessoas de dentro de um universo mais acadêmico, com idéias e com propostas. **Eu percebo que é a minha profissão**, que estas duas coisas, vamos chamar assim, de captação, de relações públicas e bailarino ou ator/bailarino e um agente de mercado, um produtor de modo geral, isso ia ter vida curta, porque cada vez mais havia uma necessidade de profissionalização. E eu teria que fazer uma opção entre uma coisa e outra, as duas coisas juntas eram praticamente impossíveis de serem levadas já que os processos de produção eles começavam a se sofisticar. (José.)*

Tais opções são tomadas de forma quase intuitiva, mas podemos perceber que os sujeitos são impulsionados pela própria mudança no mercado de trabalho, quando se torna mais evidente a necessidade de profissionalização do setor. Tal situação é consequência do processo de complexificação do mercado cultural discutido anteriormente, principalmente quando se referem à produção, à administração, à manifestação artística e ao aumento do consumo de bens culturais, levando a uma nova dinâmica a ser configurada no cenário cultural nacional.

O relato de José confirmou a discussão do primeiro capítulo, referente ao papel das leis de incentivo à cultura como um dos fatores que impulsionaram o processo de profissionalização e valorização de novas categorias profissionais no campo cultural, consequência do próprio processo de amadurecimento e fortalecimento do setor diante da complexidade das relações de trabalho no mundo contemporâneo.

---

<sup>22</sup> A Lei Sarney foi a primeira lei federal de incentivo à cultura e esteve em vigor entre 1986 e 1990.

Identificamos uma dificuldade por parte dos gestores culturais, principalmente entre aqueles que iniciaram a carreira profissional em 1980, em optar pela produção cultural como um caminho profissional. Essa era considerada uma atitude muito angustiante e solitária, como é o caso do entrevistado Celso: *Quando eu tomei consciência de que eu queria isso (produção cultural), eu comecei a ficar muito angustiado, angustiado assim: ‘Gente como é que eu vou buscar formação nisso?’* Tomar uma decisão por esse caminho significava ter que trilhar percursos sem amparo legal de um coletivo social, deixando transparecer uma sensação do não-pertencimento a determinado grupo profissional, pois suas atitudes eram vistas como uma ação ainda isolada, sem referências ou modelos de comparação para traçar o caminho profissional desejado ou até mesmo idealizado. Então,

*nesse momento em que comecei a trabalhar ter consciência, foi em 85. Ter consciência de que meu caminho era produção mesmo. Então comecei a fazer [...], trabalhando na ‘empresa X’, depois na ‘empresa Y’, paralelamente fazendo uma série de atividades, dirigindo, produzindo musicais, fazendo shows [...]. (Celso.)*

Dessa forma, a própria percepção como gestor cultural, vem associada à escolha de um caminho profissional “a ser desbravado”, o que nem sempre é uma decisão objetiva, tanto no que se refere às formas de atuação quanto ao processo formativo. No entanto, pode-se perceber que essa angústia associada à necessidade de colocar-se diante da sociedade na qual estão inseridos é menos identificada quando se analisa as entrevistas de profissionais que construíram a carreira vinculada aos órgãos públicos de cultura:

*Na verdade o gestor público vai ser formado no cotidiano dos órgãos públicos que se abrem para receber gente mais nova. Gente que de*

*alguma forma e de outra começa a ter entendimento e querer se capacitar [...] e querer se reciclar... e querer aprender [...] e junta um pouco de prática, com um pouco de academia, com um pouco de texto e [...] quer dizer, e vai num processo muito híbrido, completamente misturado, inclusive nas funções [...] do que faz agora [...], isso está se distinguindo de maneira mais clara. (Bruna.)*

Bruna, além de fazer parte da geração que atua na área cultural desde a década de 1980, tem sua trajetória profissional desenhada, em grande parte, nos órgãos públicos, municipal e estadual, mas também na iniciativa privada, referendando, pela própria experiência, a questão acima apresentada. Eles, com certeza, respaldados pela estrutura administrativa pública, mesmo que houvesse necessidade de se afirmarem em suas instituições, eram menos questionados pela família ou pela sociedade. Tinham a segurança de um emprego como funcionários público, o que gerava uma cobrança bem menor, pelo menos no que diz respeito ao caminho escolhido como profissão, ou seja, o campo da cultura, mais especificamente o da gestão cultural.

Maria, que se introduziu no mercado de trabalho em um período mais recente dessa história, aproximadamente a partir de 1999, em um de seus relatos refere-se à sua decisão de mudança de profissão da seguinte forma:

*Até que não dava mais para disfarçar. Não dava mais para eu tentar ser relações públicas de uma empresa, de ficar trabalhando com uma linguagem organizacional, porque começou a ficar muito evidente. Eu estava amargando uma frustração muito grande por não ter optado pela área artística. Até que eu disse: Não! É isso que eu quero, é isso que eu quero fazer, não sei como, não sei por onde começar. Mas é isso que eu quero, mesmo? Enfim, sai daquela condição da amiga que entendia muito de música para alguém que criou coragem de trabalhar com isso e fazer disso o ganha pão, carreira mesmo [...] porque eram coisas que me faziam feliz, sentia uma clareza muito grande disso.*

Maria tomou uma decisão de deixar uma carreira profissional já reconhecida, a de relações públicas, para atuar como gestora cultural. Para ela, a opção por mudar de profissão é um ato de coragem, mas ela já a identificava como uma carreira a seguir, embora tenha tido dificuldades em saber como iniciar nesse novo ramo de trabalho. No seu caso, a porta de entrada foi a formação especializada, que permitiu sua inserção profissional no campo da gestão cultural. As referências profissionais relativas ao trabalho em gestão cultural ampliaram-se, nos últimos dez anos, mediante reconhecimentos dos pares, de cursos mais especializados, e de disponibilidade bibliográfica eletrônica e impressa. Mesmo diante de tal constatação, podemos verificar que a tomada de decisão em seguir esse caminho profissional ainda era vista como ato de coragem.

No geral, segundo os relatos, a escolha desse caminho como profissional, independentemente das gerações às quais eles pertencem, foi uma opção muito difícil de ser sustentada, pois era preciso enfrentar vários obstáculos ao se optar por uma profissão ainda em processo de construção, na qual as regras, estatutos, direitos e deveres não estavam e ainda não estão totalmente definidos. Uma profissão que, até bem pouco tempo, não era absorvida de forma integral e consistente no próprio campo cultural, muito menos pelos setores que compõem a sociedade onde está contextualizada. Assim, esse era um percurso a ser trilhado no qual, além de ter que atuar de forma profissional, ele tinha de provar que poderia viver e sobreviver do seu trabalho. Nesse sentido, Mário reforça os relatos de seus pares anteriores descrevendo o processo e as dificuldades de se definir por esse caminho profissional:

*Toda minha angústia de vida, de ver todo mundo estudar, formar, encontrar uma profissão ou ir se arranjando dentro daquelas cobranças ou daquela educação que eu tive, [...] porque é lógico que eu era cobrado. Falavam: 'Você está ficando para trás! Todo mundo já faz aquilo, todo mundo já isso [...], todo mundo já tem aquilo... Todo mundo já está achando o caminho. Você não tem caminho...' Eu tinha meu caminho; meu caminho era esse, entendeu? Meu caminho era esse mesmo, de ficar desbravando, hoje é que você está fazendo um trabalho acadêmico nessa linha, hoje é que você está montando cursos, mas há dez anos, que é uma coisa recente, era profissão de vagabundo, não dava estabilidade, preocupava, em síntese: isso preocupava.*

E ainda existia uma série de representações em torno dessa profissão, vista como uma atividade que não proporcionava estabilidade profissional, o que, conseqüentemente, gerava uma tensão, provocada pela família e pelo próprio meio social, que dificultava o reconhecimento da profissão de gestor cultural, fazendo com que se sentisse “desbravando” um caminho.

Ao analisarmos as trajetórias profissionais dos gestores culturais foram sendo evidenciados, em seus relatos, não só as dificuldades e as tensões inerentes à escolha como percurso profissional, mas também os desafios enfrentados para superarem os obstáculos no sentido de construção e consolidação dessa nova profissão.

• **As dificuldades, tensões e desafios do fazer profissional** são decorrentes do processo enfrentado, em grande parte, por campos profissionais ainda em constituição, são questões e dúvidas que vão desde a escolha do caminho, da identificação de campos e perfis de atuação, até o reconhecimento social da profissão. E cada setor tem uma lógica peculiar na forma de atuação, mas no caso da gestão cultural a situação é ainda mais difícil para ser identificada, como afirmou Nilton: *a gente não faz caneta... a gente faz, cria, imagina e produz outras*

*(coisas). Cria e trabalha. Dedica tempo e produz, tem outro tempo de duração, de imaginação e tem outro tempo de resultado inclusive.*

No campo de atuação profissional no setor artístico-cultural, essa é uma questão que deve ser considerada – o tempo de criação, de produção e de absorção de seu significado –, pois, quando se remete às relações de trabalho na sociedade de maneira mais geral, essa atividade profissional corre o risco de vir atrelada à idéia de mero entretenimento, como exalta Nilton: *Achar que a cultura não é trabalho, vem do preconceito muito antigo de quem ‘mexe’ com cultura, não trabalha, mexe.*

A própria percepção do caráter profissional dessas atividades, quando se refere ao campo da cultura, é por vezes questionada e, mesmo, desconsiderada.

Bruna afirmou em um de seus relatos:

*Só nessa área não cabe especialização, porque vão entender que a cultura é território de todo mundo, é o lugar de todo mundo. O espaço do conflito. Você tem que trabalhar como um profissional, como qualquer outro [...], estou falando de uma outra coisa, eu estou falando de competência desenvolvida para aquela função. Então, eu acho que na década de 90 pode ter um cenário ainda muito marcadamente amadorístico, mas eu acho que não cabe isso agora.*

Ela analisa criticamente a existência de um mercado pouco profissional, um verdadeiro “território de todo mundo”, mas ela mesma contrapôs essa questão ao apontar que a realidade contemporânea do cenário cultural brasileiro, embora ainda pouco respeitado como campo profissional, vem sofrendo, desde a década de 1980, grandes alterações com o processo de institucionalização da cultura, no âmbito dos Poder Público e da iniciativa privada, com um mercado que estabelece, cada vez mais, relações internas complexas e não comporta mais um formato amador de atuação.

Segundo os entrevistados, há ainda o aspecto relativo à associação direta que se costuma fazer entre trabalho e lazer no campo cultural, muitas vezes mal interpretada pelo senso comum, que não reconhece ou desconhece as responsabilidades inerentes à função de gestor cultural, evidenciando, mais uma vez, ser esse um campo ainda em construção. A atuação cultural propicia “prazer” aos seus profissionais, mas não é entretenimento. O que até então perdura no pensamento entre pessoas que não são da área, é trabalho, como afirma Maria: *É como se você estivesse só se divertindo, é divertido também! Eu gosto tanto do que eu faço que me entretém.*

Da mesma forma, essa relação entre o objeto de desenvolvimento do trabalho na área cultural, independentemente de ser na área artística ou de gestão cultural propriamente dita, e a concepção imaginária do tempo de lazer, de fruição do prazer artístico, podem tornar-se, em muitos casos, também um excesso da carga horária de trabalho para uma boa parte dos gestores, pois

*esse é um problema para área da gente. Nele, o lazer se confunde com o trabalho. Esse é um grande problema, porque o que, na realidade, é lazer para a maioria das pessoas... é também para nós. Chegar ao final de semana e ir ao cinema, ao teatro ou durante a semana ir a uma exposição, etc., para nós também é lazer, mas ao mesmo tempo a gente está trabalhando. Depois que se está na área é impossível você entrar numa instituição, num museu e não começar a reparar como é o serviço..., que instituição é..., quem está patrocinando... Então, acaba virando um processo de trabalho que você estende mesmo, estende e fica envolvente. E para a nossa área isso é um problema, eu brinco que para eu descansar só se eu for para algum lugar que não tenha nada... nem artesanato. Pois é um inferno... Aonde a gente chega, acaba conversando sobre esse assunto. (Lívia.)*

Nesse sentido, pode-se considerar que esses fatos dificultam, em parte, a identificação de gestores culturais como categoria nas relações de trabalho. Ou seja,

o pouco reconhecimento da sua dimensão profissional, que em alguns momentos se confunde com uma relação até mesmo pejorativa entre trabalho e lazer, associando tais atividades à distração e ao prazer, portanto, não necessariamente a uma relação profissional, como se o simples fato de se ter prazer ao executar uma tarefa desmerecesse a ação de seu caráter profissional.

Por fim, é importante ressaltar um ponto que ficou muito evidente nos relatos: a paixão que todos têm pelo que fazem, a certeza de que escolheram o caminho profissional certo – apesar das dificuldades e das incertezas que sempre estiveram presentes durante o percurso trilhado por cada indivíduo aqui entrevistado. Nesse sentido, alguns dos gestores culturais entrevistados afirmaram: *Hoje as pessoas me perguntam se eu tenho saudade de atuar na área artística. Então, eu respondo: 'Nenhuma, nenhuma'! Eu sou um produtor convicto, gosto do que faço, produção para mim é criação e... eu só entro na produção se realmente tiver espaço de criação.* (Celso.) Outro gestor reforça essa questão: *Eu não vou fazer outras atividades na minha vida, eu vou ficar nisso até o fim.* (José.)

## **2.4 GESTÃO CULTURAL: PROFISSÃO E CAMPO PROFISSIONAL**

Diante da trajetória já percorrida pelos gestores culturais desde a década de 1980, a questão relativa ao significado que é dado à noção de profissão ganha outra dimensão. Este momento atual é um período em que a gestão cultural passa a ser inserida e articulada no ambiente social como campo de trabalho no mundo contemporâneo.

O levantamento sobre a evolução do verbete profissão, em tempos diferentes, revela a visão corrente a respeito dessa questão, bem como as transformações ocorridas no mundo do trabalho que levaram à complexificação da própria definição da terminologia – que passou a incluir outros significados. No século XIX, entendia-se profissão como “o estado, modo de vida, em que alguém se exercita; ofício”. (SILVA, 1813.) Trazendo para o contexto contemporâneo, profissão é “atividade para a qual um indivíduo se preparou e que exerce ou não; trabalho que uma pessoa faz para obter os recursos necessários à sua subsistência e à de seus dependentes; ocupação, ofício; profissional liberal - aquela de nível superior que habilita o indivíduo a trabalhar por conta própria, como medicina, odontologia, advocacia etc.” (HOUAISS, 2001, p. 510.) Na definição de outro dicionário (FERREIRA, 1986, p. 1.398), encontra-se a seguinte definição: “Atividade ou ocupação especializada, e que supõe determinado preparo. Carreira. Meio de subsistência remunerado resultante do exercício de um trabalho, de um ofício. Profissão liberal, profissão de nível superior caracterizada pela inexistência de qualquer vinculação hierárquica e pelo exercício predominantemente técnico e intelectual de conhecimento”; e ainda: “Profissão que encerra certo prestígio pelo caráter social ou intelectual: a profissão de jornalista, de ator, as profissões liberais.” Essas definições apontam uma visão corrente, do senso comum, sobre o significado de profissão em tempos diferentes. Comparativamente, eles têm em comum o estado, o modo de vida, de ser, de alguém que exercita, na prática, uma atividade.

Na realidade, esse processo de profissionalização vai se delineando para o campo da gestão cultural a partir da década de 1980, quando, até então, era muito difícil viver exclusivamente do trabalho de produtor ou gestor cultural, que nem mesmo era considerada uma profissão. Esse tema foi explicitado por Bruna ao

afirmar que: *Até a década de 80 não era confortável, num certo sentido, sobreviver de projeto cultural, fazendo aquilo que você gosta de fazer. Na verdade, profissionalização é quando você pode viver desse trabalho, no meu caso, o trabalho da gestão cultural.* Nos dizeres atuais são introduzidas algumas questões que apontam o processo de complexificação do significado de ser profissional, ou seja, “ocupação especializada”, “supõe determinado preparo”, “carreira”, “meio de subsistência remunerado” .

A idéia de profissão também pode estar associada a “determinado preparo”, que inclui tanto o de nível superior quanto os de extensão, livre, técnico-profissionalizante, não especificando necessariamente um conhecimento adquirido nas universidades. Como apontado por Bruna, *é interessante a gente colocar que profissionalização não significa necessariamente uma educação formal. De modo nenhum. Devemos entender a profissionalização num sentido mais lato. Imagina se eu a entendesse do ponto de vista restrito da academia?*

Os verbetes anteriormente citados permitem fazer uma exploração inicial do significado da profissão, das possíveis trajetórias, da relação de profissionais e de suas formas de inserção no mercado de trabalho, o processo formativo (preparo) e o papel do Estado e do mercado na construção de novos perfis profissionais. Mas, ao mesmo tempo, faz-se preciso compreender o “caráter fluido e indistinto das fronteiras profissionais” (DINIZ, 2001, p. 19) no mundo contemporâneo, ambiente em que a gestão cultural se desenvolve e se encontra ainda em processo de estruturação como profissão.

Os estudos relativos à profissão levam em consideração o fato de ela estar inserida em um contexto sociopolítico, econômico, histórico e cultural que define algumas características específicas e identitárias, em decorrência das

diferentes realidades entre países e regiões. Portanto, a questão fundamental deve girar em torno da discussão em que “o processo de construção de uma identidade profissional própria não é estranho à função social da profissão, ao estatuto da profissão e do profissional, a cultura do grupo de pertença profissional e ao contexto sócio-político em que se desenrola”. (HOLLY. *In*: NÓVOA, 1992, p. 116.)

A partir da concepção de profissionalização do ponto de vista contemporâneo, respaldadas em trabalhos de autores como Bourdieu (1979), Holly (1992), Coelho (1999) e Diniz (2001), aponta-se que, além do contexto histórico determinante de suas especificidades, a profissão, em amplo sentido, deve ser entendida como um processo contínuo, que requer uma seqüência de fatos. Torna-se importante pontuar que autores como Diniz (2001) e Coelho (1999) apontam, de forma mais precisa, algumas questões associadas ao desenvolvimento das profissões no Brasil, tais como: quando a ocupação vira, de fato, um trabalho especializado e reconhecido, a formação profissional passa a ser uma exigência de mercado, o Estado reconhece a profissão como um elemento constituinte do seu próprio quadro de funcionários, a criação de associações de classe começa a ser discutida e, por fim, questiona-se a falta de estatutos de regulamentação da profissão e de um código de ética – instrumentos que possam oferecer parâmetros para seus grupos profissionais, aspectos que serão analisados ao longo do capítulo.

Tal dinâmica é considerada inerente ao processo de estruturação das profissões, respeitando os atributos específicos de cada uma. No entanto, o mais difícil é saber identificar o que é, de fato, essencial para cada profissão e, principalmente, que a ordem da apresentação dos elementos não pode ser apreendida como um sentido cronológico e linear de estágios evolutivos. A reflexão a respeito do reconhecimento e estabelecimento de uma atividade como categoria

profissional é necessária, mas o aprofundamento desta questão foge dos limites propostos dessa pesquisa.

Outro aspecto dessa discussão diz respeito à profissionalização a partir do ponto em que a ocupação se torna um trabalho de tempo integral, ou seja, quando se faz a escolha da gestão cultural como caminho profissional e da capacidade de viver exclusivamente desse trabalho. Os relatos de Maria, que iniciou suas atividades em um período mais recente, confirmam com veemência esta realidade:

*Eu não tive nem um desvio de rota desde que fiz o curso de Gestão no IEC.<sup>23</sup> Todos os projetos em que me envolvi a partir dali foram da área cultural. Eu não precisei lançar mão de nenhuma atividade paralela à cultura para garantir a minha sobrevivência.*

Continua dizendo:

*Tenho conseguido traçar uma linha ascendente na área cultural. Cada vez mais tenho conseguido sobreviver de cultura e de arte melhor do que eu sobrevivia ontem. Hoje, sobrevivo melhor do que ontem e vejo, por uma tendência, que amanhã eu talvez vá sobreviver melhor do que hoje.*

Esse é um fato a ser considerado entre os gestores culturais de atuação mais recente, tendo em vista que se iniciaram profissionalmente em um cenário cultural em Belo Horizonte bem mais complexo e estruturado em termos de recursos financeiros para o setor, de incentivos para a produção artística e diante da própria ampliação e disponibilização de equipamentos culturais na cidade, dando condições básicas de sobrevivência profissional nesse mercado de trabalho.

---

<sup>23</sup> Curso de especialização em Planejamento e Gestão Cultural promovido pelo Instituto de Educação Continuada, da PUC Minas em 1999.

A estrutura profissional nas sociedades contemporâneas tem sido discutida a partir de sua dinâmica, que vem sofrendo mudanças rápidas, portanto, como afirma Holly (*in*: NÓVOA, 1992, p. 46), “se algumas profissões tornam-se mais vulneráveis a certos controles externos e perde privilégios e prerrogativas, outras surgem ou se fortalecem abrindo novas áreas funcionais na divisão social do trabalho profissional e expandindo o seu controle”. Assim, por detrás do processo de “universalização de novas linguagens e visões do mundo criado pela informatização das comunicações encontram-se novas *expertises* à procura de sua forma profissional.” (HOLLY, *in*: NÓVOA, 1992, p. 166.)

Questiona-se em qual estágio do processo de profissionalização a gestão cultural se encontra e quais as formas possíveis de construção desse processo, que parecem não ser únicas, pois as realidades são múltiplas, portanto, devem estar sintonizadas com as peculiaridades de cada atuação profissional e, principalmente, com o contexto sociopolítico no qual estão inseridas. Como parâmetro para a discussão, considera-se a afirmação de que toda ocupação qualificada é, de certa forma, profissionalizada.

A discussão em torno do tema “profissão e profissionalismo” tornou-se um grande desafio para os gestores culturais, principalmente no momento em que precisaram definir suas carreiras profissionais, entendendo quais eram as possibilidades de atuação no mercado de trabalho. A questão era clara: Qual o caminho ainda a ser trilhado para alcançar as suas perspectivas profissionais, pois se encontravam diante do risco de se definir por uma profissão que, até determinado momento, mais precisamente em meados da década de 1990, não era considerada ou reconhecida como uma profissão?

## 2.5 ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO GESTOR CULTURAL

No processo de constituição dessa nova profissão, um dos grandes desafios é mapear, para os próprios gestores culturais, as suas possibilidades de atuação no campo cultural. O que se torna necessário verificar é se a amplitude das diversas áreas de atuação no mercado de trabalho pode ser um dos fatores que acarretam a diversificação de perfis e de formas de atuação profissional, associado às influências do meio social no qual estão inseridos.

Nessa perspectiva, uma característica identificada e muito comum nesse setor é o que podemos chamar de “nomadismo profissional”, referindo-se aos caminhos percorridos, que apresentam uma seqüência de mudanças sucessivas de locais de trabalho e projetos variados. Esse fato deve-se à complexidade gerada pela própria demanda do mercado cultural que amplia a oferta e disponibiliza novos postos de trabalho tanto no setor público quanto no privado. Lida-se com a multiplicidade de interlocutores e perfis institucionais diferenciados nas próprias organizações culturais públicas e na criação, fato ainda mais recente, de gerências culturais nas empresas privadas no Brasil.

Ao analisar o percurso dos entrevistados, foi identificado que, quanto mais recentes no campo de atuação profissional, menos trocam de atividades, projetos ou instituições culturais.<sup>24</sup> Proporcionalmente, apenas dois dos entrevistados tiveram experiências efetivas nos três setores que compõem a sociedade: José e Celso – ambos pertencentes à geração que iniciou suas atividades profissionais na década

---

<sup>24</sup> Os três entrevistados, José, Celso e Bruna, da geração da década de 1980, em menos de um ano (período entre realização da entrevista e sua análise) mudaram o local de atuação profissional. Atualmente, ocupam cargos de destaque no governo estadual mineiro.

de 1980. Os demais profissionais possuem experiências em pelo menos dois dos setores (iniciativa privada e/ou Poder Público e/ou terceiro setor), com exceção apenas de um, que tem experiência apenas no terceiro setor, mas todos mantêm relações profissionais de forma indireta com os três setores. A ênfase maior em cada setor de atuação desses profissionais depende, muito mais, da construção de cada percurso e de seus perfis próprios do que em relação ao período inicial de atuação profissional como gestor cultural.

