



COLEÇÃO CULT

Política e gestão cultural: perspectivas Brasil e França

Frederico Lustosa da Costa (Org.)



EDUFBA

Política e Gestão Cultural:
perspectivas Brasil e França



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

REITORA Dora Leal Rosa

VICE-REITOR Luiz Rogério Bastos Leal



EDUFBA

EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

DIRETORA Flávia Goulart Mota Garcia Rosa

CONSELHO EDITORIAL

Titulares

Angelo Szaniecki Perret Serpa

Alberto Brum Novaes

Caiuby Alves da Costa

Charbel Ninõ El-Hani

Cleise Furtado Mendes

Dante Eustachio Lucchesi Ramacciotti

Evelina de Carvalho Sá Hoisel

José Teixeira Cavalcante Filho

Maria Vidal de Negreiros Camargo



CULT — CENTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA

COORDENAÇÃO Clarissa Braga

VICE-COORDENAÇÃO Leonardo Costa

APOIO



COLEÇÃO CULT

Política e Gestão Cultural: perspectivas Brasil e França

Frederico Lustosa da Costa
(Organizador)

Eduardo Marques,
Florence Pinot de Villechenon
& Lílian Lustosa
(Colaboradores)

EDUFBA
SALVADOR, 2013

© 2013 by autores.

Direitos para esta edição cedidos à EDUFBA.

Feito o depósito legal.

COORDENAÇÃO EDITORIAL Flávia Goulart Mota Garcia Rosa

REVISÃO Flávia Rosa

NORMALIZAÇÃO Susane Barros

DIAGRAMAÇÃO Amanda Lauton Carrilho

FOTO DA CAPA Morguefile

SISTEMA DE BIBLIOTECAS – UFBA

Política e gestão cultural: perspectivas Brasil e França / Frederico Lustosa
da Costa (organizador). - Salvador: EDUFBA, 2013.
373 p. - (Coleção Cult)

ISBN: 978-85-232-1105-9

Trabalhos apresentados no Seminário Internacional França-Brasil: política e gestão cultural - olhares cruzados realizados na FGV, no período de 03 e 04 de maio de 2010.

1. Política cultural - Brasil. 2. Política cultural - França. 3. França -
Cooperação internacional - Brasil. 4. Pluralismo cultural. I. Costa, Frederico
Lustosa da II. Série.

CDD - 306

EDITORA FILIADA À:



EDUFBA Rua Barão de Jeremoabo, s/n – *Campus* de Ondina,
Salvador – Bahia CEP 40170 115 tel/fax (71) 3283-6164
www.edufba.ufba.br edufba@ufba.br

Agradecimentos

Este livro nasceu do trabalho de muitas pessoas e instituições que estiveram engajadas na realização do Seminário Internacional França-Brasil: Política e Gestão Cultural – Olhares Cruzados, uma parceria da Fundação Getulio Vargas (FGV), através de sua Diretoria Internacional (DINT), com a ESCP Europe, através do Centre de Recherches Amerique Latine-Europe (CE-RALE). Aos dirigentes das duas instituições – os professores Carlos Ivan Simonsen Leal e Pascal Morand, pelo lúcido e decidido apoio a esta iniciativa, os organizadores do evento apresentam seus melhores agradecimentos.

Na FGV, o Seminário contou com o inestimável apoio da DINT, encabeçada pelo professor Bianor Scelza Cavalcanti. Da equipe a serviço da Instituição, além dos professores que coordenaram

o evento, Frederico Lustosa e Eduardo Marques, estiveram diretamente envolvidas as técnicas Lílian Lustosa e Fabiana Gonçalves Mayrinck e as assistentes Ariane Ladeira Vidal e Luana Dantas. O professor Luiz Estevam Lopes Gonçalves, Gerente de Operações da DINT, também ofereceu valiosa colaboração ao sucesso do evento. A todos eles, nosso muito obrigado.

Do lado da ESCP Europe, cabe desde logo um agradecimento ao Professor Olivier Badot, diretor de pesquisa da ESCP, pelo seu apoio ao Seminário e à vinda dos colegas franceses. Cumpre destacar o engajamento do CERALE e a determinação da professora Florence Pinot de Villecheron que foram fundamentais para a manutenção da parceria e a participação dos demais colegas dessa Instituição. Ela participou ativamente do planejamento do encontro, com indicação de temas e sugestões de nomes que muito enriqueceram a programação do evento.

Os organizadores do Seminário são especialmente reconhecidos a todos os palestrantes e debatedores, que contribuíram com suas presenças e intervenções para a riqueza dos debates e o brilho do seminário. Cabe mencionar aqui o nome do prof. Francisco Auto Filho que, por razões particulares, não pôde apresentar um trabalho por escrito.

Finalmente, deve ser feito um agradecimento especial aos professores Albino Rubim e Flávia Goulart, da Universidade Federal da Bahia (UFBA), que viabilizaram a publicação deste livro pela Editora da mesma Universidade, renovando tradição de edições especializadas no campo.

SUMÁRIO

11

Olhares cruzados sobre política e gestão cultural:
desfazendo mitos

Frederico Lustosa da Costa

23

Cultura, política e cooperação internacional: a política
cultural internacional da França

Jean-Claude Moyret

I

Estado e Cultura – Política ou
políticas culturais no Brasil?

35

Políticas culturais no Brasil do século XXI: cenários e desafios

Lia Calabre

51

Políticas culturais: estado da arte no Brasil

Antonio Albino Canelas Rubim

73

Tendências recentes das políticas culturais no Brasil

Afonso Luz

97

Financiamento das atividades culturais

Enrique Saravia

II

Cultura, Economia e Mercado

145

Algumas notas sobre economia da cultura

Paulo Miguez

159

Cultura, território e desenvolvimento: a bacia cultural
como conceito e estratégia

Frederico José Lustosa da Costa

195

A nova dinâmica do mercado tecnológico brasileiro:
o conflito entre distribuidores e produtores
de conteúdo

Yann Duzert

Murillo Dias

Fabiana Camera

203

Economia e sociologia da cultura: potencial da parceria
França Brasil

José Carlos Durand

211

A experiência brasileira na construção de informações
e indicadores culturais

Cristina Pereira de Carvalho Lins

239

Cultura e diplomacia: os projetos culturais em prol
da imagem-país

Florence Pinot de Villechenon

III

Gestão da Cultura, Gestão na Cultura
e Gestão para a Cultura?

261

Administrar a cultura?

Hermano Roberto Thiry-Cherques

277

Diversidade cultural e gestão: apontamentos preliminares

José Márcio Barros

287

A gestão das mídias e da cultura na Europa: perspectivas
para uma abordagem comparada

Ghislain Deslandes

Marie-Pierre Fenoll-Trousseau

313

A repercussão dos projetos sobre os negócios: o caso
das organizações midiáticas e culturais

Ghislain Deslandes

Thierry Boudès

355

Centro Cultural Banco do Brasil: gestão e investimento
em cultura

Marcos Mantoan

Olhares cruzados sobre política e gestão cultural: desfazendo mitos

*Frederico Lustosa da Costa**

A prolongada parceira entre a Fundação Getúlio Vargas (FGV), através de sua Diretoria Internacional e da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), e a ESCP Europe (École de Commerce de Paris), iniciada em 2001, ensejou uma profícua colaboração entre as escolas da FGV e o complexo europeu que tem permitido a realização de inúmeros eventos e a publicação de

*

Doutor em Gestão pelo ISCTE (Lisboa), é professor do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGAd) da Universidade Federal Fluminense (UFF) e professor colaborador da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Foi professor visitante do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), em Lisboa, e da École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP Europe). É autor dos livros *A persistência da desigualdade* (BNB, 1992), *Reforma do Estado e contexto brasileiro* (Editora da FGV,

2010) e *Reforma do Estado e cidadania: o contexto Maranhão* (Edições ISAE Amazônia, 2010) e diversos artigos de caráter técnico-científico publicados em livros, revistas e congressos, nacionais e estrangeiros.

trabalhos importantes em várias matérias de interesse comum, entre as quais os temas relacionados à gestão cultural.

Com efeito, além de temas perenes nos campos da administração pública e empresarial, já há muitos anos as duas instituições mantêm programas regulares de ensino e pesquisa nas áreas de política, planejamento, gestão e produção cultural, tendo formado quadros importantes para o governo e a iniciativa privada dos dois países nas áreas de formulação de políticas, desenho de projetos, gestão de equipamentos, economia criativa e mercado de bens culturais. Nessa mesma linha, a FGV e a ESCP Europe se juntaram para realizar, nos dias 03 e 04 de maio de 2010, o I Seminário Internacional Brasil-França de Política e Gestão Cultural – Olhares Cruzados.

A ideia desse Seminário nasceu de um certo desconforto partilhado por alguns dos que o conceberam com o debate sobre cultura, política cultural e gestão cultural no Brasil, mesmo quando referenciado à notória influência francesa, como é aqui lembrada repetidas vezes. Com efeito, no início de 2009, a convite de Florence Pinot de Villechenon, passei uma curta temporada como pesquisador-visitante na ESCP Europe, para pesquisar, discutir e escrever sobre os temas da Reforma do Estado e da Gestão Cultural. No ambiente político e intelectual daquela época, este último tema, desde logo, mostrou-se muito mais promissor, sobretudo nos debates com os estudantes. Nessas discussões, ressurgiram antigas dúvidas e inquietações que eu alimentava desde os anos 1990. Assim, o diálogo com outros colegas da ESCP, como Jean-Michel Saussois, Ghislain Deslandes, Marie-Pierre Fenoll-Trousseau e Maria Koutsovoulou, permitiu que, em poucas reuniões, conseguíssemos esboçar o projeto do Seminário e começássemos a mobilizar os meios para realiza-lo. Mas as questões persistiram e se impuseram durante o evento, contribuindo para esclarecê-las – pelo menos, em parte –

e desfazer alguns mitos relacionados à cultura, à política cultural e à gestão cultural.

Com efeito, conforme pude repetir, de maneira desabusada, no encerramento do Seminário, há alguns anos constatei que as políticas culturais e sua implementação têm sido informadas por uma série de mitos que condicionam as análises e conclusões dos formuladores, as práticas dos gestores e a própria ação do Estado no domínio da Cultura (LUSTOSA, 1988). O conhecimento dessas teses equivocadas pode contribuir para a reflexão sobre o tema da Política Cultural num contexto globalizado.

O primeiro mito é a ideia de que “cultura é tudo”. Muita gente pensa que é do domínio da cultura e da política cultural toda criação humana, e que o Estado deve se ocupar de proteger as feiras livres, como uma tradição de comércio; o artesanato de lamparinas, chocalhos e caçadores de costas feitos de chifre de boi, que são bases materiais da cultura; o pastoril – um precursor do musical; a farra do boi – um folguedo bem movimentado; as queimadas, uma herança que nossa tradição indígena legou à civilização cabocla; a carne de sol que de fato fica no sol; as tradições gaúchas e suas “prendas”; a sintaxe paulista, que comanda “um chopes e dois pastel”; o dia da Pendura dos estudantes de Direito da capital de São Paulo; o ovo cozido cor de rosa *shocking* de muitos botequins cariocas e d’alhures, e; a cachaça Amansa-corno, que tanto conforto traz à paz dos desiludidos. Tudo isso deveria, segundo esse ponto de vista, requerer uma ação cultural específica, protetora e conservacionista. Mas cultura não é simplesmente coleção, mosaico, bricolagem, repertório. É tudo isso, colocado num contexto de produção e representação do mundo social. É qualquer um desses objetos tomados para dar sentido a uma forma particular de existência, a um modo de ser brasileiro, baiano ou paulistano. É tudo aquilo que ganha ou confere caráter de pertença a uma determinada comunidade.

O segundo mito diz que “cultura é arte, cultura é erudição”. É comum pensar-se a cultura como arte, sobretudo como arte erudita. O bem simbólico serve para elevar o nível cultural da população. Nossa cultura é muito pobre e pode ser enriquecida pela importação de objetos culturais produzidos por civilizações que já alcançaram um patamar superior de existência. É preciso ensinar ao povo inculto a ouvir ópera, a compreender o grafismo de Mondrian e a desconstruir a técnica paranoico-crítica que está na base do surrealismo de Dali. Na verdade, a arte, seja erudita, seja dita popular, é apenas uma manifestação da cultura que se insere num amplo universo de bens simbólicos que dão sentido a uma determinada existência comunitária. Cultura não é acumulação de saber. Um saber para raros.

Terceiro mito: “a cultura é um objeto muito frágil, sujeito a se quebrar a qualquer momento”. Existe uma crença bastante difundida de que a cultura é uma espécie de plantinha tenra, ameaçada de extinção, que precisa ser regada, iluminada, protegida do vento. Qualquer sopro mais forte pode dar cabo de sua existência e abolir de vez um traço fundamental de nossa flora (antropológica). Assim, para preservar a cultura indígena é preciso evitar a todo custo qualquer contato com ela. Uma cultura indígena, verdadeiramente livre, sólida e pujante, seria aquela que não se soubesse sequer de sua existência. Jean Baudrillard (1981) faz referência a esse mito renovador da antropologia contemporânea, que, como se soube mais tarde, logo se defez – era um *hoax*. Na verdade, o que caracteriza o trabalho da cultura é sua dinâmica intrínseca, sua interdependência com outras culturas, sua capacidade de renovação. Ela se faz mais pujante quando se atualiza, alimentando-se de suas bases materiais, do mundo da vida, do discurso sobre si mesma e, sem dúvida, da influencia externa. A cultura precisa de proteção, assim como precisam ser protegidas a saúde, a educação e o meio ambiente.

Quarto mito: “quanto menos cultura, mais fatura”. Esse mito foi formulado pelo Professor Augusto Pontes, ex-Secretário de Cultura do Ceará, para denunciar o caráter subalterno da política cultural. Existe uma ideia quase generalizada no Brasil de que o investimento em cultura é, senão supérfluo, pelo menos secundário. Supõe-se que qualquer outro investimento na área social é prioritário com relação a projetos culturais. Despesas com cultura, nesse entendimento, constituem gastos e não investimento. Assim, qualquer investimento que esteja sendo feito em projetos culturais poderia ser mais bem empregado em hospitais, livros didáticos, campanhas de vacinação, etc. Parte-se da premissa de que, quanto menos cultura, mais fatura. Isso é, evidentemente, um falso axioma. Despesa com cultura é um investimento de retorno de longo prazo, muitas vezes intangível, na forma de externalidades, mas líquido e certo. A trajetória de todos os países desenvolvidos prova a insensatez desse argumento. Nenhuma das nações mais desenvolvidas do mundo esperou solução de todos os seus problemas econômicos e sociais para investir na valorização dos bens simbólicos. Ao contrário, foi o capital cultural que serviu de base, de mola propulsora para a acumulação de capital humano e social e – agora se sabe – do desenvolvimento sustentável.

O quinto mito pode ser exemplificado por uma pequena história, que um amigo me contou. É o mito que diz que “o fomento à cultura pode inibir a criatividade e diminuir a qualidade do bem simbólico.” Há alguns anos atrás, um amigo compositor do Ceará, um grande letrista, conversava com um renomado artista pernambucano, que lhe dizia que não fazia música sob encomenda, de jeito nenhum, que isso era um absurdo, porque a música era fruto de uma grande inspiração, e que não podia estar a serviço do dinheiro, de caprichos de empresários e socialites. Esse meu amigo ouviu e disse:

“– É, realmente, pode-se pensar assim. Mas você já foi a Roma?”

- Já.
- Você gostou de Roma?
- Claro! Aquela é a cidade mais bonita do mundo, um verdadeiro patrimônio da humanidade. Aquilo tem um valor para todos nós. A ida a Roma marcou verdadeiramente a minha vida.
- Pois repare bem. Tudo que existe lá em Roma, tudo o que você viu e gostou, foi feito sob encomenda.”

Essa ideia de que fomentar a cultura diminui a criatividade e baixa a qualidade é falsa, pelo menos para os italianos.

Sexto mito: “cultura é coisa de artista”. Existe a ideia, também equivocada, de que o projeto cultural é coisa de artista, no sentido de que se trata de uma ideia de alto risco, quase sempre inexecutável, inviável e de prejuízo financeiro certo, a ser posta em prática por amadores. Projetos culturais são investimentos de risco, como qualquer outro que esteja sujeito às leis do mercado – pode ou não cair no gosto do grande público, atrair grandes plateias, agradar meia dúzia de críticos sofisticados, ou mesmo destinar-se a um público restrito. Uns e outros, com seus métodos específicos, requerendo diferentes formas de financiamento e remuneração do investimento. Os resultados possíveis dos projetos culturais são produto de uma lógica que não a do consumo, pois não têm apenas uma expressão monetária, mas também a capitalização de um fundo cultural intangível, patrimônio de toda a sociedade e das gerações futuras.

Por último, o sétimo mito apoia o argumento segundo o qual “qualquer um pode tocar um projeto cultural.” Acredita-se que, além de não ser um bicho de sete cabeças, é um projeto como outro qualquer, como se existissem projetos idênticos em diferentes áreas. Os projetos culturais são envolvidos numa espécie de atmosfera de brincadeira, diversão e diletantismo, que os aproxima das festas de grêmio escolar, de eventos de fim de ano, de uma turma de alunos. Assim, entendendo-se como algo menor, pueril, eventual, não se pode admitir o custo do trabalho de um

produtor, de um coordenador de projeto. Parece absurdo pensar que a gerência desses projetos, em suas diferentes instâncias, exija um profissional especialmente capacitado e que o investimento em cultura deva passar, necessariamente, pelo investimento em capacitação dos gestores da cultura. Essa é uma das manifestações mais comuns de miopia dos próprios organismos governamentais de gestão cultural que não investem em capacitação de técnicos e gerentes, deixando transparecer uma tolerância com relação ao amadorismo e ao desperdício. Cultura é coisa de profissionais: profissionais da imaginação, do espetáculo, da conservação e da gestão.

Dando conta de alguns mitos e desafios, o Seminário tinha o propósito de apresentar, examinar e discutir, em perspectiva comparada, aspectos do estado da arte da pesquisa e das práticas de planejamento e ação cultural no Brasil e na França, tanto na esfera pública quanto no âmbito privado. Pretendia reunir pesquisadores e especialistas brasileiros e franceses, bem como *policymakers* e gestores de políticas, programas e organizações culturais brasileiras para apresentar suas experiências e pontos de vista. Constituiu, assim, uma rara oportunidade de aprendizado mútuo, pela possibilidade de confrontar aspectos concretos da realidade dos dois países e suas diferentes perspectivas de análise.

Este volume reúne parte das intervenções dos palestrantes e debatedores desse evento. Elas desfazem alguns dos principais mitos que informam a política cultural, permitindo (re)pensar o papel do Estado na Cultura e tentar construir políticas que deles escapem. O Seminário (livro) está organizado segundo lógica semelhante àquela que orientou a elaboração da programação do encontro, embora, infelizmente, nem todos os palestrantes estejam representados, e a ordem dos trabalhos seja um pouco diferente. Assim, os textos estão encadeados segundo os três eixos estabelecidos para organizar os temas em debate

– a dimensão das políticas públicas, expressa nas relações entre Estado e Cultura; os olhares cruzados sobre as relações entre Cultura, Economia e Mercado, e; as questões mais específicas da gestão na Cultura, da Cultura ou para a Cultura.

Fora desses eixos temáticos, a intervenção do Cônsul da França no Rio de Janeiro, Jean-Claude Moyret, especialmente convidado para a abertura do encontro, intitulada *Cultura, política e cooperação internacional – a política cultural internacional da França*, trouxe uma reflexão muito interessante e erudita sobre a Cultura, como assunto de Estado e das relações internacionais, na França, focando em especial, as relações com o Brasil.

O primeiro bloco recebeu o título de *Estado e Cultura – Política ou Políticas Culturais no Brasil?*, e traz as contribuições de Lia Calabre, Antônio Albino Canelas Rubim, Afonso Luz e Enrique Saravia. Os dois primeiros trazem os pontos de vista de especialistas em políticas públicas de Cultura, cujos trabalhos são referência na área. *Políticas Culturais no Brasil do século XXI: cenários e desafios*, de Lia Calabre, tem o propósito de apresentar e discutir as transformações por que passou o Ministério da Cultura (MinC) nos anos 2000 e seu impacto sobre a construção de políticas culturais no âmbito federal. Trata-se de um espécie de balanço das ações do MinC sob os governos do Partido dos Trabalhadores. Na mesma linha, o trabalho de Albino Rubim, *Políticas Culturais: estado da arte no Brasil*, apresenta as políticas culturais no Brasil, partindo de um análise do contexto histórico global, informado, nos seus diversos momentos, por diferentes paradigmas. Afonso Luz, à época do Seminário ocupando o cargo Secretário Adjunto de Políticas Culturais do Ministério da Cultura, apresentou as *Tendências recentes das Políticas Culturais no Brasil*, examinando-as a partir das quatro principais áreas de intervenção – livro, patrimônio, cinema e artes plásticas – para estabelecer os marcos

contemporâneos da diversidade e criatividade. Já o trabalho de Enrique Saravia, um acadêmico com foco específico na gestão cultural, faz um minucioso levantamento das fontes de financiamento das atividades culturais, tanto do setor público, quanto do setor privado, distinguindo as atividades autofinanciáveis daqueles que se beneficiam de patrocínio, mecenato ou apoio decorrente de renúncia fiscal.

O segundo eixo – Cultura, Economia e Mercado – olhares cruzados – reúne textos sobre Economia da Cultura, relações entre Cultura e Desenvolvimento, mercados de bens culturais, estatísticas e indicadores culturais e marketing cultural. O artigo de Paulo Miguez, *Algumas notas sobre economia da cultura*, estabelece as bases históricas e conceituais do tema, chamando a atenção para sua importância no contexto da Economia como um todo e do comércio global, repercutindo positivamente no interesse despertado pelas questões teóricas que lhe são pertinentes. Frederico Lustosa da Costa, no texto que recebe o título *Cultura, território e desenvolvimento: a bacia cultural como conceito e estratégia*, apresenta uma discussão teórica sobre as relações entre cultura e desenvolvimento, mas toma como referência o conceito de bacia cultural e sua aplicação a uma experiência concreta de planejamento regional. Yann Duzert, Murillo Dias e Fabiana Camera analisam *A nova dinâmica do mercado tecnológico brasileiro: o conflito entre distribuidores e produtores de conteúdo* – Yann Duzert, Murillo Dias e Fabiana Câmera, onde discutem o seu desenvolvimento e as relações que se estabelecem nos novos mercados representados pelas mídias digitais. José Carlos Durand chama a atenção para a influência da França no estudo da economia e da Sociologia da Cultura e para a necessidade e importância desses olhares cruzados, como os que se pretendiam deitar com esse Seminário, no texto *Economia e sociologia da cultura: potencial da parceria França Brasil*. Ainda nesse

bloco, o trabalho de Cristina Pereira de Carvalho Lins relata *A experiência brasileira na construção de informações e indicadores culturais* – que vem sendo realizada pelo IBGE há alguns anos nos sentido de oferecer aos policy makers dados e informações indispensáveis para dimensionar a economia da cultura e permitir o planejamento sistemático. Finalmente, Florence Pinot de Villechenon, em *Cultura e diplomacia – os projetos culturais a serviço da imagem-país*, mostra a importância da cultura como instrumento de política de relações internacionais e de marketing institucional, a partir das exposições universais realizadas em diversos países, valorizando a imagem-país (de anfitriões e exibidores).

O terceiro e último bloco de textos, intitulado *Gestão da cultura, gestão na cultura ou gestão para a cultura?*, trata da gestão cultural em perspectiva crítica. Traz em primeiro lugar o texto provocativo de Hermano Roberto Thiry-Cherques, que, a partir da questão *Administrar a cultura?*, dá conta dos dilemas (e da racionalidade) relacionados ao papel do Estado (e da iniciativa privada) no domínio da cultura, sem, como é próprio dos polemistas, chegar a uma conclusão, deixando perplexos estofóbicos e estatofílicos. O artigo de José Márcio Barros, *Diversidade cultural e gestão: apontamentos preliminares*, introduz a questão da diversidade cultural no debate sobre gestão, chamando a atenção para os preconceitos que se insinuam nesse debate, contrapondo cultura e pobreza, eficiência e gestão cultural, diversidade e desenvolvimento.

Os dois artigos que se seguem tratam de temas pouco discutidos, pelo menos até recentemente, no campo da Política e Gestão Cultural – a gestão dos meios de comunicação, entendida em sentido amplo. Ghislain Deslandes e Marie-Pierre Fenoll-Trousseau examinam *A gestão das mídias e da cultura na Europa – perspectivas para uma abordagem comparada.*, discutindo os ambientes das “indústrias” específicas – mídia e cultura – e a

convergência tecnológica. Em outro trabalho, Ghislain Deslandes e Thierry Boudès analisam *A repercussão dos projetos sobre os negócios – o caso das organizações midiáticas e culturais*, discutindo em profundidade o gerenciamento de projetos no campo midiático, buscando identificar especificidades no campo.

Finalmente, o último texto apresenta, de maneira formal e elucidativa uma experiência de gestão de um dos equipamentos culturais mais importantes do Brasil. Na verdade, o Centro Cultural Banco do Brasil é mais do que um equipamento; é um complexo, que tem no Rio de Janeiro seu projeto mais completo, ousado e visível. O texto leva em conta o ambiente institucional que condiciona o CCBB e as políticas de financiamento da Cultura que se lhes apresentam como oportunidades e ameaças.