Nesse sentido, Nilton reforça, mais uma vez, a importância das experiências profissionais nos três setores da sociedade, ou em áreas artísticas diversas, e acrescenta que independente de onde se está atuando como gestor é preciso compreender o processo político, tanto que o gestor cultural,

*seja lá onde ele estiver, se na iniciativa privada, se no governo, se no terceiro setor, ele tem que saber da política em que está envolvido, tem que ter essa amplitude de visão geral global. E tudo isso é a história de formação: sem capacidade de diálogo, sem articulação, sem mobilização, sem informação, sem experiência também vai ser muito difícil.*

Dessa forma, os gestores culturais entrevistados foram delineando suas carreiras profissionais, sendo que muitas vezes a opção de mudança é intencional e consciente desse processo de construção de uma trajetória crescente, Celso afirma: *Sem dúvida eu via uma oportunidade de projeção mesmo. De vivenciar uma outra experiência na principal casa de cultura de Minas Gerais, uma das principais do Brasil.* Nota-se que esses indivíduos sabem que ocupar determinados lugares/cargos pode significar um aprendizado maior (valorização da experiência prática), crescimento e reconhecimento profissional, bem como o contato com atividades e desafios ainda não enfrentados numa área de trabalho recente, com

pouca formação específica, portanto, que a experiência profissional, conta, e muito, para o amadurecimento de cada um. É o que reforça o relato de Celso:

*Esse foi um fator que eu pesei na época, porque eu estava em pleno trabalho em 'Y' e o trabalho estava muito legal, mas eu fiquei completamente equilibrado e optei por ir para a 'instituição X', porque eu percebia nisso um crescimento, tanto sobre o aspecto de projeção quanto pelo aspecto de viver e ter uma oportunidade de fazer um trabalho ali legal.*

Complementando as referências a respeito das possibilidades e formas de atuação no campo profissional da gestão cultural, Bruna diz que não basta ter oportunidade de espaços para o desenvolvimento do trabalho, é necessário, como almeja,

*um mercado cada vez mais profissionalizado em ambos os lados, quem está do lado de cá do balcão do serviço público, quem está do lado de cá na empresa privada, quem está do lado de lá da sociedade civil, em ONGs ou institutos. Quer dizer, eu gostaria que isso tudo que forma um mercado (cultural) mais amplo, que é o Poder Público, o terceiro setor e a empresa privada, tivesse uma noção mais profissionalizada, pois a gente lida com território muito subjetivo e muito delicado.*

Diante das constatações da amplitude do mercado cultural, a importância da profissionalização passa a ser uma exigência do próprio mercado de trabalho. Esse é um setor profissional que abarca ações tanto no Poder Público e na iniciativa privada quanto no terceiro setor de “forma crescente e abrangente, com um mercado que vem se amadurecendo” (Bruna) ao longo dos últimos vinte anos aqui retratados.

Destacamos, a título de referência, algumas das áreas nas quais a figura do gestor cultural tem função determinada, de acordo com os referenciais atuais de mercado. Assim, cada entrevistado relatou a seu modo suas experiências

profissionais, nas quais podem ser destacadas áreas de atuação artísticas específicas, como artes cênicas e de música, o que significa trabalhar em espaços públicos, privados ou do terceiro setor, como teatro, ópera, dança, circo, ou ainda em auditórios, festivais, circuitos, indústria fonográfica, salas especializadas, etc. Assim, Mário descreve sua forma de atuar: *Eu trabalho como produtor local, produtor executivo, como empresário (na área de música), como organizador de festival, em cada situação eu estou de uma forma, quanto eu sou produtor local, executivo eu estou a seu serviço* (gestão compartilhada).

No âmbito da gestão cultural mais generalista, que atualmente é o caso de vários dos entrevistados, eles têm possibilidade de atuar como gestores em instituições públicas nos âmbitos municipal, estadual e federal, centros culturais, programações locais, serviços gerais, participação social e outros. Já no âmbito da gestão cultural no mercado privado, existem pelo menos duas formas: atuando em departamentos e diretorias de comunicação, marketing e de desenvolvimento cultural em empresas privadas ou mediante prestação de serviços especializados de forma autônoma ou com empresas culturais generalistas.

No entanto, as áreas de atuação do gestor cultural são mais amplas do que aquelas identificadas acima. No caso das áreas artísticas e culturais mais específicas, ainda temos que citar outras, que serão apresentadas a seguir. (MARTINELL, 2003, p. 10.)<sup>25</sup>

- **Área de Patrimônio Histórico Cultural:** podem exercer atividades em museus, arquivos, bibliotecas, hemerotecas, filmotecas, espaços expositivos, dentre outros.

---

<sup>25</sup> Estas informações foram traduzidas e adaptadas para a realidade brasileira a partir dos trabalhos desenvolvidos por de Alfons Martinell. (*Gestión cultural y procesos de profesionalización*. Texto enviado via correspondência eletrônica, Espanha, 2003.)

- **Área de Artes Plásticas:** os locais de trabalho são em galerias, exposições, museus, centro de artesanato, dentre outros.
- **Área de Literatura e Editoração:** festivais, prêmios, editoras, difusão e venda, dentre outros, são os principais espaços para atuar como gestores.
- **de Artes Audiovisuais:** os principais locais de atuação para esse setor são: rádio, televisão, produção audiovisual, novas tecnologias, dentre outros.
- **Área da Cultura Popular e Tradicional:** no âmbito da participação, ainda prevalece como espaço de manifestação as festas populares ou associações específicas.

Dois pontos fundamentais nesta discussão relativa à abrangência do campo de atuação do gestor cultural refere-se aos setores emergentes que têm relações com a cultura, ou seja, turismo, meio ambiente, planejamento urbano, dentre outros. E no âmbito das relações e da cooperação cultural internacional, devem ser focados projetos compartilhados entre regiões e países, com vista à internacionalização de ações e intercâmbio de projetos culturais.

A relação acima descreve uma série representativa das áreas de atuação do gestor cultural, mas não significa o esgotamento das possibilidades de atuação, tampouco das dificuldades e tensões em torno da identificação mais precisa dessa profissão. A evolução do mercado de trabalho no mundo contemporâneo requer uma capacidade de aprimoramento e de criatividade para adaptação contínua e veloz às mudanças que também ocorrem com certa constância e rapidez no campo da gestão cultural.

## 2.6 OS MÚLTIPLOS PERFIS PROFISSIONAIS DO GESTOR CULTURAL

A definição do perfil profissional do gestor cultural tem significado uma dificuldade a mais identificada entre os gestores culturais entrevistados, mas que se transformou em um desafio na perspectiva de discutir o seu processo de construção como categoria profissional e, ao mesmo tempo, na constituição do próprio campo. Nesse sentido, os entrevistados explicitam não só as funções e as habilidades, mas também apontam caminhos que nos levam às discussões sobre o papel desse profissional.

A gestão cultural identificada como nova atividade profissional interna ao setor cultural deve ser considerada como uma das conseqüências do processo de globalização provocada, ao mesmo tempo, pela confluência do dinamismo entre as políticas culturais públicas e o papel da iniciativa privada no campo da cultura. Devem ser enfatizados, ainda, a ampliação do consumo de bens e produtos culturais e o desenvolvimento de ações da sociedade civil organizada, facilitada, em parte, pela intensificação dos intercâmbios culturais mundiais.

A discussão em torno da terminologia pertinente à gestão cultural ainda é muito recente. Isso significa que definições precisas, que permitem condições de comparação e análise para um maior aprofundamento sobre a conceituação da expressão gestão cultural, são escassas mesmo entre aqueles que já atuam há bastante tempo como profissionais da cultura. Daí José afirmar:

*Seja em que localidade for, desde uma pequena cidadezinha lá em Macacos até uma grande cidade como São Paulo, ela tem que ser uma ciência generalista. A pessoa tem que ter formação e experiências em diversas e múltiplas áreas, e o principal atributo que*

*eu acho que um gestor cultural tem que ter é o senso crítico aguçadíssimo.*

Clareza sobre o fazer profissional não é algo simples de ser processado pelos que nele atuam, pois essa profissão ainda se encontra em processo de constituição, até mesmo criando constrangimentos diante de situações corriqueiras e cotidianas.

Nesse sentido, os entrevistados, diante da dificuldade em definir o perfil desse profissional, geralmente, concentram-se em descrever e caracterizar as funções, as habilidades ou apresentar categorizações mais genéricas sobre esses profissionais, essas questões serão destacadas pontualmente no próximo capítulo. Alguns dos entrevistados passaram a enfatizar as funções exercidas por esses profissionais, enquanto outros destacaram as habilidades necessárias para a atuação no mercado de trabalho e, por fim, houve aqueles que apresentaram uma caracterização mais geral sobre o perfil profissional.

Assim, a dificuldade para que os gestores culturais se colocassem de forma mais objetiva a respeito de qual seria a melhor definição para o perfil desse profissional aparecia quando eles próprios se perguntavam:

*O que é um gestor cultural? O que é ser um gestor... é muito amplo, eu acho muito difícil, eu tenho muita dificuldade em dizer, mas na realidade eu vinculo mais a isso que eu estou falando, ou seja, a quem está dirigindo programas, projetos, espaços, grupos... (Lívia.)*

Mediante os relatos nos foi possível detectar uma das funções do gestor cultural de caráter estratégico, ou seja, exercendo cargos de direção ou estando à frente de instituições públicas ou empresas privadas do setor cultural, coordenando

programas e projetos culturais ou mesmo na gestão específica de espaços e grupos artísticos.

Explicando melhor a afirmação acima, para Celso, o gestor cultural é aquele sujeito que

*desenvolve e administra projetos culturais, desempenhando o papel de elo entre o artista e o Poder Público a iniciativa privada e o público consumidor de cultura. Essa é a minha visão desse profissional, esteja ele trabalhando especificamente com alguma área (artística), ou mesmo trabalhando de uma forma mais macro, mais com a gestão de uma forma mais ampla, é ele quem desenvolve e administra projetos culturais.*

Mais uma vez, no relato anterior, o entrevistado reforça o caráter diretivo do gestor cultural ao responsabilizá-lo com a função de quem “desenvolve e administra projetos culturais”. Mas avança em outra questão fundamental para o delineamento do perfil profissional, que é a capacidade de desempenhar o elo entre os vários componentes do campo cultural: artista, Poder Público, iniciativa privada e público consumidor.

Nesse ponto, Celso aproximou-se daqueles gestores que passaram a descrever as habilidades a serem aprimoradas para o desempenho profissional como forma de buscarem essa definição de perfil. É o que se pode observar no relato de Nilton, que enfatizou ainda mais as habilidades e o papel estratégico que esse profissional deve desempenhar no seu ambiente de trabalho. Assim, para ele,

*tem que ser efetivamente um cara que anima e que agrega e que sabe discernir: tem que ter essa visão política do limite das coisas..., não adianta querer envolver pessoas ou interesses que seriam incompatíveis com o processo, com aquela causa que todo mundo está envolvido. Você define um programa, você define uma política, você define conceitos, você define parceiros, você define as pessoas, você define os processos. Então, não é linear, tem que ter*

*habilidade para poder contaminar e ser contaminado pelo processo, porque eu não acredito em nenhuma coisa formatada, acabada, elaborada, pronta e realizada, nenhum modelo nessa perspectiva da gestão cultural. Você tem orientações, você tem bases de experiências e bases teóricas que te orientam, é outra capacidade que o gestor tem que ter, tem que ter essa base de informação, tem que ter a base de estudo.*

Destacamos nesse relato que, para além de ser um profissional estratégico, como visto anteriormente, ele tem que dominar o processo de desenvolvimento da gestão cultural, definindo programas, políticas e conceitos, tanto de projetos ou de instituições culturais, públicas ou privada, ou seja, quanto à capacidade específica de atuação do gestor cultural. Esse profissional tem que ter habilidades que possam agregar os demais parceiros de trabalho.

Continuando em seu raciocínio, Nilton aponta uma definição abrangente para o gestor cultural, reforçando o seu papel estratégico e articulador, com habilidades para “acomodar conflitos e desejos”, bem como a necessidade do aprimoramento quanto à formação para que possam atuar de forma profissional no mercado de trabalho:

*Ele tem que ser um planejador, ter uma formação, uma experiência e uma capacidade de diálogo, de entender interesses, de acomodar conflitos, de acomodar desejos, acho que tem que ter capacidade de gerenciar. Gerir todo o tipo de processo tem que ser um excelente articulador. Se ele for um cara que estabelece conflito, acho que ele não é um gestor. Se ele for um provocador de conflito no mau sentido... Porque conflito bom, é conflito bom. Mas se ele for um cara que desagrega, eu acho que já não é um gestor. Eu acho que a principal característica do gestor é um cara que agrega. Enfim, o gestor a princípio ele é um cara que tem que ter uma capacidade de articulação. Se o profissional não tiver essa capacidade de articular, de mobilizar, de sensibilizar, de convencer, de fazer a gestão efetivamente de diversos recursos sejam eles humanos, seja de equipamentos, ele tem que ter uma visão global da coisa, não ser o executor, mas saber também a execução...*

As questões relativas ao levantamento das habilidades serão foco de discussão no próximo capítulo, quando iniciarmos a discussão em torno dos saberes constituídos para esse profissional. Mas devemos chamar a atenção, neste momento, para o fato de que, ao serem questionados a respeito de uma definição para o perfil que mais se aproxima do gestor cultural, passam a descrever suas habilidades como planejador, articulador, agregador e mobilizador, enfim, ter a capacidade de gerenciar:

*Ele tem que ser um generalista, ele tem de entender de vários mecanismos técnicos da captação, ou da produção, ou da logística de produção. Mas também tem que entender profundamente dos valores da arte, do que é o processo de fazer arte. Qualquer que seja a arte..., não estou qualificando-a, – arte como arte. Ele vai ter que entender de alguns processos que são, essencialmente, políticos. Que são essencialmente econômicos, que são essencialmente logísticos, que são essencialmente estruturais – do ponto de vista da gestão de cidades, por exemplo. (José.)*

O relato de José já se refere a um perfil profissional genérico, que tem de desenvolver habilidades específicas sobre o setor, ter capacidade de raciocínio e atuar estrategicamente no mercado de trabalho. Esse relato difere dos demais pelo fato de acrescentar que, além de ter a capacidade em compreender os processos essencialmente políticos ou econômicos, o gestor deve *entender profundamente dos valores da arte, do que é o processo de fazer arte.*

Essa questão faz parte das principais características discutidas anteriormente quanto ao processo de sensibilização para com o mundo da arte como um dos fatores decisórios para a escolha do campo cultural como caminho profissional, sendo essa uma das formas de diferenciá-los dos demais gestores. Os entrevistados parecem indicar que a arte e a cultura constituem a essência que dá o real sentido ao trabalho do gestor cultural.

Noutra perspectiva, Bruna, em seu relato, destaca a importância quanto à relevância de uma formação generalista (entender amplamente a cadeia produtiva da cultura).

*No meu caso, o trabalho da gestão cultural, ou mais amplamente o trabalho da produção cultural – entendido na sua mais larga concepção, não é produção de um seguimento artístico, de um produto ou de um evento específico, mas... requer entender a cadeia (produtiva) da cultura de forma mais ampla, por exemplo..., você deve também trabalhar por um lado a questão da sistematização da informação, porque eu também estou convencida de que quando ele tiver informação crível, atualizada, consolidada em todas as suas dimensões econômicas e social, a cultural propriamente dita (vai estar mais forte).*

Nesse relato, fica evidente a necessidade de geração e sistematização de informações culturais, econômicas e sociais, com o propósito de consolidar e reconhecer o setor cultural propriamente dito. Podemos identificar, ainda, outra questão que será discutida logo em seguida: a diferenciação entre o produtor de um seguimento artístico e o gestor cultural generalista, que precisa compreender todo o processo associado à cadeia produtiva do campo cultural.

A discussão quanto à definição do perfil profissional dos gestores culturais pelo viés das determinações de suas funções, de suas habilidades ou numa dimensão que apresenta características mais gerais, nos levou a diferenciar entre os dois profissionais – o produtor e o gestor cultural – e, ao mesmo tempo, estabelecer o período inicial de reconhecimento da gestão cultural como uma carreira profissional ao longo dos últimos vinte anos.

Desse modo, como apontado por Bruna, de *2000 em diante, sobretudo da metade de 1990 para frente, você já pode ter até o desenho da carreira dessas figuras dentro desse mundo meio nebuloso..., porque antes, só tinha o artista e o*

*artista, depois você passa a ter o artista e o produtor cultural do artista.* Essa gestora cultural atua desde a década de 1980, o que a coloca em uma situação privilegiada para analisar essa diferenciação entre produção e gestão:

*Nessa altura do campeonato, o desenho é realmente cada vez mais próximo de um desenho de gestor, que trabalha com projeto, com elaboração, que trabalha com planejamento, que trabalha com captação, que trabalha com administração, que está trabalhando com uma série de elementos que fogem à natureza da produção cultural, que não tem muito a ver com a produção cultural. Pelo contrário, são duas carreiras até muito distintas. O gestor é eminentemente um estrategista (e o produtor atua numa linha mais executiva). Não digo que os produtores culturais não possam ser estrategistas. Mas não tenho nenhuma dúvida que o perfil é distintíssimo..., a inserção é distintíssima, a vocação é distinta, o desempenho é outro. Esse desenho é totalmente diferente, o modelito é completamente diferente. (Bruna.)*

A indefinição da diferença entre produtor ou gestor cultural não é só uma questão de nomenclatura, mas tem se tornado um tema relevante, pois passou a ser uma discussão, como se viu anteriormente, de posicionamento no próprio mercado de trabalho. O que difere um produtor de um gestor cultural? Essa diferenciação é uma ação ou o reflexo da realidade vivida por esses profissionais que, diante da complexificação das relações de trabalho, deparam com esse questionamento, no qual o produtor tem sido colocado como um profissional mais executivo e o gestor no âmbito das ações mais estratégicas. No entanto, apesar de serem identificadas como duas profissões diferentes, elas se confundem enquanto ocupação de espaços de atuação no mercado cultural e, principalmente, em relação aos saberes desenvolvidos em cada profissão, coexistindo, ao mesmo tempo, no mercado de trabalho. Sobre essa questão, Bruna afirmou:

*Não é só essa diferenciação de nomenclatura, é muito mais complexo do que meramente (dizer) que a gente é igual ao produtor, que é igual à não sei o que... Agora é muito importante dizer que, já (na década) de 90, a gente começa a ter contato com uma bibliografia mais sólida (a esse respeito), começa a contar também com iniciativas mais concretas no ponto de vista de formação em extensão e em especialização.*

Além da relação dicotômica entre produção e gestão no campo da cultura no Brasil, consideradas, respectivamente, mais executiva e mais estratégica, deparamos ainda com denominações diversas para esses profissionais, tais como: mediadores, administradores e agentes culturais, utilizadas, mais freqüentemente, nas décadas de 1980 e 1990. Tais expressões permanecem no vocabulário do setor cultural, no entanto, a predominância dessa nova denominação profissional como gestor cultural, que é mais abrangente, não significa que as demais serão, necessariamente, desconsideradas. Ao contrário, podem ser preservadas como importantes variações de possíveis definições de perfis profissionais. Deverão ser também considerados, como vimos anteriormente, os vários campos de atuação desses profissionais como gestores, ou seja, como especialistas em determinadas áreas artísticas e generalistas.

Entendemos que essa questão acima contribui também no sentido de definir seu posicionamento no mercado de trabalho, pois, como afirmou Bruna,

*vai amadurecendo também esses perfis, essas conformações vão ficando mais claras, mas, do meu ponto de vista, acho que essa tipificação como produtora cultural poderia funcionar de maneira muito ampla na questão da produção cultural. No meu caso, estou mais relacionada a uma gestão cultural, a um planejamento cultural, ou melhor, a uma visão estratégica da área da cultura... Pelo menos, é como eu me colocaria.*

A imprecisão quanto à definição do perfil profissional do gestor cultural parece ser consequência de certa dificuldade de se impor de forma mais objetiva no mercado de trabalho, pois trata-se de uma categoria ainda em processo de constituição como campo profissional. Portanto, o problema está relacionado às relações estabelecidas por meio das experiências cotidianas que determinam as diversas terminologias que estão circulando no mercado de trabalho há bastante tempo. Na avaliação de Bruna, existem *perfis variados em um mercado que é bastante complexo. E a gente está chegando a um ponto de maturidade do mercado que dá para se entender o que é um produtor, o que é um captador, o que é um gestor, o que é um administrador.*

Atualmente, a diferenciação entre os profissionais nesse mercado de trabalho está relacionada a essa “maturidade do mercado” cultural, que está cada vez mais complexo em suas relações profissionais, exigindo uma organização da estrutura interna do campo cultural e, conseqüentemente, dos diversos agentes que atuam nele. No processo de reflexão a respeito do perfil do gestor cultural, torna-se fundamental retomar a questão da amplitude de atuação no mercado de trabalho, o que não é uma tarefa fácil, tendo em vista que é um campo de trabalho aberto à participação interprofissional. Isso significa que seus participantes possuem uma formação básica diferenciada, conforme observa Celso:

*Então muitas vezes a gente vê pelo fato de ter dinheiro circulando nessa área nossa, está atraindo profissionais de outras áreas, administradores, advogados, pessoal de comunicação. Está chegando muita gente, a gente vê isso pelo perfil dos cursos que temos dado. [...] Gente de tudo quanto é canto. Para essas pessoas eu faço uma advertência: ‘Olha, tudo bem que vocês estão trazendo a experiência, a bagagem administrativa, a bagagem jurídica e a bagagem técnica que vocês receberam nas áreas específicas de cada um de vocês, mas se vocês não dominarem a linguagem artística vocês não vão se dar bem. Então se não compreenderem*

*que a cultura do ambiente artístico é outra, que a linguagem é outra, se vocês virem com coisa muito formal, muito objetiva demais, vocês vão se dar mal'.*

Diante dessa questão, podemos afirmar que o campo cultural tem a capacidade de absorver uma série de profissionais como advogados, economistas, administradores, historiadores, comunicólogos, antropólogos e vários outros, sem que, necessariamente, tenham de abandonar sua primeira formação acadêmica. No entanto, ao buscarem uma atuação específica para a gestão cultural, estão redirecionando a carreira de acordo com a finalidade de cada um e com as possibilidades do mercado. Mas é fundamental, conforme afirmou Celso, a compreensão da lógica própria do campo artístico, pois vão lidar diretamente com a linguagem cultural, que é, até certo ponto, subjetiva, além de exigir desse profissional, como de outros de áreas mais específicas, *ser dinâmico, porque tudo isso acontece muito rápido*. É o que ficou explícito no relato de José:

*Então o cara tem que ser um generalista, ele tem que entender de várias coisas, com igual competência, e tem que ter um senso crítico aguçadíssimo, um nível de leitura obviamente próximo de qualquer grande profissional, tem que ter acesso a informação rápida, porque as coisas mudam instantaneamente.*

Praticamente, todos os entrevistados refletiram numa mesma perspectiva. Seus relatos são coincidentes e se complementam, principalmente quanto à necessidade de um processo contínuo de formação para acompanhar a dinâmica e a exigência contemporânea de uma atualização permanente para qualquer profissional: *Hoje, na realidade, não é uma coisa só da área de gestão cultural, mas*

*que passa por uma atualização permanente no mercado por que as mudanças são muito grandes, muito diversas. (Lívia.)*

A discussão em torno das definições para o perfil profissional do gestor cultural e de seu campo de atuação, tendo como parâmetro as informações fornecidas pelos próprios gestores atuantes no mercado de trabalho em Belo Horizonte, leva-nos a discutir o conceito de gestão cultural como campo profissional que vem responder, nos últimos vinte anos, à demanda evidente que surge, com a complexificação do mercado cultural nas sociedades contemporâneas.

• **A definição de gestão cultural**, como terminologia usual para designar um campo de atuação de uma categoria profissional, começa a adquirir maior relevância nos países ibero-americanos, segundo Zubíria, Trujillo e Tabares, somente a partir de meados da década de 1980. Eles apresentam, pelo menos, três diferentes e significativas teses para a compreensão desse universo, no qual já expressam a tensão existente em torno desse tema, contribuindo para delinear o campo ainda conflituoso da gestão cultural:

*1. La sostenida por el escritor peruano Jorge Cornejo, que afirma que la gestión cultural incluye y asimila las denominaciones anteriores (ante todo animadores y promotores culturales), pero sin existir oposiciones, contradicciones o modificaciones relevantes entre ésta y las anteriores. Comparten sus objetivos, principios y criterios generales; simplemente la gestión cultural subsume las denominaciones precedentes.*

*2. Aquellos autores que sostienen la necesidad de preservar las denominaciones anteriores, ya que la inclusion del predicado gestión en el ámbito cultural termina borrando las fronteras entre las actividades económicas y los procesos culturales y, por esto, rechazan la expresión gestión cultural como una intromisión excesiva de lo económico o mercantil en la dimensión cultural.*

*3. Los investigadores que plantean la pertinencia del concepto, como Jesús Martín-Barbero y Néstor García Canclini, quienes consideran que existen transformaciones importantes en la dimensión cultural que insinúan la búsqueda de un expresión próxima a la actual praxis cultural. Advirtiéndolo en todo momento que lo gestionable en la cultura sólo puede entenderse a la luz de lo no gestionable, ya que la*

*liberidad, la autonomía y la independencia de los procesos culturales no son gestionables.* (ZUBIRIA; ABELLO; TABARES, p. 20.)

Essas três concepções apresentam características diferenciadas que indicam o delineamento da gestão cultural e retratam a realidade desse setor ainda em processo de construção como campo profissional.

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, não provoca alterações substanciais para o setor: ao compartilharem *sus objetivos, principios y criterios generales; simplemente la gestión cultural subsume las denominaciones precedentes.* (ZUBIRIA; ABELLO; TABARES, p. 20.)

A segunda abordagem considera pertinente a permanência das denominações anteriores, pois, ao associar a idéia de gestão e cultura, corre o risco de permitir uma ingerência excessiva do econômico e do mercado na dimensão cultural.

A terceira tese, contrária a anterior, defende que a terminologia gestão cultural está mais próxima das transformações ocorridas nos últimos anos, portanto é a denominação que mais reflete a realidade atual do campo cultural. Para tanto, é preciso compreender que o trabalho em gestão cultural 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 submetê-la, como manifestação artística, às regras e lógicas mercadológicas na visão de apenas suprir demandas e necessidades do consumo de bens culturais.

Nesse sentido, gerenciar e planejar não significa intervir na liberdade de expressão individual ou de grupos artísticos, mas sintonizar idéias, realidade e

recursos para tornar mais eficiente e eficaz a ação proposta, *advistiendo en todo momento que lo gestionable en la cultura sólo puede entenderse a la luz de lo no gestionable, ya que la libertad, la autonomía y la independencia de los procesos culturales no son gestionables.* (MARTINELL, 2003, p. 7.)

Nessa perspectiva, torna-se fundamental também o estabelecimento de relações entre as terminologias *gestão* e *gestão cultural*. De acordo com Martinell (2003, p. 7), a *gestão*

*reclama un cierto gusto por la autonomía para decidir el curso de la acción y libertad para resolver los problemas que emergen en la ejecución. La gestión se aproxima a una cierta creatividad en la búsqueda de alternativas e innovación con una gran sensibilidad de atención al exterior y a los procesos de su contexto.*

Já no campo específico da cultura, o autor afirma:

*gestionar significa una sensibilidad de comprensión, análisis y respeto de los procesos sociales. Capacidad de entender los procesos creativos y establecer relaciones de cooperación con el mundo artístico y sus diversidades expresivas. La gestión de la cultura implica una valorización de los intangibles y asumir la gestión de lo opinable y subjetivo. La gestión de la cultura ha de encontrar unos referentes propios de su acción adaptándose a sus particularidades y encontrar una forma de evidenciar, de forma muy diferente, los criterios de eficacia, eficiencia y evaluación (p. 7)*

Vimos que a *gestão cultural* é um campo novo de trabalho que se inicia já sob a ótica da contradição, que traz em si uma tensão inerente à sua atividade, pois a *gestão cultural implica una valorización de los intangibles y asumir la gestión de lo opinable y subjetivo* (MARTINELL, 2003, p. 7..) Isso a torna, atualmente, uma profissão complexa que, além de estabelecer um compromisso com a realidade de

seu contexto sociocultural, político e econômico, tem pela frente o desafio primordial de delinear o perfil de seus agentes e definir suas necessidades formativas.

Dessa forma, as questões relativas à gestão contemporânea da cultura retratadas nas três concepções anteriores e suas relações com o econômico e com os instrumentos de trabalho gerenciais que passam a ter papel importante na condução de programas, ações e projetos culturais, ainda são temas que geram conflitos e tensões para esse campo profissional, pois, pela própria natureza diferenciada de seu objeto de trabalho, que relaciona cultura e gestão, já nasce estruturado por uma base contraditória e conflituosa.

Os relatos deixam claro que essa é uma profissão que tem como base de sustentação teórica conhecimentos multidisciplinares, desenvolvidos a partir de referenciais sociais, políticos, históricos e culturais. Por essa razão, entende-se que a gestão cultural deverá 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. Ao falar a respeito de gestores culturais,

*nos estamos refiriendo a unos perfiles muy amplios y que no abarcan todas las profesiones de la cultura que son un sector mucho más amplio y con muchos más niveles que los que hemos presentado en este texto. Por esta razón, hemos de tener presente que se han realizado ya algunas investigaciones que apuntan a la configuración de una cierta relación de profesiones que se podrían denominar las profesiones o familia de profesiones alrededor del sector cultural que es mucho más amplio que el concepto de gestor cultural. (MARTINELL, 2003, p. 4.)*

Na perspectiva de Martinell (2003, p. 6), o conceito de gestão cultural (do turismo, do meio ambiente, dentre outros) está incorporado aos mais novos setores da vida social contemporânea, portanto,

*es un concepto de profesionalidad que se puede caracterizar por los siguientes capacidades genéricas: capacidad de establecer una estrategia y política de desarrollo de una organización; capacidad de definir unos objetivos y finalidades a desarrollar; capacidad de combinar los recursos disponibles: humanos, económicos, materiales, etc.; capacidad de aprovechar las oportunidades de su entorno; capacidad de desarrollar un conjunto de técnicas para el buen funcionamiento de una organización; capacidad de relación con el exterior; capacidad de adaptares a las características del contenido y sector profesional de su encargo.*

Essa definição sobre o campo da gestão cultural demonstra a amplitude de ação dos profissionais desse setor, o que para cada entrevistado, independentemente do período inicial de atuação, ao ser instigado a respeito de qual o perfil ele traçaria para o gestor cultural, a tendência foi apresentar quais são as habilidades, as funções ou os saberes que devem ser potencializados como profissionais de cultura. Esses elementos se tornam os elementos constitutivos para a estruturação desse novo campo de trabalho, necessários para seu processo de profissionalização e até mesmo de seu reconhecimento social, para que possam ser compreendidos como um caminho para uma nova perspectiva da realidade do campo cultural.

Podemos afirmar, depois das análises dos entrevistados, que esse profissional 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.

## **2.7 RECONHECIMENTO SOCIAL: REGULAMENTAÇÃO DA PROFISSÃO**

O conjunto dos relatos dos gestores culturais pesquisados, no que diz respeito à escolha como caminho profissional e à profissionalização do setor, nos faz compreender que, ao se reconhecerem como grupo profissional, proporcionaram o período inicial da constituição desse campo. Suas ações deixaram de ser apenas atos isolados e passaram a fazer parte de uma noção de pertencimento de grupo, no qual se reconhecem como pares, portanto, contribuindo para a consolidação do campo profissional da gestão cultural, sendo o próximo passo a busca do reconhecimento social desta profissão.

Nesse sentido, inicialmente precisamos considerar o contexto histórico, social e político que levou à complexificação das relações sociais no campo da cultura e, conseqüentemente, à constituição desse campo, conforme vimos no capítulo anterior. Assim, desde a década de 1980, o cenário cultural institucional brasileiro estava em pleno processo de redefinição de suas bases estruturais. O quadro em torno das instituições públicas de cultura em Belo Horizonte, Minas

Gerais e também no âmbito federal tinha sido redesenhado a partir da criação de suas secretarias de Cultura e Ministério da Cultura.<sup>26</sup>

Dessa forma, tanto o processo de institucionalização da cultura quanto a reestruturação desse mercado devem ser tratados como fatores determinantes no processo inicial de reconhecimento do profissional de gestão cultural, seja no âmbito público ou privado. Isso porque, conforme foi explicitado anteriormente, redimensionam o papel da cultura no âmbito da sociedade, complexifica as relações de trabalho e exige maior profissionalismo diante do mercado cultural. Até esse momento, não se associava à discussão preliminar na área de políticas públicas nem no mercado de cultura a concepção do perfil de um profissional que atuasse especificamente no âmbito da produção ou gestão cultural. Como apontado por Bruna, na

*Secretaria Municipal de Cultura nem tinha produtores culturais, não podia se dizer qual era aquele quadro. Era um quadro de servidores municipais, nenhum deles com especialização (na área da cultura), isso nem era falado ainda naquela ocasião, não existia essa expressão, não era comum nessa área você falar isso.*

Ao analisar os aspectos estruturais da organização profissional da gestão cultural, podemos considerar que esse é um campo ainda em pleno processo de construção. E o reconhecimento dessa profissão perante a sociedade começa a tomar outra dimensão quando passa a ser projetada com uma imagem de coletividade enquanto gestores culturais. Nesse sentido, alguns aspectos devem ser levados em consideração: o desenvolvimento de uma formação específica, o início

---

<sup>26</sup> Criação das seguintes instâncias públicas de cultura, em ordem cronológica: Secretaria de Estado da Cultura de Minas Gerais, 1983; Ministério da Cultura, 1985; Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte, 1989.

de um processo de constituição como categoria profissional, a necessidade da discussão de um código de ética e o próprio reconhecimento do Estado.

Quanto ao reconhecimento da profissão associada ao processo de formação específica do gestor cultural e uma possível exigência de credenciamento acadêmico para atuação no mercado de trabalho, nos faz recorrer ao exemplo da profissão dos jornalistas que, desde 1979, é exigido o diploma de faculdade específica para obtenção do registro que possibilite o exercício da profissão. Travancas (1993, p. 69), em uma de suas entrevistas, confirma que para ser jornalista é preciso ter uma boa formação, “no que as escolas de jornalismo poderiam ajudar, pois afinal, afirma, só se é jornalista com a prática”, ou seja, a vivência e a experiência são fundamentais para o jornalista, “que só se torna digno deste ‘título’ com a prática”. (TRAVANCAS, 1993, p. 66.)

No caso da gestão cultural, o reconhecimento de cursos voltados especificamente para formação desse profissional encontra-se em estágio inicial. Com raras exceções, ainda existem poucos cursos contínuos e reconhecidos no Brasil. Portanto, ainda é prematuro e problemático a discussão em torno da exigência de uma credencial própria para a atuação desse profissional. Assim, o mercado de trabalho continua aberto para absorver mão-de-obra diversificada com formação básica, tendo como referência a experiência prática do gestor cultural, ressaltando, mais uma vez, a importância do conhecimento adquirido no processo formativo com base nas experiências cotidianas de trabalho.

O tema relativo à associação de categoria profissional foi um dos resultados destacados do *Primeiro Diagnóstico da Área Cultural de Belo Horizonte*,<sup>27</sup> pesquisa realizada em meados da década de 1990, voltada para a compreensão dos vários aspectos que compõem o mercado cultural como possibilidade de trabalho e consumo. Esse diagnóstico, apesar das delimitações estabelecidas em seu processo de concepção ou mesmo das limitações provocadas pela escassez de informações básicas e referenciais sobre o setor e seus profissionais, abordou aspectos relevantes para a discussão relativa ao campo da cultura. Assim, tratou-se o tema na perspectiva do público consumidor, pelo viés do mercado de trabalho, a partir do ponto de vista do produtor cultural, e, por fim, na perspectiva do posicionamento dos patrocinadores diante de investimentos em programas de cultura e em projetos culturais.

Quanto às associações representativas de classe, que podem ser consideradas um dos fatores que levam ao reconhecimento entre os próprios pares, identificamos no campo artístico categorias profissionais que estão em situação bastante diferenciada – por exemplo, nas artes cênicas e música, onde já estão com suas associações legalizadas.<sup>28</sup> No caso específico da gestão cultural, a discussão com relação às associações de classe ainda é muito incipiente, pois não foi identificada, até o momento, ações coletivas que tenham como proposta a finalidade de se estruturar por essa via corporativa, tanto que a questão de associação de

---

<sup>27</sup> PRIMEIRO diagnóstico da área cultural de Belo Horizonte. SMC/ DPCC, Belo Horizonte, 1996. Esta foi a primeira pesquisa do gênero realizada, no Brasil, pela Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte, por intermédio do Departamento de Planejamento e Coordenação Cultural (DPCC).

<sup>28</sup> Podemos citar alguns exemplos: Sindicato de Profissionais em Artes Cênicas (SINPARC), Associação Mineira de Artes Cênicas (AMPARC), Sindicato dos Artistas e Técnicos em Espetáculos de Diversões (SATÉD), Ordem dos Músicos do Brasil (OMB), Associação Brasileira de Promotores de Eventos (ABRAPE), dentre outros.

categoria profissional não apareceu como tema de discussão no conjunto das entrevistas realizadas para o desenvolvimento deste trabalho.

No entanto, aparece como um dos resultados levantados pelo diagnóstico, aqui ressaltado, que se refere à “necessidade de organização dos produtores culturais”:

Uma das principais reclamações é a falta de união dos segmentos. É verdade que, em princípio, isso não seria função do Poder Público. Contudo, se é uma condição para a profissionalização dos agentes, o Poder Público poderia estimular essa organização através do incentivo à criação de associações que agreguem os produtores culturais e atribua maior representatividade aos segmentos (p. 90).

Esse mesmo diagnóstico concluiu que “a formação de associações dos segmentos artísticos é apontada como uma maneira de organizar o setor e promover a troca de experiências entre profissionais” e que algumas tentativas de associação fracassaram em decorrência “da falta de profissionalismo do setor, que contribui para um clima de concorrência acirrada e inibe o relacionamento entre os produtores” (p.103). No mesmo Diagnóstico ainda destacamos:

Alguns dos indicadores que dificultam os processos associativos e representativos de classe podem vir do baixo grau de reconhecimento entre os profissionais que atuam no setor, da fragmentação por área específica de atuação entre agentes, produtores e gestores, que se subdividem em áreas artísticas específicas ou generalistas. Por essa razão, deve-se resguardar quanto à real necessidade de tais credenciamentos obrigatórios, acadêmicos ou associativos, pois podem levar ao risco de um processo excludente ou corporativista, ou seja, quando as associações se mobilizam para ampliar a ‘reserva’ de mercado de trabalho e de serviços para os ‘não qualificados’, inclusive com o apoio do Estado (p.103).

Outro ponto a ser discutido no processo de reconhecimento da profissão gestão cultural refere-se ao estabelecimento de regras de comportamentos e de

conduta profissional, ou seja, um código de ética<sup>29</sup> que tenha como objetivo regular as relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Reconhece-se, portanto, que há uma postura profissional a ser considerada como parâmetro para um coletivo de trabalhadores do setor cultural, referindo-se tanto aos clientes, beneficiários diretos de suas ações, quanto aos seus pares.

A falta de um código de ética específico para essa profissão é um ponto crítico a ser discutido internamente ao campo da cultura, ou seja, a necessidade de formulação de um regulamento que estabeleça minimamente uma conduta de relacionamento entre os profissionais da área e com as interfaces necessárias em seu campo de trabalho – artistas, público consumidor de cultura, Poder Público e iniciativa privada. Embora ainda não se tenha um código de ética normatizado e implantado no setor cultural, pode-se verificar que tal questão não está longe de ser viabilizada, o que pode ser pautado como necessário diante da própria realidade de ampliação do mercado de trabalho. Os próprios profissionais que atuam no mercado cultural percebem que é preciso ter parâmetros coletivizados quando se fala em regras de comportamento interno ao campo, que possam agregar referenciais na busca do reconhecimento social da profissão.

Nesse processo de desenvolvimento, constituição e reconhecimento da profissão, em 2005, período bem recente dessa história, o setor cultural encontra-se diante de uma questão que poderá se tornar um importante marco no processo de constituição da gestão cultural como profissão regulamentada pelo Poder Público, o que a fortalece no seu próprio mercado de trabalho. O fato ocorrido foi a aprovação,

---

<sup>29</sup> Esse também não foi um tema recorrente durante as entrevistas para este trabalho. Foram identificadas referências mais próximas a respeito desse assunto nas discussões sobre o usos das leis de incentivo à cultura.

pela Assembléia Legislativa de Minas Gerais, da Lei n. 15.467/2005,<sup>30</sup> que institui e estrutura as carreiras do “Quadro de Pessoal do Grupo de Atividades de Cultura”. Essa questão vem atrelada ao amadurecimento do mercado cultural advindo desde a década de 1990 e, ao mesmo tempo, ao delineamento do seu perfil profissional. Para tanto, foram definidas as seguintes atribuições para o cargo de gestor público de cultura:

Propor, elaborar, coordenar e executar programas, projetos e atividades administrativas e/ou de natureza técnica que visem à valorização, ao desenvolvimento e à difusão das manifestações culturais, conforme as competências de sua respectiva área de atuação, sob direção.

Dessa maneira, definiram-se, oficialmente, atribuições do cargo de gestor de cultura na estrutura administrativa do Estado e exigindo-se o concurso público como forma de entrada para os órgãos estaduais de cultura. Esse fato ocorre, exatamente, vinte e dois anos depois da criação da sua Secretaria de Cultura e que poderá gerar um impacto no cenário cultural de Minas Gerais, no que se refere ao processo de identificação profissional do gestor cultural.<sup>31</sup> O relato de uma das entrevistadas constatou essa realidade do setor cultural quanto à inexistência de concursos públicos para o setor público da cultura:

*A cultura sempre surgiu meio do nada. Nesse período (anos 80), tanto a Prefeitura quanto o Estado não faziam concursos, porque não havia possibilidade de aumentar o quadro de funcionários. Só havia concurso para professores e agentes de saúde. Outros tipos de*

---

<sup>30</sup> Lei n. 15.467/2005, que institui e estrutura as carreiras do Quadro de Pessoal do Grupo de Atividades de Cultura, publicada no *Minas Gerais*, Diário do Executivo, em 14 jan. 2005, p. 26, Col. 2.

<sup>31</sup> No entanto, essa questão deverá ser objeto de análise em trabalhos posteriores, depois da efetiva aplicação da lei, quando, conseqüentemente, poderão ser identificados seus desdobramentos.

*concurso não existiam. Era preciso ir às escolas para pesquisar na prefeitura se havia algum bibliotecário. (Alice.)*

Destacamos, porém, um ponto importante quando essa lei for aplicada, ou seja, para ingressar em cargo de carreira nos quadros do Poder Executivo estadual, esses profissionais dependerão, naturalmente, da aprovação em concurso público (conforme edital), demandando do gestor cultural a comprovação escolar de, no mínimo, nível superior. Embora essa lei não tenha estabelecido a área de formação superior que será exigida desse profissional, determina que, se necessário, uma das etapas sucessivas do processo de seleção será a exigência de participação de curso de formação técnico-profissional (art. 14, inciso IV), que ficará sob a responsabilidade da Escola de Governo, da Fundação João Pinheiro (art. 24).

Nesse sentido, torna-se premente apontar o papel social do Estado no que se refere à regulamentação e ao reconhecimento oficial de determinadas profissões, neste caso, também a da gestão cultural. Vimos que o Estado perpassa como regulador em várias instâncias no campo da cultura, ao criar um sistema de financiamento, por meio das leis de incentivo à cultura, ao proporcionar cursos de formação específica, como veremos no próximo capítulo, e também ao reconhecer o profissional em seus quadros de funcionários. No entanto, ao estabelecer uma legislação específica que determine as credenciais acadêmicas como um dos critérios de qualificação para a prestação de serviços profissionais, corre-se o risco de proporcionar um processo de exclusão social ao dificultar o acesso ou o direito a exercer determinadas profissões.

Ao chegar ao final deste capítulo, podemos aferir, em consonância com os gestores culturais entrevistados, que a escolha da gestão cultural como caminho profissional não foi, e não é, um percurso tão linear, tampouco um percurso tranquilo

de trajetória profissional, no que se diz respeito à formação e à inserção no mercado de trabalho. As trajetórias analisadas foram delineadas tendo como premissa o contato prévio, ainda na infância e na adolescência, com a arte, proporcionado pela família, pela escola ou pela comunidade, fato que gerou a aproximação com a produção artística de tais sujeitos.

Questiona-se, a partir dos pontos explorados neste capítulo, em qual estágio se encontra essa profissão quanto à formulação de seus próprios conceitos referenciais, da definição de campo de atuação e formação, uma vez que já é reconhecida pelo Poder Público estadual (legislação própria para a admissão de gestores culturais em seu quadro de funcionários), o mercado já reconhece a área cultural como setor de investimento (mesmo que por meio das leis de incentivo à cultura), provocando a expansão do mercado de trabalho, bem como já foram criados cursos específicos para a formação dos profissionais. Isso significa, portanto, que o campo da gestão cultural já tem vários elementos indicativos para o processo de reconhecimento social como campo profissional. No entanto, mediante entrevistas dos próprios gestores, constatamos que essa ainda não é uma realidade efetiva, mas uma busca cotidiana.

O contexto contemporâneo é o cenário no qual os gestores culturais atuam e buscam o seu reconhecimento profissional. Nele se encontra o material de análise para que se possa apreender o significado e as conseqüências dessa diversidade e pluralidade de sujeitos. Assim, podemos afirmar que esse processo de mudanças da sociedade contemporânea, associada à globalização, à politização da cultura, à ampliação do mercado de trabalho e ao aumento de consumo, é que fez surgir os novos profissionais que atuam na gestão cultural.

Por fim, ressaltamos, mais uma vez, a necessidade de ampliar e aprofundar as reflexões a respeito dos processos formativos do profissional em estudo e seus saberes para uma efetiva atuação no mercado de trabalho, partindo de questões que levam em consideração as condições determinadas pelos contextos sociocultural, político e econômico em que estão inseridos seus profissionais.

## Capítulo 3

### GESTÃO CULTURAL: FORMAÇÃO PROFISSIONAL

#### 3.1 FORMAÇÃO PROFISSIONAL DO GESTOR CULTURAL

Nos capítulos anteriores, buscamos elucidar o processo de constituição do campo da gestão cultural diante da complexidade do mundo contemporâneo e da nova dinâmica em torno da cultura. Para tanto, levamos em consideração o contexto sociocultural, político e econômico, e, ao mesmo tempo, as relações intrínsecas ao campo da cultura, como a criação de suas instâncias públicas e da legislação de isenção fiscal específica para o financiamento da produção cultural e artística. Nesse percurso, foi preciso entender quem são esses sujeitos em questão e, em seguida, identificar os antecedentes e os caminhos que levaram à escolha como campo de atuação profissional. Buscamos compreender as relações sociais e culturais que desencadearam o processo de constituição dessa nova categoria profissional do campo da cultura e a variedade de perfis e posições determinantes nesse campo.

Neste capítulo, serão analisados os diferentes processos de formação específica dos gestores culturais, demarcados pelos três momentos distintos: décadas de 1980 e 1990, e a partir de 1999. Essa delimitação foi resultado da análise da trajetória de formação dos entrevistados, na qual identificamos os diferentes percursos entre as gerações atuantes no mercado de trabalho. No

entanto, não podemos estabelecer maior rigor cronológico, por se tratar de trajetórias que se inter-relacionam no processo evolutivo da constituição profissional ao longo dos vinte anos retratados. Nesse sentido, tornou-se evidente que o fundamental foi identificar processos formativos diferenciados, o modo como ocorreu a entrada para esse campo profissional, o jogo de relações intrínsecas à profissão, a constituição dos saberes produzidos na ação cotidiana do campo de trabalho e, conseqüentemente, a profissionalização da gestão cultural.

No Brasil, durante a criação das instâncias públicas de cultura e de sua legislação, foram realizados alguns encontros nacionais que debatiam temas relativos à política pública, à necessidade de financiamento da cultura e da própria profissionalização do setor que colocavam em questão a existência desse profissional de produção e gestão cultural. Como afirma José, que vivenciou essa discussão, foi nessa época que

*começou a haver uma estruturação de um 'grande' debate sobre o financiamento da cultura. Um marco importante na trajetória de várias pessoas. Esse conhecimento (sobre legislação cultural) não existia dentro de nenhuma escola, nenhuma faculdade, isso a gente aprendeu na prática. Houve uma necessidade então de começar a buscar as informações.*

Portanto, na visão de José, os debates em torno da criação da legislação cultural cumpriram esse papel no sentido de provocar a busca de estudos sobre o financiamento para a cultura e da própria necessidade de profissionalização do setor. Esse momento tornou-se profícuo para a reflexão a respeito do processo formativo desses profissionais associado à constituição da profissão.

Esse processo não acontecia só no Brasil, podemos fazer um paralelo com a realidade dos gestores culturais da Espanha, resguardando as peculiaridades históricas de cada país, quando Martinell (2003, p. 3) afirma que a classe tem-se construído *lo que se conece como un encargo social a unos coletivos indefinidos que abandona otras dedicações y se profesionalizan en el sector cultural. Esta profesionalización se produce sin ningún referente conceptual previo, ni concreción del perfil profisional deseado*. Isso significa que, para compreendermos esses *coletivos indefinidos*, devemos partir do princípio de que existem formas distintas quanto ao processo de formação, o que, certamente, gerou uma variação de perfis profissionais, descartando a idéia de um perfil único.

Nessa perspectiva, para discutirmos o processo de formação do gestor cultural, retomamos a discussão sobre a escolha como caminho profissional, tendo como referência o reconhecimento de duas formas possíveis de entrada para o campo profissional em gestão cultural que estão associadas ao processo formativo de cada geração. A primeira pauta-se pela experiência construída no cotidiano das práticas culturais e constituiu-se um acontecimento quase que por acaso, pois os sujeitos foram levados pelas circunstâncias e oportunidades ao ofício próprio do gestor cultural. A segunda é determinada por uma escolha já consciente de inserção como profissionais de gestão cultural, mediante a formação sistemática e o reconhecimento dos pares, apresentando-se bem mais objetiva e direcionada como escolha profissional. Destacamos que, na fase inicial desta segunda forma de entrada, existe um período, início da década de 1990, que deve ser considerado como de transição entre as duas formas aqui expostas.

### 3.2 PRIMEIRO MOMENTO: REFLEXÃO AUTODIDATA, BASE DA CONSTITUIÇÃO PROFISSIONAL

A primeira geração trabalhada nesta dissertação delineou-se na década de 1980 e apresentou um percurso marcado pelo autodidatismo. Esse processo de formação desenvolveu-se a partir de experiências práticas no dia-a-dia do trabalho, tendo como fio condutor discussões, debates públicos e os seminários, todas essas iniciativas advindas, em sua maioria, do Poder Público. Tal constatação nos remete à discussão do final do capítulo anterior, fortalecendo a concepção de que o Estado tem papel preponderante no processo de reconhecimento social da gestão cultural como campo profissional.

Passemos, então, a refletir sobre a primeira forma de entrada para o campo da gestão cultural, que pode ser apreendida nos relatos dos entrevistados José, Celso e Bruna. Eles não definem de forma objetiva a sua entrada para esse campo, mas são levados por um processo contínuo de trabalho e experiência cotidiana nos diversos ambientes culturais nos quais atuaram profissionalmente. Assim relata José:

*É exatamente neste momento que se inicia a minha trajetória dentro daquilo que mais tarde a gente vai chamar de marketing cultural e captação de recursos. Então, neste momento da minha trajetória, eu faço a opção por deixar a área artística e me dedicar à produção e à captação de recursos. Começo a me profissionalizar mais, buscando, então, freqüentar, tanto em Belo Horizonte quanto em São Paulo, Rio ou Brasília, inúmeros debates.*

Quando José afirma ter se tornado “relações públicas” do grupo, fica nítido que somente hoje ele tem consciência, à luz das novas concepções em torno da profissão, do fato de que exercia, na realidade, a função de produtor e de captador de recursos financeiros.