As diversas contribuições que compõem este livro se firmam como uma referência obrigatória no debate mais orgânico e articulado sobre as relações entre Cultura, Política e Gestão Cultural. Infelizmente, ainda há pouco conhecimento esse campo interdisciplinar. Os estudiosos da ação cultural pouco entendem de gestão, atualizando alguns dos mitos aqui descritos. E muitos estudiosos da gestão pouco compreendem da criação e produção de bens culturais, tratando essa “cadeia produtiva” com a lógica da eficiência industrial. Cultura é gestão (social) de relações (simbólicas) complexas que se dão na vida humana associada. Que estas análises, reflexões e agendas de pesquisa semeiem entre artistas, criadores, produtores, intelectuais, scholars, *policy makers* e gestores o desejo renovar a teoria e as práticas da (boa) gestão cultural. E a leitura seja leve e prazerosa.

Referências

BAUDRILLARD, Jean. *Simulacres e simulations*. Paris, Galilée, 1981.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. Globalização, Estado e Cultura. In: PEIXOTO, João Paulo (Org.). *Globalização, Política e Economia: aspectos comparados*. (Coleção Pensamento Social-Democrata). Brasília: Instituto Teotônio Vilela, 1999.

Cultura, política e cooperação internacional: a política cultural internacional da França

*Jean-Claude Moyret**

No contexto deste diálogo bilateral entre Brasil e França sobre política e gestão cultural, esta intervenção tem o propósito de de examinar a política cultural francesa com um olhar sobre a sua implicação internacional e, em particular, na relação com o Brasil.

O tema é revestido de uma dupla atualidade. Na França, um grande debate está em curso sobre os fundamentos e as modalidades da política cultural exterior. No Brasil, um grande encontro cultural,

*
Cônsul Geral da França
no Rio de Janeiro

o ano da França no Brasil, acaba de realizar-se e podemos extrair alguns ensinamentos.

Dentro dessa perspectiva, esta comunicação vai desenvolver sucessivamente três pontos, a saber:

- a concepção “clássica” da política cultural francesa;
- o questionamento desta política iniciado nos anos 80 e hoje amplamente dominante;
- o ano França-Brasil cuja organização e seu impacto podem ser apreciados dentro desse debate sobre a política cultural exterior da França.

A posição francesa clássica

A idade clássica corresponde a um período que vai do reinado de Luis XIV, no século XVII, até a época neoliberal dos anos 1980-1990.

a. A política cultural nacional.

Os principais eixos da política cultural francesa, em âmbito nacional, são:

A conservação do patrimônio (monumentos) com elementos emblemáticos (Notre-Dame, Versailles, Louvre, Torre Eiffel) qualificados como pontos de memória coletiva. É interessante observar que, em alguns casos, deruba-se o monumento: é o caso da tomada da Bastilha, destruída após o 14 de julho de 1789. Mais recentemente foi o caso com o muro de Berlim de que não restou praticamente nada, mesmo que sendo um elemento fundamental da história alemã.

O apoio à criação (artística e científica). Os reis da França, Napoleão, de Gaulle e o escritor ministro Malraux ajudaram os artistas cuja fama contribuiu para a glória nacional.

Podemos observar que a partir dos anos sessenta do século passado, um debate se instala entre a promoção do patrimônio e a promoção da criação. O Estado teme uma fossilização da cultura e volta a se atirar na arte contemporânea. Este debate é atualizado no início do domínio do mundo artístico por parte dos americanos tomando o lugar dos europeus (ato fundador: o primeiro prêmio de Rauschenberg na Bienal de Veneza de 1964).

§ a democratização da cultura. Inicialmente reservada às elites, a política cultural progressivamente se aproximou das massas. A impulsão vem do Século das Luzes que começa a se interessar pelo povo; teve continuidade com a política educativa da IIIª República Francesa, depois de 1870. Trata-se de divulgar o conhecimento junto à população.

Por volta de 1900, acontece a junção da arte e da política com o surgimento do conceito de intelectual, o primeiro sendo Emile Zola, que utilizou seu prestígio de escritor para intervir no debate político.

Antes disso, a morte de Victor Hugo deu a oportunidade da realização de uma imensa manifestação popular que demonstrou o impacto do início da democratização da cultura entre o povo.

O tema da democratização tornou-se dominante depois da IIª Guerra Mundial. Esta política, conduzida a um só tempo por intelectuais de esquerda e políticos nacionalistas, levou à criação de grandes Centros Culturais, visando a educar as massas, em todos os lugares inclusive nos bairros populares e no interior do país.

b. O papel da cultura no cenário internacional

A cultura é considerada, ao mesmo título que as vitórias militares, como um elemento fundamental da influência internacional.

Os soberanos procuraram atrair para perto deles os grandes artistas. Bem como adquirir as obras de arte mais prestigiosas.

Dois exemplos interessantes podem ser desenvolvidos:

A transferência das obras de arte pelo governo do Diretório (período de 1795-1799) e depois sob Napoleão;

A revolução francesa considerou que ela criava um segundo apogeu grego e por essa razão ela devia repatriar para Paris, sede de uma nova democracia grega, as grandes obras de arte da Antiguidade, que se encontram na Itália.

Napoleão generalizou essa política com a pilhagem mais ou menos organizada das obras de arte dos países invadidos pela França.

Mais interessante ainda é a avaliação da percepção da expedição ao Egito (1798). No começo essa expedição tinha um caráter militar que, aliás, fracassou. Bonaparte a transformou depois em uma expedição artística e científica, encomendando uma publicação prestigiosa de 35 volumes da descrição do Egito. Assim ele assumiu o papel de um novo descobridor da civilização egípcia, fazendo com que seu fracasso da política militar fosse esquecido.

Dentro dessa tradição internacional, a IIIª República Francesa, particularmente após a Guerra de 14-18, desenvolveu uma política de criação de Centros Culturais no exterior e de apoio a manifestações artísticas para promover a presença e o prestígio franceses no mundo.

A época dos debates: o questionamento dos últimos 25 anos

Este questionamento inspirou-se na escola neoliberal em plena expansão, sem que esta seja a única razão.

a. A predominância mercantil.

O retorno com toda a força da economia liberal põe em evidência a importância dos produtos, dos objetos; o setor mercantil está em toda parte.

Dentro desta perspectiva, a hierarquia das nações se alinha cada vez mais com a hierarquia dos PNB. Nota-se, aliás, que a China se eleva entre as primeiras potências mundiais, sem que nunca se tenha feito nenhuma referência à sua cultura milenar.

b. O poder do Estado em questão.

O crescimento da importância do pensamento liberal, depois do período socialdemocrata keynesiano, coloca em questão a legitimidade do Estado, como ator econômico, como investidor e como responsável cultural. Cabe ao Estado financiar a cultura, a criação? Seria capaz de escolher opções? Se a responsabilidade do Estado em termos de polícia e defesa continua respeitada, ou pelo menos aceita, a incursão cultural do Estado é uma de suas atividades mais criticadas.

Uma forma mais suave da crítica visa a reduzir o Estado a um papel cultural mínimo, mas deixa certa liberdade aos operadores públicos culturais, particularmente aos museus (o Louvre é um bom exemplo). O resultado, evidentemente, é o fracionamento da ação cultural.

c. A cultura integra o Mercado (o mercado engole a cultura)

O elemento indiscutível do fim do século XX é a explosão do Mercado da Arte, o surgimento de grandes colecionadores (e empresários), a hierarquia dos preços dos artistas. A hierarquia da arte é calcada na hierarquia dos preços. (Os artistas americanos são os mais caros, logo os melhores). Passa-se de uma lógica Bienal de Veneza (com pavilhões de exposições nacionais) a uma lógica Feira de Basileia (um grande hangar onde tudo fica misturado).

d. A era do debate de ideias

Historicamente, a arte e o debate de ideias têm uma relação variante. No século XVIII, Século das Luzes, os artistas participavam do debate filosófico e vice-versa.

Hoje, podemos ter a sensação de uma desconexão, uma espécie de perda de legitimidade da arte talvez ligada ao abandono da figuração, ao desenvolvimento das instalações em lugar dos quadros, ao laço crescente com o design e a moda. Neste contexto, a arte perderia seu prestígio e sua importância intelectual.

Paralelamente, nota-se um renascimento do debate de ideias, com dois temas maiores:

- o futuro do planeta, a evolução do meio ambiente;
- o choque das civilizações com a relação complexa e conflituosa entre o ocidente e o Islã.

e. A influência cultural substituída pelo diálogo e o intercâmbio

Essa evolução pode ser lida de vários modos. Pode-se ver nesse caso o efeito mecânico da globalização econômica que mistura e nivela todas as atividades humanas. Pode-se ver também uma evolução “anticolonialista” dos espíritos, o reconhecimento que uma cultura não pode mais pretender ser dominante. Desde então, a palavra chave é a diversidade cultural.

A França desempenhou um papel essencial no nascimento desse conceito, por um lado abrindo-se para as influências estrangeiras, por outro lado, promovendo no plano internacional a ideia de que a pluralidade e o diálogo das culturas são fatores de paz e prosperidade. A convenção da UNESCO sobre a diversidade cultural é um bom exemplo disso.

f. A emergência da Europa

A criação há 50 anos da União Europeia modifica, é claro, a situação. Algumas perguntas a este respeito podem ser formuladas:

- como conciliar política cultural nacional e identidade europeia?
- que papel a cultura deve desempenhar na política europeia? Deve-se observar o paradoxo que a Europa, que nasce de uma identidade cultural, se constitui em torno do mercado do carvão e do aço e evolui apenas em termos econômicos. (a moeda única por exemplo). A cultura permanece sob a responsabilidade dos Estados e não faz parte do campo comunitário (com uma exceção, representada pelo início de uma política audiovisual).

g. As relações entre a influência cultural (soft power) e força militar (hard power)

É possível chegar a uma conclusão desse debate que dura há mais de 20 anos?

Até 1989, a oposição leste-oeste domina. Existe uma concorrência militar e ideológica ao mesmo tempo.

No segundo período, que começa com a queda do muro de Berlim e que termina em 2001 com o atentado de Nova Iorque, se destaca a ideia de que o debate cultural está resolvido, que a democracia liberal venceu, que os elementos militares são menos importantes já que não há mais adversários ideológicos.

O atentado de 2001 recoloca em primeiro plano as oposições, reativa os gastos militares e o debate ideológico-cultural – a luta contra o comunismo é substituída pela oposição ocidente-islã.

Enfim, menciono somente para lembrar, pois esse é um tema imenso em si, a irrupção da internet e a articulação entre esse modo de comunicação e a cultura.

*A relação cultural entre a França e o Brasil:
história e atualidade.*

- a. O peso da história entre nosso relacionamento é bem conhecido.

Não é preciso entrar em pormenores. Citemos, só para lembrar, a missão artística francesa de 1816, a influência da arquitetura e do urbanismo parisiense no Rio de 1900, a influência da filosofia d'Auguste Comte, os laços entre Pasteur e Oswaldo Cruz.

- b. A política dos “anos culturais”.

Esta ideia nasceu nos anos 80. Uma de suas principais inspiradoras é a intelectual e escritora francesa Catherine Clément.

Trata-se de organizar um conjunto multidisciplinar de manifestações focalizando um país, com um efeito multiplicador muito midiático.

Alguns anos mais tarde, uma operação de retorno é organizada (exemplo Ano da França na Turquia, depois ano da Turquia na França). Esse tipo de manifestação é complexo e de preparação difícil e tem por causa de sua visibilidade um forte componente político.

- c. A respeito do Brasil.

Em 2005 foi organizado com grande êxito um Ano do Brasil na França. Devia-se então organizar a operação de retorno no Brasil. Essa teve um impacto muito forte pois se inseriu numa relação política franco-brasileira renovada e fortalecida: a parceria estratégica. Nessa parceria, os dois países compartilham uma visão comum da evolução do mundo, do sistema multilateral das Nações Unidas, das respostas coletivas a dar aos grandes problemas (epidemias, superaquecimento climático...).

Desemboca em uma parceria militar.

A partir daí, o ano da França no Brasil se torna o componente cultural da parceria global, o que o torna diferente de um Ano cultural tradicional.

d. As características da operação.

O Ano da França no Brasil pode se resumir da seguinte maneira: 500 manifestações oficiais, 340 projetos artísticos, 135 projetos acadêmicos e científicos, 80 projetos de cunho econômico. O orçamento se elevou a 50 milhões de Euros, contando com uma mobilização muito importante das empresas brasileiras e francesas.

A França expõe seu patrimônio (Chagall, Houdon, Yves Saint Laurent) e suas criações contemporâneas (Sophie Calle, teatro de vanguarda). A manifestação foi inaugurada com uma queima de fogos, se abre aos laços com a África e se insere também no Carnaval do Rio com a escola Grande Rio que prestou homenagem à França.

A diversidade dos eventos é lembrada pelo tema da comunicação “A França muito além do que você imagina”.

Além da diversidade, foi também enfatizada a parceria entre artistas dos dois países que trabalhavam juntos, cada cultura se enriquecendo com esse diálogo.

Conclusão

Ao terminar esta reflexão, é impossível deixar de observar um paradoxo.

O Ano da França no Brasil se insere finalmente na grande tradição intelectual francesa: é ligada a um verdadeiro projeto político (a parceria estratégica onde o Estado desempenha um papel importante), a diplomacia estando também incluída. Está amplamente aberta a questões universitárias e econômicas.

De certo modo, este Ano da França no Brasil evita o questionamento que pesa atualmente sobre a política cultural internacional. Vejamos os motivos: a parceria estratégica em primeiro lugar, e depois a importância crescente do Brasil, grande país emergente.

Podemos deduzir que a história não está concluída, que o grande questionamento não eliminou inteiramente a política histórica da presença cultural.

O Ano da França no Brasil envia assim, parece, a mensagem de que o âmbito cultural, mesmo sendo apenas um aspecto das relações internacionais, continua sendo um elemento fundamental de uma relação política bilateral como a que existe entre o Brasil e a França.

Este ano permitiu renovar a imagem da França e estreitar os laços históricos que unem os dois países e dar-lhes um toque de rejuvenescimento, bem como diversificar os públicos.

Mesmo se podemos discutir ao infinito sobre os modos de intervenção, o papel do Estado, as estruturas dos agentes culturais, os financiamentos necessários, o lado cultural permanece de uma importância fundamental, e mais ainda para um país como a França em que a cultura constitui o núcleo de sua influência mundial ao longo de uma história secular.

I

Estado e Cultura – Política ou
políticas culturais no Brasil?

Políticas culturais no Brasil do século XXI: cenários e desafios

*Lia Calabre**

Hoje, ao findar a primeira década do século XXI, apresentar como tema central de uma pesquisa ou de um artigo a análise de políticas culturais vai tornando-se um fato mais comum. A presença e a atuação do Estado, dentro do campo da cultura, é uma problemática que está cada vez mais integrada, tanto à agenda das políticas públicas quanto ao universo das pesquisas acadêmicas.

*

Doutora em história (UFF).
Pesquisadora do setor de Estudos de
Política e Culturas Comparadas da
Fundação Casa de Rui Barbosa
– Minc e professora dos MBA de
Gestão e produção Cultural da FGV/
RJ e da UCAM. Membro do
Conselho Científico Cultural do
Centro de Estudos Multidisciplinares
em Cultura – UFBA. Autora de
*Políticas Culturais no Brasil: dos
anos 1930 ao século XXI* (Ed. FGV,
2009) e *Políticas Culturais no Brasil:
história e contemporaneidade*
(BNB, 2010).

O conceito de política cultural trabalhado, por diversos autores e instituições (Nestor Canclini, Eduardo Nivón, Teixeira Coelho, UNESCO, entre outros), especialmente na América Latina, tem muitas similitudes. Dele podemos extrair como ponto de confluência a ideia de que política cultural se refere a um conjunto de decisões (ações e intervenções) realizadas pelo Estado e pela sociedade civil através de diversos de seus segmentos. Esse é um ponto chave para começar as discussões sobre políticas culturais no Brasil de hoje. Estamos nos referindo ao processo de construção de políticas públicas que deve obrigatoriamente criar instâncias de participação social, sem as quais o ciclo de elaboração de tais políticas não estará completo.

Segundo o estudioso mexicano Eduardo Nivón,¹

Agora, a verdadeira novidade do nosso tempo (ou melhor, desse período de modernidade surgido a partir da segunda guerra mundial) é a percepção de política cultural como uma globalidade, como uma concepção que articula ações isoladas, que já eram aplicadas aos diversos setores culturais. Na atualidade a política cultural é algo que ultrapassa a simples soma das políticas setoriais relacionadas com a arte e com a educação artística, pois supõe um esforço de articulação entre todos os agentes que intervem no campo cultural [...] O resultado disso é o de que a institucionalização da cultura seja uma das características básicas do momento em que vivemos. (BOLÁN, 2006, p. 54, tradução nossa)

O presente trabalho se propõe a discutir algumas das transformações por que passou o Ministério da Cultura nos anos 2000, tendo como horizonte de análise a construção de políticas culturais no âmbito federal. A proposta é a de realizar uma espécie de balanço das ações da atual gestão, levantando algumas das questões e desafios a serem enfrentados pelos novos governos. Para a efetivação de tal tarefa, toma-se como *parti pri* o conceito de política cultural como o de uma ação conjunta do

¹ “Ahora bien, la verdadera novedad de nuestro tiempo (es decir, de este período de modernidad surgido a partir de la segunda guerra mundial) es la percepción de la política cultural como una globalidad, es decir, como una concepción que articula las acciones aisladas que ya, desde hace años, se aplicaban a distintos sectores culturales. En la actualidad, la política cultural ha llegado a ser algo más que la suma de las políticas sectoriales relacionadas con el arte y la educación artística, pues supone un esfuerzo de articulación de todos los agentes que intervienen en el campo cultural. [...] De ahí que la institucionalización de la cultura sea una de las características básicas del período que vivimos.”

Estado e da sociedade civil, somado a percepção de que vivemos em um tempo que tem como uma de suas características básicas a percepção da cultura como um dos campos de atuação das políticas públicas.

O Brasil chegou aos anos 2000 com uma política de governo assentada no modelo neoliberal, que propunha a permanência de um Estado mínimo. No caso da cultura, a principal linha de ação do Ministério da Cultura (Minc) (criado em 2005) era a do fortalecimento das leis de incentivo. Criadas na década de 1980 (Lei Sarney – 1986) e aperfeiçoadas no início da década seguinte com a Lei Rouanet e a do Audiovisual, as leis de incentivo foram sendo gerenciadas, de maneira a fazer com que o governo interferisse, cada vez menos, em todo o processo de escolha daquilo que seria incentivado com os recursos públicos. É importante observar que o projeto inicial da criação das leis tinha como objetivo primeiro o estímulo à participação conjunta das áreas privada e pública no financiamento da cultura. Os percentuais de abatimento no imposto de renda devido constituíam somente uma parte dos recursos a serem investidos nos projetos culturais. Parte do financiamento deveria ser feito com dinheiro do próprio patrocinador. Dessa forma, as atividades culturais, com e sem apelo mercadológico, seriam custeadas por recursos públicos (isenção de imposto de renda) e privados. Nesse caso, se justificaria um maior poder de decisão da parte do patrocinador privado, já que este fazia um real investimento, com recursos próprios, nas atividades culturais. Com todas as críticas e problemas que possam ser apontados, não se pode negar que tal mecanismo teve um papel importante no desenvolvimento das atividades culturais do período.

Ao longo da década de 1990, as leis foram sendo reformuladas e os percentuais de abatimento atingiram 100% (cem por cento) dos recursos investidos em diversas áreas (cinema, artes cênicas, patrimônio, música instrumental e produção de livros).

2
Este artigo foi
finalizado em setembro
de 2010.

A Lei Rouanet (1991) e a Lei do Audiovisual (1993) foram os dois principais mecanismos de financiamento da cultura criados nos anos 1990, mantendo-se ativas até hoje.²

Na tabela a seguir, apresentamos os percentuais de recursos públicos e privados que foram investidos através das leis de incentivo fiscal federais, no período de 1993 a 2009.

Quadro 1 - Investimentos na leis de incentivo: 1993-2009

VALORES TOTAIS - ANO DE REFERÊNCIA	% RENÚNCIA RECURSOS PÚBLICOS	% INVESTIMENTO PRIVADO
1993	30,00%	70,00%
1994	31,20%	68,79%
1995	33,64%	66,35%
1996	39,96%	67,03%
1997	32,87%	67,12%
1998	41,02%	58,97%
1999	52,64%	47,35%
2000	64,33%	35,66%
2001	64,14%	35,85%
2002	76,40%	23,59%
2003	83,35%	16,64%
2004	86,50%	13,49%
2005	87,47%	12,52%
2006	89,15%	10,84%
2007	89,36%	10,63%
2008	91,07%	8,92%
2009	88,66%	11,33%

3
O salicnet, fornece séries de informações sobre toda a movimentação das leis de incentivo. A tabela acima foi construída com bases em tais informações. Ver: <<http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php>>.

Fonte: Salicnet/Minc³

O fenômeno do deslocamento do investimento do âmbito privado para o público através da renúncia fiscal fica evidente. Em 1993, 70% dos valores investidos nos projetos aprovados pelas leis tinha origem no setor privado. Esse percentual de investimento privado decresce continuamente, ano a ano. Em 1999, já se pode observar que o percentual de recursos públicos investidos (52,64%) ultrapassa o privado (47,35%). Esse declínio

é contínuo e não se interrompe no governo Lula, com a gestão do Ministro Gilberto Gil e do Ministro Juca Ferreira, atingindo, em 2008, a marca de 8,92% de investimento de recursos privados para 91,07% de investimento público executado através de renúncia fiscal.

Em 2003, ao iniciar o governo Lula, o Ministério da Cultura passou por uma forte reformulação. O órgão mantinha, até então, sua estrutura ordenada pela lógica da lei de incentivo, ou seja, possuía secretarias que correspondiam às áreas abrangidas pelas leis, tais como: Secretaria da Música, Secretaria do Patrimônio, Secretaria do Livro e Leitura, etc. A primeira preocupação demonstrada pela nova equipe foi com o papel político do Ministério. Na nova estrutura implantada em 2003, foram criadas a Secretaria de Articulação Institucional (SAI), de Políticas Culturais (SPC), da Identidade e Diversidade (SID), do Audiovisual (SAV), de Programa e Projetos Culturais (SPPC) e de Fomento e Incentivo à Cultura (SEFIC). Esta última dedicada aos mecanismos de financiamento da Lei Rouanet (tanto a parte conhecida como mecenato como o Fundo Nacional de Cultura).

Dentro dos projetos ditos prioritários, pela nova equipe, estava o da reformulação de Lei Rouanet.⁴ Visando a coleta de subsídios para a reformulação da Lei, em 2003, o Minc lançou uma ampla consulta pública através dos seminários “Cultura para todos” que percorreu os estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Pará e Pernambuco, realizando encontros setorializados com os Secretários de Cultura estaduais e municipais; com os investidores privados e fundações; investidores estatais; e, pessoas físicas. Aos participantes dos seminários eram colocadas duas questões: 1- Quais são os principais entraves para o acesso ao financiamento público federal da cultura (Lei Rouanet e Lei do Audiovisual); e, 2- Quais mecanismos devem ser adotados para garantir a transparência, a democratização e a descentralização do financiamento público

⁴ O projeto de substituição da Lei Rouanet somente foi apresentado ao Congresso em 2010.

da cultura? A estratégia da consulta pública, por um lado, buscava reunir possíveis apoios para o processo de reformulação da lei e, por outro, constitui-se como uma ação inovadora de aproximação do Ministério com a sociedade (em especial com a classe artística e com os produtores).

A partir da análise das respostas obtidas nas consultas, a avaliação mais geral foi a de que o mecanismo necessitava ser reformulado sim, porém, havia uma série de problemas que poderiam ser solucionados, a curto prazo, através de portarias ministeriais, da divulgação mais sistemática da lei e da capacitação de produtores e de gestores nas mais diversas regiões do país.⁵ Uma outra conclusão foi a do papel fundamental cumprido pelo mecanismo em determinadas áreas da produção cultural e regiões do país, apontando para a necessidade de que o projeto de reformulação fosse realizado de maneira a não paralisar os processos em curso.

Ao longo da primeira gestão do Ministro Gil (2003-2006) algumas medidas foram tomadas para buscar diminuir o processo de concentração regional (eixo Rio – São Paulo) e setorial. Uma delas foi o investimento no mecanismo de editais para a seleção de projetos a serem apoiados, tanto por parte do próprio Ministério, como pelos maiores investidores estatais da Lei, como é o caso da Petrobrás. O percentual de recursos utilizados pelas leis de incentivo através de edital passou de 3% em 2003, para 13% em 2008. (BRASIL, 2008) Isso permitiu uma pequena melhora no cenário da distribuição regional de recursos, ainda que possamos afirmar que a situação está longe de se tornar satisfatória. A adesão ao modelo de editais se deu, inclusive, com empresas e fundações do setor privado, buscando ampliar a abrangência e melhorar a transparência das ações implementadas.

Em 2008, a reforma da Lei Rouanet entrou novamente em discussão, um primeiro projeto chegou a ser apresentado ao Congresso Nacional, mas foi logo retirado de pauta. Ao longo

5
As demandas por capacitação estão sempre presentes em todas as consultas realizadas pelo Ministério aos mais diversos setores da cultura, não se restringem as questões de elaboração de projetos, passam pelo campo da gestão, do trabalho técnico especializado chegando até a formação artística.

de 2009, o Ministério da Cultura elaborou e aperfeiçoou algumas versões da nova lei, sendo todo o processo acompanhado de vários seminários nacionais e, os resultados, submetidos à aprovação pelo Conselho Nacional de Políticas Culturais (CNPC), o que reforça o novo caráter participativo que as políticas do Ministério da Cultura vêm assumindo. Em 21 de janeiro de 2010, o Presidente Lula, encaminhou para a Câmara a versão definitiva da nova lei (que está sendo analisada) através do Projeto de Lei nº 6.722/2010, que institui o Programa Nacional de Fomento e Incentivo à Cultura (Procultura).