Esse primeiro momento de entrada para o campo da gestão cultural pode ser identificado diante de um limiar muito tênue, pois era difícil afirmar “eu quero ser” este profissional e investir na formação de uma carreira que ainda não estava identificada no ambiente de trabalho no campo cultural, período em que se iniciava toda a estruturação interna desse setor, redimensionando o seu papel perante a sociedade, tanto no que se refere à área pública quanto à privada. O processo de entrada para esses primeiros profissionais mostrava-se como uma “coisa meio embolada”, pouco definida, como afirmou Celso:

*Comecei na música em 77 e no teatro em 79. Nessa época eu também fazia arquitetura que veio acrescentar depois. Experiência não se joga fora. Isso tudo virou parte desse ‘bolo’ que eu considero a minha formação. Então foi essa coisa meio embolada, produção e criação, no início dos primeiros anos da década de 80, quando eu descobri e resolvi finalmente, a entrar de sola nessa parte de produção cultural.*

Do relato anterior, destaca-se que a entrada para o campo da produção cultural está associada diretamente à criação artística, como no campo da música ou do teatro. Reiteramos, a partir do relato de Celso, que produção e criação são duas áreas que devem andar juntas, como vimos no capítulo anterior. O contato com as práticas culturais é uma das condições preponderantes para a inserção e permanência de profissionais no campo do trabalho, uma das principais características que os diferenciam como gestores de cultura. Na perspectiva de analisar diferentes trajetórias, buscamos nos relatos de Bruna a seguinte

consideração: *A minha entrada nessa área cultural, na verdade, foi em 1983, mas não por uma opção, porque nessa ocasião eu era bastante nova, mas por sorte eu tive de trabalhar como estagiária na Fundação 'X'.* Esse relato demonstra um processo de entrada para o campo profissional como conseqüência de acontecimentos fortuitos na construção da carreira de vários profissionais desse setor. No desenrolar de um processo quase que aleatório, eles “vão sendo” transformados em gestores culturais.

Com base nos relatos aqui expostos, podemos considerar que a primeira forma de entrada para o mercado de trabalho acontecia quase que por acaso, foram levados pelas circunstâncias e oportunidades ao ofício próprio do gestor, conforme afirmou José: *É uma trajetória que qualifico como um aprendizado fazendo, eu tive que aprender fazendo as coisas.* Contudo, esses primeiros profissionais que atuaram inicialmente no mercado de trabalho foram criando, adaptando e formulando as ferramentas consideradas necessárias para a atuação no campo da gestão cultural.

Bruna, assim como vários outros profissionais desse período, também participou diretamente do processo de amadurecimento desse setor por meio de suas experiências cotidianas de trabalho:

*Na verdade eu tive muita sorte, porque você entrava nos lugares na época que as coisas (instituições) estavam sendo montadas, ou seja, naquela ocasião a Fundação 'X' não tinha uma área de cultura propriamente dita, mas já tinha um núcleo que de uma maneira articulada, ou não, trabalhava na área de cultura, sobretudo na área de planejamento urbano no que tocava a planos de revitalização de cidades históricas.*

Ao relatar sua experiência quanto à estruturação da Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte, Bruna revela que

*o desafio que se impunha era tentar estruturar institucionalmente uma Secretaria totalmente nova e incipiente. Fragilíssima em termos orçamentários, materiais, de recursos humanos e de equipamentos. Então era assim: mil desafios, muita precariedade, uma equipe cujo valor vinha de um esforço individual imenso; de pessoas que estavam ali somando individualmente, mas também não era um coletivo no sentido de todos serem muito bem preparados para os seus cargos.*

Os relatos anteriores de Bruna nos parecem esclarecedores quanto ao processo de participação e compartilhamento dos gestores culturais, da década de 1980, com relação à criação das novas instituições públicas de cultura, com a própria constituição do campo e, conseqüentemente, com o delineamento que foi sendo construído no processo de formação do profissional. Segundo Bruna,

*não existia nenhum curso de marketing cultural, de produção cultural. O primeiro curso que surgiu foi no Rio de Janeiro, na Cândido Mendes, já na década de 90. Foi uma experiência, porque não tinha escola de produção cultural, nem de marketing cultural. No Brasil não se falava nisso.*

Podemos identificar, nos relatos desse período, que as trajetórias foram marcadas pela articulação de sujeitos que construíram suas carreiras sem terem, de fato, uma linha norteadora que referendasse um escopo ideal de atuação ou que, ao menos, orientasse a formação deles. Em primeiro lugar, entravam para esse campo profissional, em seguida buscavam na própria experiência diária a formação para o desenvolvimento de suas atividades. Essa questão está explícita nos relatos, quando apontam para a construção da carreira profissional por meio de um processo não linear de formação, em uma busca quase intuitiva. Celso afirma:

*A idéia era buscar um conhecimento que não estava à minha disposição e, ao menos, sistematizado. Eu precisava aprender de alguma forma e apostei nos cursos livres. Eu fazia isso para montar o meu currículo, já que eu não tinha esses cursos montados, prontos para mim. Então, fiz cursos isolados que depois resultariam nesse benefício. Foi muito interessante ter tomado consciência de que eu queria exatamente produção. Era um caminho do qual não se tinha referência. Um caminho que me exigia estudo, e eu não tinha possibilidade de estudar.*

Mais adiante, ele mesmo sintetiza um dos caminhos encontrados para suprir a deficiência de formação específica:

*Assistir muita coisa, de ver muita coisa, mas ver com um olhar crítico, fazendo anotações, observando e no segundo momento participando desses cursos livres. Eu tinha certeza que desse modo eu ia compor um currículo, e foi o que eu fiz. Eu fui compondo o meu currículo. (Celso.)*

Esses dois relatos acima retratam um quadro de um sujeito que já havia se decidido quanto ao rumo de seu percurso profissional, mas lhe faltava o embasamento teórico específico que contribuísse para delinear o seu caminho ainda indefinido a ser percorrido e alcançar o seu objetivo que, naquele momento, poderia ser considerado inédito. Na falta de um curso específico para a produção cultural, esse sujeito compôs o seu próprio currículo relativo à formação por meio de cursos livres (fotografia, criatividade, dentre outros) e, principalmente, mediante a educação do olhar crítico por meio dos contatos com espetáculos artísticos, matéria-prima do trabalho do produtor e gestor cultural. Até hoje, esse é um dos elementos fundamentais que compõem e estruturam os processos formativos no campo da gestão cultural.

Celso continuou refletindo sobre o seu processo de formação a partir do próprio ambiente de trabalho e reforçou a “oportunidade ímpar” de vivenciar a variedade de experiências em ambientes culturais profissionais:

*Das empresas fui herdando essa coisa administrativa. Fui somando a experiência na área da cultura e na área artística (como artista). Tive a oportunidade de vivenciar os aspectos administrativos dentro das empresas, então, isso foi somado à minha formação. E posteriormente (sob a ótica) do Poder Público... Essas são três óticas completamente diferentes (a do artista, de dentro das empresas e do Poder Público) e hoje eu tenho a oportunidade de vivenciar o que é o trabalho no terceiro setor.*

Ao refletir sobre o processo de formação dos sujeitos que atuam nessa área, foi possível constatar que a variedade de experiências em diferentes locais de trabalho pode ser considerada um dos elementos constitutivos dos diferentes perfis profissionais. No caso anterior, Celso se formou inicialmente como gestor cultural sob três óticas complementares: a ótica do artista (foi músico), do mundo empresarial e da realidade intrínseca ao Poder Público. Assim, a oportunidade de vivenciar as diferentes posições internas do campo cultural provocou nesse profissional um sentimento ímpar de complementaridade das habilidades no desempenho de suas funções.

Essa realidade levou os sujeitos da pesquisa a valorizar ainda mais a prática profissional, que consideram, até hoje, o espaço privilegiado de aprendizagem, onde se originou a construção do processo de autoformação, ou seja, “o aprender fazendo”. Tanto que a formação desses profissionais foi sendo elaborada no dia-a-dia do trabalho, que a aprimoraram de acordo com as próprias experiências nesse cotidiano. De acordo com os estudos de Santos (2000, p. 128), o lugar do trabalho não é somente de produção de bens de capital,

é também, e no mesmo movimento, lugar de saber. Espaço de mobilização de saberes já adquiridos e de produção de novos; de criação, de desenvolvimento, de aquisição, de troca de saber, em nível formal e, sobretudo, informal, individual e coletivamente.

Essa é uma das características que irá marcar o processo formativo no campo da gestão cultural. Na análise do conjunto das entrevistas, percebemos, entre os profissionais que atuam no setor desde a década de 1980, uma busca incessante pela capacitação profissional, vinda de uma experiência formativa no cotidiano de trabalho a ser compartilhada entre os gestores culturais. Não foi por opção, como afirmou anteriormente Bruna, pois *não existia nenhum curso de marketing cultural ou de produção cultural* que abrangesse os conhecimentos necessários para uma formação mais sistemática como produtores ou gestores culturais.

Buscamos a reflexão do sociólogo Yúdice sobre essa questão em entrevista concedida ao pesquisador Durand (2002, p. 59), quando foi questionado a respeito das principais carências da administração cultural na América Latina:

Eu diria que a primeira é uma falta de infra-estrutura que forme especialistas em administração cultural. Acho que as pessoas que entram nessa área na América Latina entram por acidente; ninguém estuda para isso, exceto em alguns raros lugares; para estudos ambientais já existem cursos, mas a cultura, não.

Essa discussão apontada por Yúdice, pode ser constatada por meio dos relatos anteriores em que os gestores apontam a falta de formação específica como elemento da realidade brasileira, principalmente até meados da década de 1990, fato que vem sendo revertido nos últimos dez anos. No entanto, é importante ressaltar que a experiência profissional adquirida na inserção cotidiana do trabalho tem gerado a formulação de conhecimentos necessários para se estruturar o próprio processo de formação atual dos gestores culturais. Assim, para avançarmos na

análise sobre o processo de formação no campo da gestão cultural, é preciso considerar que esse setor tem se configurado muito recentemente como uma das novas profissões contemporâneas, portanto, ainda em processo de constituição como campo profissional.

Dessa forma, o início da profissionalização da gestão no mercado cultural vem atrelado diretamente à necessidade de formação de seus agentes, pois, como afirma Martinell (2003, p. 1), *não se configuran a partir de un proceso planificado en el que las instituicons formativas se dedican a preparar las nuevas figuras profesionales que la sociedad necesitara*. Tal situação gera processos diferenciados de formação que têm no cotidiano do trabalho o espaço para a reflexão sistemática sobre as habilidades a serem desenvolvidas durante o exercício prático da atividade como gestor cultural.

Os entrevistados afirmaram inúmeras vezes a importância da inserção no mundo do trabalho considerada, de fato, a grande escola formativa desse campo profissional. No entanto, eles mesmos ressaltaram que esse modo de aprendizado deveria ser entremeado com a oportunidade de outro tipo de formação mais sistemática. Assim, eles consideram que uma trajetória deve fazer parte de um movimento, uma alternância que busca mesclar a elaboração conceitual ao exercício prático da profissão, ou seja, a aprendizagem em situação de trabalho e a formação específica e sistemática.

Essa realidade estimulou os profissionais que atuavam no mercado de trabalho a buscar conhecimentos intrínsecos às suas ações e, indiretamente, contribuiu para o processo de sistematização conceitual relativa a esse aprendizado calcado pela imersão direta no trabalho, mas que até então se encontrava disperso.

Esse fato foi respaldado nos relatos dos entrevistados. Para Bruna, *jornal era matéria prima de trabalho, revista era matéria-prima de trabalho porque você não tinha uma grande bibliografia brasileira à sua disposição*. Da mesma maneira, Nilton, que entrou posteriormente nessa profissão, afirma: *A gente lia muito, depois a Internet começou a chegar e virou, então, uma referência. Mas ler jornais, ler livros isso era a fonte de informação*. Ressaltamos, então, a discussão referente à ausência de um volume representativo de bibliografia específica<sup>32</sup> sobre o tema em questão que proporcionasse a oportunidade de aprofundamento de estudos na área de gestão cultural.

A escassez bibliográfica refere-se, principalmente, à gestão, à produção, à política cultural, à formação, dentre outros tópicos afins, dificultando o aprofundamento de estudos sobre o tema específico. Assim, assiste-se ao crescimento do papel significativo dos meios eletrônicos que têm disponibilizado um número maior de informações nesse campo do saber.

Nesse sentido, ao discutirmos a formação do profissional em gestão cultural nesse período, devem ser levados em consideração alguns pressupostos que vão além da idéia de profissionalização, ou seja, a estruturação do próprio mercado de trabalho, das possibilidades de atuação desses profissionais e o delineamento de políticas públicas para o setor que possam indicar, minimamente, direcionamentos de ações organizadas para a coletividade. Esse ponto tem sido foco de discussão também em outros países:

---

<sup>32</sup> Essa questão que foi muito debatida durante os trabalhos desenvolvidos no *II Seminario de Formadores en el Campo de la Gestión Cultural* – Proyecto IBERFORMAT e Reunión de Expertos UNESCO – OEI, promovido pela OEI (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura), IBERFORMATAT (Red de Centros y Unidades de Formación en Gestión Cultural), UNESCO e Gobierno de Chile – Consejo Nacional de La Cultura y las Artes, e realizado na Universidad del Chile, no período de 10 a 14 de novembro de 2003, na Cidade de Santiago de Chile.

*La gestión cultural es una profesión que se ha desarrollado a partir de la práctica real y se ha ido concretando con el tiempo y los acontecimientos. No es, por tanto, el resultado de un planteamiento teórico elaborado en alguna institución formativa, generadora o receptora de programas culturales. Es evidente que una nueva forma de intervención en cultura ha creado la necesidad de nuevos profesionales. Por tanto, en la medida en que se avanza, se hace cada vez más necesario definir qué es la gestión cultural y qué se entiende por gestor/a cultural.<sup>33</sup>*

Concluimos, por fim, que o reconhecimento da importância da prática real do trabalho como delineamento da profissão vem corroborar a análise do período de 1980, quando se faz necessário, no âmbito mais geral, compreender a ideia de se “aprender fazendo” e, posteriormente, a relação entre esse aprendizado do mundo do trabalho e as relações com o processo de formação e atuação no âmbito profissional. Isso significa atentar-se para uma possível diferenciação entre aqueles que tiveram a oportunidade de formação específica e mais definida para esse campo de conhecimento e aqueles que construíram uma carreira profissional baseada, em um primeiro momento, na experiência prática do dia-a-dia do trabalho e na elaboração conceitual que isso exigiu desses profissionais.

---

<sup>33</sup> LA GESTIÓN cultural: una nueva profesión en debate. Diputación de Barcelona Centre D'Estudis I Recursos Culturals. Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Catalunya, Monográfico n. 1, p. 5.

### 3.3 SEGUNDO MOMENTO: PERÍODO DE TRANSIÇÃO NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

As entrevistas de Nilton, Mário e Livia, da geração da década de 1990, permitiram-nos perceber um ambiente em que os perfis profissionais das gerações se misturam quanto ao processo formativo diferenciado e, conseqüentemente, quanto à entrada para o campo de trabalho, conviviam nesse período, profissionais autodidatas com outros em que a formação específica já fazia parte da realidade deles. Nilton afirmou que, no início,

*era autodidatismo mesmo, experiência e conversas entre amigos, produtores, pessoas que pensavam, que refletiam sobre cultura. Tudo era autodidatismo mesmo, por meio de leituras isoladas, cursos livres, seminários e, posteriormente, de cursos de especialização, quando estes começam a ser oferecidos, em (final) dos anos 90, o que é um fato relativamente recente.*

Na década de 1990, os gestores culturais ainda buscavam, de forma autodidata, uma formação específica e contínua para atuarem profissionalmente no setor, tendo como referência o exercício prático e a elaboração conceitual construída a partir dessa experiência. Podemos considerar essa década como um período de transição, no qual conviviam também com outros profissionais de formação mais específica do setor cultural que se assemelham mais às características da geração mais recente.

Estamos, nesse período, diante de um cenário cultural brasileiro bem mais estruturado no que se refere às formas de institucionalização pública da cultura e à criação de parcerias com a iniciativa privada, como vimos nos capítulos

anteriores. Assim, a segunda forma de entrada para o campo da gestão cultural foi marcada pela expansão do mercado profissional cultural que se processou a partir da década de 1990. Esse fato é explicitado por Celso, da geração de 1980, e que analisou a expansão do mercado a partir de visão de quem viveu parte desse mesmo período fora da cidade de Belo Horizonte:

*Na época, quando cheguei aqui, eu estava impressionado com a velocidade como as coisas estavam acontecendo em Belo Horizonte. Acho que é porque tudo estava por fazer. Os anos 80 foram anos de muita choradeira. A frase que mais se ouvia em Belo Horizonte era: 'Nessa cidade não acontece nada!' E realmente não acontecia. A gente ficava sabendo das coisas através da mídia. A gente fala muito nessa explosão do mercado cultural brasileiro nos anos 90 – a expansão que é inegável e que, infelizmente, a gente não tem pesquisa para constatá-la. Mas, é uma coisa que salta aos olhos, ver como a coisa cresceu assim [...] em termos de mercado.*

Portanto, os vários aspectos socioculturais e políticos que marcaram esse período, como a redemocratização do País, a intensificação do processo de globalização econômica e cultural, o reposicionamento dos “usos da cultura” diante dos problemas mais diversos da sociedade contemporânea – sociais, urbanos, econômicos, dentre outros –, as novas instâncias públicas de cultura e sua legislação cultural, influenciaram e, até mesmo, determinaram os rumos que culminaram com o crescimento e a expansão do mercado cultural. Celso prossegue afirmando:

*De 90 para cá, os números saltaram de forma impressionante. O número de teatros, cinemas, de estúdios de gravação, os festivais os eventos internacionais que se multiplicaram, os grupos... isso aqui virou uma terra de grupos que pipocaram por todos os lados. Grupos de ótima qualidade que se estabeleceram nacional e internacionalmente. Então, os anos 90, foram anos de florescimento e [...] quando eu voltei para Belo Horizonte, eu senti que o mercado estava se expandindo muito rapidamente. Eu tinha solicitações de*

*trabalho o tempo inteiro, tinha convites [...] muitos e muitos e muitos convites.*

Paralelamente a esse processo de expansão do mercado cultural de Belo Horizonte, houve, em meados da década de 1990, a proliferação de uma série de encontros e debates associados aos temas de política cultural, marketing e do próprio sistema de financiamento, que foi, aos poucos, delineando uma conceituação específica para o setor. Esse fato permitiu a construção de referências coletivas, identificando um campo comum de atuação profissional.

Um marco importante foi o *Seminário de Marketing Cultural* realizado em Belo Horizonte, em 1992. O evento aconteceu no Auditório do BDMG, fruto da iniciativa da então recém-criada Secretaria Municipal de Cultura (1989). Nas palavras de Celso, que participou diretamente da concepção e produção desse seminário, a sua importância está no pioneirismo da iniciativa, pois foi

*a primeira vez que estava sendo discutido esse assunto, ou seja, a participação das empresas na cultura. Então foi muito legal produzir esse seminário aqui porque ele abriu muito o campo. Tudo isso entrou nessa formação, eu fui buscando, fui atrás porque não existiam as coisas (cursos de formação).*

Em grande parte, esses “encontros” foram um dos responsáveis pela construção de uma variedade de trajetórias profissionais. Como se pode observar, essa não é uma característica exclusiva do cenário cultural brasileiro. Martinell (2003, p. 3), quando analisa o cenário espanhol, afirma em seus estudos que o período inicial de formação dos gestores culturais pode ser denominado como *encuentro-formación*. Os debates e seminários exerceram claramente uma função formativa, com relação a esses gestores, nada sistemática, mas gerou um processo rico de trocas de experiências, sensibilização para determinados conceitos

específicos e, principalmente, contribuiu para a identificação de seus pares, os quais estavam desenvolvendo atividades semelhantes. Conseqüentemente, foi o início da configuração de um setor que vem, até hoje, buscando constituir-se como uma profissão socialmente reconhecida.

O caso de Nilton é um exemplo desse momento de transição. Como na geração de 1980, ele foi delineando a sua profissão sem, inicialmente, denominá-la como gestão cultural. Assim, ele relata a sua experiência na área da cultura adquirida inicialmente em movimentos sindicais:

*A primeira grande experiência, vamos dizer assim, mais do ponto de vista de militância, mas que também já era uma referência para minha atuação profissional, e a gente atuava profissionalmente, era uma coisa que a gente buscava fazer, dentro de uma experiência, além do movimento. Eu participei diretamente da organização e implantação do Centro Cultural do Sindicato X, que foi também um momento importante porque a gente passou a produzir. Produzir um espaço cultural, o que foi muito legal, pois nos aproximou muito da produção cultural e de quem realizava efetivamente cultura na cidade no início dos anos 90.*

O período a que ele se refere coincide com o momento de redemocratização do País, quando os movimentos sociais ganharam grande representatividade perante a sociedade ao ocupar espaços até então de responsabilidade pública, reivindicando seus direitos como cidadãos. A força que esses movimentos adquiriram relativiza, em parte, o próprio poder do Estado. No caso específico de Nilton, a experiência vem dos movimentos sindicais que fizeram da cultura uma importante forma de luta. Foi quando, segundo ele, *se passou a trabalhar a questão da cultura de maneira integrada ao movimento social, então os grandes movimentos de mobilização eram precedidos de alguma intervenção cultural*. Ele continua afirmando em seu relato que,

*nos sindicatos dos bancários, essa mobilização, essa relação com o movimento social, influiu muito na decisão de criar um trabalho vinculado à cultura. A gente já sentia, pela própria experiência e trajetória de todo mundo, que a cultura teria papel muito significativo naquele momento de mobilização, relacionando mobilização com conscientização, com a arte, com a transformação social com tudo que precisava ser feito naquele momento. Então criamos um departamento dentro do sindicato para desenvolver uma política de mobilização que trabalhasse com a cultura na categoria, isso era coisa muito diferente na época, porque movimento sindical ainda era muito sisudo.*

Nessas reflexões, Nilton tem, a partir de sua experiência profissional, uma concepção analítica quanto ao desempenho das ações culturais diante das possibilidades de transformação social:

*Era isso aí, para mim sempre foi importante dizer que a cultura poderia e, eu tinha experimentado isso desde quando a gente começou a atuar, que ela (a cultura) poderia cumprir um papel fundamental nessa coisa da transformação de uma cidade, de um local, de uma região. Ter uma atuação mais efetiva nessa questão [...] de ligar cultura e transformação social, transformação da realidade de maneira que pudesse ter um papel mais significativo, isso não era nada sistematizado, nem organizado, como eu tenho hoje, mas estou tentando traduzir como eu pensava na época.*

No âmbito mais abrangente da discussão anterior quanto à associação entre cultura e movimentos sociais, devemos nos reportar, mais uma vez, à trajetória de Antônio, fruto da luta dos movimentos associativos de bairro da periferia de Belo Horizonte. Além de ter sido um dos elementos que provocaram o seu processo de sensibilização para o campo artístico, foi, ao mesmo tempo, a sua porta de entrada no campo profissional da gestão cultural, como veremos mais adiante. Sua experiência de vida nos mostra que o espaço formativo associado aos trabalhos e atividades culturais é forte potencializador de transformação social. Isso nos leva a considerar, também, que as questões relativas ao reposicionamento da cultura como

estratégia de política pública para o desenvolvimento econômico e social podem provocar alterações substanciais no papel que a cultura representa na sociedade contemporânea.

Assim, no relato de Nilton, que participou de alguns dos cursos que começaram a surgir nesse período inicial da sua vida profissional, observamos que as leituras, os cursos e os encontros foram *fonte de reflexão e trocas de experiências entre o movimento*, ficando a seguinte impressão:

*O movimento (cursos de formação) era muito esporádico. As Leis de incentivo começavam a surgir. O primeiro curso de que participei foi de Administração Cultural e Marketing Cultural. Foi o primeiro evento mais organizado que trouxe gente pensante para poder (analisar) as leis de incentivo... Foi naquele curso de 96. Então, participei nos dois cursos na área da cultura de forma mais organizada. Foram aqueles que a Secretaria promoveu, nos quais se via que havia mais gente pensando ou organizando e para mim foi fundamental os dois cursos iniciais, porque começou a jogar uma coisa mais elaborada na minha cabeça (risos) do que eu já estava fazendo.*

Destacamos algumas ações públicas de investimento em formação do profissional em gestão cultural no âmbito municipal e estadual. A primeira foi referenciada por Nilton no relato acima. Dessa forma, identificamos o período de 1995 a 1996 como um momento importante no que diz respeito à formação de profissionais no campo da produção cultural de Belo Horizonte. Como apontado por Nilton, *foi o primeiro evento mais organizado que trouxe gente pensante*. Ele se refere a um trabalho desenvolvido pelo Departamento de Planejamento e Coordenação Cultural (DPCC) da Secretaria Municipal de Cultura (SMC), por intermédio do Programa de Incentivo à Cultura (PINC). Esse programa propunha três principais linhas programáticas de ação: a divulgação dos mecanismos de renúncia fiscal do município; um sistema de abastecimento de informações

específico para a área da cultura investindo em pesquisa e publicação eletrônica;<sup>34</sup> e, por fim, o desenvolvimento do programa Estímulo à Profissionalização Especializada, trabalho voltado para a formação dos quadros de profissionais que atuavam no setor cultural no âmbito público e privado.

Essa última linha de atuação do Programa de Incentivo à Cultura da Secretaria tinha como objetivo a organização de cursos de capacitação específica para produtores culturais, públicos e privados. A iniciativa teve como prioridade o investimento na formação de recursos humanos para a administração e produção da cultura, cuja necessidade era latente desde o início de criação da Secretaria Municipal. Nesse período, identificou-se o quadro de funcionários públicos municipais composto por profissionais advindos de setores variados do Poder Público e, muitas vezes, com pouca compreensão sobre as especificidades do campo da cultura.<sup>35</sup>

Em 1995, além da demanda de formação dos próprios funcionários da Secretaria Municipal de Cultura, chegava a essa instituição uma demanda por orientações e informações a respeito de elaboração de projetos culturais, marketing

---

<sup>34</sup> Conforme vimos anteriormente, foi realizada uma pesquisa em busca de se fazer um mapeamento sobre o mercado cultural de Belo Horizonte, que culminou no *Primeiro Diagnóstico da Área Cultural de Belo Horizonte. A Revista Eletrônica Zapp Cultural*, que divulgava uma série de reportagens, artigos e uma agenda cultural, cumpriu, também, o papel de desmistificar o manuseio dessa tecnologia para as camadas da população que não tinham tido ainda acesso a computadores, por meio de quiosques itinerantes disponibilizados em diversos pontos públicos da cidade e em escolas da rede municipal de ensino.

<sup>35</sup> Seis anos depois da criação da Secretaria Municipal de Cultura, em 1995, foi realizada uma pesquisa interna com os seus funcionários, com o objetivo específico de conhecer o perfil profissional de cada um, o grau de conhecimento que detinham sobre a especificidade do setor cultural e levantar qual a idéia que tinham a respeito da própria instituição. Durante o período de realização da pesquisa, foi identificado, num total de 191 questionários preenchidos, um percentual de 67% de funcionários efetivos municipais vindos de outros órgãos da prefeitura. Nesse caso, ressalta-se a necessidade de remanejamento de pessoal na própria Prefeitura de Belo Horizonte para preencher o quadro de funcionários da recém-criada Secretaria de Cultural. Esses profissionais iam para a SMC pelos mais diversos motivos, dentre eles a afinidade com a área cultural. Entre os diretores/assessores, 15% do total, cargos de confiança, vinham de outros órgãos públicos e da iniciativa privada e 18% eram estagiários. (Referência: Pesquisa com Funcionários da Secretaria Municipal de Cultura – 1995. Trabalho realizado por Adilton Gandarella e Maria Aparecida de Melo Mendes e supervisão de Marta Porto – Diretoria do DPCC.)

cultural, dentre outros temas afins, por parte de agentes e produtores culturais atuantes em diferentes atividades artísticas e culturais.<sup>36</sup> Parecia ser, esse período, o momento fecundo para ampliar e aprofundar essas discussões temáticas relativas ao setor cultural – público e privado –, direcionando o debate no sentido da construção de uma política de desenvolvimento artístico-cultural da cidade, estes cursos encontram-se em anexo.

A partir de 1997, houve também um movimento profícuo advindo da área pública estadual, que passou a promover cursos de formação para os seus quadros de funcionários, além de atender a uma demanda dos agentes culturais da capital mineira e, principalmente, do interior do Estado. Nesse período, a Secretaria de Estado da Cultura (SEC), por meio do Programa Oficina de Cultura,<sup>37</sup> parte integrante do Plano Mineiro de Qualificação (PEC/MG), e a Fundação João Pinheiro/Centro de Estudos Históricos e Culturais (CEHC) organizaram o Curso de Planejamento e Administração Cultural (80h/a), tendo como objetivo principal o “aperfeiçoamento profissional dos funcionários públicos municipais com atividades e interesses ligados à área cultural, para atualização dos seus métodos e instrumentos de trabalho na gestão cultural”.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Com relação à procura desses cursos, como ficou registrado nos documentos da Secretaria daquele período, pode-se afirmar que foi excessiva. Só para o primeiro curso de Marketing Cultural tivemos uma demanda de aproximadamente 300 candidatos que foram selecionados a partir de análise de currículos enviados para a Secretaria Municipal de Cultura, tendo vagas abertas para o setor público de cultura e para profissionais que atuavam no mercado de trabalho. Constatamos que havia uma demanda reprimida no setor cultural em Belo Horizonte, quanto ao desejo de se formarem também por meio cursos.

<sup>37</sup> Esse programa de capacitação foi realizado entre 1997 e 2000 e abrangia um número amplo de áreas temáticas, como: 1ª) gestão cultural; 2ª) informação cultural; 3ª) patrimônio histórico, artístico, ambiental e cultural; 4ª) artesanato e ofícios; 5ª) trabalho artístico em artes cênicas e música; 6ª) turismo cultural; 7ª) audiovisual; e 8ª) artes gráficas, design e moda, capacitando cerca de 40 mil alunos nas oito áreas temáticas. Nesse trabalho, entretanto, refiro-me apenas aos cursos específicos para a formação de gestores, produtores e agentes culturais, de cuja elaboração participei como consultora. (Disponível em: [www.cultura.mg.gov.br](http://www.cultura.mg.gov.br).)

<sup>38</sup> Trecho retirado da apresentação da *Apostila do Curso de Planejamento e Administração Cultural* realizado pela Secretaria de Estado da Cultura de Minas Gerais e pela Fundação João Pinheiro, 1997.

Para a realização desses cursos, foi necessário constituir um corpo docente preparado especificamente para essa finalidade, sendo a atividade de professor mais uma forma de atuação profissional. Esses cursos significaram uma oportunidade para os próprios produtores e gestores que atuavam no campo cultural há mais tempo, pois foram os responsáveis por repassar os conhecimentos adquiridos durante seus percursos profissionais. Bruna, uma das entrevistadas da geração da década de 1980, fez parte desse corpo docente e relatou sua experiência nesse processo:

*Lembro-me do fato de eu ter dado muita aula, inclusive no interior. O que eu podia naquele momento era oferecer... passar essa experiência, numa área que eu sabia que a carência era imensa, desde à metodologia de projeto, as pessoas não sabiam como fazer um projeto, o que era um projeto? Porque, na verdade, ou estavam acostumadas ao universo acadêmico de fazer um projeto, ou apenas no universo de seu trabalho pessoal... Aí, era aquele vômito criativo, de alguém que estava querendo fazer alguma coisa, mas que também joga tudo no papel, sem nenhum tipo de articulação.*

Assim, os profissionais que atuavam havia mais tempo no mercado de trabalho, ao começarem a sistematizar as informações para que fossem repassadas em formato de cursos, viam, segundo Bruna, uma oportunidade de *você tentar trabalhar de maneira mais articulada seu conhecimento, mesmo que fosse de forma pontual*. Dessa forma, contribuíram para uma ação mais ampla de organização de conteúdos específicos para a gestão cultural e coletivamente para o processo de constituição do próprio campo profissional.

A ênfase nesse curso foi dada às discussões mais prementes daquele período – ou seja, que giravam em torno da cultura como processo profissional de mercado – e, para tanto, deveriam formar seus agentes com a capacidade de discutir sobre pontos como: política cultural (entendida como pública e privada),

marketing cultural e planejamento específico para a realidade cultural. Embora uma das turmas desse curso tenha sido realizada em Belo Horizonte, esse programa estadual teve maior repercussão no interior do Estado de Minas Gerais.

Mário, outro entrevistado, também tem um percurso marcado pela inserção profissional a partir do mundo do trabalho como marca fundamental de construção de sua carreira. Ele veio se constituindo como profissional em um processo de “aprender fazendo”, porém inserido em um contexto, já no final da década de 1990, no qual há formação mais sistemática sobre o tema em questão.<sup>39</sup>

Assim, ele se posicionou:

*Eu tinha uma decepção com a academia pela forma que eu fiz, mas na especialização esta questão foi diferente. É uma questão de foco. Você foca no fazer e outros focam no pensar, entendeu? Agora você pensa e faz. Olha que maravilha! Mas o curso em si me deu um universo de pares, de profissionais. Porque o curso dura pouco tempo, mas ele abriu, ele abriu tudo basicamente [...], mas duas coisas que eu mais amei no curso... Primeiro as pessoas, que eu acho em todos os aspectos, da amizade, do intercâmbio profissional. E segundo, o prazer de ter estudado.*

No relato de Mário, ele deixou transparecer que, diante da oportunidade, não hesitou em realizar um curso específico em planejamento e gestão cultural, participando desse processo formativo, mesmo que não tenha tido uma relação tranqüila com a sua formação acadêmica durante a graduação. Como ele mesmo disse sobre a experiência no curso de especialização, *você foca no fazer e outros focam no pensar. Agora você pensa e faz*. Podemos destacar, de seu relato, a importância dada também à participação em cursos como espaço de encontro com

---

<sup>39</sup> Esse entrevistado está se referindo ao curso de especialização *lato sensu* em Planejamento e Gestão Cultural, coordenado por José Márcio de Moura Barros, com coordenação executiva de Manoel de Almeida Neto, promovido, em 1999, pelo Instituto de Educação Continuada (IEC)/PUC Minas. Esse foi o primeiro curso específico, de maior duração – 360 h/a, voltado para a formação de gestores culturais em Belo Horizonte.

os pares e de *intercâmbio profissional*, no qual se identificam outras pessoas atuantes no mercado de trabalho.

Nesse momento, quando há a intensificação e diversificação dos encontros para a discussão de temas específicos para esses profissionais, criam-se instâncias próprias que contribuem para a identificação dos seus pares, ao reuni-los em encontros específicos. Isso provoca um sentimento de pertencimento a um grupo, tornando-se um espaço de troca de experiências. É o que confirma Mário:

*Quando você 'vai tendo' essas referências, essa rede de (profissionais) possibilita muito mais, porque você intercambia em rede e com todo mundo, todas essas coisas vão somando e vão te ajudando e vão te posicionando no mercado (de trabalho). Então seus pares são muito importantes para esse crescimento, porque sozinho é difícil.*

Esses relatos nos levam a refletir sobre o processo de reconhecimento da profissão de gestor cultural, principalmente entre os próprios pares, que foi provocado, em grande parte, pelo contexto histórico no qual o campo cultural passou a ter maior relevância na estrutura organizacional da sociedade, encontrando condições favoráveis para a constituição da gestão cultural como campo profissional.

O fato de terem acesso à formação específica e de se identificarem com outros profissionais, mesmo que diferenciando perfis e vocações, leva-os à conscientização e à valorização da idéia de pertencimento a um coletivo. Até então, afirmavam, como se observa no relato de Celso, *que não dava para identificar pessoas que tivessem, mais ou menos, o mesmo perfil. Eu ficava meio solto*. Eles se sentiam sozinhos traçando esse percurso profissional. A identificação entre os próprios pares é um dos primeiros passos fundamentais para o reconhecimento

social da profissão, o que significa um avanço no reconhecimento por parte do Poder Público, do mercado e da sociedade.

Nos relatos de Lívia, temos um típico percurso que representa essa segunda forma de entrada para o campo profissional em gestão cultural. Ela realiza uma escolha mais consciente do percurso profissional que irá seguir, inicialmente, como produtora e mais tarde como gestora cultural, já associada ao processo de formação por meio de cursos:

*Na realidade eu sempre soube que eu queria trabalhar na área de cultura, como não havia uma formalização dessa questão de ensino (específica para a área de gestão cultural). Embora tivesse um caminho muito identificado [...] eu já tinha passado por balé [...] já tinha passado por teatro [...] mas eu sabia que eu não queria atuar, quer dizer, trabalhar como artista, eu queria trabalhar na questão da gestão.*

No final da década de 1990, os sujeitos que atuam no setor cultural compartilham um ambiente social no qual já existem referências profissionais cuja definição do perfil do gestor cultural está sendo delineada, embora ainda de forma imprecisa. Desde o momento em que decidem por essa profissão, esses sujeitos já começam a direcionar seus estudos específicos para o campo da cultura, Lívia afirma: *Quando fui fazer vestibular, literalmente fui por exceção, na ocasião foi comunicação e publicidade o que eu achei que mais me aproximaria do que eu desejava (produção cultural)*. O que se tornou evidente é, que, já no final da década de 1990, havia campo propício para o surgimento de cursos específicos, de longa duração, para o profissional de gestão cultural.

Lívia afirma que a formação *depende muito do repertório pessoal* e descreve sua relação acadêmica,<sup>40</sup> associada a uma vivência prática:

*Os trabalhos práticos que eu tinha dentro do curso eu procurava aplicar, tentar estabelecer a ligação que eu queria mesmo. Em seguida ao término da pós (graduação) de marketing eu comecei a pós (graduação) em gestão cultural, aí, sim, pude desenvolver um trabalho específico relacionado à área de gestão e que foi fundamental para mim, pois fechou um ciclo... ligou tudo... Foi outro tipo de aprendizado, mas que eu poderia aplicar.*

Em meados da década de 1990, constatamos por meio dos relatos, o surgimento de uma demanda de formação que alia a prática profissional à possibilidade de uma reflexão mais sistemática, resultado do processo de complexificação e ampliação do mercado de trabalho no campo da cultura. Isso significa um aumento tanto na produção quanto no consumo de bens culturais, reflexo de um ambiente, no qual se amplia o número de interlocutores tanto no Poder Público quanto no setor privado, além do crescimento no terceiro setor.

Assim, ao analisar o mercado cultural, mais especificamente o de Minas Gerais, Corrêa (2004, p. 159) também relaciona o processo de formação e profissionalização:

*Tão importante quanto investir na qualificação de artistas é investir na capacitação dos produtores culturais e profissionais que promovem a interface dos artistas e seus públicos. O nivelamento e o compartilhamento de conceitos entre os gestores culturais, a conscientização e o desenvolvimento de percepções sobre conceitos-chave da atividade cultural, assim como sobre os papéis que cabem aos profissionais dessa área contribuem para uma efetiva evolução profissional desses que são os potenciais transformadores do *modus operandi* do meio cultural mineiro.*

---

<sup>40</sup> Curso de especialização *lato sensu* em Planejamento e Gestão Cultural, coordenado por José Márcio de Moura Barros, com coordenação executiva de Manoel de Almeida Neto, promovido em 1999, pelo Instituto de Educação Continuada (IEC)/PUC Minas.

Nesse sentido, ao associar o processo de formação dos gestores culturais à capacidade de crescimento e profissionalização do setor cultural, torna-se fundamental traçar referenciais comuns e suficientemente coletivizados que possam construir uma base mais sólida no que diz respeito à transmissão de conhecimentos específicos do campo da gestão cultural. Torna-se relativamente uma formação entrecortada por uma realidade concreta da prática profissional e a elaboração dos referenciais teóricos e formativos específicos. Isso irá influenciar a própria conformação dos perfis dos atuais gestores culturais, conforme afirma Livia: *Esse conhecimento é muito particular, da forma como cada um foi se estruturando, se formando, vendo outras experiências... Eu acho que ainda está muito flutuante, depende muito do repertório pessoal.*

Assim, ao analisarmos as trajetórias profissionais relativas ao campo da gestão cultural em Belo Horizonte, constatamos que existem processos diferenciados de qualificação profissional, consequência do crescimento acelerado do próprio setor cultural que redimensiona o seu lugar na sociedade atual. Destacamos, nesse caso, um em que a formação é fundamentalmente exterior, ou seja, é um processo institucionalizado, construído a partir dos parâmetros da educação formal; e outro, desenvolvido a partir da idéia de uma aprendizagem em situação do trabalho, ou seja, quando o desencadeamento das atividades profissionais é a própria formação, tornando-se a construção de um conhecimento específico. Como afirmam Gonon e Delgoulet (2000, p. 7),

a experiência coloca, então, a questão entre formação e aprendizagem em situação de trabalho. Essa relação é complexa: por um lado, unilateral à situação do trabalho é ela mesma produtora de competências específicas; por outro lado, uma relação de combinações, nas quais certos dispositivos, como os contratos de aprendizagem e a alternância, experimentam combinar os tempos de

formação e do trabalho produtivo; e, por fim, uma relação de substituições, a aprendizagem em situação de trabalho permite adquirir as qualidades equivalentes às aquelas adquiridas em situação de formação.<sup>41</sup>

A partir da citação anterior, evidencia-se que a prática profissional como fonte de produção de conhecimento contribui para o desenvolvimento das capacidades individuais, e, ao mesmo tempo para, a construção de um processo sinérgico na busca de uma relação de equilíbrio entre a capacidade individual e a ação coletiva. Isso significa a valorização e o reconhecimento de um aprendizado progressivo no próprio ambiente de trabalho. Ao consideramos a existência de formas diferenciadas de qualificação profissional dos gestores culturais, precisamos identificá-las para termos a real dimensão de suas trajetórias profissionais, não deixando de observar, ao mesmo tempo, o conjunto de possibilidades tanto no que diz respeito às trocas de conhecimentos específicos construídos a partir de um trabalho prático, quanto ao processo de formação por meio de estudos isolados - leituras, seminários, debates e, de forma mais sistemática, em um segundo momento, de cursos formais, sistematizados e com uma carga horária de maior duração.

Os dois momentos até aqui analisados nos levam a relativizar uma posição que enfatiza o papel exclusivo da formação por meio de cursos. Os relatos evidenciam que é preciso considerá-los como parte de uma composição de elementos formativos que valorizam a importância da experiência imersa ao

---

<sup>41</sup> Tradução nossa: *L'expérience pose donc la question de la relation entre formation et apprentissage en situation de travail. Cette relation est complexe: tantôt unilatérale, la situation de travail étant en elle-même productrice de compétences spécifiques, tantôt une relation de combinaison, certains dispositifs comme les contrats d'apprentissage ou l'alternance essayant de combiner les temps de formation et de travail productif, tantôt enfin une relation de substitution, l'apprentissage en situation de travail permettant d'acquérir des qualités équivalentes à celles acquises en situation de formation.*

cotidiano do trabalho como processo constitutivo de identificação do perfil profissional, bem como a formação como possibilidade de encontro dos pares profissionais e o reconhecimento de referências comuns.

### **3.4 TERCEIRO MOMENTO: A CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO CULTURAL NO MERCADO DE TRABALHO**

A geração mais recente de gestores culturais, representados por Maria e Antônio, começou a atuar de forma efetiva a partir de 1999, início do século XXI. Eles encontraram as estruturas organizacionais do sistema público de cultura bem mais delimitadas e, ao mesmo tempo, um mercado mais atuante no que diz respeito à participação no processo de investimento, à criação, à produção e ao consumo de bens culturais.

Nesse terceiro momento, os profissionais entrevistados declararam abertamente que a entrada para o campo da cultura veio do processo de formação por meio de cursos, nos quais encontraram um conhecimento mais sistemático sobre o fazer do gestor cultural, bem como identificaram seus pares. Portanto, a forma de entrada para o campo profissional dessa geração deve ser entendida como continuidade e consolidação, de fato, das características mais marcantes encontradas na segunda forma identificada anteriormente.

Esse foi um período em que assistimos ao início de um processo de estruturação de cursos acadêmicos (extensão, graduação e pós-graduação) em algumas regiões do Brasil, iniciativas pública e privada que foram além dos cursos

esporádicos dos primórdios da década de 1990. Tais cursos não nasceram como prerrogativa exigida para atuação no campo profissional da gestão cultural, mesmo porque ainda não foram reconhecidos como obrigatórios para o exercício da função nem por parte do governo,<sup>42</sup> nem do mercado, nem pelos próprios pares. Mas percebe-se no cenário cultural a necessidade, ou mesmo a exigência, de melhorar a formação dos profissionais que estão atuando como gestores culturais público e privado.

Maria, assim como Livia e Mário, também participou do curso de especialização em Planejamento e Gestão Cultural<sup>43</sup> promovido pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), em 1999. Esse curso pode ser visto como uma referência importante para o mercado cultural de Belo Horizonte, apontando para novas formas de entrada para o campo da gestão cultural e de formação de seus profissionais. Maria deixou clara a importância desse curso em sua formação profissional:

*eu não faria nada do que eu faço hoje se não tivesse passado por esse ano de 99 dentro da universidade, numa pós-graduação voltada para planejamento e gestão cultural. Eu sou uma profissional fruto desse processo. Foi ali que eu conheci na área cultural em todas as suas interfaces.*

Maria afirmou, também, com muita propriedade, a sua decisão em redirecionar a sua vida profissional para o setor cultural e apresentou como porta de entrada para o campo profissional a sua participação no curso de pós-graduação:

---

<sup>42</sup> A Lei n. 15.467/2005, que institui e estrutura as carreiras do Quadro de Pessoal do Grupo de Atividades de Cultura, pode ser o início de mudanças significativas no campo da cultura. (A lei foi publicada no *Minas Gerais* Diário do Executivo, p. 26, Col. 2, 14 jan. 2005.)

<sup>43</sup> Curso de especialização *lato sensu* em Planejamento e Gestão Cultural, coordenado por José Márcio de Moura Barros e coordenação executiva de Manoel de Almeida Neto, promovido em 1999, pelo Instituto de Educação Continuada (IEC)/PUC Minas.

*Eu queria trabalhar com música, eu queria trabalhar com arte, queria a área cultural... Era aquilo que me seduzia mesmo, era aquilo que eu acreditava. Então, fui fazer a pós-graduação no IEC, em Planejamento e Gestão Cultural.*

Na seqüência do relato, com tom crescente e afirmativo, ponderou sobre a importância da formação na sua vida como profissional da cultura:

*Foi minha grande porta de entrada na área cultural. Entrei no ambiente, conheci as pessoas, fiquei sabendo o que as pessoas faziam, e, como estava muito interessada, muito a fim, lendo as coisas, muito ávida para aquelas informações [...] dali em diante parece que tudo aconteceu na minha vida.*

O curso representou, para Maria, um importante espaço de aprendizagem e, mais do que isso, de encontro com os pares: *Conheci pessoas, fiquei sabendo o que faziam*. Ela enfatizou essa formação mais sistematizada, que tem nos cursos específicos para a gestão cultural a porta de entrada para o campo profissional. No entanto, conforme vimos ao longo deste trabalho, a formação por meio de cursos para a área de gestão tem tido, até hoje, importância relativa, por estar associada ao exercício cotidiano da profissão, na qual a experiência do dia-a-dia do trabalho tem que ser entendida como espaço interligado de aprendizado contínuo. Tal reflexão nos aponta um caminho ao qual devemos ficar atentos para não reduzirmos os processos formativos e a produção do conhecimento em situação permanente de trabalho “a um espaço institucionalizado” (ARROYO, 1987, p. 81) e legitimado como único a cumprir tal função educativa:

O período de construção da experiência é assim considerado como aquele de aquisição de uma capacidade de resolver operações de conhecimentos teóricos, de enfrentar uma pluralidade de situações

concretas, de integrar as normas reais do trabalho produtivo. (GONON; DELGOULET, 2000, p. 10.)<sup>44</sup>

Isso significa a necessidade de desmistificar o conhecimento profissional como algo inatingível, complexo e de difícil aquisição, valorizando e aperfeiçoando a experiência cotidiana adquirida no local de trabalho.

No relato de Antônio, evidenciaremos a dimensão do processo de formação chegando até as camadas populares. Ele é oriundo desse mesmo período de atuação profissional e também demonstrou ter conhecimento a respeito da existência da profissão “gestão cultural”, o que reforça a hipótese de que os profissionais pertencentes ao último grupo (de 1999 em diante) têm, desde o início, a clareza de seus propósitos profissionais:

*Desde quando eu entrei no grupo, entrei com a pretensão de produzi-lo e, como eu já estava frustrado com o grupo anterior, eu não tinha muita intenção de ser DJ. Eu já estava num processo de formação que contribuía para que eu fizesse essa parte de produção, de gestão do grupo, pois já tinha feito alguns cursos no SESC e no SENAI (cursos básicos de contabilidade, por exemplo) e então eu já estava tendo uma formação nesse sentido.*

Antônio deixa bem claro como o processo de formação contribuiu para o seu crescimento e reconhecimento profissional. Nesse sentido, ele reforça a posição de que, a partir do final da década de 1990, a formação específica para o setor cultural tornou-se um dos modos de entrada para o campo. Para ele, foi *através da formação, de todo o convívio que eu tive no curso do Palácio das Artes,*<sup>45</sup> que

---

<sup>44</sup> Tradução nossa: *La période de construction de l'expérience est ainsi considérée comme celle d'acquisition d'une capacité à rendre opératoires des connaissances théoriques, à faire face une pluralité de situations concrètes, à intégrer les normes réelles du travail productif.*

<sup>45</sup> Curso de extensão em Gestão Cultural, 268 h/a, promovido pela Fundação Clóvis Salgado/Palácio das Artes, desde 2000. Esse entrevistado participou da turma de 2003. Atualmente o curso é uma pós-graduação em Gestão Cultural, 360 h/a, realizado pela UNA Centro Universitário em parceria com a Fundação Clóvis Salgado/Palácio das Artes (desde 2004).