A reformulação do Conselho Nacional de Política Cultural (CNPC), através do Decreto nº 5.520/2005 foi mais uma etapa do processo de criação ou reativação de instâncias de participação na elaboração de políticas culturais do atual governo. Originalmente criado em 1992,⁶ o CNPC não chegou a ter um importante papel dentro da estrutura do Ministério da Cultura. Na segunda metade da década de 1990, os mandatos dos conselheiros foram terminando sem que houvesse a escolha de novos membros, o que fez com que o órgão desaparecesse sem ser extinto por lei.

Atualmente o CNPC se encontra ativo dentro da estrutura do Ministério da Cultura, sendo composto por representantes de vários ministérios, dos estados, dos municípios e dos mais diversos setores da sociedade civil. Os Conselhos de Política Cultural se constituem como espaços de pactuação de políticas públicas de cultura e devem ter caráter deliberativo e consultivo. Em uma composição ideal, um mínimo de 50% de seus representantes devem ser oriundos da Sociedade Civil e eleitos democraticamente. Os conselhos devem integrar a estrutura básica do órgão da administração pública responsável pela política cultural, atuando na formulação de estratégias e no controle da execução das políticas públicas de Cultura.

6
Em 1990, o Ministério da Cultura foi extinto e transformado em uma Secretaria, assim como também deixou de existir o Conselho Federal de Cultura, órgão criado em 1966. Em 1992, o Ministério da Cultura foi recriado.

Integram o CNPC, o plenário do conselho, o comitê de integração de políticas culturais, os colegiados setoriais; as comissões temáticas e os grupos de trabalho e a Conferência Nacional de Cultura. O plenário do Conselho é constituído por 58 titulares, 18 representantes do poder público (do Minc e de outros ministérios); 4 representantes do poder público dos estados e do Distrito Federal; 4 representantes do poder público municipal; 20 representantes das áreas técnico-artísticas e de patrimônio cultural; 8 representantes de entidades acadêmicas; e, 3 personalidades com comprovado notório saber na área cultural, escolhidas pelo Ministro da Cultura. O Minc, submete à apreciação e aprovação do CNPC os projetos e ações a serem implementados. Os representantes das áreas técnico-artísticas e de patrimônio cultural são eleitos através dos colegiados setoriais, sempre buscando estabelecer uma representatividade nacional.

Uma importante ferramenta de diálogo entre o poder público e a sociedade civil que tem sido utilizada amplamente pelo governo federal é a da realização de conferências nacionais setoriais. Elas não são uma inovação da atual administração. No caso da saúde, por exemplo, a primeira Conferência Nacional de Saúde ocorreu em 1941 e, atualmente, a área se encontra na 13ª Conferência. O que ocorreu nos últimos oito anos foi a intensificação da utilização das conferências, que atingiram áreas novas, como a comunicação, por exemplo, que realizou sua primeira conferência nacional em 2009.

No caso da cultura, a primeira Conferência Nacional de Cultura ocorreu em 2005. Formalmente ela foi uma das etapas do processo de elaboração do Plano Nacional de Cultura.⁷ Pela primeira vez o governo realizava uma consulta pública, na área de cultura, aos mais variados setores, recolhendo sugestões para a elaboração das diretrizes básicas de um plano nacional. Segundo o previsto na Emenda Constitucional, o Plano Nacional de Cultura deve conduzir à: I – Defesa e valorização do patrimônio

⁷ O Plano Nacional de Cultura foi instituído através da Emenda Constitucional nº 48 de 1º de agosto de 2005.

cultural brasileiro; II – Produção, promoção e difusão de bens culturais; III – Formação de pessoal qualificado para a gestão da cultura em suas múltiplas dimensões; IV – Democratização do acesso aos bens da cultura; e, V – Valorização da diversidade étnica e regional.

A etapa preparatória da Conferência esteve baseada em dois tipos específicos de ações: a realização dos seminários setoriais “Construindo o Plano Nacional de Cultura” e as conferências municipais, estaduais e intermunicipais. As propostas de diretrizes para a elaboração do Plano Nacional de Cultura oriundas das conferências e dos seminários realizados em todo o país foram reunidas em um caderno e debatidas durante a Conferência Nacional de Cultura. Um total de 1.197 municípios realizou conferências municipais e 19 estados cumpriram a etapa estadual. Ao todo foi estimado um total de 53.373 pessoas envolvidas com o evento em todo o país.

No segundo semestre de 2009, foram iniciados os preparativos para a realização de II Conferência Nacional de Cultura (CNC) que teve lugar em Brasília, em março de 2010⁸. Foram 3.071 os que municípios realizaram conferências locais, todos os estados fizeram conferências estaduais, com a estimativa de 200 mil pessoas diretamente envolvidas em todo o país. A II CNC apresentou como novidade a realização das conferências setoriais, nas áreas correspondentes aos colegiados setoriais que tem representação no CNPC. Foram realizadas ao todo 143 conferências setoriais, com um total de 3.193 delegados inscritos para as mesmas. Alguns estados desenvolveram, de maneira independente, um processo de construção de diálogos como os municípios, criando uma agenda própria de fóruns e conferências. O estado da Bahia, por exemplo, realizou a III Conferência Estadual de Cultura e avança na construção do plano estadual de cultura. A II CNC obteve um grau consideravelmente superior de mobilização e participação, em todo o país, em relação

8
Mais informações sobre as conferências de cultura consultar: <http://blogs.cultura.gov.br/cnc/tag/ii-cnc/>

à Conferência de 2005. Tanto a ampliação da participação da sociedade civil nos processos decisórios da ação pública sobre a cultura quanto o crescimento da demanda pela garantia dos direitos culturais, no período de 2005 a 2009, contribuem para reforçar a ideia de que se o governo deseja consolidar um novo modelo de gestão pública, o investimento na qualificação e diversificação da participação social é uma ação prioritária.

Retornando a I CNC, uma das atribuições da Conferência era a de produzir propostas de diretrizes para a elaboração do Plano Nacional de Cultura (PNC). O texto do PNC finalizado em 2009, contou com contribuições oriundas da: I CNC, das oficinas do Sistema Nacional de Cultura, realizadas em 2007; dos Seminários Estaduais realizados em todo o país no ano de 2008; do CNPC; e, do fórum virtual.

O Plano Nacional de Cultura se encontra em processo de tramitação no Congresso e apresenta os seguintes conceitos e valores norteadores: 1 – A Cultura como um conceito abrangente, como expressão simbólica, direito de cidadania e vetor de desenvolvimento; 2 – A cultura brasileira como algo dinâmico, que expressa as relações entre o passado, presente e futuro da nossa sociedade; 3 – As relações com o meio ambiente como parte integrante dos repertórios e das escolhas culturais; 4 – A sociedade brasileira como geradora e dinamizadora de sua cultura, a despeito da omissão ou interferência autoritária do Estado e da lógica específica do mercado; 5 – O Estado com o dever de atuar como indutor, fomentador e regulador das atividades, serviços e bens culturais; e, 6 – Ao Ministério da Cultura cabe formular, promover e executar políticas, programas e ações na área da cultura. O Plano Nacional de Cultura está ancorado na corresponsabilidade de diferentes instâncias do poder público e da sociedade civil.

Um outro importante elemento integrante do processo de estruturação e institucionalização do campo da cultura, dentro de uma lógica participativa e federativa, é o da construção

do Sistema Nacional de Cultura (SNC).⁹ A efetividade e o bom funcionamento do Sistema estão ligados a elaboração e implementação dos planos de cultura, ao funcionamento dos conselhos de cultura, a realização das conferências e dos fóruns que devem estar presente nos três níveis de governo.

Desde o final da década de 1960, ainda durante a ditadura civil-militar, o Conselho Federal de Cultura (CFC), órgão do Ministério da Educação e Cultura, recomendava a estruturação de um sistema nacional de cultura, que deveria ser integrado pelos conselhos, secretarias, departamentos e demais órgãos estaduais e municipais de cultura. Na década de 1980, em pleno processo de redemocratização política, foi criado um fórum de secretários de cultura, num primeiro momento somente Minas Gerais, São Paulo e Paraná, possuíam secretarias de cultura.¹⁰ O Fórum pode ser considerado como um dos principais órgãos na liderança da campanha pela criação de um Ministério da Cultura. Entretanto, com a criação do novo ministério, o processo de articulação entre os órgãos estaduais e municipais com o governo federal não ocorreu como o desejado. Ao longo da década de 1990, os espaços de cooperação e diálogo cultural entre os diversos níveis de governo foram desaparecendo ou ocupando lugares secundários dentro da política do Ministério de Cultura.

O projeto atual, que tramita pelo Congresso Nacional, prevê que o SNC compreenda uma série de subsistemas de áreas diversas. Um exemplo da necessidade da estruturação de um sistema de articulação e de elaboração de políticas setoriais entre os diversos níveis de governo que pode ser destacado é o dos órgãos de proteção ao patrimônio, que hoje atuam em inúmeros municípios e estados. As legislações relativas ao tombamento, registro e proteção do patrimônio material e imaterial não são articuladas entre os vários níveis de governo, tampouco existe uma base conceitual e jurídica federativa que propicie a integração das políticas de promoção e preservação do patrimônio

⁹ O projeto de lei ainda se encontra em tramitação no Congresso, os detalhes do Projeto de Emenda constitucional podem ser consultados no blog do SNC, ver: <<http://blogs.cultura.gov.br/snc/>>.

¹⁰ É o atual Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Cultura.

e da memória. Tal processo faz com que ocorra uma superposição de atividades, acompanhada de uma falta de definição clara dos limites das responsabilidades de cada um dos níveis de governo que, em alguns casos, resulta mais em imobilização das ações do que em ampliação das mesmas.

O SNC está baseado em 11 princípios básicos: 1 – Diversidade das expressões culturais; 2 – Universalização do acesso aos bens e serviços culturais; 3 – Cooperação entre os entes federados, os agentes públicos e privados atuantes na área da cultura; 4 – Fomento à produção, difusão e circulação de conhecimento e bens culturais; 5 – Integração e interação na execução das políticas, programas, projetos e ações desenvolvidas; 6 – Complementaridade nos papéis dos agentes culturais; 7 – Transversalidade das políticas culturais; 8 – Autonomia dos entes federados e das instituições da sociedade civil; 9 – Transparência e compartilhamento das informações; 10 – Democratização dos processos decisórios com participação e controle social; e, 11 – Descentralização articulada e pactuada da gestão, dos recursos e das ações. Dentro de um processo de construção de sistemas setoriais que integram o SNC, temos na área de museus, a mais avançada no processo de coleta e disponibilização de informações a articulação de ações de caráter nacional.

São muitos os discursos nos quais o ex-ministro Gilberto Gil (2003-2008), ao apresentar a política do Minc, apontava os três desafios centrais de sua gestão: retomar o papel constitucional de órgão formulador, executor e articulador de uma política cultural para o país; completar a reforma administrativa e a capacitação institucional para operar a política; e, obter os recursos indispensáveis à implementação da política. Sem dúvida tais desafios foram enfrentados, mas não totalmente vencidos. Podemos afirmar que o Ministério da Cultura cumpre hoje o papel de órgão central condutor de uma política cultural para o país e que uma ampla reforma administrativa foi realizada

dentro do mesmo. Entretanto, as duas ações ainda não alcançaram os níveis ideais de efetividade, principalmente porque o terceiro desafio, que é o de obter recursos indispensáveis a tais políticas, ainda não foi vencido.

O SNC e, dentro dele, o Sistema Nacional de Informações Culturais virão, no futuro, permitir a elaboração de políticas públicas articuladas entre os três níveis de governo. A aprovação pelo Congresso do Plano Nacional de Cultura, do Procultura e do SNC, são os desafios que ainda tem que ser enfrentados até o final da atual gestão do Ministro Juca Ferreira e, que provavelmente, se estenderão pelo próximo governo. É importante ressaltar que a simples aprovação dos projetos de lei pelo Congresso Nacional, não traz por si só garantia de efetividade das ações planejadas. A construção de um sistema nacional setorial é um processo lento. A construção de uma prática de gestão democráticas nos diversos níveis de governo é feita processualmente. O processo foi iniciado, muitas frentes de trabalho foram abertas, mas ainda há muito esforço a ser feito para que obtenha uma efetividade nacional. Os maiores desafios ainda são os de ampliar a democratização dos processos decisórios, garantindo os direitos culturais do conjunto da sociedade brasileira.

Referências

BRASIL. Decreto n. 5520, 24 de agosto de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5520.htm>. Acesso em: 31 jul. 2012.

_____.Lei n. 8.313 de 23 de dezembro de 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8313cons.htm>. Acesso em: 31 jul. 2012.

_____.Lei n. 12.343 de 12 de dezembro de 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12343.htm>. Acesso em: 31 jul. 2012.

BRASIL. MINC - Ministério da Cultura. Secretaria de Articulação Institucional. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE CULTURA. 1., 2005, Brasília. *Anais....* Brasília: Minc, 13 dez. 2005. Caderno de Propostas.

_____. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE CULTURA. 1., 2005, Brasília. *Anais....* Brasília: Minc, 2007.

_____. *Observatório dos Editais*. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2010/08/relatorio-anual-editais-2008.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2010.

_____. *Conselho nacional de Políticas Culturais*. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/cnpc/sobre-o-cnpc/m>>. Acesso em: 15 ago. 2010.

BOLÁN, Eduardo Nivón. *La política cultural*. Temas, problemas y oportunidades. México: CONACULTA/Fundo Regional para la cultura y las artes de la zona centro, 2006

BOTELHO, Isaura. Para uma discussão sobre política e gestão cultural. In: CALABRE, Lia. (Org.) *Oficinas do Sistema Nacional de Cultura*. Brasília: Ministério da Cultura, 2006.

CALABRE, Lia. *Políticas Culturais no Brasil: dos anos 1930 ao século XXI*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009.

_____. *Políticas Culturais no Brasil: história e contemporaneidade*. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2010.

CHAUÍ, Marilena. *Cidadania cultural*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2006.

IBGE. *Perfil dos municípios brasileiros: cultura*. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

MAGALHÃES, Aloísio. *E triunfo? A questão dos bens culturais no Brasil*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

MATA-MACHADO, Bernardo Novais da. Participação política e conselhos de cultura: uma proposta. In: FARIA, Hamilton; MOREIRA, Altair e VERSOLATO, Fernanda (Org.) *Você quer um bom conselho? Conselhos municipais de cultura e cidadania cultural*. São Paulo: Instituto Polis, 2005.

_____. A política cultural e as cidades. In: MINC. 1^a. *Conferência Nacional de Cultura 2005/2006*. Estado e sociedade construindo políticas públicas de cultura. Secretaria de Articulação Institucional do Ministério da Cultura. Brasília: Minc, 2007.

RUBIM, Antonio Albino Canelas e BARBALHO, Alexandre (Org.). *Políticas Culturais no Brasil*. Salvador: Edufba, 2007.

Políticas culturais: estado da arte no Brasil

*Antonio Albino Canelas Rubim**

A análise do estado da arte dos estudos em políticas culturais no Brasil, de imediato, acena para a íntima conexão existente entre tais estudos e os experimentos efetivos desenvolvidos no campo das políticas culturais no mundo e em nosso país. Deste modo, fazer uma breve visitação histórica a tais experimentos parece imprescindível no esforço de interpretação do panorama brasileiro.

*

Professor titular da Universidade Federal da Bahia e docente do Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade (Pós-Cultura). Pesquisador I - A do CNPq e do Centro de Estudos Multidisciplinar em Cultura (CULT). Autor de livros e artigos sobre políticas culturais, cultura e política, comunicação e política. Atual Secretária de Cultura do Estado da Bahia.

Não cabe esboçar uma trajetória exaustiva do momento inaugural das políticas culturais no mundo ou, pelo menos, no ocidente. Apesar das variadas interpretações, parece existir alguma convergência sobre a temática. Tal acordo permite que Xan M. Bouzadas Fernandez (2007a, p. 111, tradução nossa) escreva:

Se nos ativermos aos diagnósticos efetuados acerca do nascimento das políticas culturais nos países ocidentais, pode se afirmar que o período geralmente reconhecido como inaugural daquelas que podem ser entendidas plenamente como políticas culturais seria aquele que se estende entre a década dos anos trinta e os anos sessenta do passado século XX.¹

O autor lista três experimentos que poderiam se constituir neste ato fundacional: as iniciativas político-culturais da Segunda República Espanhola nos anos trinta; a instituição do *Arts Council* na Inglaterra na década de quarenta e a criação do Ministério dos Assuntos Culturais na França, em 1959. Mas ele mesmo reconhece que a iniciativa francesa, além de ser a mais estudada, tem maior densidade e envergadura.

A missão de André Malraux não foi apenas instituir o primeiro ministério da cultura existente no mundo, mas conformar uma dimensão de organização nunca antes pretendida para uma intervenção política na esfera cultural. Como assinou Herman Lebovics (2000, p. 292, tradução nossa):

Cabe destacar um fato importante: Malraux estabeleceu o princípio segundo o qual as autoridades públicas possuem uma responsabilidade para com a vida cultural de seus cidadãos, do mesmo modo que a possuem – se bem que não na mesma medida no que diz respeito ao financiamento – para com sua educação, saúde e bem estar.²

Se historicamente a relação entre cultura e política era sempre caracterizada pelo predomínio da finalidade política e pela

1
Si nos atenemos a los diagnósticos efectuados acerca del nacimiento de las políticas culturales en los países occidentales, puede afirmarse que el período generalmente reconocido como fundacional de aquellas que pueden ser entendidas ya de un modo pleno como políticas culturales sería aquel que se extiende entre la década de los años treinta y los años sesenta del pasado siglo XX.

2
Cabe destacar un hecho de importancia: Malraux estableció el principio conforme al cual las autoridades públicas tienen una responsabilidad para con la vida cultural de sus ciudadanos, del mismo modo que la tiene – si bien no en la misma medida en lo que respecta a la financiación – para con su educación, salud y bienestar.

instrumentalização da cultura, agora começa a acontecer uma radical guinada neste panorama, inaugurando uma nova conexão, na qual a cultura é a finalidade e a política apenas o recurso para atingir este fim. Assim, André Malraux, com seu Ministério dos Assuntos Culturais, “inventou”, no dizer de Philippe Urfalino (2004) em seu já clássico livro, a política cultural em sua acepção contemporânea.

Além de *l'invention de la politique culturelle* em sua concepção atual, o experimento de Malraux à frente do Ministério dos Assuntos Culturais produziu também outra contribuição essencial para o desenvolvimento das políticas culturais. Ele fez emergir os modelos iniciais e paradigmáticos de políticas culturais, com os quais ainda hoje lidam os dirigentes e os estudiosos.

O primeiro destes modelos já se encontrava inscrito nos objetivos definidos pelo decreto de 24 de julho de 1959 que instituiu o Ministério. De acordo com citação transcrita no texto de Xan Bouzadas Fernández (2007a, p. 124, tradução nossa), no documento oficial está escrito:

O Ministério de Assuntos Culturais teria como missão tornar acessíveis as obras capitais da Humanidade, e em primeiro lugar da França, ao maior número possível de franceses; garantir a mais vasta difusão do nosso patrimônio cultural; e favorecer a criação das obras de arte e do espírito que o enriquece.³ (tradução nossa)

O decreto de criação e as *maisons de la culture*, projeto prioritário de André Malraux em seus dez anos na direção do Ministério, conformaram o modelo de ação cultural, ou melhor de democratização cultural, que tem como alicerces: a preservação, a difusão e o acesso ao patrimônio cultural ocidental e francês canonicamente entronizado como a cultura. Este patrimônio deveria ser democratizado e compartilhado por todos os cidadãos franceses, independente de suas classes sociais. Além de

3
El Ministerio de Asuntos Culturales habría de tener como misión el hacer accesibles las obras capitales de la Humanidad, y en primer lugar de Francia, al mayor número posible de franceses, de garantizarle la más vasta difusión a nuestro patrimonio cultural, y de favorecer la creación de las obras de arte y del espíritu que lo enriquecen.

preservar, difundir e consumir o património, tal modelo estimula a criação de obras de arte e do espírito, igualmente inscritas nos cânones vigentes na civilização francesa e ocidental.

Este primeiro período, durante o qual se plasma o modelo inicial de políticas culturais, está marcado por uma nítida vocação: centralizadora, estatista e ilustrada, com um nítido viés de atenção para os aspectos estéticos e artísticos. (FERNÁNDEZ, 2007b, p. 125)

O rebelde ano de 1968 colocou em crise este modelo ao questionar hierarquias e cânones, atingindo e abalando esta visão elitista de cultura, embora as críticas iniciais ao modelo tenham começado a surgir já em 1966, em especial, com relação ao carácter excessivamente oneroso dos equipamentos culturais construídos. A respeito desta contestação, escreveu Herman Lebovics (2000, p. 282):

Sob o lema de ‘a imaginação no poder’, os estudantes desafiaram o projeto cultural do estado. Derrubaram literalmente as Casas da Cultura criadas por Malraux. No final do verão, os diretores de todas as *Maisons de la Culture* se reuniram em Villeurbanne e condenaram de forma unânime a natureza antidemocrática da política cultural dos últimos dez anos.⁴ (tradução nossa)

O segundo modelo surge por contraposição ao modelo inaugural de política cultural. Ele reivindica uma definição mais ampla de cultura, reconhece a diversidade de formatos expressivos existentes, busca uma maior integração entre cultura e vida cotidiana e assume como condição da política cultural a descentralização das intervenções culturais. (BOLÁN, 2006, p. 87)

O modelo intitulado democracia cultural tem como um de seus polos dinâmicos a criação de Centros de Animação Cultural, menores e menos onerosos que as Casas de Cultura, com financiamento partilhado com as autoridades locais, abertos e

4
Bajo la proclama de “la imaginación al poder”, los estudiantes desafiaron el proyecto cultural del estado. Derribarón literalmente las Casas de la Cultura que había creado Malraux. A fines del verano, los directores de todas las *Maisons de la Culture* se reunieron en Villeurbanne y condenaron en forma unánime la naturaleza no democrática de la política cultural de los últimos diez años.

receptivos às culturas regionais. Esta alternativa havia sido proposta por gestores como F. Raison e P. Moinot, incorporados ao ministério neste novo instante. Ela será consolidada com a ascensão de Jacques Duhamel ao ministério da cultura no governo George Pompidou. (FERNÁNDEZ, 2007b, p. 125) A municipalização da cultura como política está articulada com este movimento de deslocamento do lugar do estado nacional nas políticas culturais francesas. (URFALINO, 2004, p. 309-334)

Não apenas são inventadas as políticas culturais e seus primeiros modelos, mas na França são inaugurados os primeiros estudos, contemporâneos e sistemáticos, de políticas culturais.

A internacionalização das políticas culturais

Inventadas as políticas culturais, sua difusão internacional decorre não só do exemplo francês, mas principalmente da atividade continuada desenvolvida no campo da cultura pela Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO). A título de demonstração pode-se lembrar muitas recomendações, declarações e convenções acerca da cultura e das políticas culturais aprovadas e difundidas pela UNESCO.

Esta atuação na esfera internacional possibilita debates, forma pessoal e, em especial, agenda temas que vão ter importante incidência no cenário político e cultural. Mesmo países que foram submetidos a regimes ditatoriais, como foi o caso do Brasil, sofreram a influência deste agendamento e das decisões emanadas dos encontros da UNESCO. (BOTELHO, 2001 p. 89)

A influência fica evidente com a intenção do organismo em atuar ativamente no patamar das políticas culturais. O expressivo conjunto de iniciativas concentrado por volta da década de 70, mais precisamente entre 1970 e 1982, torna evidente a prioridade dada ao tema naquela conjuntura, que, não por acaso, coincide

com o momento de mutações das políticas culturais na França, em busca de um novo modelo.

Dentre as atividades da UNESCO no campo da cultura, registro especial deve ser dado a sua política de estimular estudos e publicações. Ela publicou em 1969, como estudo preliminar e genérico para subsidiar o encontro de 1970, o livro *Cultural Policy: a Preliminary Study*, primeiro de uma coleção que foi editada ao longo da década de 70, sob o título *Studies and Documents on Cultural Policies*. Tal coleção buscou analisar a situação da política cultural em países-membros de todos os continentes. O livro de Augustin Girard (1972) traz dados interessantes sobre o assunto.

Pela poderosa influência nas políticas e nos estudos em todo o mundo, deve ser lembrada a famosa definição (ampla) de cultura, formulada pela UNESCO em 1982. Ele afirmava:

[...] pode se considerar a cultura como o conjunto de atributos distintivos, espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou grupo social. Ela engloba, além das artes e as letras, os modos de vida, os direitos fundamentais do ser humano, o sistema de valores, as tradições e as crenças.⁵ (CORTÉS, 2006, p. 25, tradução nossa)

Acompanhar os temas predominantes agendados pela UNESCO interessa à reflexão, pois eles expressam preocupações e orientações. Nesta perspectiva, além dos materiais disponibilizados no site da UNESCO, este texto se vale também das análises elaboradas por Guillermo Cortés (2006) e por Eduardo Nivón Bolán (2006). Tais temas são: atuação dos estados na atividade cultural; participação da população na cultura; democratização da cultura; identidade cultural; desenvolvimento cultural; afirmação cultural (identidade, patrimônio e criatividade); integralidade e transversalidade da cultura e da política cultural;

5
[...] la cultura puede considerarse [...] como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.

cultura e desenvolvimento (sustentável) e o patrimônio imaterial/intangível.

A hegemonia neoliberal, entre os anos 80 e 90 do século XX, determina a redução da atenção da UNESCO à temática das políticas culturais. A centralidade então atribuída à cultura e às políticas culturais é colocada em xeque pela emergência internacional de uma ordem neoliberal e pela disjunção acontecida entre as políticas culturais e a questão nacional. Daí o colapso da primeira emergência das políticas culturais no cenário mundial.