*contribuiu para que eu quebrasse vários preconceitos criados dentro desses anos todos e, mais que isso, contribuiu para que eu realmente tivesse uma formação cultural e intelectual.* Aqui devemos entender, mais uma vez, a idéia de formação como possibilidade de encontro e reconhecimento dos pares profissionais. Para Antônio,

*é a partir desse momento que você passa a ter relação com outras pessoas dessa área (cultural) e do meio intelectual. Muitas dessas pessoas te fazem acreditar que você também é capaz, assim como qualquer outra pessoa e isso, para mim, faz uma diferença enorme. Foi a partir desse curso que eu consegui quebrar os preconceitos. Foi quando eu pude passar a ter um diálogo mais aberto com outras pessoas do meio intelectual, naturalmente incentivado pelo convívio.*

Neste momento, torna-se fundamental resgatar historicamente o programa de formação e capacitação “Arena da Cultura”, realizado pela Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte desde 1998 e coordenado pelo Departamento de Ação Cultural (DACC), que tem entre seus principais objetivos “desenvolver o conceito de cidadania por meio da cultura, garantindo às comunidades menos favorecidas o acesso à formação, à capacitação artística, à produção e difusão de bens culturais”.<sup>46</sup> O programa foi estruturado em três linhas de atuação: a difusão, a formação e a capacitação e a intervenção sociocultural. Pelos números apresentados no relatório de atividades desenvolvidas por esse programa, constatamos que, ao longo dos sete anos avaliados (1998-2004), foram realizadas 130 oficinas; 14 *workshops*; 5 cursos de formação de agentes culturais; 5 ciclos de debates; 3 seminários; 156 ensaios preparatórios; 126 circuitos culturais; 3 mostras. Um total de 442 atividades, que atenderam um público de 3.787 inscritos

---

<sup>46</sup> Relatório do Programa de Descentralização Cultural – Arena da Cultura, 1998/2004. Realizado pela Secretaria Municipal de Cultura, Departamento de Ação Cultural – PBH, 2004.

entre artistas individuais e grupos culturais da cidade, além, de suas ações repercutiu para um número de 277.600 pessoas que participaram de seus eventos.

Tais números nos revelam a abrangência desse programa na vida dos moradores das várias regionais de Belo Horizonte que passaram por um de seus cursos, oficinas e atividades paralelas de manifestação artística, o que pode apontar para a importância de ações públicas de caráter mais estruturantes e contínuas, como esse programa de formação no processo de articulação e de incremento do movimento cultural na periferia das grandes cidades.

Torna-se necessário avaliar os impactos gerados efetivamente por esse programa, mas esse tema foge aos objetivos desta pesquisa. No entanto, por intermédio de Antônio podemos ter uma idéia que reflete a importância da realização do programa de formação “Arena da Cultura”, mais especificamente sobre sua participação como aluno, vindo da periferia de Belo Horizonte, delegando um significado peculiar a esse programa:

*O Programa Arena da Cultura, certamente contribuiu muito, por exemplo, para a nossa formação, para a minha formação como empreendedor. Ele foi organizado primeiramente através das oficinas artísticas e depois através da formação como de agente cultural, e certamente possibilitou que eu criasse outros sonhos, outras pretensões. É um projeto bastante avançado, porque ele trabalha realmente com uma discussão de base, trabalha com os grupos da periferia e também deixa aberto para que outros movimentos, outros grupos que não são de comunidade de periferia, possam participar também. Então, tem essa abertura, essa inversão do cenário cultural de Belo Horizonte, ele só foi possível por causa do programa Arena da Cultura, que incentivou e permitiu que várias pessoas pudessem criar sonhos e implementá-los de forma prática.*

O programa Arena da Cultura parece ter contribuído para a inserção de diversos moradores da periferia no cenário cultural de Belo Horizonte, tendo como principal pilar o acesso à formação artística e técnica, possibilita o início de um

caminho de inversão desse cenário cultural da cidade. De certa forma, proporcionou o processo de qualificação profissional desses sujeitos e, principalmente, a visibilidade para além da comunidade. Como afirmou Antônio, criaram-se as condições para que *várias pessoas pudessem criar sonhos e implementá-los*. Ele continua seu raciocínio a respeito da importância do processo de formação, principalmente quando se refere às comunidades que tem pouco acesso a determinados bens educacionais e culturais:

*A gente tem que contribuir para a formação das pessoas. A partir da hora que você contribui com essa formação, as pessoas ficam mais sensíveis e adquirem um conhecimento maior que lhes possibilitam saber qual o verdadeiro rumo que o movimento tem que seguir. Então, através disso (da formação), a gente percebeu que poderia criar um espaço de formação cultural..., um programa de formação cultural onde você pode colocar as pessoas que estão no cenário cultural de Belo Horizonte em contato direto com as pessoas de periferia, que têm sonhos, têm vontades, mas não sabem como fazer.*

Na década de 1990, iniciou-se, no Brasil, um forte movimento cultural vindo da periferia dos grandes centros urbanos. Nos relatos de Antônio, constatamos que tais movimentos passaram a ter repercussão maior na mídia, impressa e eletrônica, colocando-os também em contato direto com a produção cultural da cidade. As leis de incentivo à cultura já ocupavam um espaço de destaque no cenário cultural brasileiro. Mesmo com todas as críticas, positivas e negativas, a volta delas, de certa forma, cumpriu um papel para determinados grupos culturais, conforme vimos no primeiro capítulo. Isso tornou ainda mais evidente a importância das intervenções de ações públicas por meio de programas contínuos de formação e criação de espaços de expressão artística como forma de inserção cultural e social,

bem como de disponibilização de recursos financeiros de acesso mais democrático (por exemplo, fundos de cultura).

A experiência profissional dos sujeitos aqui retratados e a reflexão sobre as suas trajetórias permitem a transposição de uma situação específica e particular para uma discussão mais ampla em torno do processo de formação também no cotidiano do trabalho. Esse fato que nos traduz a idéia de aprendizado como uma forma singular de construção da qualificação e nos remete às formas diferenciadas de aquisição de conhecimentos específicos sobre como atuar profissionalmente no mercado de trabalho.

Assim, a segunda forma de inserção no campo da gestão cultural aparece, nesse terceiro momento, bem mais objetiva e direcionada para a escolha profissional, associada diretamente ao processo formativo, pois os sujeitos se encontram em um mercado de trabalho bem mais complexo e estruturado, e já se têm referências de seus pares profissionais. Buscam uma formação mais sistemática e específica para a área.

As duas formas apresentadas de entrada para o campo da gestão cultural, nos três momentos temporais demarcados, apontaram o percurso de complexificação do mercado de trabalho nos últimos vinte anos, como foi analisado anteriormente. Isso nos levou a constatar, pela própria realidade apresentada pelos entrevistados, que as formas que indicaram os processos de formação para essa área e, conseqüentemente, de entrada para o campo da gestão cultural, podem ainda coexistir atualmente em um mesmo ambiente social de trabalho, em razão de estarmos ainda em processo de constituição e reconhecimento do trabalho em gestão cultural.

Seria pertinente, neste momento, uma investigação sobre o campo profissional da cultura em Belo Horizonte a partir dos resultados das experiências concretas dos programas e cursos realizados na capital mineira e em várias cidades do interior do Estado apresentadas anteriormente. Assim, Bruna associa o processo de formação específica dos gestores culturais e a profissionalização do mercado:

*Mas para isso (acontecer) tem que ter gente competente formada. Minha maior expectativa hoje é com relação a esse tanto de gente que está fazendo curso de especialização ou está tentando mestrado, que vai para o exterior, forçando cada vez mais o tom, o repertório, a interlocução, o debate. Estou, cada vez mais, convicta do fato que esses cursos estão abrindo caminhos acadêmicos, estão se consolidando. Eu acho que você passa a lidar com uma outra categoria de profissional.*

Esta realidade atual, conforme ela mesma considerou, poderá contribuir para a consolidação da gestão cultural como profissão. De antemão, parece que, de alguma forma, os cursos cumpriram a função de situar aqueles sujeitos que atuavam nos setores culturais público e privado, colocando-os diante de discussões contemporâneas sobre as novas dimensões políticas, sociais e econômicas da cultura. Lívia reflete sobre essa questão da seguinte forma: *O que eu vejo hoje com relação há dez anos atrás é que avançou muito, acho que os cursos todos, ajudaram a criar um outro tipo de massa crítica.* No entanto, uma resposta para tal questão requer uma avaliação criteriosa sobre o alcance que esses cursos obtiveram na comunidade onde foram realizados.

Segundo Martinell (2002, p. 3), a reflexão sobre o processo de formação do gestor cultural profissional se faz cada vez mais premente, pois

*la falta de capacitación específica, en estas nuevas necesidades de la gestión de la cultura, tiene una gran consecuencia en la creación de*

*capital humano al servicio del desarrollo cultural. Pero la inadecuación de perfiles y formaciones, ancladas en formas tradicionales de la gestión de la cultura, no contemplan, entre otros aspectos, la internacionalización de sus proyectos, el trabajo en red y la cooperación cultural.*

A colocação de Martinell aponta para a necessidade de se discutir sobre o conteúdo dos cursos oferecidos e em que medida eles são capazes de superar formas arcaicas e tradicionais de gerenciamento do setor cultural, estabelecendo relações quanto à importância e à qualidade da formação até então disponibilizada para os gestores culturais, por meio de cursos contínuos, e o processo de consolidação e legitimação do campo profissional em gestão cultural.

No Brasil, os cursos de longa duração ainda são pouco representativos em termos de volume e por serem experiências muito recentes não permitem uma avaliação mais criteriosa e comparativa, ou seja, ainda não atuam como referencial de definição e formação do campo profissional em gestão cultural,<sup>47</sup> tampouco auferem o impacto que um processo contínuo de formação pode gerar em determinada região. Tal questão foi abordada por Schargorodsky (2003, p. 9), que aponta como desenvolvimento da gestão cultural o

*fuerte impulso que estimo darán a la gestión en el campo cultural los egresados del sistema de educación formal. En los últimos cinco años las universidades de la región han comenzado a ofrecer carreras y títulos en Gestión Cultural o con denominaciones equivalentes. Al ser esta incorporación muy reciente, su impacto sobre el terreno concreto aún no resulta significativo, pues hay muy pocos egresados y solo parte de ellos hay logrado insertarse laboralmente en el campo.*

---

<sup>47</sup> Abrimos uma ressalva, pois no *Fórum Cultural Mundial*, realizado em São Paulo no período de 26/6 a 4/7 de 2004, foram promovidas duas atividades associadas: o *Primeiro Encontro Nacional de Formadores de Produção Cultural*, organizado pelo Departamento de Comunicação da Universidade Federal da Bahia, e o *Encontro Nacional de Estudantes de Produção Cultural*, o que podemos considerar maior valorização do tema.

Na Espanha, mais especificamente em Barcelona, as questões relativas à profissionalização do gestor cultural vêm sendo debatidas no meio acadêmico, com o Poder Público e com a sociedade civil, possibilitando a construção de referências coletivas comuns que lhe proporcionem a constituição do próprio campo profissional:

*Si la profesión quiere consolidarse en la sociedad y el mercado actuales, debe de ir estructurándose desde la propia gestión cultural, por tanto, es absolutamente necesario establecer unos consensos mínimos entre el conjunto del colectivo profesional activo. Lo que se pretende es definir la gestión de la cultura, el campo profesional y los diferentes agentes que intervienen, los perfiles profesionales con las funciones que cada uno de ellos ejercen, la metodología de trabajo inherente a la profesión, las técnicas necesarias y, consecuentemente, las exigencias formativas que acompañan el pleno desarrollo profesional.<sup>48</sup>*

Nota-se que os processos atuais de formação estão respondendo às demandas geradas pela transformação e complexificação do campo cultural ocorridas nos últimos anos e retratadas nos dois capítulos anteriores. Entretanto, ainda estão distantes de configurar uma profissão com base num planejamento pautado por estratégias consolidadas de política cultural desenvolvidas – seja pelo Estado, seja por instituições formativas privadas.

A partir dos relatos dos entrevistados, constatamos que, de fato, é uma composição de elementos que produz a formação do gestor cultural. O autodidatismo não consegue responder a todas as demandas do processo formativo que a complexificação do mercado cultural tem exigido cada vez mais dos profissionais que atuam no setor, tampouco no ambiente estritamente acadêmico, pois não é suficientemente específico. Dessa forma, o gestor cultural foi compondo

---

<sup>48</sup> LA GESTIÓN cultural: una nueva profesión en debate. Diputación de Barcelona Centre D'Estudios I Recursos Culturales. Monográfico n. 1. Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Catalunya, p. 5.

seu currículo específico a partir das necessidades de respostas profissionais que precisavam ser dadas a uma demanda do mercado de trabalho.

Assim, a discussão relativa ao processo de formação do gestor cultural deve ser compreendida a partir do próprio entendimento que esses profissionais têm sobre o significado e a dimensão dada à formação como fator de contribuição para o desenvolvimento profissional de cada um deles. E, aqui, entendemos formação no seu sentido mais amplo, ou seja, a capacidade que esses profissionais têm de refletir sobre a prática dessa atividade, de se orientarem na busca de informações que os ajudem a conduzir o próprio trabalho. Isso significa ter acesso a uma reflexão sistemática voltada para os processos da gestão cultural, a uma bibliografia específica, bem como a espetáculos artísticos como forma de desenvolverem um olhar crítico e uma linguagem sensível sobre o objeto de trabalho.

Ao constatarmos a existência de uma variedade de experiências individuais e de grupos evidenciadas no conjunto do processo formativo no campo da gestão cultural, precisamos entender a formação de gestores culturais nos seguintes sentidos: como reflexão sistemática, mantendo um diálogo com campos teóricos que respondam à especificidade do tema; como encontros formativos que levaram também ao reconhecimento dos pares; como diversidade de experiências profissionais que marcaram a amplitude de ação do setor; e, por fim, esse processo de formação como identificação de referenciais suficientemente coletivizados que possam delimitar um campo comum de atuação.

Lívia faz uma interessante reflexão sobre a realidade atual dos profissionais de gestão cultural em Belo Horizonte:

*Em Belo Horizonte, você tem duas gerações: uma geração com um aprendizado muito na prática que se atualizou, caminhou muito na prática. Você já tem uma outra geração que começou a ter um acesso em função dos cursos, já que eles começaram acontecer, seja no exterior, seja aqui, porque eu acho que no exterior também é recente uma formação específica nesse sentido. Então, tem uma segunda geração que teve uma formação mais específica nesse sentido. Mas eu acho que hoje prevalece ainda nesses cargos de política de patrocínio cultural essa primeira geração, eu acho que na gestão, essa outra geração é muito recente, ela está entrando agora mesmo no mercado, ela tem um conhecimento específico.*

Assim, entre as três gerações de gestores culturais aqui mapeadas, tendo como referência a diferenciação dos dois eixos para o processo de formação associada à entrada para o campo cultural, fez-se da geração dos anos de 1990 uma simbiose entre a geração de 1980 e a geração do início do século XXI. A citação anterior corrobora com essa idéia da existência dos dois eixos: são “duas gerações” distintas, uma em que o eixo da atuação profissional está pautada pela própria experiência adquirida no dia-a-dia do trabalho e outra em que o processo de formação por meio de cursos específicos é a forma de iniciar a sua atuação no mercado de trabalho.

### **3.5 O JOGO DE RELAÇÕES E OS SABERES PROFISSIONAIS NO CAMPO DA GESTÃO CULTURAL**

O jogo de relações internas ao campo cultural e o fortalecimento da gestão cultural como categoria profissional evidenciam que se trata também de “relação de saber”, sendo essa uma “relação de sentido, de valor, entre um indivíduo ou grupo e o saber, [permitindo] visualizar o espaço de realização das

potencialidades que estão presentes no trabalho [...]”. (SANTOS, 2000, p. 126.) A noção de saberes, quando trazida para o universo da gestão cultural, apresenta um campo de trabalho muito diverso e descortina um conjunto ainda desprovido de quais são, de fato, as principais habilidades dessa profissão, seja porque ainda é um campo profissional relativamente novo, seja pela amplitude do campo da cultura que abriga internamente diferentes setores e profissionais.

Assim, a realidade nos tem demonstrado que as habilidades profissionais em gestão cultural têm sido consolidadas a partir de experiências no cotidiano do trabalho, como “saberes em ação” durante o próprio processo de constituição da profissão. Destacamos a descrição de um “dia” de trabalho do gestor cultural na véspera de lançamento de um projeto ou evento cultural feita por Celso, pertencente à geração de 1980:

*Estamos falando desse perfil do produtor e eu falando da necessidade de que seja dinâmico, que seja um profissional dinâmico porque as coisas acontecem rápido demais. Dinamismo é uma coisa que em todas as áreas hoje é fundamental, mas no nosso caso específico por que esse dinamismo é uma exigência fundamental? As coisas acontecem muito rápidas, eu falo muito do furacão que é uma véspera de estréia, uma véspera de lançamento, uma véspera de abertura da sua exposição, uma véspera de lançamento do seu projeto, tudo acontece rápido demais e as demandas são de várias ordens. Então num determinado momento você está ali lidando com produto cultural em si, aí toca o telefone e é um assunto ligado a empresário, você tem que mudar de discurso, mudar de linguagem numa fração de segundos, no momento seguinte você já está lidando com alguma coisa na área pública, verificando alguma coisa, alguma discussão, por exemplo, que diga respeito ao funcionamento de Lei de Incentivo. Ou mesmo essas discussões mais conceituais sobre política cultural que a gente não pode estar fora disso. Então você tem que trocar de canal muito rápido e com uma pressão muito grande, essas pessoas têm que ser pessoas aptas a realmente dominarem esses campos diferentes, essas linguagens e trocarem de canal muito rápido. Porque se você parte para empresa de uma forma subjetiva você vai se dar mal, ou trata com muito formalismo a questão artística, você vai se dar mal, então tudo acontece rápido demais e o produtor tem que estar ali no olho do furacão. Então ele tem que ser dinâmico, ele tem que dominar diferentes linguagens e tem que ter esse perfil flexível*

*exatamente para fazer esse meio de campo, é uma relação conflituosa.*

Celso afirmou que esse profissional (denominado por ele de produtor) tem que ser dinâmico, a exigência fundamental para sua atuação profissional, porque as coisas mudam com muita rapidez no mundo atual e também porque é preciso ter domínio de linguagens variadas para dialogar, ao mesmo tempo, com universos distintos. Nesse caso, o entrevistado revela uma relação muito próxima com os dois setores da sociedade, público e privado, e com a área artística, estando interligados por um objetivo final, que é a realização do trabalho cultural proposto. No relato acima, Celso nos apresenta um dia intenso e tenso na véspera de lançamento de algum trabalho, quando tudo acontece ao mesmo tempo e é preciso ter um domínio da amplitude do processo e de todas as etapas necessárias para a sua realização.

Esse relato nos remete ao trabalho de um dia desse profissional. A realidade apontada anteriormente significa que precisamos discutir os saberes específicos para os gestores culturais, cientes de que estamos diante de uma área nova em que surge uma série de profissionais com perfis diferenciados e, portanto, gerando a necessidade de produção de conhecimentos e saberes próprios. Ele nos apresenta de forma clara entre quais setores profissionais são estabelecidas as relações no cotidiano da gestão cultural: artístico, técnico, imprensa, empresarial e Poder Público, mantendo com eles um jogo permanente de relações profissionais. Aponta, ainda, que para atuar nesse jogo de relações estabelecidas no mercado de trabalho é necessário um perfil profissional que tenha como características, dentre outros, o dinamismo e a capacidade de exercer a mediação entre os diversos agentes que compõem a estrutura do campo cultural.

A compreensão do jogo de relações no campo profissional parte da idéia, como analisou Bourdieu (1983, p. 156), de que integramos uma “rede de relações objetivas (de dominação ou de subordinação, de complementaridade ou de antagonismo, etc.) entre posições [...]” no próprio campo, definidas em sua relação com outras posições; portanto, temos que considerar “o ‘jogo’ entre as diferentes posições no campo, suas interações recíprocas no interior do próprio campo em relação ao campo social, político e econômico”. (GARCIA, 1996, p. 72.) No caso específico do jogo de relações intrínseco ao campo da gestão cultural, é preciso considerar o conjunto variado de agentes que constitui essa teia de relações e dá sentido e força ao campo cultural – artistas, em suas mais variadas formas de expressão (artes cênicas, música, artes visuais, arte eletrônica, audiovisual, etc.) –, uma equipe em torno do processo de criação artística como diretores artísticos e de arte, figurinistas, cenógrafos, produtores, técnicos (som, luz, palco), ainda gestores culturais público e privados, empresários, patrocinadores e mais uma infinidade de profissionais que atuam, direta ou indiretamente, como críticos, jornalistas, professores, dentre outros. A posição de cada agente ou categoria profissional interna depende da conjuntura social, histórica e política que faz emergir ou valorizar um dos componente-agentes, determinando o lugar que se ocupa na estrutura desse campo.

A própria lógica estabelecida pelas relações internas de estruturação de cada campo é que determina a sua história específica, bem como a sua inter-relação no conjunto social onde está inserido. O fortalecimento e o reconhecimento dos seus limites como campo profissional, a capacidade de seus agentes de lutar e, ao mesmo tempo, de se imporem diante de um sistema de forças externas (o reconhecimento como setor estratégico para o desenvolvimento econômico de

determinada região, por exemplo) é que poderão garantir-lhe uma posição de não dominado no campo de poder político e econômico. Em outras palavras, “o princípio gerador e unificador desse “sistema” é a própria luta”. (BOURDIEU, 1996, p. 263.)

Nesse sentido, muitos entrevistados afirmaram que sempre trabalharam com vários profissionais e em locais diversos, cada qual com suas peculiaridades, que, por fim, engendraram novas formas de agir e de trabalhar com cultura, como podemos observar no relato de Nilton:

*Sempre trabalhamos com muita gente. O que nos permitiu ir criando relações, tanto comerciais quanto pessoais e de confiança, principalmente na questão técnica, nas montagens de palco, som, luz, operadores... Você forma um time de profissionais, e, por fim, acaba formando uma parceria.*

A reestruturação do mercado de trabalho cultural passou a demandar a presença de um profissional específico, que detivesse conhecimentos a respeito dos processos constitutivos da cadeia produtiva referente ao setor. Nas palavras de Bruna, essa questão é vista da seguinte forma: *Estou falando de todos os atores, de quem gera (recursos), de quem produz, de quem distribui de quem consome, de toda a cadeia produtiva.* E continua: *a questão da profissionalização é crucial, porque é a superação da maior parte dos problemas.* O que implica, necessariamente, um processo de formação específica. Para além da noção das etapas básicas de trabalho em gestão cultural como criação, produção e distribuição, é preciso considerar as novas etapas para o desenvolvimento de ações e projetos culturais, que são a pesquisa, o planejamento e a avaliação, bem como ter o domínio de instrumentos de marketing, legislação tributária, dentre outros. É como afirma Celso, em seu relato: *Esse é o diferencial: as pessoas precisam investir*

*nessa direção e dominar ferramentas desse tipo, como o planejamento estratégico. Precisam começar a trabalhar mais seriamente com isso.*

Isso irá, de certa maneira, provocar o surgimento de novas relações profissionais entre forças internas ao campo cultural, levando à valorização do profissional de gestão cultural. Os entrevistados consideraram pertinente a discussão quanto à necessidade de profissionalização. Bruna fez a seguinte observação: *Eu estou realmente convencida de que a gente precisa saber do que estamos falando, ter um nível de intervenção menos subjetivo, menos intuitivo, entender como se dá a ação de planejamento e quando ela é importante para essa área.*

Essa discussão retrata um período que pode ser considerado o início do delineamento do perfil profissional do gestor cultural e, ao mesmo tempo, a busca para a ocupação de seu lugar (“posto”) no ambiente de trabalho. Esse período é de definição do domínio dos conhecimentos necessários para o desenvolvimento de seus saberes, dos espaços de atuação profissional e para o estabelecimento, de fato, de uma relação, muitas vezes conflituosa, com todos os agentes que compõem esse campo. Com relação a essa questão, Corrêa (2004, p. 44) sugere:

Muitos profissionais do meio cultural não viram – alguns ainda não vêem – com bons olhos a entrada, na área cultural, de profissionais de outros segmentos, como se estes estivessem recebendo recursos que seriam canalizados para artistas e para a cultura propriamente dita. Na verdade, é preciso enxergar a entrada dessas pessoas no meio cultural como um passo rumo à profissionalização da área e conseqüentemente atração (isto sim) de novos recursos que não viriam sem elas para o setor.

Na realidade, esses profissionais precisaram desenvolver saberes específicos capazes de potencializar suas habilidades no domínio dessas novas

ferramentas de trabalho, por isso se tornaram profissionais que compõem o jogo de relações internas ao campo da cultura, respondendo, assim, às exigências impostas pelo contexto atual desse campo. Assim, segundo Schwartz (1998, p. 126),

o campo das relações profissionais sempre foi, e torna-se cada vez mais um terreno híbrido em que zonas plásticas de consenso e dissenso juntam e opõem grupos sociais eles mesmos vagos nas suas relações de poder, que se complicam sem deixar de continuar assimétricas.

Percebe-se, então, que, ao se identificar fronteiras, definir limites e controlar o processo de entrada no campo profissional, por domínios de ferramentas de trabalho e conhecimentos específicos, defende-se a manutenção de uma ordem estabelecida que, de certa forma, constitui e define o campo. Assim, qualquer reestruturação interna ao campo é possível, por meio de influências políticas, econômicas e culturais ou, mesmo, com a entrada de recém-chegados que podem trazer mudanças a esse ambiente já estabelecido.

São esses movimentos de forma cíclica que provocam rupturas, quebram paradigmas e regras estabelecidas que garantem o próprio futuro do campo, “mas cada agente faz seu próprio futuro – contribuindo, com isso, para fazer o futuro do campo – ao realizar as potencialidades objetivas que se determinam na relação entre seus poderes e os possíveis objetivamente inscritos no campo.” (BOURDIEU, 1996, p. 306.)

As questões referentes aos processos identificados como entrada dos gestores, analisados para o campo da cultura no que se refere às condições contextuais internas e externas a esse campo, são elementos fundamentais que

criaram as bases iniciais para que se possa emergir a profissão do gestor cultural.<sup>49</sup> Esses agentes passam a constituir uma das categorias profissionais que compõem o campo da cultura, espaço que foi sendo conquistado aos poucos, com o passar dos anos.

O fortalecimento de uma categoria profissional interna ao campo pode provocar a alteração nas relações de poder, ao remanejar os “postos”, desequilibrando as posições internas e alterando, conseqüentemente, a estrutura que constitui o conjunto social do campo cultural. Este, por natureza, já é pouco institucionalizado, tanto que Bruna reconhece essa questão quando diz: *Você já pode ter até o desenho da carreira dessas figuras dentro desse mundo meio nebuloso, porque antes só tinha o artista e o artista, depois você passa a ter o artista e o produtor cultural do artista...*

Nesse sentido, como campo profissional em formação, começa-se a delinear um conjunto de saberes e habilidades em torno do trabalho de gestão cultural. Com a finalidade de discutir essa questão, que ainda é muito recente para o campo da cultura, destacamos uma série de citações específicas a respeito de habilidades dos gestores culturais que sugeriram, muitas vezes, espontaneamente no contexto dos relatos sobre as suas trajetórias profissionais. Esses relatos subsidiaram o levantamento de informações, que foram agrupadas com o propósito de responder às seguintes questões surgidas durante a discussão deste trabalho, principalmente ao buscarmos delinear o perfil profissional: O que eles pensam sobre as características principais para se tornar um gestor? De quais saberes eles precisam entender? Para tanto, é preciso desenvolver quais habilidades

---

<sup>49</sup> A nomenclatura é atual. Inicialmente era identificado mais como agente, produtor, administrador cultural, como analisamos no capítulo anterior.

específicas? E quais são os processos de formação para que, enfim, sejam gestores culturais?

Inicialmente, algumas características foram apontadas como essenciais a serem desenvolvidas como profissionais de gestão cultural: ser generalista; ter perfil flexível; ter uma postura crítica, treinando o olhar para analisar espetáculos artístico-culturais; ser ligado a desafios (ao encarar uma profissão nova); ter jogo de cintura; ser dinâmico; ser um profissional que articula e agrega.

Ao mesmo tempo, esse gestor precisa entender algumas questões específicas sobre o campo cultural e de gestão propriamente dita – o que significa, para os entrevistados, dominar os vários mecanismos técnicos da captação de recursos, da produção; dos valores da arte; do processo de fazer arte; do processo da produção cultural; dos processos essencialmente políticos, econômicos, logísticos, que são essencialmente estruturais do ponto de vista da gestão de cidades; das diversas linguagens – artística, que é subjetiva e informal; empresarial; que é objetiva; e do Poder Público, que é formal; de planejamento; de computação; das Leis de Incentivo à Cultura; de marketing; e, por fim, de questões técnicas relacionadas a atividades artísticas diversas: teatro, dança, música, entre outras.

Os gestores culturais afirmam no decorrer de suas entrevistas, que é preciso entender determinados saberes específicos para atuar como gestor cultural, mas, mais do que isso, eles continuam dizendo que é preciso ter capacidade de interferir no discurso das políticas públicas de cultura; definir os caminhos junto com o artista; gostar de resolver problemas; discutir os processos de produção; dominar ferramentas da administração; planejar; elaborar projetos; criar mecanismos de controle; buscar conhecimento sobre as áreas fins e correlatas; ter visão mais macro da sociedade onde atua; saber que tem que decidir a todo o momento; fazer

necessariamente essa ponte entre o artista, a iniciativa privada e o Poder Público, portanto, dominar essas linguagens. Enfim, pensar em tudo, pensar como público, pensar como artista, pensar como empreendedor e, por fim, articular, mobilizar, sensibilizar, convencer, fazer a gestão efetivamente de diversos recursos. Lívia, que atua no mercado de Belo Horizonte desde meados da década de 1990, afirma:

*Então, acho que as habilidades são muito diversas, conhecimento que passa por todas as áreas de atuação do gestor, é esse conhecimento do processo cultural. É um conhecimento mínimo de técnicas administrativas, não tem que ser nada que vá fundo, mas ele tem que entender minimamente, de gestão financeira de técnicas administrativas, de administração do programa de equipe, de contratação de serviço, de produção, isso eu acho que tem que ter.*

Os entrevistados avaliaram, ainda, que para conseguir incorporar tanta responsabilidade e saberes da área de gestão cultural é necessário buscar uma formação especializada no campo da gestão cultural, para que possam atuar de forma profissional no mercado, o que significa: desenvolver um plano básico de tais habilidades; buscar uma formação com base em experiências em múltiplas áreas; manter um nível de leitura e flexibilidade/abertura que possibilite o acesso e a apreensão de informações relevantes para a sua atuação. Estar preparado para o novo e, finalmente, ter atualização permanente no mercado e acompanhar as suas mudanças constantes. É o que afirma Celso:

*Então não basta ele ter conhecimento profundo sobre a arte que ele está produzindo se ele não souber como que as coisas funcionam no ambiente empresarial, se ele não souber como que as coisas funcionam no Poder Público e agora no terceiro setor; se vocês não dominarem a linguagem artística vocês não vão se dar bem.*

Neste momento, é importante frisar que, quando destacamos as características apresentadas para o gestor cultural e os saberes a ele atribuídos

como profissional, devemos entender que tantas exigências não deverão, nem poderão ser incorporadas por uma única pessoa, mas deve ser compreendida como um processo de gestão. Isso significa uma complementaridade entre equipes de trabalho e a potencialização de cada um deles.

Essa discussão apresentada neste item nos faz compreender que esses saberes constituem um conjunto de práticas e atitudes desenvolvidas de forma contínua no universo do trabalho e que “o trabalho concreto é, quotidianamente, o trabalho de um saber: saber a experimentar, saber a produzir, saber a conquistar, saber sempre em aberto”. (SANTOS, 2000, p. 129.) Ao mesmo tempo, esses saberes permitem situar uma ação profissional em um contexto determinado e adaptar-se à sua realidade.

Assim, por ora, podemos afirmar que o perfil profissional do gestor cultural encontra-se ainda em processo de definição e construção identitária. No entanto, já se tem bem mais definidas quais são as habilidades e saberes que as caracterizam como uma categoria profissional, dependendo ainda, em grande parte, do aprimoramento dos meios formais de formação profissional do gestor cultural. Nesse caso, esses meios são entendidos como a possibilidade, de “construir uma alternativa que atenda à demanda de legitimidade dos saberes produzidos, mobilizados e organizados nas mais diversas situações de trabalho, fazendo-os dialogar com os conhecimentos acadêmicos, [...]”, conforme afirmou Santos. (2003, p. 14.)

No entanto, não seria o caso de já afirmarmos sobre saberes constituídos para atuar como gestores culturais, pois entendemos que o campo de trabalho é o campo de produção desses saberes, local de trocas de experiências e de aprendizagem permanente. E, no caso da gestão cultural, a própria profissão

encontra-se ainda em processo de constituição, tanto dos saberes necessários para uma atuação profissional quanto para a identificação dos variados processos formativos.

A construção dos saberes sobre determinada atividade profissional é um processo advindo da experiência coletiva no cotidiano do trabalho. No entanto, não é uma passagem simples, nem linear, a elaboração desses conhecimentos que se constituem no exercício diário da profissão, numa proposta que possa estabelecer um quadro de formação sistemática e inicial que consiga contemplar esses saberes. Isso, conseqüentemente, torna mais evidente que a criação de cursos universitários não é necessariamente o que constitui uma profissão, mas, ao contrário, a ampliação de espaços de atuação profissional e o desenvolvimento de referenciais coletivos sobre determinados saberes que vão levar ao reconhecimento da profissão na sociedade contemporânea.

Avalia-se que foi no contexto político, econômico dos últimos vinte anos do século XX e início do século XXI que se configurou de forma mais contundente a discussão a respeito da gestão cultural como categoria profissional e de seu reconhecimento social. Sendo esta uma das profissões contemporâneas que já nascem em um ambiente societário múltiplo, contraditório e plural, além de estruturada em sua conformação por identidades fragmentadas, uma das características marcantes das sociedades pós-modernas, ela determina, de certa forma, a configuração do perfil dos gestores culturais e do seu processo de formação.

Por fim, ao discutirmos o processo de formação dos gestores culturais, o seu perfil profissional e a constituição do campo propriamente dito, concluímos que se torna pertinente rever a excessiva importância dada à formação exclusivamente

por meio de cursos nas sociedades ocidentais. A pesquisa desenvolvida nos mostra que é a experiência no cotidiano do campo de trabalho o espaço onde se constrói os saberes relativos ao desempenho dessa profissão e fornece os elementos formativos que poderão levar à constituição e ao reconhecimento do campo profissional da gestão cultural.

## **Conclusão**

### **PERSPECTIVAS PARA UMA NOVA PROFISSÃO**

Ao concluir esta dissertação, fazemos uma rápida retrospectiva sobre a constituição do universo da gestão cultural como campo profissional associado aos diferentes processos de formação que contribuíram para a profissionalização do setor desde a década de 1980. Realizamos uma reflexão final, não conclusiva, mas que visa evidenciar as perspectivas e desafios dessa nova profissão no mercado cultural contemporâneo.

Os últimos vinte anos foram marcados pelo processo de globalização e complexificação das relações sociais no cenário cultural, intensificados pela interligação mundial promovida pelas redes de comunicação e pelos avanços ocorridos no campo da tecnologia da informação. A partir da reformulação das lógicas comunicativas e da reorganização da informação, podemos afirmar que os parâmetros para uma compreensão global da sociedade contemporânea mudaram rapidamente. Essa nova ordem situou a cultura em um novo lugar que se interliga ao processo de desenvolvimento socioeconômico, político e humano dos países.

Existe uma relação muito próxima entre as transformações sociopolíticas e históricas as sociedades com o fortalecimento do mercado 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 – nesse caso, o gestor cultural, o que, conseqüentemente, altera a estrutura desse campo profissional.

Enfatizamos que as alterações ocorridas com essa nova profissão, ao longo dos últimos vinte anos, em busca de seu reconhecimento vêm como conseqüência da transformação da conjuntura social, histórica e política, bem como dos próprios agentes que passaram a ter uma postura mais consciente diante dos referenciais coletivos da profissão.

A percepção dos gestores culturais pesquisados como profissionais de cultura veio associada à escolha de um caminho ainda a ser desbravado, o que nem sempre foi uma decisão objetiva, clara e consciente. De certa forma, essa sensação foi mais tranqüila entre aqueles que iniciaram a carreira profissional recentemente, a partir de meados da década de 1990, pois encontraram o mercado de trabalho bem mais estruturado em termos de organização e conceituação da gestão cultural.

Para as diferentes gerações aqui representadas, o percurso profissional se processou a partir de contato com experiências artísticas, amadoras ou profissionais e de socialização, em ambientes em que a cultura ocupava um papel preponderante na formação integral dos sujeitos, seja por intermédio da família, da escola, dos amigos ou da comunidade. Esse foi um ponto comum, entre as trajetórias profissionais analisadas, detectado como indicativo da porta de entrada no campo cultural.

Os gestores culturais enfatizaram a necessidade de conhecer e ser sensível ao processo de criação artística, sendo essa uma das principais características que poderia diferenciá-los dos demais gestores. Ou seja, esse foi o momento em que se criaram as condições formativas para a ampliação do repertório artístico e cultural do gestor, o que possibilitou maior entendimento do significado do

processo de inspiração/criação artística e afinou o diálogo entre os dois universos distintos: o da gestão propriamente dita e o da criação artística e cultural.

Ao buscarmos analisar os aspectos estruturais da organização profissional da gestão cultural, concluímos que esse é um campo ainda em pleno processo de constituição. Assim, o desejo individual em relação ao reconhecimento da profissão perante a sociedade tomou outra dimensão, ou seja, essa busca não é solitária, mas depende do prestígio e da imagem projetada pela coletividade profissional e de um investimento em formação específica que produza uma identificação particular com a ocupação. Esse foi o momento de se posicionarem no jogo de relações internas ao campo profissional, definindo saberes e espaços de atuação, estabelecendo uma relação, muitas vezes conflituosa, com os demais agentes que compõem o campo da cultura.

Devemos considerar que os gestores culturais aqui representados, estando conscientes, ou não, fazem parte, por meio de seus percursos individuais, do processo de constituição da gestão cultural como área de atuação profissional em Belo Horizonte. Encontram-se também dependentes da percepção externa que se projeta a respeito desses sujeitos como profissionais e da posição que ocupam na estrutura do campo profissional no contexto da sociedade contemporânea.

Nesse percurso, os gestores culturais atuantes no mercado de trabalho parecem contribuir para o fortalecimento da imagem desse profissional perante os novos profissionais que iniciam a carreira no campo da gestão cultural, bem como entre os demais interlocutores com os quais estabelecem relações profissionais – artistas, administradores públicos e privados, e o próprio público consumidor de cultura. Isso leva, conseqüentemente, à necessidade imprescindível de identificação dos próprios pares e/ou de outros agentes (sejam eles artistas, patrocinadores,

Poder Público e outros) que contrapõem ou compõem internamente o espaço das relações na qual se estabelece a “luta interna” ao campo cultural.

A trajetória dos gestores culturais analisados apontou para as diferenças existentes ao longo do percurso formativo de cada indivíduo, mas foi possível identificar entre eles um objetivo comum: o de se afirmarem como profissionais do campo da gestão cultural. Nesses casos, são histórias pessoais bem-sucedidas que, desde a década de 1980, superaram os percalços de investimento em uma profissão não reconhecida e as dificuldades geradas por essa realidade e pela falta de compreensão do meio social no qual estão inseridos. Tornaram-se co-responsáveis pelas ações, por meio das quais desencadearam o processo de constituição dessa profissão no mercado de trabalho. Isso foi possível à medida que desenvolviam os saberes no cotidiano do trabalho e construía um perfil que delineava a imagem do gestor cultural. Contribuíram, dessa forma, para a ampliação do campo de atuação, abrindo um mercado de trabalho cada vez maior para os novos profissionais que hoje atuam nessa profissão.

Foi possível constatar que existem vários perfis da área de gestão cultural que, em grande parte, estão atuando tanto na área pública e empresarial quanto no terceiro setor. Essa diversidade de perfis foi resultado da formação diferenciada entre as gerações representadas desde a década de 1980, quando os gestores foram construindo seus próprios currículos à medida que davam ênfase às áreas de maior interesse ou habilidade pessoal, caracterizando um campo multidisciplinar e que perpassa de forma transversal, outras áreas de formação. E, ao mesmo tempo, encontravam-se diante da existência de um leque muito amplo de possibilidades de atuação profissional no campo artístico-cultural.

Constatamos, nesse sentido, que a formação dos gestores culturais foi sendo construída a partir de uma composição de elementos marcados inicialmente pelo autodidatismo, que veio responder às demandas do processo formativo. Entretanto, a própria complexificação do mercado cultural passou a exigir formação mais sistemática para esses profissionais, levando-os a buscar cursos específicos de produção e gestão cultural, embora alguns deles sejam pouco formais e, principalmente, escassos no mercado. Entendemos que esse processo de formação evidenciou vários referenciais coletivizados sobre gestão cultural que possibilitaram um campo comum de atuação.

Conforme vimos nesta pesquisa, torna-se cada vez mais evidente que estamos diante de um campo profissional novo e em ascensão, com capacidade de intervenção propositiva nas sociedades contemporâneas, mas que ainda deve ser explorado de forma mais sistemática como objeto de estudos e pesquisas.

Acreditamos que o maior desafio proposto é conquistar o reconhecimento social dessa profissão, pois a gestão cultural ainda pode ser identificada como um perfil profissional em construção e em constante processo de transformação.

Diante do contexto atual, parece-nos que os desafios postos para o campo cultural estão relacionados a um cenário complexo para os aspirantes a essa nova profissão no campo da cultura neste século XXI, pois irão encontrar um campo fértil em pleno processo de expansão e de profissionalização. Ampliam-se as discussões e os estudos sobre a diversificação de fontes financiadoras específicas de cultura e, principalmente, estabelecem-se, efetivamente, as interfaces da área cultural com outras áreas afins, o que a coloca em um patamar de respeitabilidade na sociedade atual. Para tanto, será preciso que os agentes e instituições que compõem o campo cultural se conscientizem de que deverão atuar para a

sociedade, e não para um seletivo grupo que tenha acesso à produção cultural e artística.

Percebemos nos relatos dos entrevistados que a falta de uma política pública de cultura integrada no Brasil, nos âmbitos federal, estadual e municipal, que apresente diretrizes claras de fomento à produção cultural leva o setor à dependência exclusiva das leis de incentivo à cultura ainda como única fonte de financiamento. Esse quadro pode ser revertido com o investimento em pesquisas voltadas para a diversificação de fontes e a participação efetiva da sociedade civil nesse processo.

Nesse sentido, o desenvolvimento de ações voltadas para a qualificação do trabalho cultural, a ampliação do número de publicações específicas sobre o tema, o aprimoramento de técnicas de pesquisa, a formulação de dados econômicos consistentes e específicos para o setor e um moderno sistema organizacional poderão contribuir para minorar os atuais problemas e dificuldades que ainda impedem a efetiva consolidação da gestão como profissão preponderante no campo cultural.

Defrontamos com uma série de conhecimentos que ainda demandam um estudo aprofundado sobre o campo da gestão cultural. O maior desafio de análise encontra-se na continuidade dos estudos em torno da profissão gestão cultural na perspectiva da sociologia das profissões, no processo de construção desse perfil profissional, tendo como parâmetros os estudos associados aos processos de constituição e legitimação dos saberes apreendidos no cotidiano do trabalho.

Por fim, concluímos que todo campo profissional, além das normas, regulamentos e códigos, é constituído por ações e atitudes de pessoas ou grupos que, aos poucos, vão dando sentido à idéia de coletividade, tomando corpo e força

no seu processo de constituição e reconhecimento social que o garanta efetivamente como campo de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Cândido José Mendes. *A arte é capital: visão aplicada de marketing cultural*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

ALMEIDA, Cândido José Mendes; DA-RIM, Sílvio. *Marketing cultural ao vivo*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.

ALVAREZ, Sônia E.; DAGNINO, Evelina; ESCOBAR, Arturo. Introdução: o cultural e o político nos movimentos sociais latino-americanos. In: ALVAREZ, Sônia E.; DAGNINO, Evelina; ESCOBAR, Arturo. *Introdução: o cultural e o político nos movimentos sociais latino-americanos*. Novas leituras. Belo Horizonte, Editora da UFMG, 2000.

AMADO, Janaína; FERREIRA, Marieta de Moraes (Org.). *Usos & abusos da história oral*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

ARROYO, Miguel G. O direito do trabalhador à educação. In: GOMES, Carlos Minayo *et al.* *Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador*. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1987.

BOTELHO, Isaura. *Romance de formação: FUNARTE e Política Cultural 1976-1990*. Rio de Janeiro: Edições Casa de Rui Barbosa, 2000.

BOURDIEU, Pierre. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva, 1974.

BOURDIEU, Pierre. *As regras da arte: gênese e estrutura do campo literário*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

BOURDIEU, Pierre. Compreender. In: BOURDIEU, Pierre (Coord.). *A miséria do mundo*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

BOURDIEU, Pierre. O campo Intelectual: um mundo a parte. *In: \_\_\_\_\_*. *Coisas ditas*. São Paulo: Brasiliense, 1990.

BOURDIEU, Pierre; DELSAUT, Ivette. O costureiro e sua grife: contribuição para uma teoria da magia. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, FAE, 34, dez. 2001

BOURDIEU, Pierre. *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

BRANT, Leonardo. *Mercado cultural: investimento social, formatação e venda de projetos, gestão e patrocínio, política cultura*. São Paulo: Escrituras, 2001.

BRANT, Leonardo (Org.). *Políticas culturais*. São Paulo: Manole, 2002.

CANCLINI, Nestor Garcia *et al.* *Públicos de arte y política cultural: un estudio del II Festival de la Ciudad de México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, 1991.

CANCLINI, Nestor Garcia. *Culturas híbridas*. São Paulo: Edusp, 2000.

CAUDURO, Flávia Ferro. Competências organizacionais e gerenciais associadas à gestão de empresas de produção artística e cultural: um estudo exploratório. *In: XXVII ENANPAD*, Atibaia. Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003.

COELHO, Edmundo Campos. *As profissões imperiais: medicina, engenharia e advocacia no Rio de Janeiro – 1822-1930*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

COELHO NETO, José Teixeira Da política cultural à cultura política: propostas para uma política cultural continental. *Contato*, Brasília, ano 1, n. 2, jan./mar. 1999.

COELHO NETO, José Teixeira. *Dicionário crítico de política cultural*. São Paulo: Iluminares, 1997.

COELHO NETO, José Teixeira. *Usos da cultura: políticas de ação cultural*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986.

CORRÊA, Marcos Barreto. *Do marketing ao desenvolvimento cultural*. Belo Horizonte, 2004.

COSTA, Sérgio. Contextos da construção do espaço público no Brasil. *Novos Estudos*, n. 47, 1997.

CUELLER, Javier Peres de. *Nossa diversidade criadora*. Relatório da Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento. 2 Ed. Unesco. Papyrus, 1997.

DAMATTA, Roberto. *Relativizando: uma introdução à antropologia social*. Rio de Janeiro: Rocco, 1990.

DEMARTINI, Zeila de Brito Fabri. Trabalhando com relatos orais: Reflexões a partir de uma trajetória de pesquisa. In: \_\_\_\_\_. *Reflexões sobre a pesquisa sociológica*. 2. ed. NAP/CERU. São Paulo, 1999 (Coleção Textos, Série 2, n. 3).

DIAGNÓSTICO dos investimentos em cultura no Brasil. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1998. 3 v.

DIAS, Márcia Tosta. *Os donos da voz*. São Paulo: Boi tempo, 2000.

DINIZ, Marli. *Os donos do saber: profissões e monopólios profissionais*. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

DURAN, José Carlos. *Política e gestão cultural: Brasil, EUA, Europa*. São Paulo: Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP/FGV. Relatório de Pesquisa n. 13/2000.

DURAN, José Carlos. Profissionalizar a administração da cultura. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, n. 2, abr./maio/jun. 1996.

DURAN, José Carlos. Entrevista com George Yúdice. *Revista Brasileira de Comunicação, Arte e Educação*, Ano 2, n. 8, jan./mar. 2002.

ECONOMIA da Cultura: reflexões sobre as indústrias culturais no Brasil. FJP/MinC, 1988.

FARIA, Hamilton. Políticas públicas de cultura e desenvolvimento humano nas cidades. In: BRANT, Leonardo (Org.). *Políticas culturais*. São Paulo: Manole, 2002.

FEATHERSTONE, Mike. *Cultura de consumo e pós-modernismo*. São Paulo: Studio Nobel, 1995.

FEATHERSTONE, Mike. *O desmanche da cultura*. São Paulo: Studio Nobel, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FISCHER, Micky. *Marketing cultural: legislação, planejamento e exemplos práticos*. São Paulo: Editora Globo, 2002

FRANCESCHI, Antônio de et al. *Marketing cultural: um investimento com qualidade*. São Paulo: Informações Culturais, 1998.

GARCIA, Maria Manuela Alves. *O campo das produções simbólicas e campo científico em Bourdieu*. *Cadernos de Pesquisa: revista de estudos e pesquisas em educação*. Fundação Carlos Chagas, n. 97, maio 1996,

GIDDENS, Anthony. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: UNESP, 1991.

GONON, Olivier; DELGOULET, Catherine. L'épreuve de l'apprentissage en milieu de carrière: conditions affectives et motivationnelles. *Formation Emploi*, Paris, n. 71, 2000 .

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologias qualitativas na sociologia*. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

HALL, Stuart. A questão multicultural. In: \_\_\_\_\_. *Da diáspora: identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2003.

HOLLY, Mary Louise. *Investigando a vida profissional dos professores: diários biográficos*. In: NÓVOA, António (Org.). *Vidas de professores*. Portugal: Porto Editora, 1992.

INSTITUTO ANTÔNIO HOUAISS. *Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa 1.0*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LA GESTIÓN CULTURAL: una nueva profesión en debate – Diputación de Barcelona. Centre D'Estudis I Recursos Culturais. Monográfico n. 1. Asociación de Profesionales de la Gestión Cultural de Catalunya, 1996.

LE VEN, Michel Marie; FARIA, Érica; MOTTA, Mírian Remeto de Sá. História oral de vida: o instante da entrevista. In: SIMSON, Olga Rodrigues de Moraes von (Org.). *Os desafios contemporâneos da história oral*. Campinas: Centro de Memória – Unicamp, 1997.

LIMA, Jorge da Cunha. *Notas sobre política cultural*. SEC/São Paulo, 1985.

MACHADO, Jurema. Políticas culturais ou por uma política cultural? (prefácio). In: BRANT, Leonardo (Org.). *Políticas culturais*. São Paulo: Manole, 2002.

MALAGODI, Maria Eugênia; CESNIK, Fábio de Sá. *Projetos culturais: elaboração, administração, aspectos legais, busca de patrocínio*. São Paulo: Escrituras, 1999.

MARTINELL, Alfons. Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización. *Revista Iberoamericana de Educación*. Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), out. 2002.

MARTINELL, Alfons. Las relaciones entre políticas culturales y políticas educativas: una reflexión entre necesidad y la dificultad. *Karis*, Barcelona, n. 11, dic. 2001. Publicación periódica de la Fundación Interarts – Observatori de Politiques Culturals Urbanes i Regionals.

MARTINELL, Alfons. *Gestión cultural y procesos de profesionalización*. Texto enviado via correspondência eletrônica, Espanha, 2003.

MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. O planejamento de pesquisas qualitativas, cap. 7. In: \_\_\_\_\_. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1998.