A ausência do tema das políticas culturais no cenário internacional e brasileiro foi ocasionada, por conseguinte, pela pretensão do mercado de ser capaz de resolver a questão cultural na nova conformação societária que estava se constituindo com base no “pensamento único”. Ou seja, pela prevalência do mercado sobre a política como modalidade de organização da sociedade e da cultura.

Políticas culturais na atualidade

Para compreender o momento atual, cabe destacar outra vez a atuação da UNESCO e todo agendamento público operado, principalmente por ela, do tema “diversidade cultural” que irá permitir o retorno à cena do tema das políticas culturais e redesenhar radicalmente sua inserção no contexto internacional.

Nascido do confronto de interesses entre países acerca de como tratar a cultura, pensada através da sua crescente dimensão econômica, o debate foi inicialmente desencadeado pela França, através do acionamento do termo *exception culturelle* (REGOURD, 2002), para impedir que a cultura fosse tratada como uma mercadoria qualquer e inscrita nos acordos de comércio e serviço internacionais. O termo exceção cultural aparece em 1993, por contraposição à notoriedade midiática adquirida pelo GATT em sua tentativa, a partir da Rodada do Uruguai, de

estender o livre comércio aos serviços e mais especificamente aos bens culturais. (REGOURD, 2002, p. 11)

Com a ampliação da discussão, busca-se uma alternativa à inserção da cultura no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC) e cada vez mais a UNESCO aparece como espaço apropriado para acolher e tratar da regulação da cultura no cenário contemporâneo. Simultâneo a este processo o termo *exception culturelle* vai perdendo fôlego e a noção diversidade cultural ocupa seu lugar, como termo mais adequado ao embate travado. Esta noção não se constitui com base na frágil perspectiva da exceção, mas assume que a diversidade cultural é uma das maiores riquezas da humanidade.

A assimilação crescente da temática e o papel desempenhado pela UNESCO colocam esta organização no centro do novo momento de visibilidade das políticas culturais. Documentos como *Nossa Diversidade Criadora*, de 1996, relatório da Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento, instituída pela UNESCO; a *Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural* de 2001 e a *Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais* de 2005, aprovadas em fóruns da UNESCO, tornam-se desencadeadores da emergência das políticas culturais na contemporaneidade.

O contexto de apologia do mercado como ente regulador das dinâmicas da sociedade e da cultura, no qual as políticas culturais pareciam interdidas, já apresenta notável fratura na *Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural*, aprovada em 2001. Seu artigo décimo primeiro é indubitável nesta perspectiva:

As forças do mercado, por si sós, não podem garantir a preservação e promoção da diversidade cultural, condição de um desenvolvimento humano sustentável. Desse ponto de vista, convém fortalecer a função primordial das políticas públicas, em parceria com o setor privado e a sociedade civil. (UNESCO, 2005, p. 211)

A leitura do artigo nono da Declaração também é expressiva. Ele afirma que cada estado deve definir e aplicar sua política cultural, “utilizando-se dos meios de ação que julgue mais adequados, seja na forma de apoios concretos ou de marcos reguladores apropriados”. (UNESCO, 2005, p. 211) Deste modo, a Declaração repõe a possibilidade, o dever e a necessidade dos estados nacionais desenvolverem políticas culturais, confrontando a restrição neoliberal à atuação do estado.

A afirmação do direito dos estados nacionais de desenvolver políticas culturais aparece mais uma vez de modo contundente na Convenção, aprovada em Paris em outubro de 2005. No oitavo objetivo elencado pode-se ler:

Reafirmar o direito soberano dos Estados de conservar, adotar e implementar as políticas e medidas que considerem apropriadas para a proteção e promoção da diversidade das expressões culturais em seu território. (UNESCO, 2006, p. 3)

Desta maneira, é aberta uma essencial fissura na interdição neoliberal, antes vigente em quase todo mundo, e reaparece legitimado o direito das nações desenvolverem suas políticas culturais e, por conseguinte, estimularem os estudos neste campo.

Contextos brasileiros

A invenção francesa das políticas culturais e, em especial, a amplificação de sua vigência internacional possibilitam que os anos 1970 e os inícios dos 1980 sejam marcados pela emergência do tema na cena pública mundial, com significativas repercussões em inúmeros países. Não parece casual que no Brasil tenha sido formulado em 1975, durante a ditadura, um plano nacional de cultura. O lento e gradual processo de desagregação do autoritarismo e a necessidade do regime de obter algum

grau de hegemonia, por certo têm impacto nesta continuada busca de intervenção na esfera cultural, cooptando intelectuais e artistas. (ORTIZ, 1986) Mas a conjuntura externa não pode ser menosprezada para a compreensão da tessitura do único plano até hoje existente no país. Somente agora, mais de trinta anos depois, no Brasil está sendo elaborado, pública e democraticamente, outro Plano Nacional de Cultura (2007).

O impacto das iniciativas internacionais e o arejamento propiciado pelo longo e gradual declínio da ditadura estimulam novos experimentos e novas imaginações sobre políticas culturais. A trajetória de Aloísio Magalhães é emblemática nesta perspectiva. (MAGALHÃES, 1985)

Mas é a redemocratização que possibilita no Brasil o primeiro ciclo de estudos mais sistemáticos em políticas culturais. Como parte significativa das iniciativas no campo das políticas culturais no país ocorreu sob a égide do autoritarismo, a exemplo do Estado Novo e da Ditadura Militar, tais experimentos não foram acompanhados por estudos e reflexões sobre estas políticas, pois o caráter repressivo destes regimes interditava tal produção. No caso dos anos 30 e 40, outro dado inibiu as análises: o próprio pioneirismo desta experiência. Assim, os estudos sobre as políticas culturais desenvolvidas nestes momentos autoritários emergem nos anos 80. A título de exemplo podem ser lembrados: o livro organizado por Sérgio Miceli, *Estado e Cultura no Brasil* (1984), o texto de Renato Ortiz denominado “Estado autoritário e a cultura” (1985) e o livro de Mônica Velloso, *Os intelectuais e a política cultural do Estado Novo* (1987).

A “convergência perversa” (DAGNINO, 2005), que acontece no Brasil tornando simultâneos o momento da redemocratização e o avanço do neoliberalismo, vai ter um efeito nefasto sobre as políticas culturais e seus estudos no país. A peculiar versão nacional de leis de incentivo, diferente do que ocorre em outros

países, transforma estas leis quase na única fonte de financiamento da cultura e, mais que isto, faz que tais leis ocupem o lugar das políticas culturais. Esta transmutação das leis de incentivo no Brasil expressa o movimento de deslocamento do Estado e sua sujeição à lógica do mercado no campo da cultura.

No Brasil, a crise vivenciada nos anos neoliberais pelas políticas culturais – já fragilizadas pelas três tristes tradições nacionais: ausência, autoritarismo e instabilidade (RUBIM, 2008) – é aprofundada através da tentativa neoliberal do governo Collor, que reduz drasticamente a atuação do estado na cultura, inclusive extinguindo o Ministério.

Este projeto é consolidação no governo Fernando Henrique Cardoso (FHC) e seu Ministro da Cultura Francisco Weffort. Merece destaque a subsunção do tema da identidade nacional, historicamente relevante nas políticas culturais no país. José Castello (2002, p. 655-656) chega a anotar: “A política de ‘laissez-faire’ do governo Fernando Henrique Cardoso permitiu que ficasse em segundo plano, por fim, a antiga (e talvez desgastada) questão da identidade nacional”.

A gestão Fernando Henrique Cardoso/Francisco Weffort entronizou o mercado, inclusive em detrimento da identidade nacional, no núcleo de sua atuação cultural, através das leis de incentivo. Tais leis, de imediato, ocuparam quase integralmente o lugar das políticas de financiamento e – ato contínuo – tomaram o espaço das políticas culturais. Assim, o estado retraiu seu poder de deliberação político-cultural e passou a uma atitude quase passiva, através da qual apenas tinha a função de isentar, muitas vezes em 100%, as empresas que “investiam” no campo cultural. Em resumo, ainda que o recurso fosse, em sua quase totalidade, público, o poder de decisão sobre quais atividades deveriam ser apoiadas passou a ser de responsabilidade das empresas.

Neste contexto, quase desaparecem as políticas culturais e a preocupação com elas. A atenção dos dirigentes, criadores e mesmo estudiosos está voltada para as leis de incentivo. Não por acaso nestes anos tem-se um declínio de debates e análises sobre políticas culturais. Poucos são os textos dedicados ao tema. Muitos estudos estão voltados para pensar as leis de incentivo, dado seu predomínio como modo de pensar a cultura no país.

As reflexões sobre políticas culturais que resistem estão expressas em poucas publicações e através de iniciativas de algumas entidades como o Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais (Instituto Polis), que edita uma série de depoimentos e estudos especialmente dedicados às experiências de políticas culturais de governos municipais e estaduais, na maioria das vezes de oposição à gestão de FHC.

A emergência das políticas culturais no Brasil recente guarda uma sintonia fina com a chegada ao poder do presidente Lula em 2003. O novo governo, apesar de ainda não ter enfrentado devidamente o problema das leis de incentivo entronizadas no governo anterior como “política cultural” oficial, recolocou na agenda pública o tema das políticas culturais e da responsabilidade do estado nacional com relação ao desenvolvimento da cultura. Nos discursos pronunciados pelo então ministro Gilberto Gil durante o ano de 2003, dentre os assuntos mais recorrentes, cabe destacar a necessidade e a disposição de dar ao estado um novo e ativo papel no campo cultural. Poeticamente, Gil chegou a dizer que “formular políticas culturais é fazer cultura”. (GIL, 2003, p. 11) A situação dos estudos sobre políticas culturais guarda íntima conexão com este novo contexto.

Panorama 2006

Um levantamento da bibliografia sobre políticas culturais no Brasil realizado em 2006 por Antonio Albino Canelas Rubim e equipe, depois disponibilizado no site do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (CULT)⁶ da Universidade Federal da Bahia (UFBA), possibilita formular algumas conclusões sobre a situação dos estudos de políticas culturais no Brasil em torno daquele ano.

6
Ver: <www.cult.ufba.br>

Existia um número relativamente pequeno de trabalhos de pesquisa. Eles estavam dispersos em uma infinidade de áreas disciplinares (Administração, Antropologia, Ciência Política, Ciências da Informação, Comunicação, Economia, Educação, História, Letras, Museologia, Sociologia, Turismo etc.). Na maioria das vezes os trabalhos não dialogavam, pois havia, entre eles, um desconhecimento mútuo. A dispersão e a ausência de polos acadêmicos gravitacionais fragilizavam os estudos e demonstravam nitidamente a não conformação de uma área de estudos voltada ao tema, que deveria possuir, por certo, uma configuração multidisciplinar.

Cursos e centros de investigação dedicados a tais preocupações quase não existiam. Além disto, a atenção às questões e aos períodos das políticas culturais no Brasil aparecia como bastante desigual. Algumas temáticas já agregavam diversas pesquisas realizadas como acontecia com a inovadora gestão de Mário de Andrade à frente do Departamento de Cultura da Cidade de São Paulo, enquanto outros assuntos eram carentes de estudos, como, por exemplo, o rico período cultural entre 1945 e 1964.

A forte presença neoliberal associada ao predomínio das leis de incentivo faz emergir de modo singular no país uma atenção para práticas e estudos de marketing cultural e afins. Não é casual que apareçam nestes anos os chamados produtores

culturais e, inclusive, inúmeros cursos de extensão e alguns de graduação voltados para a sua formação.

Avanços e perspectivas

O panorama propiciado com base no levantamento realizado, por conseguinte, apontava para um quadro bastante problemático destes estudos no Brasil. Entretanto, o cenário inaugurado pelo novo governo possibilitou um conjunto de iniciativas que começou a alterar este sombrio panorama. O impacto do contexto internacional e, em particular, a nova conjuntura brasileira emergem como componentes essenciais para a configuração de outra circunstância das investigações sobre políticas culturais no país.

Começam a surgir de modo mais sistemático eventos preocupados com políticas culturais. O Colóquio Políticas Culturais: diálogo indispensável, organizado pela Fundação Casa de Rui Barbosa, vinculada ao Ministério da Cultura (MinC), é iniciado com uma série de palestras em 2003. No ano seguinte, o MinC, através da Fundação Casa de Rui Barbosa, da Secretaria da Identidade e Diversidade Cultural e da Secretaria de Políticas Culturais, recém instituída, em sintonia com a agenda internacional, organiza um seminário sobre a Diversidade Cultural Brasileira. (LOPES; CALABRE, 2005)

Em 2005, acontece em Salvador o I Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (ENECULT), que coloca em debate o tema das políticas culturais, através de mesas-redondas e sessões de apresentação de trabalhos científicos. Desde esse ano, o ENECULT, em suas edições anuais, vem dando destaque aos trabalhos e mesas-redondas sobre políticas culturais, fazendo CULT um espaço aglutinador de estudiosos de políticas culturais, brasileiros e estrangeiros.

Além do encontro baiano, os Seminários Internacionais sobre Políticas Culturais, realizados anualmente no Rio de Janeiro pela Fundação Casa de Rui Barbosa, desde 2006, e os, mais recentes, eventos promovidos pelo Banco do Nordeste do Brasil (BNB) sobre a temática em Fortaleza, a partir de 2009, aparecem como momentos de encontro dos estudiosos de políticas culturais no Brasil. Também, em Belo Horizonte, acontecem simpósios anuais sobre diversidade, organizado pelo Observatório da Diversidade Cultural, e sobre gestão cultural, promovidos pela empresa DUO Informação e Cultura, que são momentos de reflexão sobre temas afins às políticas culturais. Mais recentemente a União Latino de Economia da Informação, da Comunicação e da Cultura (ULEPICC), em especial em seu capítulo brasileiro, vem abrindo espaços em seus encontros bi-anuais para os estudos de políticas de comunicação e de cultura.

Destaque deve ser dado igualmente ao trabalho desenvolvido pelo Observatório do Itaú Cultural, através da realização de cursos de gestão em diversos estados brasileiros; da premiação a trabalhos de investigação em gestão cultural e da publicação de livros e periódicos dedicados à cultura e às políticas culturais, como a *Revista do Observatório do Itaú Cultural*, editada desde 2007. Antes disto, no ano de 2005, a *Revista Rio de Janeiro* publicou interessante dossiê sobre políticas culturais, organizado pelo Laboratório de Políticas Públicas da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).

Durante todo o período a Fundação Casa de Rui Barbosa (FCRB) vem se dedicando a publicação de livros sobre políticas culturais, com destaque para a Coleção FCRB, que reúne os trabalhos apresentados nos seminários que tem realizado sobre políticas culturais. No ano de 2006 é publicado o livro *Cidadania Cultural. O Direito à Cultura* da professora Marilena Chauí que terá ampla repercussão para os estudos na área.

No ano seguinte, começa a ser publicada a Coleção CULT, com diversos livros dedicados ao tema: *Políticas Culturais no Brasil* (2007); *Políticas Culturais na Ibero-América* (2008); *Políticas Culturais no Governo Lula* (2010) e *Políticas Culturais para as Cidades* (2010).

Em 2007, é fundada no III ENECULT a Rede de Estudos em Políticas Culturais (REDEPCULT), que reúne pesquisadores de diferentes estados e instituições. Dentre as atividades da REDEPCULT cabe assinalar a edição, desde 2008, do periódico *on-line Políticas Culturais em Revista*,⁷ primeira publicação científica periódica sobre este tema no Brasil e na América Latina.

Ainda que o número de cursos de graduação e pós-graduação atentos ao tema das políticas culturais continue bastante aquém das necessidades sociais – conforme foi comprovado no mapeamento da formação em organização (políticas, gestão e produção) cultural no Brasil, realizado em 2010, pelo Ministério da Cultura – nos últimos anos a produção de trabalhos de conclusão de cursos de graduação; monografias; dissertações e teses sobre o assunto cresceu visivelmente. Hoje mais de vinte programas de pós-graduação colocam a cultura entre suas áreas de investigação e alguns deles têm desenvolvido diversos trabalhos em políticas culturais, a exemplo do Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade (Pós-Cultura) da Universidade Federal da Bahia.

Todo este conjunto de iniciativas aponta para uma efetiva superação do panorama anterior, sugerido pelo levantamento de 2006. Deste modo, as perspectivas abertas para os estudos acerca das políticas culturais no Brasil se encontram em um bom momento, como acontece com as próprias políticas culturais no país. O panorama desenhado em 2006 está sendo profundamente alterado.

7
Ver: <www.
politicasculturaisem
revista.ufba.br>

Referências

- ABDANUR, Elizabeth França. *Os “Ilustrados” e a política cultural em São Paulo*. O Departamento de Cultura na Gestão Mário de Andrade (1935-1938). 1992. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade Estadual de São Paulo, Campinas. 1992.
- BARBALHO, Alexandre. Política cultural. In: RUBIM, Linda (Org.) *Organização e produção da cultura*. Salvador, EDUFBA, 2005. p. 33-52.
- BARBALHO, Alexandre. *Relações entre Estado e cultura no Brasil*. Ijuí, Brasil: Editora UNIJUÍ, 1998.
- BARBATO JR., Roberto. *Missionários de uma utopia nacional-popular*. Os intelectuais e o Departamento de Cultura de São Paulo. São Paulo: Annablume/ Fapesp, 2004.
- BASTOS, Mônica Rugai. *O espelho da nação: a cultura como objeto de política no governo Fernando Henrique Cardoso*. 2004. Tese (Doutorado) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2004.
- BERLINK, Manoel T. *Centro Popular de Cultura da UNE*. Campinas: Papyrus, 1984.
- BERNARD, François de. Por uma redefinição do conceito de diversidade cultural. In: BOLÁN, Eduardo Nivón. *La política cultural*. Temas, problemas y oportunidades. Cidade do México: Conselho Nacional para a Cultura e as Artes, 2006.
- BOTELHO, Isaura. *Romance de formação: FUNARTE e política cultural*. Rio de Janeiro, Ministério da Cultura / Fundação Casa de Rui Barbosa, 2001.
- BRANDT, Leonardo (Org.) *Políticas culturais*. São Paulo, Manole, 2003.
- BRANDT, Leonardo (Org.) *Diversidade cultural*. São Paulo: Escrituras: Instituto Pensarte, 2005. p. 73-81.
- CALABRE, Lia. *Políticas culturais no Brasil: história e contemporaneidade*. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil (BNB), 2010.

- CALABRE, Lia. *Políticas culturais no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009.
- CALABRE, Lia (Org.). *Políticas Culturais: um campo de estudo*. Rio de Janeiro: Edições Casa de Rui Barbosa, 2008.
- CANCLINI, Néstor Garcia. Definiciones en transición. In: MATO, Daniel (Org.) *Estudios latinoamericanos sobre cultura y transformaciones sociales en tiempos de globalización*. Buenos Aires: Clacso, 2001. p. 65.
- CASTELLO, José. Cultura. In: LAMOUNIER, Bolivar e FIGUEIREDO, Rubens (Org.). *A era FHC*. São Paulo: Cultura, 2002. p. 627-656.
- CHAUÍ, Marilena. *Cidadania cultural. O direito à cultura*. São Paulo: Editora da Fundação Perseu Abramo, 2006.
- COELHO, Teixeira. *Dicionário crítico de políticas culturais*. São Paulo, FAPESP / Iluminuras, 1997.
- CORTÉS, Guillermo. Tan cerca y tan lejos: los vaivenes de las políticas culturales. In: CORTÉS, Guillermo e VICH, Victor (Org.). *Políticas culturales*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos: Instituto Nacional de Cultura, 2006. p. 19-43.
- CUÉLLAR, Javier Pèrez de. (Org.). *Nossa diversidade criadora*. Brasília: Campinas; UNESCO: Papirus, 1997.
- DAGNINO, Evelina. Políticas culturais, democracia e projeto neoliberal. *Revista Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, v. 15, p. 45-65, jan./abr. 2005.
- DÓRIA, Carlos Alberto. *Os federais da cultura*. São Paulo: Biruta, 2003.
- DUBOIS, Vincent. *La politique culturelle: gèneses d'une catégorie d'intervention publique*. Paris: Belin, 1999.
- EVANGELISTA, Ely. *A UNESCO e o mundo da cultura*. Goiânia: Editora da Universidade Federal de Goiás: UNESCO, 2003.

- FERNÁNDEZ, Xan Bouzada. Acerca de algunos cambios recientes en los escenarios de la cultura: secularización y globalización. In: MORATÓ, Arturo Rodríguez (Org.) *La sociedad de la cultura*. Barcelona: Ariel, 2007. p.123-153.
- FERNÁNDEZ, Xan Bouzada. Acerca del origen y gênesis de las políticas culturales occidentales: arqueologias y derivas. *O Público e o Privado*. Fortaleza, v. 9, p. 109-147, jan./jun. 2007.
- GIL, Gilberto. *Discursos do Ministro da Cultura Gilberto Gil*. Brasília: Ministério da Cultura, 2003.
- GIRARD, Augustin. *Cultural development: experience and policies*. Paris: UNESCO, 1972.
- GONÇALVES, José Reginaldo Santos. *A retórica da perda. Os discursos do patrimônio cultural no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ: IPHAN, 1996.
- LEBOVICS, Herman. *La mission de Malraux*. Buenos Aires: EIDEBA, 2000.
- LOPES, Antonio Herculano e CALABRE, Lia (Org.). *Diversidade cultural brasileira*. Rio de Janeiro: Edições Casa de Rui Barbosa, 2005.
- MAGALHÃES, Aloísio. *E Triunfo? A questão dos bens culturais no Brasil*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; Brasília: Fundação Nacional Pró-Memória, 1985.
- MICELI, Sérgio (Org.) *Estado e cultura no Brasil*. São Paulo: Difel, 1984.
- MICELI, Sérgio. *Intelectuais à brasileira*. São Paulo, Companhia das Letras, 2001.
- BRASIL. Ministério da Cultura do Brasil. *Plano Nacional de Cultura*. Brasília: Ministério da Cultura, 2007.
- MOISÉS, José Álvaro. Estrutura institucional do setor cultural no Brasil. In: MOISÉS, José Álvaro e outros. *Cultura e democracia*. Rio de Janeiro: Edições Fundação Nacional de Cultura, 2001. p. 13-55. V.1.

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

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

ORTIZ, Renato. Estado autoritário e a cultura. In: ORTIZ, Renato. *Cultura brasileira e identidade nacional*. São Paulo: Brasiliense, 1985. p. 79-126.

RAFFAINI, Patrícia Tavares. *Esculpindo a cultura na forma Brasil: o Departamento de Cultura de São Paulo (1935-1938)*. São Paulo: Humanitas, 2001. Dissertação (Mestrado em História) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, 1999.

REGOURD, Serge. *L'exception culturelle*. Paris: PUF, 2002.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. *Políticas Culturais no Governo Lula*. Salvador: EDUFBA, 2010.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Políticas culturais no Brasil: itinerários e atualidade. In: BOLAÑO, César; GOLIN, Cida e BRITTO, Valério (Org.). *Economia da Arte e da Cultura*. São Paulo: Unisinos; São Leopoldo: PPGCOM; Porto Alegre: UFRGS; São Cristovão: Itaú Cultural: UFS, 2010. p.51-71.

RUBIM, Antonio Albino Canelas; ROCHA, Renata (Org.). *Políticas Culturais para as Cidades*. Salvador: EDUFBA, 2010.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Políticas culturais e novos desafios. *Matrizes*, São Paulo, v. 2, v. 2, p. 93-115, 2009.

RUBIM, Antonio Albino Canelas; BAYARDO, Rubens (Org.) *Políticas Culturais na Ibero-América*. Salvador: EDUFBA, 2008.

RUBIM, Antonio Albino Canelas; BARBALHO, Alexandre (Org.) *Políticas culturais no Brasil*. Salvador: EDUFBA, 2007.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Políticas culturais no Brasil: tristes tradições e enormes desafios. *OBS*, Lisboa, v.15, p. 10-21, abr. 2007.

SKOT-HANSEN, Dorte. Danish cultural policy. From monoculture towards cultural diversity. *International Journal of Cultural Policy*, Londres, v. 8, n. 2, p. 197-2002.

SOUZA, Márcio. *Fascínio e repulsa. Estado, cultura e sociedade no Brasil*. Rio de Janeiro: Edições Fundo Nacional de Cultura, 2000. (Cadernos de Nosso Tempo, n. 2).

UNESCO. *Convenção sobre a proteção e promoção da diversidade das expressões culturais*. Brasília: UNESCO, 2006.

UNESCO. Declaração universal sobre a diversidade cultural. In: BRANDT, Leonardo (Org.) *Diversidade cultural*. Globalização e culturas locais: dimensões, efeitos e perspectivas. São Paulo: Escrituras: Instituto Pensarte, 2005. p.207-214.

URFALINO, Philippe. *L'invention de la politique culturelle*. Paris: Hachette, 2004.

VELLOSO, Mônica Pimenta. *Os intelectuais e a política cultural do Estado Novo*. Rio de Janeiro: Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil – Fundação Getulio Vargas, 1987.

VICH, Victor. Gestionar riegos: agencia y maniobra em la política cultural. In: CORTÉS, Guillermo e VICH, Victor (Org.). *Políticas culturales*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos: Instituto Nacional de Cultura, 2006. p. 45-70.

Tendências recentes das políticas culturais no Brasil

*Afonso Luz**

A análise das políticas culturais no Brasil permite observar um conjunto de tendências e noções que, embora nem sempre explícitas, se projetam sobre as ações do Ministério da Cultura, em seus diferentes instrumentos de intervenção. Elas estão na base do Plano Nacional de Cultura e na reestruturação do Fundo Nacional de Cultura, que são dois grandes legados da gestão de Gilberto Gil e de Juca Ferreira – ministros que estiveram à frente

*

Crítico de arte, consultor executivo para áreas de política cultural, economia criativa, instituições culturais, design e moda. Formado em Filosofia pela Universidade de São Paulo, especializou-se em Estética, História da Arte e Filosofia Política. Atuou no Ministério da Cultura (MinC) de 2005 a 2011, assessorando as gestões dos ministros Gilberto Gil e Juca Ferreira, ocupando cargos de Diretor de Estudos e Secretário de Políticas Culturais no MinC.

do Ministério da Cultura durante o Governo Lula em seus oito anos de gestão. Para estabelecer um contraste e obter uma visão panorâmica do que se gerou em matéria de políticas públicas em geral e de políticas culturais em particular, no contexto de complexidade social desta última década, convém fazer um pequeno quadro histórico. Podemos tomar como referência esquemática quatro grandes blocos em que a organização e o investimento de recursos federais se concentraram ao longo dos dois últimos séculos no Brasil, para falarmos genericamente de um sentido que se afirmou desde a independência do país até o final do século XX.

Não convém aqui historiar em detalhes a linhagem histórica das políticas culturais brasileiras, para o que se busca aqui basta identificar campos de interesse mais ou menos consensuais que a sociedade brasileira elegeu para que sua ação cultural fosse privilegiada. Para pensar sua tradição no campo simbólico, as instituições brasileiras sempre focaram os segmentos do “livro”, do “patrimônio histórico”, do “cinema” (este já no século XX) e das “artes”. Esta definição de horizontes como prioridades públicas para a ação do Estado sempre seguiu tendências mundiais, vindas fundamentalmente do Ocidente, o que ocorreu ao longo de seu processo de independência e de afirmação constitucional. Depois de apontar fatores estruturantes da relação do estado com estes quatro campos, trataremos daquilo que veio se alterando na última década como uma nova concepção e novos conceitos de política cultural. O que se intenta aqui apontar é a nossa experiência feita nestes oito anos de governo Lula, assim sendo os comentários são atravessados sempre de uma sensibilidade política para a história no presente. Perdoe-me o leitor se o texto oscilar algumas vezes entre o conceito e o depoimento, uma circunstância incontornável para quem o escreveu no calor da sua própria imersão na

política cultural, pois o autor não teria como simular muita distância destes objetos comentados.

O livro

Uma das tendências mais fortes, ainda hoje dominantes, é a de conceber a centralidade do livro no desenvolvimento das políticas culturais. Há sem dúvida algo de necessário nesta visão, mas ela guarda inúmeros enganos em sua formulação mais capiciosa, que via de regra oblitera os interesses mais imediatos por sob os investimentos públicos. Assim, nos discursos de gestão cultural e nas plataformas políticas, as bibliotecas sempre foram o grande vetor de implementação de equipamentos culturais, uma vez que promoveriam o acesso dos cidadãos brasileiros à cultura universal. Numa pegada bem iluminista, que sempre confundia cultura com educação e tinha seu ideal no “beletrismo”, projetava-se a figura do homem cultivado e sofisticadamente letrado como o grande objetivo a ser alcançado na esfera cultural do país. Muitas vezes esse propósito de esclarecimento de cada indivíduo embutido nas bibliotecas públicas valoriza o conhecimento das línguas e autores internacionais. No passado, o latim teria sido mais adequado ainda a isso, nem sempre dando a mesma atenção ao português abrasileirado e as nossas próprias criações literárias, para não falar de outras línguas nativas.

Grande parte do investimento público nesse setor, além da construção de edifícios, se consuma na compra de livros por parte do estado para distribuir na rede de bibliotecas e também no subsídio – de variadas maneiras – para que se amplie o consumo doméstico de livros (este último modelo de investimento sem muita consequência efetiva alcançada). Talvez, um grande fator que sempre promoveu culturalmente o livro e raríssimas vezes conseguia desenvolver políticas para a literatura

(para a consolidação de um meio literário e a recepção social das obras) seja o foco demasiado dirigido à compra de livros. Isto se torna muito mais grave se observarmos o caso da poesia, onde praticamente não há circulação bibliográfica regular em língua portuguesa – principalmente de autores recentes – muitas vezes sendo conhecida apenas a poesia do passado, não havendo espaços públicos devotados ao cultivo da sensibilidade poética contemporânea.

Feitas as devidas ressalvas, poderíamos pensar que a literatura nunca foi prioridade do estado enquanto expressão artística e enquanto meio estético. Se analisarmos as dificuldades que o mercado editorial tem para estabelecer-se como um setor economicamente competitivo e com certa autonomia, veríamos que elas derivam em grande parte da sua desobrigação com o mercado consumidor, pois ele deveria ser muito mais bem relacionado aos consumidores no mercado interno e no internacional, invertendo a lógica de demandante de recursos públicos. Vemos claramente no interior do estado que a dependência deste setor livreiro das compras públicas tem gerado ao longo do tempo uma comodidade que muitas vezes compromete políticas da gestão no Ministério da Cultura. Sob a pressão de *lobbies* e a coerção de arranjos de interesse, o setor do livro acaba tendo como única meta o constante financiamento da precarização de um setor fundamental da economia da cultura, ainda que sempre fale em nome de um leitor que precisa de apoio do governo para cultivar seus melhores hábitos civilizatórios. O consumo de livros, no mais das vezes, é um problema público e a literatura é um problema privado.

O patrimônio histórico

Outra grande área que absorve os recursos públicos (talvez a maior em termos de pessoal e gastos) é a área de patrimônio

histórico e cultural. Eu diria que, nas últimas duas décadas, voltamos a desenvolver políticas culturais com traços de contemporaneidade para este setor, contudo, as disputas corporativas, muitas vezes até “desinvestidas” de fundamentos disciplinares, acabaram por polarizar no campo, arquitetos, museólogos, antropólogos, arquivistas, historiadores da arte e arqueólogos, estas seis áreas de conhecimento que se organizam disciplinarmente no interior das instituições que gerem o patrimônio cultural no Brasil. Cabe dizer que os historiadores da arte e os arqueólogos foram praticamente liquidados na ferocíssima disputa pela estrutura funcional e orçamentária que tem como centro o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) e, mais recentemente o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), na condução dos gastos públicos delimitados pelo Plano Plurianual (PPA) e pela Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), assim como na utilização de incentivo fiscal e no agenciamento de empréstimos com bancos de desenvolvimento.

Os arquivistas praticamente se dispersaram frente a variada organização do seu *métier* em instituições que estão sob as mais diversas pastas na Esplanada dos Ministérios e nas capitais da Federação. Assim, podemos observar que os avanços se deram em grande medida pela emergência de uma visão cada vez mais apurada em termos antropológicos – tendo algumas tendências de absorção de visadas etnológicas mais complexas – sob os fenômenos que são considerados como parte da memória e que receberam a atenção da UNESCO há algumas décadas pelo Tratado do Patrimônio Imaterial. Contudo, preocupa ainda a preponderância de duas corporações que no Brasil desde o modernismo (até mesmo antes disso) disputam as políticas culturais de patrimônio, combinando vanguardismo e atraso, atualização e conservadorismo: os arquitetos e os museólogos. É importante observar que nem sempre este conflito ocorre de modo benéfico. Diria que na maioria das vezes acaba

escondendo estratégias políticas menores de poder pessoal dos dirigentes, contaminados pela cultura “patrimonialista” típica do país, uma idiosincrasia que nem sequer foi capaz de gerar uma identificação elitista – tão somente uma irrelevância social e cultural de muitos sítios e coleções, edificações e museus que são administrados por seus “donos” que ali fixaram-se ao acaso e que não são submetidos a um crivo público de avaliação ou uma rotatividade benéfica sob processos transparentes de seleção e avaliação.

Esse tem sido um grande fator de atraso na construção de políticas públicas, sem que consigamos apontar horizontes de um interesse cultural comum, ainda mais trágico pela quantidade de dinheiro que vai sendo gasto de maneira irracional e tópica (para não falarmos da quantidade de bens que vão sendo perdidos no limbo da história).

Cinema

Desde o Estado Novo, este campo foi um dos maiores articuladores de uma política cultural para o país e desde o início sempre esteve ligado a um propósito de industrialização – ainda que de forma tímida – e um projeto de atualizar os recursos de comunicação de massas com olhos postos nos modelos existentes na Europa e na América do Norte. Este projeto de um Cinema Nacional, entre avanços e contratempos, foi a espinha dorsal da articulação de interesses de empreendedores e realizadores com o Estado brasileiro, algo que sempre mobilizou recursos e medidas institucionais, desde o Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), passando pela Empresa Brasileira de Filmes (EMBRAFILME) e pela atual Agência Nacional do Cinema (ANCINE) e a Lei do Audiovisual – Lei Federal nº 8.685/93 – que apesar do nome ainda é aplicada quase que exclusivamente para o Cinema). Contudo, sempre operou num campo imaginário de uma

indústria cinematográfica local, sobrevalorizando o processo de produção de obras brasileiras e tentando adotar mecanismos reguladores da distribuição do cinema internacional, ao passo que estabelecendo reservas de mercado para o produto nacional (sem contudo se preocupar com a distribuição de seus produtos ao consumidor).

Nos anos 1990, a quebra vivida pela extinção dos mecanismos de investimento e financiamento estatais, assim como dos órgãos públicos responsáveis, chegou a colapsar por alguns anos toda a estrutura montada durante décadas, e isso só foi reestabelecido quase uma década depois, quando as produções brasileiras voltaram a dialogar timidamente com seu público e entrar de novo no mercado exibidor de forma regular. Entretanto, tal tentativa de mudança desastrada no modelo de financiamento e dependência, criou um trauma que até hoje impera, gerando impasses quando se pensa em remodelar o sistema de gestão e de aplicação de recursos públicos, ou ampliar o conjunto de segmentos que se denominam como “Audiovisual”. Hoje vemos que o cinema no Brasil não consegue enfrentar as novas condições de produção de uma indústria do entretenimento globalizada e que pense as várias ocorrências audiovisuais de um produto antes mesmo deste entrar em pré-produção.

O peso do cinema sobre as políticas públicas e o investimento estatal se deve em grande parte a uma visão de privilegiar os diretores e produtores nacionais como se fossem entidades políticas que adquiriram direitos permanentes ante o Estado e que este deve abrir regularmente o cofre público para financiar suas criações, independente destas serem ou não viáveis comercialmente, serem ou não qualitativamente relevantes, serem ou não exibidas a um público. Em grande medida na modelagem das leis de renúncia fiscal que se construiu nos anos 90, ainda mantidas parcialmente, até hoje, acabou-se fazendo com que o cinema modele todo o campo cultural pela lógica da

formatação de projetos e pela própria estrutura de privilégios, com que conta para lidar com este modelo, tendo patamares de incentivo muito acima de todas as outras áreas. O Brasil acabou criando uma estrutura que não sabe calcular investimentos e retornos numa adequada gestão de riscos privados e benefícios públicos, o que se espera de um filme, ainda mais os que defendem uma indústria e uma visão supostamente comercial.

Artes

Outra matriz dominante nas políticas públicas de cultura do Brasil foi a de redução e inúmera linguagens a uma noção vaga de “artes”. A estratégia de colocar num mesmo “saco” todas as “artes” como se cada uma delas não tivessem tantas particularidades que as tornassem tão independentes umas das outras, tanto em seus problemas estruturais quanto em suas tradições estético-artísticas, assume um importância, desde muito, para as instituições no Brasil pouco especializadas nos campos que deveria tratar. Isso se deve ao fato de as políticas públicas de cultura no Brasil sempre considerarem irrelevantes a ampla recepção social de cada uma das artes em seu grau mais elevado, fazendo com que predominasse um conhecimento superficial, adquirido através de almanaques ilustrativos, no qual se conhece muita vez o nome dos artistas, principalmente os mais “geniais”, e pouco se conhece as obras, seus valores estéticos e seus significados culturais.

Resulta, desse modo, de uma visão conservadora sobre a produção artística, desconsiderando sua dimensão crítica e teórica contemporâneas, conservando uma ideia de belasartes que se absorveu aqui de forma socialmente ampliada, principalmente nos círculos de uma elite local que teve seu patrimônio constituído em tempos tardios da colônia e no decorrer do império, até os anos 50 da República, quando a modernização

das cidades começa a tomar fôlego no Brasil. Mantendo visões passadistas, de um tempo em que nos vinculávamos à formação europeia e não tínhamos “fôlego artístico” no ambiente brasileiro, assim se julgava, para criar “obras primas” à altura da civilização ocidental, cabendo a nós apenas o modesto papel de admiradores e imitadores dos mestres europeus ou de uma antiguidade clássica, desprezando nossos meios locais pela sua pouca sofisticação.

Para além desta visão socialmente difundida das belas artes que prevalece nas políticas culturais até meados do século passado, foi muito comum até os anos 1980 e 1990 um regime de compadrio que deixava ao sabor do mandatário da ocasião, ou do gosto de seu círculo familiar mais imediato (mulheres e filhos), a eleição de uma das artes como principal e então se direcionava recurso de maneira dominante a esta linguagem artística. Digamos que isto resultou num distanciamento das políticas públicas de cada uma das artes, fazendo com que todos os avanços institucionais e de gestão passassem a ser episódicos. Ao adotarem certo distanciamento dos hábitos de percepção e de consumo artístico no Brasil, em alguns casos de forma benéfica como no da música e das artes visuais, muitas vezes as instituições públicas abriram mão de tornar conhecidas estas tradições que emergiam no país de forma sistemática desde o modernismo, sem que as melhores obras fossem partilhadas pelo maior número possível de brasileiros, restando sempre um viés de elitização na consideração social da qualidade e da relevância histórica do que se produz. Contudo, se as duas se estruturaram pelo próprio poder da iniciativa privada e do mercado consumidor, seja ela popular ou de elite, conforme o caso da música e das artes visuais, constatase claramente a debilidade produzida pela ausência competente do estado no estabelecimento de acervos comuns e precariedade no acesso ao repertório consolidado ao longo do tempo até os

dias de hoje, sem falar na baixa qualidade dos equipamentos culturais que promoveriam a difusão destes acervos.

No caso do teatro e da dança nem mesmo se chegou a constituir uma institucionalidade básica para a fixação de conhecimentos e a formação profissional, sendo que estas tarefas acabam sempre fadadas a uma sobrevivência de grupos, núcleos e companhias, tendo sazonalmente apoios para que sobrevivam, uma vez que as bilheteria não conseguem gerar sustentabilidade para estes empreendedores e criadores, nem sequer haja uma política urbana de fixação destes sujeitos no tecido urbano das cidades das quais dependem para se realizarem, como companhias ou teatros, como lugares de experimentação artística e de experiência pública.

Podemos dizer que está generalização superficial de uma política para as artes também sempre foi conveniente para os setores do livro, do patrimônio e do cinema que assim evitavam repartir os recursos de forma equitativa entre eles e cada uma das áreas artísticas. Até hoje, estes três setores mais tradicionais tem dificuldade de entender como estes segmentos, aqui incluídos genericamente, poderiam ser alavancadores de sua própria esfera cultural na medida em que trazem inovação e criatividade para universos de conhecimento e simbolização que acabaram se fechando numa economia tradicional e corporativa, sejam ativos ou reativas, mantendo-se no patamar de acumulação da mais tradicional indústria cultural que foi gerada no século passado, e teve um rápido processo de envelhecimento, sendo hoje completamente obsoleta.

Marcos contemporâneos da diversidade e da criatividade

As políticas culturais no Brasil tiveram até a gestão do Ministro Gilberto Gil um fundamento “conservador”, ou para ser mais

exato, não tiveram investimento conceitual contemporâneo e uma disposição de enfrentar a atualidade da cultura, sempre obedecendo a lógica destes quatro campos que estavam em graus diversos internalizados nas estruturas de poder e de algum modo organizados para a absorção do orçamento público (como delimitamos de maneira esquemática logo acima). Sem dúvida isso ocorreu por conta de haver entre nós, em nossa formação social e em nossas instituições, uma pouca disposição de olhar para a complexidade de um país como o Brasil. Mesmo em momentos em que as políticas culturais eram carregadas de ideologia nacionalista, até mesmo nos movimentos sociais organizados, não havia uma noção clara da extensão simbólica de nossas populações e das enormes diferenças que existe entre elas no cultivo de valores, modos de vida, crenças, eleição de técnicas e de tradições. Os nacionalistas nunca entenderam o Brasil, ficavam absorvidos pelos tipos ideais que criavam para regionalizar as culturas e caricaturizar os hábitos humanos. Isso é tão mais evidente se olharmos para como a sociedade brasileira compreende as dezenas de tradições e cosmologias ameríndias existentes no Brasil sem que consigam particularizar e diferenciar cada uma destas populações e línguas de maneira a se dirigir a elas sem a depreciativa tipologia do “indígena”. A questão indígena é apenas uma, talvez a mais gritante de todas, que até então era vista como algo não pertinente ao campo de gestão do Ministério da Cultura, ou quando era tratada tinha um aspecto antropológico acadêmico, nunca os povos indígenas foram diretamente assumidos por este Ministério da Cultura, como sujeitos constituídos e passíveis de financiamento em seus projetos de própria autoria. Muito se caracterizou essa nova fase de políticas culturais inaugurada por Gil como uma “visão antropológica da cultura”, mas creio que podemos buscar uma definição melhor que faça justiça ao empenho internacional que nosso Ministro teve para construir um tratado junto à UNESCO que afirmasse

o reconhecimento dos direitos de cada povo e indivíduo às suas próprias singularidades culturais e simbólicas: o que ficaria conhecido como o “Tratado da diversidade” do qual o Brasil é hoje um dos seus signatários.

Ainda haverá muita disputa conceitual e muito trabalho teórico para chegarmos a uma inteligência comum do que estamos falando quando usamos o termo “Diversidade Cultural” mas tenho certeza que ele traz mais precisão ao vocabulário da política cultural contemporânea dando passos além das noções europeias e norte-americanas que foram cunhadas nos meios francófilo como “Direito à diferença” e no campo anglo-saxão como estratégias do “Multiculturalismo”. Isso principalmente porque (como certa vez conversávamos com o etnólogo e filósofo Eduardo Viveiros de Castro na reunião de intelectuais que estabeleceu temas do programa Cultura e Pensamento), estas noções de “Diferença” e “Multiculturalismo”, ligadas aos contextos europeus, norte-americanos ou ocidentais, muitas vezes chegavam no limite de um regime de tolerância, onde o “outro” é no máximo considerado como existente, ou seja, como “tolerado” em sua presença entre nós os “iguais”. Este diálogo em que Gilberto Gil estava presente foi logo absorvido pelo Ministro que se sentiu esclarecido em todo o seu propósito, ainda que intuitivamente, ou existencialmente, já tivesse essa clara noção do significado novo que a palavra “Diversidade” trazia para o nosso campo cultural. Nesse momento, tivemos a visão clara do significado deste tratado e como isso era estrutural na gestão à frente do MinC, até mesmo para a afirmação internacional do que estávamos fazendo aqui.

Outra dimensão fundamental que a gestão Gil fez destacar-se na formulação de políticas culturais foi a da “Criatividade”, uma palavra que estava muito em voga no ambiente internacional, como todos aqui sabem, pela versão inglesa de uma política para as “Indústrias criativas” e depois pela versão da UNESCO

para as “Cidades criativas”. Ocorre que esta palavra já tinha um viés de elaboração entre nós pelo trabalho do ex-ministro Celso Furtado que foi um dos grandes formuladores de uma visão mais voltada para a economia da cultura e para uma dimensão de valorização tecnológica dos hábitos humanos, sem contar que teve uma decisiva atuação nos fóruns da UNESCO. Creio que a equipe do Ministro tinha clara dimensão desta necessidade de apropriar-se do termo “criatividade” em duas dimensões, na econômica e na tecnológica, buscando fazer com que pudéssemos transpor os limites de dependência e clientelismo que os interesses de grupos culturais havia encastelado e as distorções daí decorrente, muitas vezes, imposições corporativas que existiam pela simples razão de que não imaginavam outra forma de sobrevivência.

A palavra criatividade ganhou um sentido pleno para nós, que queríamos absorver na gestão uma possibilidade real de adotarmos marcos institucionais de financiamento, que pudessem significar a redefinição da esfera econômica da cultura. Quando elaboramos uma primeira estratégia para fazer com que o dinheiro fosse direto às mãos do produtor e do criador (isso através de uma sistemática adoção dos editais para alocação dos recursos públicos), tínhamos claro que se estava ali suprimindo um alto custo de intermediação e pulverizando recursos para que eles gerassem com a capilaridade do investimento os contextos criativos que independiam de uma industrialização vertical da cultura e que isso estimularia todos os níveis de empreendimentos criativos. O mais conhecido destes processos foi o programa Pontos de Cultura que virariam um símbolo, uma marca, do Governo Lula e do Ministério Gil, hoje, uma marca do Brasil, eu diria, estudado e copiado em muitos países como modelo de eficiência contemporânea na alocação de recursos e como tecnologia social. Mas assim como os Pontos de Cultura havia outros programas, em oito anos chegamos

a gerar uma série de editais públicos de seleção de pequenos e médios projetos e iniciativas culturais, praticamente para todos os segmentos e regiões do país; editais que tinham o mesmo princípio de capilarização de recursos como forma mais eficaz de investimento nos ambientes criativos e no impulso de uma economia da cultura. Assim também estabelecíamos uma porosidade na instituição pública permitindo que os mais diversos interesses e grupos pudessem adentrar a esfera de gestão pública e disputassem democraticamente os recursos do fundo público, alinhando o Ministério da Cultura para que estivesse o mais perto possível do interesse comum, o que nesta visão era o reconhecimento de todos os interesses existentes na sociedade brasileira. Como dizia Juca Ferreira, o MinC poderia ser acusado de muitas coisas, menos de dirigismo (como certos veículos de mídia gritavam quando tinham seus interesses contrariados em nome de uma visão pública), pois sempre houve espaço para que todos os valores e todos os grupos fossem reconhecidos em editais e em mecanismos de financiamento.

A criatividade tem uma importante dimensão social nos tempos de hoje, e isso passou a ser recentemente reconhecido pelas políticas culturais no Brasil, principalmente pelo impacto que as novas tecnologias causaram no cotidiano dos indivíduos e nos seus modos de estabelecerem relações uns com os outros. As tecnologias constituem um fenômeno cultural contemporâneo bastante significativo, sendo um desafio para nós todos, principalmente naquilo que suas dinâmicas inovadoras trarão aos processos interpessoais e coletivos, afirmando o poder de ressignificar sedimentos simbólicos e estéticos de nossas populações.

No MinC se pensou e se adotou uma estratégia de fomento da Cultura Digital como um ferramenta de experimentação e de inovação para os grupos e sujeitos culturais, fundamentalmente explorando as potências criativas desta ferramenta para

estes contextos e também permitindo que os usuários das novas tecnologias entendam e interajam de forma consistente com aquilo que estão usando como instrumentos de trabalho em seus universos de pesquisa, informação e atividade culturais, olhando para as dimensões tanto do software quanto do hardware. O sociólogo e filósofo Laymert Garcia dos Santos foi figura seminal nos desdobramentos desta estratégia que no início da gestão teve o empenho do ativista Claudio Prado e de uma rede de jovens que disseminaram o uso do software-livre e da metarreciclagem de componentes eletrônicos. Laymert foi importante interlocutor de Gil neste campo e fez com que pudéssemos compreender mais a dimensão do que estava sendo feito na medida em que passamos a pensar que a generalização das novas tecnologias desencadeava fenômenos de inovação social, na medida em que elas poderiam ser pensadas de forma radical, ou seja, que olhássemos para toda a cultura como tecnologia, de tal modo que era necessário elevar a um status contemporâneo as culturas indígenas, pensando-as como se seus hábitos materiais fossem um hardware e sua cosmologia fosse um software, tratando ela em mesmo nível de importância que a cultura digital e permitindo que essa cultura indígena pudesse se apropriar das novas tecnologias para potencializar sua própria existência simbólica. Esta concepção foi fundamental para que entendéssemos que as tecnologias não são só vetores de homogeneização e de desagregação das culturas tradicionais, pelo contrário passaram a permitir seu redimensionamento positivo na inserção social de seus contextos no mundo global.

Neste sentido, também se avançou muito na revisão de marcos dos direitos autorais que foram estabelecidos de forma problemática diante das novas disponibilidades que as tecnologias geraram para o processo cultural como um todo, principalmente quando a lei vigente criminaliza o compartilhamento de conteúdos e informações criativas, causando dificuldade para

reconhecer aquelas dinâmicas culturais que são inovadoras e que se apropriam simbolicamente da cultura já realizada como matéria prima para a sua própria criação. Precisamos considerar que uma parte significativa de bens culturais não são apropriáveis por uma única pessoa ou empresa mas que são de domínio comum, que sua difusão é que gera riqueza para os criadores e não a restrição de uso como imaginam os mais conservadores obcecados por uma propriedade que perdeu o seu sentido na economia da cultura atual.

Diria que as duas gestões do MinC na última década assumiram frontalmente o processo de redefinição de valores que está ocorrendo hoje, no campo cultural e na nossa sociedade, tornado este um problema seu, algo que deveria ser pensado pela gestão pública e que deveria ser adotado como referência para atualizarmos parte da estrutura de financiamento estatal. As cidades brasileiras nas quais os cidadãos vivem e fazem cultura precisam ser dispositivos contemporâneos de interação simbólica e de agenciamento das dinâmicas globais, porque estão atravessando-as nos circuitos de comunicação e no intercâmbio econômico, sendo que cada habitante delas pode se beneficiar com seu posicionamento de agente cultural neste fluxo. Nesta gestão também se reconheceu a moda, o design, a arquitetura e o artesanato como quatro campos fundamentais para o fortalecimento criativo das economias da cultura, uma vez que estas áreas de invenção e consumo são hoje estruturantes para todas as áreas que se consagraram como artísticas e culturais. A música, o cinema, o teatro, a dança, as artes visuais vivem hoje um constante processo de interação com a moda, o design, a arquitetura e o artesanato, criando em cada contexto local uma cultura urbana própria que dá contornos sensíveis no tecido da cidade ao universo da simbolização de nossa sociedade e de seus membros. Nos comportamentos de grupos, nos modos de cultivar o corpo, na eleição de padrões estéticos,

nos estilos de vida que segmentam o consumo, nas maneiras de ocupar o espaço, na reinvenção de suas habilidades técnicas e de tantas outras maneira, os conglomerados populacionais de hoje ganham uma enorme complexidade quanto mais geram diferenciação no interior de seus ambientes humanos. Podemos dizer que esta diferenciação é a base para a criatividade.