MENDONÇA, Marcos (Coord.). *Incentivos à cultura: uma saída para as artes*. São Paulo, Carthago & Forte, 1994.

MICELI, Sérgio; GOUVEIA, Maria Alice. *Política cultural comparada*. Rio de Janeiro: FUNARTE/FINEP/IDESP, 1985.

MOISÉS, José Álvaro. BOTELHO, Isaura (Org.). *Modelos de financiamento da cultura: casos do Brasil, França, Inglaterra, Estados Unidos e Portugal*. Rio de Janeiro: FUNARTE, 1997.

MUYLAERT, Roberto. *Marketing cultural e comunicação dirigida*. São Paulo: Globo, 1994.

NATALE, Edson (Org.). *Guia brasileiro de produção cultural*. São Paulo: Natale MPA, 2001.

NATALE, Edson e OLIVIERI, Cristiane (Org.). *Guia brasileiro de produção cultural*. São Paulo: Zé do Livro, 2003.

NÓVOA, António (Org.). *Vidas de professores*. Portugal: Porto Editora, 1992.

NUNES, Clarice; CARVALHO, Marta Maria Chagas de. Historiografia da educação e fontes. *Cadernos da ANPED*, Porto Alegre, n. 5, 1993.

OLIVIERI, Cristiane Garcia. *Cultura neoliberal: leis de incentivo como política pública de cultura*. São Paulo: Escrituras, 2004

ORTIZ, Renato. *A moderna tradição brasileira*. São Paulo: Brasiliense, 1988.

ORTIZ, Renato. *Mundialização e cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

POEMER, Arthur José. *Identidade cultural na era da globalização: política federal de cultura no Brasil*. Rio de Janeiro: Revan, 1997.

PORTO, Marta. Por uma política pública de cultura: desenvolvimento e democracia. *In: REUNIÃO PÚBLICA MUNDIAL DE CULTURA*. Porto Alegre, Unidade Editorial, 2003.

PRESTANDO contas aos mineiros: avaliação da lei estadual de incentivo à cultura. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2003.

PRIMEIRO diagnóstico da área cultural de Belo Horizonte. SMC/ DPCC, Belo Horizonte, 1996.

REIS, Ana Carla Fonseca. *Marketing Cultural e Financiamento da Cultura*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

RUAS, Maria das Graças. As políticas públicas e a juventude dos anos 90. *In: CNPD. Jovens acontecendo na trilha das políticas públicas*. Brasília: CNPD, 1998, v. 2.

RUBIM, Linda (Org.) *Organização e produção da cultura*. Salvador: Edufba, 2005.

SADER, Eder. *Quando novos personagens entram em cena: experiências, falas e lutas dos trabalhadores da Grande São Paulo (1970-80)*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

SANTOS, Eloisa Helena. *Ciência e cultura: uma outra relação entre saber e trabalho. Trabalho e Educação*, Belo Horizonte, n. 7, jul./dez. 2000.

SANTOS, Eloisa Helena. Proposta de formação de trabalhadores na UFMG. *Revista Trabalho e Educação*, Belo Horizonte, v.12, n. 1, jan./jun. 2003.

SANTOS, Eloisa Helena. Processos de produção e legitimação de saberes no trabalho. *In: GONÇALVES, Luiz Alberto Oliveira. Currículo e políticas públicas*. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

SARKOVAS, Yacoff. *O incentivo fiscal à cultura no Brasil*. Disponível em: [www.culturaemercado.com.br](http://www.culturaemercado.com.br). Acesso em: 10 fev. 2005.

SCHAGORODSKY, Héctor. Un perfil del gestor cultural profesional en América Latina y el Caribe: su relación con la formación en gestión cultural. In: *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*: boletín GC. Disponível em: [www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org). Acesso em: out. 2003.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e saber. *Revista Trabalho e Educação*, Belo Horizonte, v.12, n. 1, jan./jun. 2003.

SCHWARTZ, Yves. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação & Sociedade*, ano XIX, n. 65, dez. 1998.

SEVCENKO, Nicolau. *A corrida para o século XXI: no loop da montanha-russa*. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

SILVA, A. de Moraes. *Diccionario da língua portuguesa*. Fac-símile da segunda edição de 1813.

THOMPSON, Paul. *A voz do passado: história oral*. São Paulo: Paz e Terra, 1992.

TOMASI, Antônio (Org.). *Da qualificação à competência: pensando o século XXI*. Campinas, SP: Papyrus, 2004

TRAVANCAS, Isabel Siqueira. *O mundo dos jornalistas*. São Paulo: Sumus, 1993.

VIEIRA, Liszt. *Os argonautas da cidadania: a sociedade civil na globalização*. Rio de Janeiro. Record, 2001.

WEFFORT, Francisco. SOUZA, Márcio (Org.) *Um olhar sobre a cultura brasileira*. Rio de Janeiro: Associação de Amigos da FUNARTE, 1998.

WILLIAMS, Raymond. *Cultura*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

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.

## **SITES DE CULTURA E EDUCAÇÃO**

[www.campus-oei.org](http://www.campus-oei.org)  
[www.culturaemercado.com.br](http://www.culturaemercado.com.br)  
[www.cultura.gov.br](http://www.cultura.gov.br)  
[www.cultura.mg.gov.br](http://www.cultura.mg.gov.br)  
[www.duo.inf.br](http://www.duo.inf.br)  
[www.fjp.gov.br](http://www.fjp.gov.br)  
[www.gestioncultural.org.es](http://www.gestioncultural.org.es)  
[www.iberformat.net](http://www.iberformat.net)  
[www.institutopensarte.org.br](http://www.institutopensarte.org.br)  
[ww.oei.org.es](http://ww.oei.org.es)  
[www.oei.org.co](http://www.oei.org.co)  
[www.oeibrpt.org](http://www.oeibrpt.org)  
[www.pbh.gov.br/cultura](http://www.pbh.gov.br/cultura)  
[www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)  
[www.unesco.org.br](http://www.unesco.org.br)  
[www.unesco.org](http://www.unesco.org)  
[www.crasp.com.br](http://www.crasp.com.br)  
[www.interarts.net](http://www.interarts.net)

**ANEXOS**

## Anexo 1

### UMA BREVE ANÁLISE DO CURSO DE GESTÃO CULTURAL (2000-2005)

Com o intuito de aprofundar as questões referentes aos projetos desenvolvidos na área de capacitação profissional em gestão cultural levantadas no terceiro capítulo deste trabalho, serão analisados alguns dos aspectos do processo de concepção e de realização do curso de extensão em Gestão Cultural, realizado pela Fundação Clóvis Salgado/Palácio das Artes, em Belo Horizonte, no período de 2000 a 2004. A escolha de análise desse curso, como estudo de caso, se dá em razão de sua permanência contínua, desde 2000, como curso de extensão, totalizando a realização de cinco turmas, uma por ano, com a formação de aproximadamente 210 alunos. Esse mesmo curso, guardadas as alterações ocorridas na grade curricular e na carga horária total, transformou-se, em 2004 num curso de pós-graduação *lato sensu* em Gestão Cultural com duas turmas em andamento.<sup>50</sup>

No que tange à concepção político-pedagógica do curso, buscou-se estruturá-lo para que tivesse um grau de aprofundamento conceitual – tendo como base as necessidades de atuação profissional que naquele período já estavam mais

---

<sup>50</sup> É importante esclarecer que sou responsável pela concepção do conteúdo programático e pela coordenação do curso de Gestão Cultural promovido, desde 2000, pela Fundação Clóvis Salgado/Palácio das Artes, por meio do seu Centro de Formação Artística (CEFAR). Atualmente, tornou-se um curso de pós-graduação em Gestão Cultural, promovido em parceria com a UNA – Centro Universitário e Fundação Clóvis Salgado/Palácio das Artes, no qual continuo como coordenadora acadêmica, respondendo por essa função desde 2000, por intermédio da DUO Informação e Cultura.

definidas, principalmente no que se refere ao desenvolvimento dos saberes específicos do gestor cultural, conforme vimos no terceiro capítulo.

O curso ofertado pela Fundação Clóvis Salgado criou uma proximidade entre o exercício cotidiano do trabalho, mediante o desenvolvimento de atividades práticas, do contato com profissionais atuantes no mercado e de visitas técnicas às instituições culturais, pública e privada, com o saber teórico pertinentes ao setor cultural, quais sejam: história da arte, teoria da cultura, política cultural, economia da cultura, dentre tantos outros aspectos teóricos que norteiam a atuação empírica desse profissional. Tais condições são consideradas fundamentais para a formação completa dos alunos – futuros gestores culturais –, pois por intermédio delas se busca dialogar de forma reflexiva e sistemática sobre a atividade prática durante a atuação profissional.

Na fase inicial de concepção do curso de Gestão Cultural, as discussões sobre as necessidades de formação do gestor já tinham avançado sob vários aspectos, se comparado aos cursos existentes em momentos anteriores. Nessa época, já era possível obter informações a respeito de programas e cursos que aconteciam em outros locais, tendo os meios eletrônicos como principal veículo de pesquisa sobre o tema.<sup>51</sup> Os cursos disponíveis naquele momento eram de perfis diferenciados, se comparados ao concebido pela FCS, em termos de formato (presencial ou à distância) e, também, quanto à carga horária. No entanto, os conteúdos giravam em torno das mesmas questões pontuadas como necessárias

---

<sup>51</sup> Destaca-se, nesse período, o contato com informações a respeito dos seguintes cursos: Formación en Administración y Gestión Cultural, promovido virtualmente pela Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 1997/1998; Diploma de Postgrado en Cooperación Cultural Iberoamericana, 5ª edición, 1999-2000; Diploma de Postgrado en Gestión y Políticas Culturales, 9ª edición, 1999-2000; e Máster en Gestión Cultural, 6ª edición, 1999-2001; estes últimos oferecidos pela Universitat de Barcelona; e Curso de Especialização em Planejamento e Gestão Cultural, oferecido pelo Instituto de Educação Continuada, PUC Minas, 1999.

para a formação básica do profissional de gestão. Já não havia dúvida de que o processo de formação desse profissional exigia conhecimentos específicos sobre o setor cultural, entrelaçado às informações das demais áreas afins, quais sejam: comunicação social, economia, administração, planejamento, antropologia, política, direito, turismo, dentre outros.

• **Conteúdo programático** – Para que se procedesse à formatação do curso da Fundação Clóvis Salgado, foram analisados conteúdos dos outros cursos já existentes para a área de gestão cultural. O objetivo era ter elementos capazes de orientar o trabalho de concepção do curso em questão, no intuito de construir um formato mais próximo da realidade contemporânea e das necessidades localizadas. Ressalta-se que a dinâmica da interprofissionalização no campo da cultura, entendida como articulação entre outros campos profissionais, tem se mostrado um espaço de trabalho privilegiado no qual interagem diversos agentes ao mesmo tempo, devendo levar sempre em consideração o seu trabalho eminentemente coletivo.

O Curso de Gestão Cultural, em sua fase de extensão (carga horária de 268h/a), teve como premissa básica de organização conceitual de seu programa a proposta de interdisciplinaridade – considerada necessária para a formação desse profissional. Para tanto, seus módulos abarcaram os seguintes temas: Conceitos de Cultura e Arte; Comunicação, Marketing e Produção Cultural; Política Cultural; Economia da Cultura e Administração Cultural.<sup>52</sup> Tais módulos foram

---

<sup>52</sup> Programa completo do Curso de Gestão Cultural: **Módulo:** Conceitos de Cultura e Arte. **Disciplinas:** Teoria da Cultura, Teoria e Crítica da Arte, História da Arte, Arte e as Novas Tecnologias **Módulo:** Comunicação, Marketing e Produção Cultural. **Disciplinas:** Comunicação e Marketing Cultural, Pesquisas Culturais, Produção Cultural e debate, Elaboração de Projetos Culturais, Captação e Fontes de Recursos Financeiros para a Cultura. **Módulo:** Política Cultural. **Disciplinas:** Política Pública Cultural, Política Cultural Comparada, Panorama da Legislação Cultural e debate, Intercâmbio e cooperação nacional e internacional na área da cultura e do terceiro setor – formação de redes. **Módulo:** Economia da Cultura. **Disciplinas:** Introdução aos

estruturados tendo como premissa básica suprir as demandas advindas da complexificação do mercado cultural, intensificada a partir de meados da década de 1990. Os módulos e suas disciplinas correspondem às necessidades de conhecimentos e linguagens que um gestor cultural generalista precisa adquirir para atuar profissionalmente, propiciando uma formação que desse ênfase ao papel estratégico a ser ocupado por esse profissional no campo da cultura.

Durante o processo de composição e posterior avaliação do conteúdo programático do curso de Gestão Cultural da FCS, permanecia sempre a sensação de fragmentação do conhecimento, muitas vezes ressaltada pelos próprios alunos, e não de um conjunto disciplinar e articulado, questão debatida ao longo dos cinco anos da existência do curso. Fator relevante é o fato de esse ter sido um curso de caráter de extensão, o que possibilitou elevado grau de flexibilidade. Por essa razão, foi possível rever e atualizar o seu programa a partir de reuniões avaliativas, bem como por meio de questionários aplicados aos alunos no final de cada módulo, que se posicionavam com reflexões críticas.

Em 2004, esse curso adquiriu o *status* de pós-graduação em Gestão Cultural (*lato sensu*), ofertando aos seus alunos aptos ao exercício da profissão o título de especialistas. Nesse mesmo ano, o curso obteve o reconhecimento do Ministério da Educação (MEC). Manteve a mesma estrutura base que deu origem ao conteúdo programático da versão anterior (extensão), embora tenha sido ampliada a sua carga horária para 360 horas/aula. A carga horária superior justifica-se pelo

---

Estudos de Economia da Brasileira, Economia da Cultura. **Módulo:** Administração Cultural. **Disciplinas:** Gerenciamento de Organizações Culturais, Noções de Direito Autoral, Análise de Contratos e Formação Jurídica de instituições Culturais, Metodologia de Pesquisa Científica, Planejamento Estratégico e Gestão Cultural. **Palestras:** *A Comunicação em Projetos Culturais; Cidadania Empresarial – Um novo espaço para a cultura; Turismo e as Novas Relações com a Economia da Cultura; Sistema de Avaliação de Projetos Culturais; Cultura e o Terceiro Setor e, Internet para profissionais de cultura.*

alargamento da hora/aula de disciplinas já existentes e pelo acréscimo de duas novas matérias, a saber: Gestão de Pessoas e Administração Financeira.

Mais do que uma mudança de caráter técnico, quanto ao aumento de sua carga horária e reconhecimento do MEC, cabe aqui uma reflexão sobre a importância desse novo curso para a profissionalização do setor cultural de Belo Horizonte a partir do seu efeito multiplicador: o processo de formação de gestores culturais qualifica a mão-de-obra para o mercado cultural, que passa a ser, conseqüentemente, mais exigente quanto à prestação de serviços desses profissionais. O impacto provocado pelos egressos desse curso no mercado de trabalho cultural em Belo Horizonte ainda não foi objeto de estudo, mas deveria ser considerado pesquisa de campo fundamental para a compreensão do universo que abarca o conjunto das relações profissionais no campo da cultura, cientes que estamos dessa nova profissão ainda em processo de constituição e reconhecimento social.

- **Corpo docente** – Uma questão fundamental para a realização de cursos nessa área específica de formação refere-se à dificuldade de se criar um grupo estruturado de corpo docente, capacitado em suas áreas fins, que compreenda a realidade e as necessidades específicas do setor cultural. Não é tarefa simples a seleção de professores/profissionais experientes no mercado de trabalho e que já tenham tido contato com a área cultural.

Essa foi uma realidade constada desde o início dos primeiros cursos realizados em Belo Horizonte a partir de meados da década de 1990, quando se abriu uma nova frente de trabalho no mercado cultural para professores que passaram a ministrar disciplinas de suas áreas específicas em cursos de produção e gestão cultural. Assim, podemos afirmar que aqueles profissionais que iniciaram a

carreira no início da década de 1980 cumpriram um papel fundamental como parte desse grupo de professores que surgiram diante dessa realidade para o campo cultural. Além de contribuírem no processo de formulação e sistematização das reflexões iniciais dos conceitos em torno dessa nova profissão, repassaram esses conhecimentos já de forma mais sistematizada durante os primeiros cursos realizados em Belo Horizonte e fora daqui.

Destacamos como uma das maiores dificuldades para esse setor a organização das disciplinas de gerenciamentos de organizações, planejamento, administração e gestão financeira da cultura, pois não é adequado propor simplesmente uma transposição de modelos consolidados de outras áreas do conhecimento. Além disso, esses são temas para a área da cultura realmente novos, com pouquíssimos trabalhos científicos desenvolvidos com esta finalidade específica. No início, essa foi uma situação a ser enfrentada, mas hoje pode-se afirmar que os professores viram nessa dificuldade um grande desafio, pois não era apenas mais um curso disponível, mas a formação de um novo profissional e uma abertura possível no mercado de trabalho.

• **Corpo discente** – O perfil dos alunos nessas cinco turmas do curso de Gestão Cultural (extensão) é bastante variado. Um dado importante para a compreensão do processo alavancado pelo curso de Gestão Cultural é o fato de que nem todos os alunos matriculados e formados nele são novatos no setor cultural. Muitos já estavam inseridos no mercado de trabalho e buscavam no curso uma forma de aperfeiçoamento como gestores culturais. Por esse curso passaram pessoas com níveis diferentes de experiências e de formação profissional, atuando ou não em áreas específicas da produção artística, como: comunicação, turismo,

história, arquitetura, relações internacionais, administração, direito, medicina, odontologia, dentre outras.

Três categorias de perfis podem ser distinguidas. A primeira refere-se àqueles alunos que desejam inserir-se no mercado de trabalho: normalmente são universitários ou profissionais de outras áreas que desejam migrar para o setor cultural. Outra categoria muito comum relaciona-se àqueles que atuam no setor há muitos anos, nas esferas pública ou privada, desenvolvendo sempre as mesmas funções e não se renovaram diante das novas discussões e avanços do processo da produção cultural. Esses buscam no curso uma forma de reinserção no mercado de trabalho. A terceira categoria é caracterizada pelos alunos atuantes nas suas áreas específicas de trabalho como produtores ou gestores culturais, mas que tiveram um aprendizado exclusivamente prático e necessitam de organização e sistematização do pensamento na sua profissão.

Os motivos que levaram os alunos a buscar o curso de extensão em Gestão Cultural como opção de formação profissional foram objeto de análise de um questionário de avaliação aplicado a todas as turmas. Tanto nas turmas de 2000 (a primeira) quanto na de 2004 (última como extensão), houve um maior percentual de alunos que procuraram o curso com a perspectiva de profissionalização na área, ou seja, já atuavam no mercado cultural e buscavam uma sistematização dos conhecimentos práticos. Em segundo lugar, a questão de maior percentual na avaliação relativa à afinidade com a área de estudo ou trabalho, seguida por sujeitos em busca de uma nova profissão e, por fim, a necessidade de atualização na área.

Comparativamente, em 2000, a busca pela formação em gestão cultural como nova profissão era quase irrelevante, diante, por exemplo, da perspectiva de profissionalização daqueles que já estavam inseridos no mercado de trabalho. Em

2004, pode-se observar que houve um aumento proporcional quanto à procura por uma nova profissão, conseqüência de um rejuvenescimento das turmas ao longo desses cinco anos de realização do curso de extensão em Gestão Cultural. Isso significa que o curso passou a contar com um número considerável de alunos recém-formados na faculdade, ou ainda fazendo cursos de graduação, sem ainda terem entrado para o mercado de trabalho, mas buscando um caminho para tal. Ressalta-se que em todo esse período a perspectiva de profissionalização continuou sendo a maior motivação para a busca de conhecimento e formação especializada no campo da gestão cultural.

A realização de cinco versões desse curso como extensão e duas turmas em andamento no formato de pós-graduação em Gestão Cultural, em 2004/2005, descortinam a necessidade de uma pesquisa sobre o impacto que o curso de Gestão Cultural (em suas versões) gerou no mercado de trabalho belo-horizontino, ou seja, como monitorar a relação entre a formação profissional e a capacidade de absorção de mão-de-obra especializada nesse mercado de trabalho.

Antônio, um dos sujeitos pesquisados pertencente à geração que iniciou sua vida profissional a partir de 1999 e formou-se pelo curso de extensão em Gestão Cultural, quando oferecido pela Fundação Clóvis Salgado em 2003, afirmou ter sido *um estágio muito bom, muito rico, um curso que cobra e exige muito das pessoas... que dá uma concepção teórica, mas que exige muito das pessoas na prática*. Mas, mais do que um estágio, o processo de formação por meio de um curso já reconhecido pelo próprio mercado de trabalho contribuiu para sua inserção na comunidade, conforme avaliou:

*Então eu acho que o curso exigiu até demais, mas eu não acredito em trabalho de curso que não exija da pessoa que ela se esforce e se dedique e vá atrás do conhecimento realmente. E põe isso de maneira prática... A partir dessa formação, em específico, foi onde abriu um horizonte para a gente ter diversas idéias, para que pudéssemos pensar várias estratégias de como a gente poderia dar um retorno artístico, dar um retorno social e aumentar a nossa concepção sobre o que a gente realmente acredita.*

Finalmente, constatamos que esse é um universo ainda bastante novo como área de estudo e pesquisa. No entanto, destacamos que a experiência relativa à elaboração dos conteúdos programáticos dos cursos atuais de gestão cultural levou à reflexão sobre o perfil desse profissional, que veio, de alguma forma, sendo delineado a partir da construção do próprio campo profissional no cotidiano do trabalho, onde têm sido definidas as habilidades e, conseqüentemente, as próprias necessidades formativas.

## Anexo 2

### CURSOS E PROGRAMAS DE FORMAÇÃO CULTURAL

Este levantamento de cursos e programas de formação cultural para agentes, produtores e gestores no Brasil tem como perspectiva identificar alguns dos cursos que contribuíram para a formação dos gestores culturais entrevistados ou que apenas foram citados por eles. Não houve intenção de fazer uma pesquisa exaustiva a respeito de todos os cursos voltados para essa área já realizados no Brasil.

#### – Minas Gerais

No caso de Minas Gerais e de Belo Horizonte, detalharemos um pouco mais, em razão de o desenvolvimento da pesquisa se dar nesses espaços:

- Programa de Incentivo à Cultura (PINC) – Estímulo à Profissionalização Especializada da Secretaria Municipal de Cultura/PBH: Curso Básico Intensivo de Marketing Cultural, 8h/a, ministrado por Yacoff Sarkovas, (1995); Curso para Produtores e Administradores Culturais, 32 h/a, ministrado por Cândido Mendes, Pixto Falconi, Carlos Morici, Sergio Billota (MinC) e Marta Porto (1995); Seminário de Ação Cultural, 30 h/a, organizado pelo Observatório de Políticas Culturais da ECA-USP, ministrado por Teixeira Coelho, Maria Helena P. Martins, Luís Milanesi, Maria Inês Assumpção Fernandes e Martin Grossmann (1996). Curso para Agentes Culturais, 30h/a, ministrado por Eugênio Magno de Oliveira, Marta Porto, Andréa Martins Mayrink, Maria Helena Cunha e Carla Silvana Alves (1996).

- Curso de Planejamento e Administração Cultural (80h/a), parte do Programa Oficina de Cultura, integrante do Plano Mineiro de Qualificação da Secretaria de Estado da Cultural e financiado pelo FAT/MTb (de 1997 a 2000)
- Arena da Cultura – Programa de formação e capacitação da Secretaria Municipal de Cultura/PBH (desde 1998).
- Curso de Produção Cultural, promovido pelo Galpão Cine Horto (desde 1998).
- ***Curso para Agentes Culturais, promovido pela Secretaria Municipal de Cultura/PBH (1999).***
- Curso de especialização em Gestão e Planejamento Cultural, promovido pelo Instituto de Educação Continuada – IEC/PUC Minas (1999).
- Curso de Formação de Produtores Culturais, promovido pela Escola Livre da COMUNA S.A. (1999 e 2000).
- Curso de Gestão Cultural, promovido pela Fundação Clóvis Salgado/Palácio das Artes – CEFAR (de 2000 a 2004).
- Curso de Formação de Agentes Culturais Juvenis – Observatório da Juventude – FAE/ UFMG (2002/2003).

- Curso de Planejamento e Gestão Cultural – Circuito Telemig Celular de Cultura (desde 2003).

- Ciclo Formativo em Planejamento e Gestão Cultural – Fundo Municipal de Cultura– Secretaria Municipal de Cultura (2003-2004).

- Curso de pós-graduação em Gestão Cultural, promovido pela UNA – Centro Universitário e pela Fundação Clóvis Salgado/Palácio das Artes (desde 2004).

### **São Paulo**

- Curso de Administração Cultural, promovido pela Fundação Getúlio Vargas (s./d.).

### **Rio de Janeiro**

- Curso de Produção Cultural, promovido pela Fundação Progresso e Faculdade Cândido Mendes (1990-1992)

- Curso de Produção Cultural (graduação), promovido pela Universidade Federal Fluminense (desde 2000).

- MBA – Gestão Cultural, promovido pela Escola Cândido Mendes de Gestão Cultural (2004).

**Bahia – Salvador**

- Curso de Comunicação Social, com habilitação: Produção em Comunicação e Cultura, Universidade Federal da Bahia (desde 1996).

**Pernambuco – Recife**

- Programa de Formação de Agentes Culturais e Constituição de Microempresa Cultural, promovido pela Fundação Joaquim Nabuco – Instituto de Cultura (2000 e 2001).