Celso Furtado definia mais ou menos assim a criatividade, com o perdão de minha interferência em suas palavras: criatividade é uma capacidade que indivíduos e grupos têm de antecipar uma situação futura que será problemática, antes mesmo de ela tornar-se problemática, e com esta clarividência gerar certa solução inovadora para este “problema” que se intuiu, uma “solução” visionária que ainda não está disponível socialmente. Digamos que o nosso impasse civilizacional no mundo de hoje, também há séculos, é a vida nas cidades, uma vida que cada vez mais torna-se prisioneira da lógica insustentável de nossos hábitos predatórios e autodestrutivos, material e ambientalmente, e de um processo desperdício dos potenciais subjetivos dos indivíduos e das coletividades pela sua irracionalidade diante das tecnologias. Digamos que há uma infinidade de problemas que decorrem deste estado de coisas, problemas que se tornarão cada vez mais graves na vida urbana, com o passar do tempo, o desafio é identificar corretamente estes problemas quando eles surgem no microcosmo de nossas vivências, algo que só pode ser enfrentado com visões culturalmente consistentes, com densidade simbólica nos modos de enxergar a organização da cidade no presente, pois estamos falando de valores que podem nos ajudar a identificar os problemas e gerar soluções que disseminam-se em benefício de todos. A criatividade é hoje um fator decisivo em nossa civilização e ela só ganha sentido quando consegue absorver os paradigmas da diversidade cultural.

Pensem como estamos enfrentando os nossos desafios de abrigar os eventos globais que acontecerão aqui no futuro

próximo, a Copa do Mundo, as Olimpíadas e outros mais que ocorrerão nesta década no Brasil. Que oportunidades estamos criando e que oportunidades estamos desperdiçando nessas ocasiões? Este um grande problema nosso que vai ter impacto em vários níveis sociais, desde nossa autoestima até a economia brasileira, algo deveras importante neste momento em que o Brasil está gozando de uma situação enormemente favorável no cenário mundial. A criatividade é vital nessa época em que nos desenvolvemos incluindo quantidades gigantescas de indivíduos na esfera de trabalho, consumo e conforto, no momento em que as empresas brasileiras ganham competitividade pela sua capacidade de inovação. Como quando a bola rola nos gramados, nossa maior força é a criatividade, mas sabemos que é preciso grande organização e enorme profissionalismo para fazer com que essa criatividade gere bons resultados e propicie-nos momentos de satisfação. Sabemos muito bem disso pelo quanto de oportunidade é possível jogar fora quando um “time” está mal preparado, mesmo que tenha bons jogadores, e a organização do clube desfaz-se na falta de liderança qualificada e respeitada. Já vimos muitas vezes isso acontecer: o resultado é péssimo! Diria que hoje a arquitetura, o design, a moda e o artesanato são fatores centrais nesta agenda de desenvolvimento do país e deveriam ser priorizados pelos investimentos públicos nessas oportunidades globais, pois eles são vetores que articulam o espaço urbano e passam a levar valores culturais aos espaços mais cotidianos onde vivemos, impulsionam esses ambientes com mais criatividade, seja nas nossas casas e nas ruas, seja nos lugares de trabalho e lazer, fazendo da cultura um dia-a-dia.

Por fim queria dizer rapidamente de como é possível olhar a cultura para além de interesses de segmentos e pensar ela de maneira integrada para que tenhamos uma efetiva política cultural. Também para chegar a uma conclusão sobre o que aqui estamos

expondo a partir da experiência que se fez no MinC neste últimos anos de governo Lula, precisamos olhar a cultura em três dimensões de valor, vendo nela os valores étnicos, os valores artísticos e os valores criativos. Então busquemos num redemoinho de palavras e definições descrever o que está em jogo em cada um destes “campos” de valoração da cultura contemporânea.

No campo “étnico” estão todos os valores de grupos e tradições; nossa língua portuguesa particularmente brasileira em seus sotaques e dicções, assim como as línguas ameríndias em sua multiplicidade milenar e seus nomes próprios que usamos indiscriminadamente; a valorização dos laços afetivos e históricos presentes nas memórias e nos cultivos de recortes do passado com seu repertório de bens e acontecimentos; na valorização das nossas técnicas primitivas e elaboradas, inventadas no enfrentamento dos ambientes e ecossistemas do território brasileiro, nos espaços do campo, das cidades e das reservas que foram se estabelecendo em cada uma das áreas de fixação humana; na valiosa diversidade de origens e procedências que nossa população tem, teve e terá, em sua constante mobilidade pelo Brasil e pelo mundo trazendo e levando culturas, misturando civilizações e gentes, religiões e padrões simbólicos; e assim por diante.

No campo “artístico” temos valores que fazem com que nossa subjetividade se eleve ao plano de sua autonomia e de sua realização estética; como na percepção dos sons que foram codificados pelos instrumentos, vozes e tecnologias como um universo de valores que se desdobra no tempo e gera momentos plenos de audição e sentido como música; valores que são perceptíveis e intuídos pela visão, pela sua plasticidade, seu modo de espacialização e de presença sensível, como objeto criado ou apropriado do mundo num deslocamento semântico, como atualização de conceitos das artes visuais; ou como performances corporais nos palcos e fora deles que apreciamos

pelo movimento do corpo e da alma que traduzem personagens e expressões humanas, dramática ou coreograficamente, fazendo da cena, interpretada ou dançada, um momento pleno de vivência estética do corpo, por atores, bailarinos espectadores que incorporam a música e a plasticidade dos gestos; valores que são narrados por escrito ou por imagens e sons, que são imaginados através do roteiro e do enredo que os historia, como ficção ou poesia, em montagens audiovisuais ou na cadência das palavras e frases, valores experimentados pelo leitor individual ou pelo espectador coletivo, numa intersubjetividade que se confunde com a obra para depois se refazer enquanto sujeito na reorganização daquele percurso vivenciado.

No campo “criativo” agrupam-se uma série de conhecimentos e disciplinas que afirmam seus valores através de produtos e ambientes urbanos; objetos que serão usados pela sua característica lúdica e qualidade material diferenciada, pelo seu desenho de superfícies e volumes ergonômicos, pela sua embalagem atrativa e graficamente potente, pela disponibilização de valores e conceitos, pelo seu modo de tornar sensível desejos passageiros ou características sustentáveis, pela racionalização ou deleite do mobiliário da cidade ou da casa que frequentamos cotidianamente; valores que são vestíveis e trocáveis sobre o suporte do corpo, costurados em tecidos e malhas ou dispostos em acessórios utilizados em combinatórias, plasmados em odores e fragrâncias, em texturas e reflexividades cromáticas sobre a pele e os músculos, ou na sua presença entranhada em pelos e tecidos do organismo; valores que são vivenciados nas edificações do espaço comum e privado, na utilização de materiais construtivos e tecnologias para revestir a superfície urbana e doméstica, na projeção da escala humana e transcendente sobre áreas habitáveis ou monumentais, no agenciamento dos fatores naturais e ambientais controlando climas e luminosidades para o agrado e sobrevivência do indivíduo que o frequenta, na organização

dos fluxos, trânsitos e traçado dos conglomerados humanos e nas ordenações civis de comunidades e civilizações através da disponibilização de ordens em suas estruturas habitacionais; valores que são absorvidos e conhecidos pela sua funcionalidade técnica, como dispositivos arcaicos ou atuais, dos quais dependemos para operacionalizar nossa vida e racionalizar nossos rituais cotidianos de sobrevivência e felicidade, que são expressos em engenhos *high tech* ou artesanais, que ganham feições de aparelhos e máquinas, ou de brinquedos e ornamentos, que consagram nossa grande mobilidade comunicacional contemporânea ou nosso isolamento monástico atemporal, valores que se compartilham em redes e conexões ou se repartem em nichos e comunidades de usuários de recursos técnicos; e assim como se desdobram inovadoramente no campo criativo.

Estas três estruturas de valores em campos que tem suas formas organizacionais e seus modos de criação-fruição muito diferenciados, possibilitam à gestão das políticas culturais uma certa racionalidade contemporânea no trato de uma ampla segmentação da atividade cultural. Por mais abstratos que sejam estas estruturas, os tais “campos de valores” são muito necessárias para entender o que são a “diversidade” e a “criatividade” como marcos de trabalho na cultura e nas políticas culturais. É preciso construir novos esquemas de compreensão para os que estão governando e gerindo as políticas culturais, pois estes são vitais para entendermos o que acontece na cultura dos dias de hoje, nas nossas sociedades e nos nossos cotidianos cada vez mais atravessados pela cultura, decorrendo daí uma situação em que a cultura se confunde com a própria vida. Este é um enorme desafio, para o qual esta modesta contribuição de definições que se extrai da experiência do MinC pode oferecer.

Há uma mudança nos padrões modernos pelos quais o pensamento sobre a economia da cultura se interessou, o que exige de nós uma reflexão mais apurada sobre a organização produtiva das

plataformas que agenciam a criatividade agregando valor a objetos de consumo, assim como o fenômeno da diversificação dos hábitos e valores culturais passou a reorganizar aquilo que em outros tempos analisou-se como a “Indústria Cultural”. Hoje, se é que podemos dizer haver uma indústria ou indústrias, elas seriam necessariamente diferenciadas. Eu diria que são quatro dimensões de agenciamento que operam a agregação de valor cultural a produtos, quatro ramos de atividade organizados sistematicamente, nos quais se reconfiguram com altíssima velocidade os modelos de negócios em função do reposicionamento dos agentes produtores e consumidores, estes cada vez mais próximos em sua atividade econômica. Diria que estes três campos de valores, os que diagnosticamos acima como “étnico, artístico e criativo”, estão constantemente agenciados por estruturas industriais ou pós-industriais da cultura contemporânea, são eles: a “indústria do entretenimento”, a “indústria do luxo”, a “indústria da cidade” e a “indústria do conhecimento”, por assim dizer. Para aprofundar este funcionamento e descrição de cada uma destas estruturas econômicas, teríamos que seguir uma série de autores da Sociologia, da Economia e da Filosofia que assim as consideram. Precisaríamos detalhar estas quatro indústrias contemporâneas, principalmente seus entrecruzamentos econômicos com os três campos de valor cultural, mas ficará para uma próxima ocasião essa análise que diferenciaria cada um deles de maneira substantiva. Antes de terminar, diria que grande questão para nós é como nosso país e nossas políticas culturais podem planejar a inserção de seus valores culturais no interior destas quatro esferas de processamento comercial das suas riquezas simbólicas, estéticas e antropológicas. Penso que temos um desafio enorme neste sentido, um desafio que se abre para esta nova década que estamos inaugurando e que ainda não foi projetado de forma suficiente.

O que se buscou na construção do novo marco de financiamento que está no Congresso e que chamamos de Pró-cultura foi enfrentar estas novas circunstâncias, uma primeira remodelagem de estruturas de fomento e investimento, para que tenhamos uma economia da cultura efetivamente funcionando, ao mesmo tempo gerando a sustentabilidade sociocultural dos valores culturais existentes entre nós, e a sua inserção qualificada no campo da economia internacional. O novo arranjo jurídico e regulatório da renúncia fiscal e dos recursos extraorçamentários que as políticas culturais ganharam com a Lei Rouanet, será um passo decisivo neste momento, espero que nossos Deputados e Senadores tenham a dimensão do que ele significa e que consigam chegar a bom termo na redação desta nova lei do Pró-cultura. Neste novo marco, o Fundo Nacional de Cultura, segundo o que enviamos para votação, contará com oito Fundos Setoriais e a possibilidade de aberturar de Fundos Mistos, os chamados “Ficartes”, combinando recursos públicos e privados voltados a empreendimentos com retorno comercial, tendo o dinheiro público também seu próprio retorno e ele sendo usado para reinvestimentos em áreas estratégicas definidas pelas suas políticas públicas e seus órgãos gestores. Essa ferramenta de alavancagem e racionalização do investimento será fundamental e, com certeza, estruturará os mais diversos campos de atividade. Um dos ganhos já obtidos na tramitação da nova Lei foi a aprovação em separado do Vale-Cultura, uma Lei que já foi promulgada pelo Presidente Lula, e que poderá injetar alguns bilhões por ano no consumo cultural direto de bens e serviços, incrementando a oferta de cultura em nossas cidades através de um complemento mensal ao salário dos trabalhadores. Sugiro que leiam o texto que está em apreciação na Câmara dos Deputados e acompanhem a votação do Pró-cultura.

Outra ferramenta, já aprovada em 2010 pelo Congresso Nacional, um marco legal, que é fundamental nesta construção de horizontes, é o Plano Nacional de Cultura. Ali se estabeleceu diretrizes para os próximos dez anos de governo no âmbito federal e também a necessidade dos estados e municípios se integrarem ao mesmo universo de políticas públicas de forma colaborativa. Muitas das questões que abordei aqui de forma mais conceitual estão expressas no seu texto de maneira objetiva e ganhando contornos precisos para cada área de gestão das políticas culturais, desdobrando-se em princípios e metas que intentam ser atingidos nesta década. O Plano Nacional de Cultura conta com uma estrutura de gestão compartilhada entre poderes públicos e sociedade civil em seu amplo espectro, esse será um modo de acompanharmos sua execução ano a ano e de cobrar dos responsáveis que ele seja posto em prática.

Espero que este depoimento ajude a aprofundar análises em curso, quero dizer que muito me agrada ter dividido este esboço conceitual sobre as conquistas que nossa gestão no MinC conseguiu alcançar.

Referência

BRASIL. *Lei Federal nº 8.685*. Cria mecanismos de fomento à atividade audiovisual e dá outras providências. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8685.htm>. Acesso em: 12 maio 2013.

Financiamento das atividades culturais¹

*Enrique Saravia**

Quem é que deve financiar a atividade cultural? O artista e o criador cultural devem se bastar a si mesmos? A comunidade deve apoiar a criação e sustentar àqueles cuja produção se considera benéfica para sociedade? Cabe ao Estado apoiar e financiar a atividade cultural? Cabe a ele traçar as pautas da atividade cultural e financiar as manifestações consideradas importantes para a vida social?

*

Doutor pela Universidade de Paris I (Panthéon-Sorbonne). Professor de Gestão de Políticas Públicas do Instituto de Economia da UFRJ. Coordenador de Projetos da FGV Projetos. Professor Associado da Universidade de Paris I (Panthéon-Sorbonne). Professor Conferencista da Escola Nacional de Administração da França (ENA), do Instituto de Altos Estudos Comerciais (HEC), Jouy-en-Josas, da Ecole Supérieure de Commerce de Paris e da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) Brasília.

Este trabalho é uma versão atualizada e modificada do artigo intitulado "Quê financiamento para que cultura? O apoio do setor público à atividade cultural", publicado pela *Revista de Administração Pública*. v. 33, n. 1, jan./fev. 1999. O autor agradece a Juliana Figale pela ajuda na atualização dos dados estatísticos e quadros.

As respostas a essas perguntas foram mudando com o tempo. A lenta evolução da visão sobre a cultura e seus efeitos sobre a política e a sociedade levaram ao surgimento dos dois modelos básicos que orientam as políticas públicas de financiamento da cultura: a) o Estado orienta e financia a atividade cultural, ou b) a comunidade é que financia e apóia ações culturais concretas, à medida em que, à luz de diversas perspectivas ou interesses, as considere legitimadas socialmente.

Nenhum dos dois modelos se apresenta hoje em estado puro. Mas os sistemas de cada país aproximam-se de cada um deles. Pode-se afirmar que os dois sistemas nacionais de apoio à cultura mais conhecidos, o francês e o dos Estados Unidos, representam, na prática, os dois tipos de política pública cultural. Os outros países se aproximam de um ou outro modelo com clara predominância, especialmente na América Latina, de modelos com características similares ao francês.

Como se entende, modernamente, e em qualquer um dos modelos, o financiamento às atividades culturais? Este artigo se propõe mostrar as diversas formas adotadas para assegurar o financiamento à atividade cultural, bem como descrever os principais exemplos de cada modalidade no Brasil e em outros países.

As modalidades principais são:

O apoio governamental canalizado através de transferências orçamentárias, fundos especiais institucionalizados, ação dos bancos oficiais, ação de outras instituições públicas não culturais, isenções ou deduções tributárias e domínio público pagante.

Os financiamentos não estatais feitos pelo setor não estatal (empresas, associações, pessoas físicas e a comunidade organizada) mediante mecenato, patrocínio, fundações e organizações empresariais, as indústrias culturais, os produtores culturais, o público e o que denominamos a cultura autogerida.

Se fomentar a cultura compreende também financiar a cultura, Reis (2007, p. 325) atenta para os desafios específicos do setor. Para a autora,

[...] a criação de linhas de créditos específicos ao setor criativo somente resolverá o problema de financiamento às empresas se houver divulgação. Embora pareça óbvio, na prática, a falta de comunicação e sistematização de contatos, caminhos e informações em geral pode representar lacunas surpreendentes. Tendo identificado que uma das dificuldades de financiamento à economia criativa é a falta de mapeamento das oportunidades já existentes, o Department for Culture, Media and Sports (DCMS) do Reino Unido criou o *mapa do financiamento*, o qual atualiza periodicamente e disponibiliza em um *site*. Nele, lista os fundos, modalidades de financiamento e aconselhamento financeiro disponíveis no setor, conforme o país, a região e a instituição.

Reis (2007, p. 326) contextualiza essa situação no caso brasileiro e propõe uma saída alternativa. Segundo a autora,

[...] no Brasil, uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas criativas é identificar as oportunidades de financiamento disponíveis, em especial as menos tradicionais. Diante desse quadro recorrente, a criação de um portal que explicasse as oportunidades de financiamento oferecidas pelos diferentes órgãos, agências, ministérios e secretarias governamentais, bancos de desenvolvimento, instituições financeiras e comerciais e de investimento privado, com ou sem fins lucrativos, seria um grande passo. Os negócios criativos seriam estimulados e, em decorrência, ofereceriam uma enorme contribuição para o início de um processo de desenvolvimento sustentável.

Essa posição se justifica pelo fato de que as fontes de financiamento da cultura não são necessariamente óbvias, ou se restringem à ação do Estado. Isto é, envolvem outros atores tanto

do poder público, como da iniciativa privada. Para Baracho e Raddi (2009, p. 263),

[...] ao Estado cabe atuar como indutor e regulador das iniciativas culturais e não apenas como patrocinador ou executor de projetos de difícil trânsito no marketing cultural mediante a utilização de fundos públicos. A atuação do Estado deve abrir espaços à cultura, uma conquista cidadã e um direito de todos.

Apoio governamental: o estado financiador da cultura

O apoio financeiro do Estado é imprescindível, apesar dos perigos que envolve. Mesmo nos países de economia aberta, é evidente que

[...] as forças de mercado não podem satisfazer, por si sós, as necessidades culturais de uma sociedade que muda velozmente. Os governos dos países de economia de mercado estão utilizando, de forma crescente, a ajuda estatal, através de subsídios diretos ou de órgãos semi-públicos. (BARACHO; RADDI, 2009, p. 91)

O mínimo que hoje se exige do Estado em matéria de política cultural é: a) a restauração e a preservação do patrimônio cultural; b) o fornecimento da infraestrutura indispensável para a manifestação cultural; c) o fomento à formação artística e de recursos humanos para a cultura; d) a difusão dos bens culturais; e, finalmente, a criação e manutenção de um clima de liberdade democrática, para que todo o anterior seja possível.

A ajuda estatal direta continua sendo, na América Latina, a forma mais frequente de financiamento da cultura. Não analisaremos suas modalidades mais óbvias: transferências diretas do Tesouro e subvenções para manter instituições ou apoiar

atividades culturais. Comentaremos, no entanto, algumas modalidades mais originais utilizadas pelo Estado em diversas latitudes, e que lhe permitem agir, apesar das difíceis condições financeiras que hoje afetam a maioria dos países.

FUNDOS ESPECIAIS INSTITUCIONALIZADOS

Trata-se de fundos financeiros estabelecidos pelo Estado, administrados por um órgão colegiado próprio, com a finalidade de apoiar atividades culturais, que se institucionalizam e atuam com relativa autonomia.

Mencionam-se, a seguir, os principais exemplos desta modalidade na região e em outros continentes.

Na América Latina existem várias expressões neste campo. O caso mais interessante e conhecido é o do Fundo Nacional das Artes da Argentina, estabelecido pelo decreto-lei nº 1224 de 3 de fevereiro de 1958, que mostra, através de seus sucessivos períodos de progresso e contrariedade, um rico catálogo de iniciativas para financiar a cultura. No mesmo país, opera também a lei do Teatro, de 1997, que cria o Instituto Nacional do Teatro. Essa instituição dispõe de 8% dos fundos do Comitê Federal de Radiodifusão (COMFER) e de 1% dos impostos sobre o jogo.

Outro exemplo é o do Fundo de Desenvolvimento da Cultura e das Artes (FONDART), do Chile, que funciona desde 1992. Os projetos são avaliados por comitês integrados por pessoas de reconhecido prestígio nos respectivos setores. Existem também o Fundo de Apoio a Iniciativas Culturais Regionais, criado em 1990, o Fundo Universitário das Artes e o Fundo Nacional de Fomento ao Livro e à Leitura.

No México, o Fundo Nacional para a Cultura e as Artes (FONCA) foi criado por decreto presidencial de 2 de março de 1989. Seu objetivo é unir os esforços do Estado, a iniciativa privada e a comunidade artística em torno à preservação, promoção e difusão

da cultura. De outra parte, existem 31 Fundos Estaduais para a Cultura e as Artes que operam com contribuições do Conselho Nacional da Cultura e das Artes – órgão do governo federal, e dos governos dos estados, e o Programa de Apoio às Culturas Municipais e Comunitárias.

Cabe citar, também, o Fundo Nacional da Cultura do Equador, a Atividade Cultural de Porto Rico (1988) e, na Colômbia, o Fideicomisso para o Desenvolvimento da Educação, Saúde e Cultura (FIDESAC), constituído em 1986 pelo Ministério de Economia e Crédito Público e o Banco Popular, destinado a conceder empréstimos para apoiar os programas das instituições culturais, artistas, comercialização de obras de arte e ativos culturais, pagamentos de direitos autorais e financiamento de pesquisas. Em Trinidad e Tobago funciona, desde 1988, o Fundo da Cultura e do Desporto.

Nos Estados Unidos é importante *The National Foundation on the Arts and the Humanities*² Essa fundação foi criada em 1965 por uma lei do Congresso que estabeleceu, também, o *National Endowment for the Arts (NEA)* e o *National Endowment for the Humanities*.

Foi criado, também, o Conselho Federal das Artes e Humanidades, formado por diretores de agências federais cuja atividade está relacionada ao desenvolvimento cultural e cuja finalidade é evitar duplicação de esforços nesta área. Existem, além disso, órgãos públicos de artes e cultura em todos os estados e em mais de 3.800 municípios, que desenvolvem diversas formas de financiamento à atividade cultural.

Os objetivos do NEA são dar acesso amplo e democrático às artes, preservar o patrimônio cultural e fomentar a criação artística. O apoio é outorgado em três formas principais:

²
As principais informações sobre esta instituição foram extraídas de Du Boff, Leonard (1984).

- a. doações a Conselhos de Arte dos estados e territórios norte-americanos, os quais, por sua vez, dão apoio financeiro aos solicitantes de suas respectivas jurisdições. Essas doações compreendem 20% da disponibilidade anual do NEA.
- b. doações para projetos específicos de grupos e indivíduos em todos os campos da arte. Para poder postular, o grupo deve ser uma organização sem fins lucrativos que esteja isenta de impostos pelas autoridades tributárias. A doação do NEA não deve exceder 50% do custo do projeto.
- c. bolsas individuais, outorgadas a indivíduos de grande talento relacionados às artes. Neste caso, o postulante não precisa contribuir com fundos próprios (*matching funds*).

Todas as solicitações são analisadas pelo *National Council on the Arts*, composto por membros nomeados pelo Presidente da República, pelo Congresso e pelo Presidente do NEA. O *National Council* em geral não rejeita as solicitações recomendadas pelos consultores do NEA, que são peritos particulares.

Em 1981, a administração Reagan propôs a redução de 50% do orçamento do NEA, com o pretexto de que isso serviria para estimular particulares e empresas a ampliar seu apoio financeiro às artes. O Congresso rejeitou a proposta. Foi importante, para isso, a manifestação de Edward M. Block, vice-presidente da AT&T, diante de um dos subcomitês de orçamento da Câmara dos Deputados:

[...] se o Governo Federal consagra a noção de que as artes são meras diversões frívolas que são toleradas quando os tempos são favoráveis e abandonadas quando não o são, desconfio que o setor privado não estará disposto a realizar esforços heroicos para cobrir as deficiências. (DUBOFF, 1984, p. 165)

Desde 1965, o NEA financiou 110.000 projetos por um total de U\$ 2,1 bilhões. Esses projetos geraram, por sua vez, U\$1,1 bilhão em doações. Não obstante, a partir de 1981, registra-se uma diminuição das contribuições públicas para a cultura, tanto por parte do governo federal, quanto da maioria dos estados membros. Desde aquela época, o NEA está sob ataque permanente dos setores mais conservadores do Congresso dos Estados Unidos que têm conseguido uma redução gradativa de seu orçamento.³

3
Em 1992, o orçamento do NEA foi de 176 milhões de dólares. Em 1996 foi cortado em 40%. Em 1997 foi reduzido a 99,5 milhões e em 1998 a 98 milhões de dólares.

4
As informações sobre os fundos franceses foram extraídas, principalmente, de Pontier e colaboradores (1990), e de La documentation... (1996)

No Canadá, existem o *Canada Council*, o Fundo Cultural da Colúmbia Britânica e a Sociedade de Desenvolvimento das Indústrias Culturais de Quebec.

A França, da sua parte, tem uma longa história de mecanismos de apoio à atividade cultural⁴ a partir do Fundo de Intervenção Cultural (FIC), de 1971. Entre eles, cabe mencionar os seguintes:

Fundo Nacional do Livro, criado pela lei de finanças de 1976 (art. 38) e administrado pelo Centro Nacional das Letras.

Fundo Cultural do Livro, destinado à difusão de publicações no exterior.

Fundo de Incentivo à Criação (FIACRE), criado por Resolução do ministro da Cultura, em 4 de outubro de 1982, e que dá seu apoio a três tipos de ação: a) edição de obras sobre arte contemporânea; b) bolsas para criadores; c) auxílios aos promotores de manifestações artísticas nas regiões.

Fundo de Apoio à Expressão Radiofônica, criado por decreto de 9 de outubro de 1987 e destinado às emissões de rádio que não recebem recursos publicitários nem emitem mensagens desse tipo.

Fundo Nacional de Arte Contemporânea (FNAC), destinado a favorecer o conhecimento da obra de artistas vivos, através do empréstimo ou da aquisição de obras, e os Fundos Regionais de Arte Contemporânea (FRAC) criados em 1982. Também nesse campo, funciona o Fundo de Auxílio à Demanda Pública, cujo

objetivo é financiar obras de arte contemporânea destinadas a lugares públicos.

Existem, também, o Fundo de Fomento aos Ofícios Artísticos (FEMA), o Fundo de Produção Coreográfica, criado em 1989, o Fundo de Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica (FDIC) e o Instituto para o Financiamento do Cinema e das Indústrias Culturais (IFCIC), de 1983, o Fundo de Desenvolvimento da Criação Teatral Contemporânea, criado em 1984, e a Associação de Apoio ao Teatro Privado, que contribui para o equipamento de salas teatrais e para a criação e a promoção de determinados espetáculos. A Associação é alimentada pelo Ministério da Cultura, pela Prefeitura de Paris e por uma taxa para fiscal sobre as entradas de teatro.

Funcionam ainda, o Centro Nacional do Livro (CNL), os Fundos Regionais de Aquisição de Museus (FRAM), criados em 1985, e o Fundo de Apoio às Variedades (variétés) (FSV.), que apoia o Jazz francês e a canção.

Em outros países europeus, devem ser mencionadas as seguintes organizações: o Fundo Nacional das Artes (Dinamarca); o Fundo Norueguês (Lei Ulrik Hendrikson de 1948), financiado com uma modalidade coletiva do “droit de suite”, o Fundo Cultural Norueguês (1964), os Fundos noruegueses especiais de auxílio aos autores e tradutores (1947), financiado com o produto do *public leading right*, aos artistas e executantes (1956) e aos compositores (1965), o Fundo de Autores (Grécia) e os Fundos holandeses de apoio à criação.

No Reino Unido, é importante o *Arts Council da Inglaterra*, criado em 1945, com base no antigo *Council for Encouragement of the Music and Arts*. Até 1994, denominou-se *Arts Council of Great Britain*. Recebe fundos do tesouro, é responsável pelo desenvolvimento e financiamento das artes e pela distribuição dos fundos da Loteria – que contribui com 350 milhões de libras por ano. Existem *Arts Councils* na Escócia, País de Gales e Irlanda.

Na Austrália e na *Nova Zelândia*, existem o *Australia Council* e o *Queen Elizabeth II Arts Council* da Nova Zelândia.

No âmbito internacional, a Unesco(2010b), lançou o Fundo Internacional para a Diversidade Cultural, criado pela Convenção para a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais, de 2005, para estimular atividades e medidas destinadas à salvaguarda e ao fortalecimento da diversidade em países em desenvolvimento. O orçamento do Fundo é de cerca de US\$ 2.4 milhões. Os projetos a serem financiados são avaliados pela Comissão Nacional da UNESCO de cada país e apresentados ao Fundo em ordem de prioridade.

BANCOS OFICIAIS

A participação dos bancos no apoio à cultura é crescente. Os bancos públicos internacionais, como o Banco Mundial, o Banco Interamericano de Desenvolvimento, o Banco Africano de Desenvolvimento, etc. apoiam projetos culturais. O montante destinado aos mesmos é, não obstante, ínfimo em relação a seus recursos.

O Centro Cultural do Banco Interamericano de Desenvolvimento (CID) fornece apoio financeiro a projetos de desenvolvimento cultural de pequena escala. Em 2011, “as doações, de US\$ 3.000 a US\$ 10.000, serão concedidas a propostas que satisfaçam uma necessidade local, apoiem a excelência artística, estimulem a atividade econômica e social de forma inovadora e bem-sucedida, além de contribuir para os valores culturais, o desenvolvimento dos jovens e da comunidade. O CID pode financiar até dois terços de um projeto. As organizações locais são responsáveis por proporcionar o resto dos recursos e apoiar o projeto de modo sustentável”. (CID, 2010)

O Banco Mundial (2009), por sua vez, destina apoio à área cultural da América Latina e Caribe por meio do segmento de desenvolvimento social, com enfoque na área de inclusão social.

Além disso, o turismo sustentável na região aparece também como linha de atuação do banco.

Bancos públicos nacionais de alguns países latino-americanos tiveram, ao contrário, um destacado papel no respaldo à cultura. Há numerosos exemplos nesse sentido. Alguns casos notáveis são:

- a. o Banco da República da Colômbia, proprietário do famoso Museu do Ouro e patrocinador de numerosos e variados projetos culturais. A atividade cultural desse Banco foi autorizada de forma expressa em 1982. Suas atividades específicas estão relacionadas ao manejo de bibliotecas, fundos bibliográficos e hemerotecas, ao Museu do Ouro, ao Museu de Arte Religiosa e aos museus numismático e filatélico, ao resgate e preservação arqueológicos, a atividade editorial vinculada à teoria econômica, direito econômico, história colombiana, antropologia, história e crítica da arte colombiana, a difusão da música e conservação do patrimônio musical nacional e, em especial, à organização de fundações que apoiem a atividade cultural, como a Fundação para a Conservação e Restauração do Patrimônio Cultural Colombiano, a Fundação para a Promoção da Pesquisa e da Tecnologia, a Fundação Jardim Botânico Guillermo Piñeres e a Fundação de Pesquisas Arqueológicas Nacionais, que subsistem das reservas que o Banco lhes destina especialmente.
- b. o Banco Central do Equador, proprietário de um riquíssimo museu de arte colonial e arte moderna e financiador de vários projetos de restauração de prédios históricos;
- c. o Banco Central da Costa Rica, construtor e administrador de um completo centro cultural que inclui a *Plaza de la Cultura* de San José;

- d. o Banco Central, o Banco da Reserva e o Banco Popular da República Dominicana, que contribuíram na restauração de monumentos;
- e. o Banco Industrial do Peru, patrocinador de vários projetos culturais;
- f. cabe acrescentar os numerosos casos de compra e restauração de prédios históricos ou típicos que se destinam ao funcionamento de agências bancárias, assim como a formação de notáveis acervos de obras pictóricas e esculturas.

Com relação à atividade cultural dos bancos, é bom destacar que não se trata de uma mera atividade de mecenato. Com efeito, o acervo artístico, histórico, antropológico e predial que eles adquirem transformam-se em um sólido ativo da instituição. Considere-se, apenas, o respaldo que o Museu do Ouro significa para o Banco da República da Colômbia.

No Brasil, é original e importante o caso do Banco do Brasil, que atua, desde 1980, como financiador e avalista das instituições culturais brasileiras que compram documentos e outros objetos históricos em leilões realizados no exterior. Numerosas peças, de grande valor, foram assim recuperadas pelo país.⁵ O Banco do Brasil (2011) no seu objetivo de apoiar a cultura nas áreas de artes cênicas, artes plásticas, audiovisual, música, ideias e programa educativo tem aplicado seus recursos nos Centros Culturais Banco do Brasil, localizados no Rio de Janeiro, Brasília e São Paulo, e no Circuito Cultural, projeto itinerante que ocorre em diferentes regiões do país. Em 2008, foram realizados 179 projetos, desdobrados em 724 eventos. O público participante foi de 4.280.947 pessoas.

O Banco do Nordeste (BNB) (2011a) também apresenta sua política de financiamento para projetos culturais por meio de

⁵ Magalhães (1985, p. 229-234) relata em detalhe essas operações.

seleção pública, que acontece mediante o lançamento de editais no Programa BNB de Cultura que foi criado em 2005, com o objetivo de democratizar o acesso aos recursos disponíveis para financiamento de ações culturais, desenvolvidas em benefício da Região Nordeste, norte de Minas Gerais e norte do Espírito Santo, sua área de atuação. Durante suas cinco edições, foram patrocinados 873 projetos, beneficiando diretamente 437 municípios”. (BANCO DO NORDESTE, 2011b) Como o Programa BNB de Cultura atende à diretriz adotada pelo BNDES de promover a descentralização territorial da oferta de bens culturais, o BNDES tornou-se copatrocinador do Programa. Os dois bancos abriram, em 2010, o Edital do PROGRAMA BNB DE CULTURA – Edição 2010 – Parceria BNDES, patrocinando conjuntamente e com recursos próprios, projetos nas áreas de Música, Literatura, Artes Cênicas, Artes Visuais, Audiovisual e Área de Artes Integradas ou Não Específicas, alocando o valor de seis milhões de reais. (BANCO DO NORDESTE, 2011b)

O Banco da Amazônia (2011b), por sua vez, criou em 2001 o Espaço Cultural Banco da Amazônia, em Belém do Pará, com o objetivo de “servir de vitrine, fomentar e questionar a atividade das artes visuais em toda a região”. Além do Espaço Cultural, o Banco (2011a) conta com uma política de patrocínio na qual diversas áreas estão contempladas. O Edital de patrocínio de 2011 reserva para a área cultural um montante de recursos de dois milhões de reais.

A Caixa Econômica Federal (2011) realiza projetos em seus espaços culturais por meio de seleção pública. Para isso, divulga anualmente o Edital de Ocupação dos Espaços da CAIXA Cultural, abrindo inscrição para apresentação de projetos nas áreas de artes cênicas, música, mostras de cinema, artes visuais e eventos como palestras, cursos e oficinas.

Reis (2007, p. 317) enumera as situações nas quais é fundamental contar com apoio financeiro oferecido pelos bancos de desenvolvimento. Elas são:

- a. Quando o potencial de desenvolvimento socioeconômico da cultura ainda não é reconhecido pelo setor financeiro tradicional como um filão de negócios;
- b. Quando sua participação no financiamento da economia criativa ainda não é suficiente;
- c. Quando as taxas de juros praticadas pelo setor tradicional são excessivamente elevadas.

É por isso que o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) que atua de forma articulada com a rede financeira tradicional, investe em três áreas do setor criativo:

- editorial (investindo entre R\$20 e R\$40 milhões/ano);
- cinema (utilizando recursos por incentivo fiscal, para a produção de filmes em condições especiais e para as salas de exibição de filmes);

Software (desenvolvimento e comercialização, com cerca de 94 milhões em 2005). O BNDES oferece ao setor cultural um diversificado conjunto de instrumentos de apoio financeiro, com recursos não reembolsáveis, financiamentos e capital de risco. Antes destinado exclusivamente à cadeia produtiva do audiovisual, o BNDES Procult (Programa BNDES para o Desenvolvimento da Economia da Cultura) se consolida como o principal instrumento do Banco de apoio ao setor cultural. O Programa está estruturado em três subprogramas: BNDES Procult – Financiamento, BNDES Procult – Renda Variável e BNDES Procult – Não Reembolsável para atender cinco segmentos (BNDES, 2010a): patrimônio cultural, audiovisual, editorial

e livrarias, fonográfico e de espetáculos ao vivo. No âmbito do Procult, a dotação orçamentária do BNDES é de R\$ 1 bilhão, subdivididos da seguinte forma:

Quadro 1 - Dotação Orçamentária BNDES

SUBPROGRAMA	LIMITE TOTAL	LIMITE ANUAL
BNDES Procult – Financiamento	R\$ 500 milhões	R\$ 250 milhões
BNDES Procult – Renda Variável	R\$ 200 milhões	R\$ 100 milhões
BNDES Procult – Não Reembolsável	R\$ 300 milhões	R\$ 150 milhões

Fonte: BNDES (2010b)

Além disso, dentre outras iniciativas, o BNDES conta com patrocínio a eventos culturais e publicações.

O Ministério da Cultura desenvolveu, junto com o BNDES, linhas especiais de crédito para a instalação de salas de cinema, programas editoriais e produção de conteúdo audiovisual. Com o Banco do Nordeste, o MinC trabalhou na adaptação das linhas de microcrédito para a realidade do setor, o que resultou em mudança no tocante às garantias. Com o Banco da Amazônia as ações seguem na mesma linha. Estão em curso formulações com o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal.

OUTRAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS NÃO CULTURAIS

Vários organismos públicos cuja finalidade principal não é a atividade cultural também realizam projetos culturais. Citemos, como exemplo, o Instituto de Seguros da Costa Rica, proprietário e organizador do Museu do Jade, de singular valor artístico e arqueológico e a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafo, que restaurou vários prédios históricos, em diversas cidades do Brasil, para dedicá-los ao funcionamento de suas agências.

As emissoras públicas de televisão produzem e difundem, em muitos casos, programas culturais próprios ou de divulgação de outros projetos.

As universidades realizam uma volumosa e decisiva ação no âmbito cultural, não só na reflexão e teorização dos fenômenos culturais, como na organização efetiva de inúmeros eventos culturais, manutenção de bibliotecas e museus e diversos espaços culturais.

No Brasil, o MinC firmou em 2004 um convênio com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que prevê a coleta sistemática de dados sobre a cultura, a construção de indicadores e deve culminar na determinação do PIB da cultura. Com o Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (SEBRAE), foi estabelecida parceria na elaboração de um termo de referência para orientar as ações do Serviço voltadas à cultura, e deve-se avançar na formulação de programas de capacitação para atender às necessidades das empresas do setor. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) tem sido parceiro do MinC no encaminhamento de pesquisas sobre economia da cultura.

ISENÇÕES OU DEDUÇÕES TRIBUTÁRIAS

Esta fórmula bastante difundida, há muitos anos, na Europa e nos Estados Unidos, consiste na isenção total ou parcial de impostos ou taxas, concedida às pessoas físicas ou jurídicas que financiam atividades culturais.

Uma das formulações mais completas é a estabelecida pela Itália na lei nº 512 de 1982, que autoriza a dedução do imposto devido, sem limitação de quantidade, dos gastos destinados a: a) conservação e restauração de bens culturais; b) doações em favor do estado, de entes públicos, fundações, associações sem fins lucrativos que destinam essa doação à aquisição, conservação e restauração

daqueles bens; c) organização de mostras e exposições de interesse cultural relevante, assim como estudos e pesquisas necessários para essa finalidade. Prevê também a concessão de uso de bens imóveis estatais em troca de sua restauração pelo particular. Por outro lado, a lei de 30 de abril de 1985 permite deduzir do imposto devido, e dentro do limite de 2% da renda da empresa, as doações em favor de organismos sem fins lucrativos do setor de espetáculos. (BROSIO, 1989)

Na França, a Lei nº 87.571 de 23 de julho 1987 determina que as empresas podem deduzir de seu lucro tributável, dentro do limite de 3 por mil da sua renda bruta, o valor de aquisição de uma obra de arte, assim como os gastos de aquisição, locação ou manutenção de lugares históricos.

No Chile, a Lei de Doações Culturais (artigo 8 da Lei nº 18.985 de 1990 sobre a reforma tributária), denominada Lei Valdés, autoriza empresas e pessoas a descontar do pagamento de seu imposto de renda 50% das doações para fins culturais. A isenção tem um teto global anual. Cada doação individual não pode exceder, em um ano, 2% da renda líquida tributável, para o caso das empresas. Para os particulares, esse percentual é calculado sobre a renda líquida global.

No caso brasileiro, o Serviço Social da Indústria (SESI) (2007a, p. 15-16) lembra que “na legislação brasileira, incentivos fiscais à produção cultural sempre existiram de forma indireta, na forma de abatimentos por despesas de promoção ou publicidade.” Mas, a partir de 1986, começaram a surgir legislações específicas.

A primeira lei brasileira de incentivos fiscais à cultura foi a Lei Federal nº 7.505 de 1986 mais conhecida como Lei Sarney⁶ que foi o resultado de um projeto apresentado em 1972 pelo deputado Sarney, mas só aprovada em 1986 sob inspiração de Celso Furtado, então Ministro da Cultura. A Lei foi criada para incentivar empresários a investir no setor cultural e pretendia incrementar a cultura e democratizá-la através da concessão de

6
A Lei 7505 previa a dedução de 100% das doações, 80% dos patrocínios e 50% dos investimentos culturais, sempre que não excedessem 2% do imposto de renda devido. Além disso, até 5% do mesmo podiam ser destinados a um Fundo de Promoção Cultural administrado pelo governo.

incentivos fiscais aos contribuintes do Imposto de Renda que decidissem incentivar projetos culturais mediante doação, patrocínio ou investimento.

A Lei Sarney foi revogada em 1990, acompanhada pela dissolução do Ministério da Cultura e a abertura do mercado no governo Collor.

Reis (2009, p. 251) lembra que

embora o processo haja ocorrido de maneira abrupta e tenha sido complementado por golpes às instituições culturais públicas, incluindo o próprio Ministério da Cultura, tanto as empresas nacionais como as estrangeiras tiveram de adaptar seus produtos, serviços e orientação mercadológica ao novo contexto concorrencial.

Em substituição à Lei Sarney e em resposta às pressões dos setores artísticos, o governo Collor acabou por admitir retomar o financiamento da cultura, sancionando a Lei no 8.313/91, mais conhecida como Lei Rouanet. Esta lei introduziu a aprovação prévia de projetos por parte de uma comissão formada por representantes do governo e de entidades culturais. Criou um conjunto de ações na área federal, chamado de Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), que recuperou e ampliou alguns mecanismos da Lei Sarney, ao estabelecer os seguintes instrumentos de fomento a projetos culturais: Fundo Nacional da Cultura (FNC), Fundos de Investimento Cultural e Artístico (Ficart) e Incentivo a Projetos Culturais (Mecenato). (SESI, 2007a, p. 16-17)

De acordo com a Lei Rouanet, existe uma dedução de até 3% do imposto devido pelas pessoas físicas. Dentro dessa porcentagem, elas poderão deduzir até 80% das doações e até 60% dos patrocínios realizados. As pessoas jurídicas que forem tributadas com base no lucro real poderão deduzir até 40% das doações e até 30% dos patrocínios, sempre que não excedam 5% do

imposto de renda devido. Por outro lado, a lei do Audiovisual (nº 8685 de 1993) permite aos patrocinadores (pessoa física ou jurídica) de projetos audiovisuais aprovados pelo Ministério da Cultura a dedução de 100% do investimento até um limite de 3% do imposto de renda a pagar, além da dedução do valor total como gasto operacional, no caso de empresas. Quando um projeto é aprovado, a Comissão de Valores Mobiliários regula a emissão de Certificados do Audiovisual, que podem ser adquiridos no mercado através de Corretoras. Se o filme der lucro, o investidor tem direito de receber a parte proporcional ao número de certificados que possui. finalmente,

para estimular o fomento de áreas culturais específicas, dando-lhes condições de maior competitividade no mercado de captação de recursos, a Medida Provisória no 1.589/97 estabeleceu o abatimento de 100% do valor aplicado do imposto devido, desde que não ultrapasse os 4% do valor de IR devido, para investimento em determinados setores contemplados pela Lei Rouanet. (SESI, 2007a, p. 18)

A suspensão da Lei Sarney, em 1990, inspirou iniciativas destinadas a supri-la. O estado de São Paulo e a prefeitura da sua capital ditaram normas semelhantes àquela. A lei municipal nº 10.923 de 1990, chamada “Lei Mendonça”, autoriza a dedução, nos impostos municipais, de 70% do valor aplicado em projetos culturais. O montante não poderá exceder 20% do imposto devido.

Após a Lei Mendonça, surgiram leis municipais em diversas capitais brasileiras e outras cidades, bem como leis estaduais de incentivo à cultura, as quais definem como instrumento de incentivo fiscal um percentual do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). Entretanto, em ambos os níveis, o processo de implantação das leis tem sido lento e, muitas

vezes, seus resultados não correspondem às expectativas e demandas dos artistas e produtores culturais.

Segundo Durand, Gouveia e Berman (1997), em meados de 1995, os estados do Pará, de Pernambuco, do Rio de Janeiro e de São Paulo e o Governo do Distrito Federal já dispunham de leis de incentivo fiscal à cultura. A eles devem-se juntar os estados do Ceará, de Minas Gerais e do Paraná. De acordo com os mencionados autores e com Fernando Schüller (1997, p. 33-48), várias capitais de estado contam com legislação desse tipo. É o caso de Aracaju, Belo Horizonte, Curitiba, Florianópolis, João Pessoa, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo, Teresina e Vitória. Somam-se ainda numerosos outros municípios.

O Quadro 1, a seguir, mostra uma lista de alguns municípios que são capitais de estado, indicando a porcentagem que é possível deduzir do imposto devido para patrocinar projetos culturais (alíquota), sobre que tipo de imposto municipal é possível efetuar dedução, qual é o teto autorizado sobre o total da arrecadação prevista para o exercício e quanto o contribuinte pode deduzir do montante investido em cada projeto. Indica, além disso, qual é o montante que corresponde à porcentagem autorizada sobre a arrecadação prevista (montante autorizado). Deve-se assinalar que a mencionada quantidade raramente é investida em cultura. Com efeito, o pouco conhecimento da lei por parte de produtores culturais e investidores faz com que anualmente restem grandes quantias que não são utilizadas. A maioria dos municípios aproveita menos de 50% dos fundos autorizados.

No que tange o financiamento para a área cultural em nível estadual e municipal, não existe uniformidade nas diretrizes políticas dos governos locais. O SESI (2007a, p. 37) dividiu em seis categorias os estados da federação:

(A) Estados onde não existem Leis de Incentivo, nem Leis de Fundo de Incentivo à Cultura nem Sistemas de Incentivo à Cultura (INEXISTÊNCIA);

- (B) Estados onde existem apenas Leis de Incentivo (LEIS DE INCENTIVO);
- (C) Estados onde existem apenas Leis de Fundo (LEIS DE FUNDO);
- (D) Estados onde existem Leis de Incentivo, e o Fundo é um artigo na Lei de Incentivo (PROGRAMA CULTURA);
- (E) Estados onde existe um Sistema Estadual de Cultura (SISTEMA DE CULTURA);
- (F) Estados onde existe Lei de Incentivo à Cultura vinculada a outros setores (CULTURA E OUTROS).

De acordo com o Quadro I abaixo, os estados foram classificados da seguinte maneira:

Quadro 1 - Classificação – estados por categorias de A a G

Unidades da Federação	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	Unidades da Federação	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
AC							RN						
AM							SE						
AP							ES						
PA							MG						
RO							RJ						
RR							SP						
TO							PR						
AL							SC						
BA							RS						
CE							DF						
MA							GO						
PB							MT						
PE							MS						
PI													

Fonte: Instituto Plano Cultural – Diretoria de Pesquisa

De acordo com o SESI (2007a, p. 38), os estados onde não existe legislação de incentivo e apoio são Amazonas, Rondônia, Roraima, Alagoas e Maranhão.

No Amazonas, entretanto, o orçamento da Cultura ocupa a quarta posição no total dos orçamentos estaduais de cultura, portanto atrás apenas dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia. [...] No Maranhão, o sistema operacional da cultura funciona na estrutura da Administração Direta com incentivos em

programas constantes do Orçamento Estadual e também operacionalizados mediante editais, numa ação centralizada por Departamentos das áreas culturais. [...] Em Rondônia, foi criada, pelo Decreto no 8.528, de 30 de outubro de 1998, a Fundação Cultural e Turística do Estado de Rondônia (Funcetur). Já em Roraima, a Lei no 55, de 9 de dezembro de 1993, cria o Conselho Estadual de Cultura. Essa lei teve sua redação alterada pela Lei no 264, de 12 de julho de 2000. [...] Na região nordeste, o estado de Alagoas criou, em 30 de julho de 1985, um Fundo de Desenvolvimento de Cultura, sendo pioneiro em relação a todos os estados da Federação.

Dito isto, o Quadro II traz a legislação estadual do incentivo à cultura por estados da Federação. (SESI, 2007a, p. 43)

Quadro 2 - Legislação estadual de incentivo à cultura no Brasil

UF	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
AC					Lei 1.288 – 5/7/1999
AP	Lei 0777 – 14/10/2003 Lei 912 – 14/8/2005				
PA			Lei 5.885 – 9/2/1995		
TO			Lei 1.402 – 30/9/2003*		
BA	Lei 7.015 – 9/12/1996	Lei 9.431 – 11/2/2005*			
CE			Lei 12.464 – 29/6/1995		
PB		Lei 7.516 – 24/12/2003	Lei 6.894 – 2/6/2000*		
PE				Lei 11.005 – 20/12/1993 Lei 11.914 – 28/12/2000 Lei 12.310 – 19/12/2002 Lei 12.628 – 13/7/2004	
PI				Lei 4.997 – 30/12/1997 Lei 5.405 – 08/09/2004	
RN	Lei 7.799 – 30/12/1999				
SE		Lei 1.962 – 30/9/1975* Lei 4.490 – 21/12/2001*			
ES					Lei 7.829 – 12/8/2004
MG	Lei 12.733 – 30/12/1997 Lei 13.665 – 20/7/2000				
RJ	Lei 1.954 – 26/1/1992 Lei 3.555 – 27/4/2001	Lei 2.927 – 30/4/1998*			
SP			Lei 8.819 – 10/6/1994		
PR			Lei 13.133 – 6/4/2001*		
SC				Lei 0.929 – 23/9/1998	
RS		Lei 11.706 – 18/12/2001		Lei 10.846 – 19/8/1996 Lei 11.024 – 20/10/1997 Lei 11.137 – 27/4/1998	
DF			Lei 158 – 29/7/1991 (extinta) LC 267 – 15/12/1999 (em vigor)		
GO				Lei 13.613 – 11/5/2000	
MT	Lei 5.893A – 12/12/1991 Lei 6.913 – 4/7/1997 Lei 7.042 – 15/10/1998	Lei 7.179 – 19/10/1999 Lei 8.257 – 22/12/2004			
MS	Lei 1.872 – 17/7/1998*	Lei 2.366 – 4/12/2001 Lei 2.645 – 11/7/2003		Lei 2.726 – 2/12/2003*	

Fonte: Dados Básicos – Governos Estaduais

O quadro acima foi elaborado pelo Instituto Plano Cultura – Diretoria de Pesquisa. Para o melhor entendimento: (B) Estados onde existem penas Leis de Incentivo (LEIS DE INCENTIVO); (C) Estados onde existem apenas Leis de Fundo (LEIS DE FUNDO); (D) Estados onde existem Leis de Incentivo e o Fundo é um artigo na Lei de Incentivo (PROGRAMA CULTURA); (E) Estados onde existe um Sistema Estadual de Cultura (SISTEMA DE CULTURA); (F) Estados onde existe Lei de Incentivo à Cultura vinculada a outros setores (CULTURA E OUTROS). O (A) foi retirado porque se refere à inexistência de leis de incentivo.

De modo complementar, o financiamento para a área cultural em nível municipal foi também dividido pelo SESI (2007a, p. 143) nas mesmas seis categorias apresentadas acima. Vale dizer que a primeira das categorias, (A) “Municípios onde não existem Leis de Incentivo, nem Leis de Fundo de Incentivo à Cultura nem Sistemas de Incentivo à Cultura (INEXISTÊNCIA)”, contempla também os municípios que não foram considerados na pesquisa por não disponibilizarem informações.

De acordo com os autores mencionados anteriormente (DURAN; GOUVEIA; BERMAN, 1997) e com Fernando Schüler (1997, p. 33-48), várias capitais de estado contam com legislação desse tipo. É o caso de Aracaju, Belo Horizonte, Curitiba, Florianópolis, João Pessoa, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador, São Paulo, Teresina e Vitória. Somam-se ainda numerosos outros municípios. As leis municipais, indicam a porcentagem que é possível deduzir do imposto devido para patrocinar projetos culturais (alíquota), sobre que tipo de imposto municipal é possível efetuar dedução, qual é o teto autorizado sobre o total da arrecadação prevista para o exercício e quanto o contribuinte pode deduzir do montante investido em cada projeto. Indicam, além disso, qual é o montante que corresponde à porcentagem autorizada sobre a arrecadação prevista (montante autorizado). Deve-se assinalar que as quantias previstas raramente são investidas em cultura. Com efeito, o pouco conhecimento da lei por parte de produtores culturais e investidores faz com que anualmente restem grandes quantias que não são utilizadas. A maioria dos municípios aproveita menos de 50% dos fundos autorizados.

Quadro 3 - Classificação de capitais por categorias de A a F

CAPITAIS	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	CAPITAIS	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
ARACAJU							MANAUS						
BELÉM							NATAL						
BELO HORIZONTE							PALMAS ¹						
BOA VISTA							PORTO ALEGRE						
CAMPO GRANDE							PORTO VELHO						
CUJABÁ							RECIFE						
CURITIBA							RIO BRANCO						
FLORIANÓPOLIS							RIO DE JANEIRO						
FORTALEZA							SALVADOR						
GOIÂNIA							SÃO LUÍS						
JOÃO PESSOA							SÃO PAULO						
MACAPÁ ¹							TERESINA						
MACEIÓ							VITÓRIA						

Fonte: Instituto Plano Cultural – Diretoria de Pesquisa

Sendo: (A) INEXISTÊNCIA OU NÃO FORAM INCLUÍDAS NA PESQUISA POR NÃO DISPONIBILIZAREM INFORMAÇÕES; (B) LEIS DE INCENTIVO; (C) LEIS DE FUNDO; (D) PROGRAMA CULTURA; (E) SISTEMA DE CULTURA; (F) CULTURA E OUTROS.

¹ Palmas e Macapá em estudos preliminares

Em Macapá e Palmas, a legislação de incentivo à cultura está em fase de estudos preliminares, de diagnóstico, e proposições preliminares discutidas tecnicamente em nível do executivo estadual. (SESI, 2007a, p. 144)

O Quadro IV apresentado a seguir especifica as legislações de incentivo à cultura nas capitais do Brasil. (SESI, 2007a, p. 146)

Quadro 4 - Legislação do incentivo à cultura – capitais – Brasil

UF	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
Aracaju		Lei 1.719, 18/7/91			
Belém		Lei 8.295, 30/12/2003			Lei 7.850, 17/10/97
Belo Horizonte			Lei 6.498, 29/12/93		
Boa Vista					
Campo Grande					
Cuiabá		Lei 3.434, 13/1/95 Lei 3.723, 23/12/97 Lei 4.104, 5/11/2001	Lei 3.724, 23/12/97		
Curitiba				LC 15, 15/12/97 e LC 21, 16/4/98	
Florianópolis		Lei 3.252, 18/9/89			
Fortaleza					
Goânia		Lei 7.008, 22/10/91 Lei 7.957, 6/1/2000			
João Pessoa	Lei 7.380, 9/9/03				
Macapá					
Maceió	Lei 4.657, 23/12/97				
Manaus					
Natal					
Palmas					
Porto Alegre		LC 283, 29/10/92	Lei 7.328, 4/10/93		
Porto Velho					
Rio Branco					Lei 1.110, 22/9/03
Recife				Lei 16.215, 12/12/98	
Rio de Janeiro		Lei 1.940, 31/12/92			
Salvador	Lei 5.352, 23/11/97				
São Luis					
São Paulo		Lei 10.923, 30/12/90			
Teresina				Lei 2.194, 24/3/93	
Vitória		Lei 3.730, 5/6/91			

Fonte: Dados Básicos: Prefeituras Municipais

Elaboração: Instituto Plano Cultural – Diretoria de Pesquisa

Por fim, vale ressaltar que muitas das Secretarias Estaduais e Municipais de Cultura também dedicam fundos para a área cultural através de Editais. Abaixo são apresentados alguns exemplos dessas iniciativas.

Na Bahia, as seleções públicas foram iniciadas em 2007 como uma das principais políticas de fomento à cultura da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia (Secult). Desde a sua criação até 2009 foram investidos R\$ 38,34 milhões em 75 editais de fomento à produção, desenvolvimento e difusão, contemplando mais de 600 projetos culturais em todo o Estado. Em 2010 o investimento é de R\$ 9 milhões em 15 editais e 03 chamadas públicas. (SECULT-BA, 2011)

O estado do Ceará apresentou, em 2008, seu V Edital de Incentivo às Artes, destinando um milhão e quinhentos mil reais

do Fundo Estadual de Cultura às Artes Cênicas, Artes Visuais, Literatura e Música. (SECULT-CE, 2008)

O programa de Incentivo à Cultura do Governo do Estado de São Paulo (SECULT-SP, 2011) “disponibiliza recursos financeiros públicos para atender demandas da sociedade civil na produção artístico-cultural”. Nesse contexto, a Lei nº 12.268 de 20/02/06 instituiu o Programa de Ação Cultural que contempla o fomento à cultura paulista através de editais/concursos. A partir de 2010 foram publicados editais nos seguintes segmentos: do cinema ao circo, do teatro às culturas tradicionais e indígena, passando pela dança, as artes plásticas e novas mídias, o hip hop, a música e a literatura.

Em nível municipal, a Secretaria de Educação e Cultura de João Pessoa/PB (2010), por exemplo, conta com edital para inscrever projetos artístico-culturais a serem incentivados pelo Fundo Municipal de Cultura. Para o edital de 2010 foi destinado o valor de um milhão e duzentos mil reais.

A Prefeitura de Natal/RN (2010) também aprovou o edital de seleção de projetos para o Fundo de Incentivo à Cultura. Tanto pessoas físicas como jurídicas são aceitas como proponentes e o valor estabelecido para o ano de 2010 foi de duzentos mil reais, com destinação por área e por projeto: patrimônio imaterial, organização e recuperação de acervos, bancos de dados e pesquisas de natureza cultural, e projetos de fomento à produção de novas linguagens artísticas.

A Fundação Cultural de Florianópolis/SC (2011) também lista os editais publicados nos anos de 2010 e 2011.

Em vários países, existem iniciativas para estabelecer sistemas semelhantes ao que introduziu a Constituição da República Federal da Alemanha, em 1949, e que prevê que uma porcentagem – geralmente 1% – do custo da construção de prédios deve destinar-se à compra de obras de arte para exibição pública. Tal é o caso do estado norte-americano do *Texas*, que estabelece esse

percentual e prevê que se o prédio não tiver trânsito público o montante correspondente deve ser investido em obras de arte para prédios já existentes ou para parques e praças. Na França, a lei obriga a destinar uma soma equivalente a 1% do financiamento outorgado pelo Estado para a construção ou ampliação de prédios públicos, na realização de uma ou várias obras de arte contemporânea encomendadas especialmente.

Nesse mesmo sentido, a Prefeitura de Córdoba, Argentina, sancionou a Lei Municipal nº 8.545 de 1990, que estabelece que todas as edificações públicas e privadas destinadas a moradias coletivas, galerias comerciais, escritórios e hotéis devem abrigar, em seu interior ou em sua fachada, obras de artistas cordobeses. O proprietário do imóvel elege o artista e a obra; a Prefeitura controla os materiais usados, a localização, a qualidade e o preço, a fim de salvaguardar a integridade da obra e estabelecer máximos e mínimos da dedução ou isenção de impostos. O contribuinte deduz do pagamento do imposto territorial urbano; o construtor do prédio deve acreditar o pagamento da obra de arte por um valor equivalente a 75% do montante da isenção pretendida. Nenhum prédio pode obter o final de obra se não tiver instalado a obra de arte. Sem isso, não pode ser vendido, nem fazer escritura ou ter acesso aos serviços em geral.

Todos esses mecanismos tributários suscitaram críticas. Uma delas refere-se ao poder outorgado ao particular para dispor ao seu bel prazer de fundos que constituem receitas do estado. Por outro lado, a aplicação desse tipo de lei gerou abusos de diferentes ordens, como, por exemplo, o surgimento de “intermediários” que enriquecem às custas dos subsídios, manobras dolosas por parte dos supostos doadores, desperdício burocrático, etc. Além, é claro, das intermináveis discussões sobre a qualidade artística dos projetos beneficiados.

Nesse contexto, Reis (2009, p. 251) lembra o incentivo dado à participação do setor privado, ainda que, como afirma a autora, as leis tenham contribuído para a profissionalização do setor cultural,

a parceria que se buscava na integração entre as políticas pública e privada mostrou-se francamente distorcida. Dentre as incontáveis críticas feitas não às leis, mas à metodologia que as orienta, destacam-se:

- a. a falta de coerência entre os supostos objetivos de política pública e as exigências criadas para a aprovação dos projetos culturais submetidos pela iniciativa privada;
- b. a ausência de contrapartida privada frente aos benefícios concedidos pelas leis de incentivo, em especial as federais.

Também para o SESI (2007a, p. 28),

[...] o novo modelo de financiamento das atividades culturais, mediante leis de incentivo à cultura, inaugurado pela Lei Rouanet, necessita de aperfeiçoamentos. Isso parece ser consensual nos mais diversos fóruns onde se discute a cultura brasileira, como também caminhos e soluções apontadas passam pelas esferas subnacionais e pela implantação, divulgação e aprimoramento de mecanismos de incentivos fiscais nas instâncias estaduais e municipais.

Dezoito anos de vigência da Lei Rouanet geraram distorções, como uma concentração em termos territoriais e de proponentes. Assim, não se consegue beneficiar o conjunto da cultura brasileira. Nossa diversidade precisa hoje de mais recursos, distribuídos em todas as áreas e segmentos, em todas as regiões, pois em todas elas se manifestam a riqueza de expressões e a demanda de acesso à cultura. Os artistas e produtores não podem depender exclusivamente de patrocinadores, nem do critério de retorno de imagem. Projetos de teatro, música, leitura, bibliotecas, museus e patrimônio não podem depender apenas do interesse de marketing

das empresas para ter seu reconhecimento e viabilizar suas atividades.
(MINC, 2010, p. 4)

Encaminhado ao Congresso Nacional em janeiro de 2010, o projeto de lei que cria o Programa Nacional de Fomento e Incentivo à Cultura (Procultura) tem como objetivos centrais ampliar os recursos da área e fazer com que tenham melhor aplicação, financiando todas as dimensões culturais na totalidade do território nacional. Foi fruto de amplo processo de debate, cuja etapa de consulta pública aportou 925 contribuições individuais e 757 coletivas para o aperfeiçoamento do texto.

DOMÍNIO PÚBLICO PAGANTE

Consiste na tributação ao usufruto de obras literárias e artísticas que são do domínio público por haver terminado o período em que era possível perceber direitos autorais, ou por pertencerem ao acervo popular ou por serem anônimas. Esta modalidade foi recomendada pela Conferência de Amsterdã, de 1948. O Uruguai já ha tinha adotado em 1937 (Lei nº 9739). Na Argentina, esta modalidade foi consolidada legalmente em 1958 (Decreto-lei nº 1224), ratificada pela lei nº 23.382 de 1986 e constitui um dos recursos mais substanciais do Fundo Nacional das Artes. (HARVEY 1980, 1994)

Os financiamentos não-estatais

A escassez de recursos públicos obriga a recorrer com maior assiduidade a outras fontes de recursos. Elas podem ser classificadas em três categorias principais: o setor privado; os próprios produtores culturais; e o público.

O SETOR PRIVADO

A constatação de que o apoio à cultura constitui um excelente investimento para as empresas privadas transformou o mecenato tradicional em uma crescente fonte de recursos para as atividades culturais. Este fenômeno deriva de algumas características estruturais da economia e do mercado contemporâneos: 1) o peso decisivo das empresas privadas nas modernas sociedades capitalistas; 2) o aperfeiçoamento da publicidade e a necessidade, imposta pelo mercado, de investir em propaganda institucional e de marcas ou produtos; 3) a correlação que se estabelece entre segmentos do mercado que se procura alcançar e qualidade da mensagem que se pretende transmitir; 4) a favorável relação custo-benefício derivada do impacto no mercado que as empresas financiadoras conseguem através de sua ação em favor da cultura; 5) a crescente consciência acerca da necessidade de preparar um mercado futuro apto, financeira e intelectualmente, para o consumo da produção do amanhã.

O setor privado – pessoas físicas ou jurídicas – apoia a cultura de formas variadas. Algumas delas são analisadas a seguir.

MECENATO

A ação de proteção a poetas, músicos, escultores e outros artistas, exercida por personagens abastados ou poderosos, estendeu-se por todas as épocas. O respaldo podia ser financeiro, material ou logístico. A recompensa era a fama, atual e futura, que as obras de arte dariam a seu patrocinador.

Na empresa capitalista moderna, o objetivo do mecenato ganha perfis próprios: ele objetiva outorgar legitimidade social à empresa, procura facilitar-lhe uma imagem valorizada de protagonista destacada da vida comunitária.

Com a exceção dos Estados Unidos, e apesar de sua importância crescente, o mecenato não significa, neste momento, uma parcela demasiado considerável dos recursos destinados à cultura.

No Brasil, já no início do século XX nota-se o surgimento dos primeiros mecenas modernos, como Freitas Valle e, em meados do século, Ciccillo Matarazzo e Assis Chateaubriand, que apoiaram a criação de instituições culturais de envergadura, como a Pinacoteca do Estado de São Paulo, o Museu de Arte Moderna (e, posteriormente, o Museu de Arte Contemporânea) e o Museu de Arte de São Paulo. Esse período de efervescência foi bruscamente interrompido pelo golpe militar. Entre 1964 e 1986, a cultura brasileira oficial foi publicamente financiada, produzida e divulgada, dentro dos ditames do governo imposto. A democracia abriu novo portal à associação entre os setores cultural e corporativo. (REIS, 2009, p. 249)

PATROCÍNIO

Procura, como o mecenato moderno, uma comunicação de imagem, mas tenta valorizar a empresa, ou suas marcas e produtos, do ponto de vista comercial. A empresa custeia atividades culturais com fins puramente publicitários. Como assinala Cegarra (1986, p. 61), o objetivo do mecenato é o grande público em seu conjunto, enquanto que o patrocínio, ainda que tenha uma audiência relativamente importante, persegue objetivos precisos e bem definidos.

O patrocínio, assim como o mecenato, encerra a ideia de colaboração, mas pode ocorrer que a empresa gere totalmente a manifestação cultural. Fala-se, em tal caso, de comunicação integrada. Se a manifestação é gerada por duas ou mais empresas, estamos diante da comunicação associada. O patrocínio pode ser indispensável para a realização de um evento ou para a participação nele de uma pessoa ou grupo. Mas pode não ser essencial e buscar apenas a associação do nome da empresa com

o evento, através de uma presença visual ou audiovisual.⁷ Para fins de dedução tributária, é importante ter clareza quanto ao significado das expressões. Assim, distingue-se o mecenato do patrocínio e da mera presença publicitária.

O mecenato não requer uma contrapartida direta por parte do beneficiário, em tanto que o patrocínio implica uma clara relação contratual: o patrocinador paga e o patrocinado deve dar difusão ao nome daquele, na forma acordada. A atividade deve ser realizada na forma e com o nível de qualidade preestabelecidos.

Patrick Dambrom distingue mecenato e patrocínio em função dos objetivos a que a empresa se propõe ao utilizar determinadas figuras. O Quadro 5 mostra, a seguir, as semelhanças e diferenças:

Quadro 5 - Classificação do mecenato e do patrocínio em função dos objetivos da empresa.

OBJETIVOS DA EMPRESA	CLASSIFICAÇÃO	TIPO DE COMUNICAÇÃO OPERADO PELA EMPRESA
1 Realizar um ato de filantropia.	Mecenato de beneficência	Ausência total de comunicação
2 Apoiar um evento, uma pessoa ou uma causa, por motivos filosóficos, sem esperar retorno.	Mecenato de compromisso	Comunicação da empresa em proveito de seu beneficiado, com retorno aleatório e a longo prazo. Comunicação indireta da empresa.
3 Apoiar um evento, uma pessoa ou uma causa, por motivos filosóficos, com o expreso desejo de retorno.	Mecenato de intenção	Comunicação da empresa tanto em proveito de seu beneficiado quanto dela mesma. Comunicação compartilhada pela empresa.
4 Participar do desenvolvimento ou reforço da notoriedade e da imagem da empresa como instituição.	Patrocínio institucional	Comunicação de ordem institucional da empresa através de seu beneficiado. Comunicação institucional da empresa.

⁷ Um exemplo desse tipo de associação pode ocorrer nos desfiles das escolas de samba do carnaval carioca, no qual as fábricas de cerveja pagam aos figurantes para que exibam ventarolas com o nome de seus produtos; isso assegura a essas empresas uma ampla cobertura pelas transmissões de televisão.

<p>5 Ajudar direta ou indiretamente o desenvolvimento das vendas da empresa.</p>	<p>Patrocínio promocional</p>	<p>Comunicação de ordem publicitária e promocional integrada ao <i>marketing-mix</i> da empresa, através de seu beneficiado. Comunicação publicitária e promocional da empresa.</p>
--	-------------------------------	---

Fonte: Dambron (1993, p. 67)

Todas essas formas de financiamento da cultura exigem reflexões profundas. Com efeito, trata-se de um apoio condicionado pelas necessidades publicitárias da empresa. Esta só financiará aquilo que for eficaz para alcançar os segmentos de mercado que lhe interessam. Seu interesse não é a promoção da cultura, mas a melhora de sua imagem ou a venda de seus produtos. O patrocínio opera um reforço da cultura “estabelecida” ou – na feliz expressão de Edgar Morin – da “cultura cultivada”. (MORIN, 1969, p. 5)

Por outro lado, o que assegura o êxito desse tipo de operação publicitária é o efeito multiplicador da cobertura pelos meios de difusão e, nesse sentido, uma competição esportiva pode ser mais rendosa para a empresa. O esporte conquista, anualmente, uma faixa cada vez maior dos recursos disponíveis para patrocínios.

No Brasil, um número considerável de empresas privadas se dedica ao financiamento de projetos culturais.

Por exemplo, a mineradora Vale do Rio Doce (2011) apoia iniciativas e projetos nas áreas de restauração de patrimônio histórico, festivais multiculturais e valorização das matrizes culturais tradicionais nas localidades onde a Vale está inserida.

No caso da empresa de telefonia Oi (2011), o Processo de Seleção do Programa Oi de Patrocínios Culturais 2011 lança anualmente seu edital de concessão de patrocínio financeiro incentivado pelas Leis Estaduais e Municipais de Incentivo à Cultura. Os segmentos culturais para o edital 2011 são: artes visuais, cinema, cultura popular, dança, espaços culturais;

música, patrimônio cultural, publicação e documentação, teatro, tecnologia e novas mídias.

A Natura (2010), empresa de cosméticos, trabalha orientada por suas Diretrizes de Apoios & Patrocínios Corporativos. A partir delas, são determinados os incentivos a áreas pré-determinadas. No âmbito cultural, os segmentos de música e moda são especialmente enfocados.

AS FUNDAÇÕES E ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

As mesmas considerações sobre imagem social da empresa que respaldam o mecenato e o patrocínio propiciaram a constituição de fundações e organizações empresariais destinadas a financiar a cultura. Na América latina, existem numerosos exemplos.

Essas fundações são geralmente administradas por especialistas, o que lhes assegura uma visão da produção cultural mais profissional e menos condicionada. Ocorre, inclusive, a criação de fundações privadas que não dependem de uma única empresa e cujo objetivo é a arrecadação de recursos para a realização de atividades culturais. Um dos casos mais conhecidos é o da Fundação Bienal de São Paulo. Há, também, muitas fundações e associações de amigos ou aficionados das artes plásticas ou musicais que financiam eventos nessas áreas.

Existem, ainda, associações de empresas ou de empresários que financiam a cultura por uma híbrida motivação de mecenato e busca de vantagens tributárias. Assim, por exemplo, o *Business Committee for the Arts Inc.*, criado nos Estados Unidos em 1967, contribuiu, em 1994, com 835 milhões de dólares para o financiamento de atividades culturais. As fundações e pessoas físicas contribuíram com 5,4 bilhões e o governo, através do *National Endowment for the Arts*, outorgou 163 milhões. Mas a este coube uma função determinante: seu patrocínio funciona como “selo de aprovação”, atrás do qual chega a contribuição privada.

Na França, existe a Associação para o Desenvolvimento do Mecenato Industrial e Comercial (ADMICAL), criada em 1979, e no Reino Unido a *Association for Business Sponsoring of the Arts* (ABSA).

No Brasil, merece ser destacado o caso do Banco Itaú (2011a) que patrocina sua própria instituição de fomento à cultura.

Em 2006, o Instituto Itaú Cultural realizou 206 eventos em todos os estados brasileiros, atingindo, apenas em São Paulo, mais de 300 mil pessoas. São 20 anos de atuação, resultando no investimento em relevantes projetos que visam a democratização da manifestação cultural no país.

Em atividade desde 1997, o programa Rumos Itaú Cultural financiou, em 2010, projetos nas áreas de literatura, música, pesquisa e teatro. Para o biênio 2009-2011, o Rumos Itaú Cultural Cinema e Vídeo contou com 662 projetos inscritos, dos quais 21 foram selecionados.

O Rumos Itaú Cultural colabora para o fomento e o desenvolvimento de centenas de obras e de artistas das mais variadas expressões e regiões do país – de músicos e cineastas do Norte a escritores, coreógrafos e artistas plásticos do Sul, de jornalistas e pesquisadores do Nordeste a educadores do Sudeste. (BANCO ITAÚ, 2011b)

As indústrias culturais

Elas constituem o setor econômico de produção de mercadorias e equipamentos e de prestação de serviços destinados à difusão cultural de massa. Sua finalidade é a rentabilidade do capital investido e os bens e serviços culturais que produzem ou comercializam são o meio para obtê-la.

As indústrias fonográfica, editorial, cinematográfica, de televisão e vídeo e as empresas que comercializam as artes plásticas (mercado de arte e antiguidades) e as do espetáculo (teatro, dança, música), fazem parte desse setor econômico.⁸

São a forma mais poderosa de financiamento da cultura. Mas é evidente que sua motivação filosófica é muito diversa da que normalmente orienta as discussões em torno da política e da administração cultural. Constituem, também, um eficaz instrumento de contato entre culturas, mas os riscos e vantagens que dele derivam são matéria de profundas discussões.⁹

Elas podem servir, ainda, como eficaz instrumento de aculturação. A difusão universal dos símbolos e valores da cultura norte-americana, por exemplo, através de filmes, música, programas de TV e vídeo, são uma mostra disso, além de significar uma poderosa fonte de receita para os Estados Unidos.

As indústrias culturais são um condicionante decisivo da evolução da cultura contemporânea. Constituem um dado de singular relevância, sem prejuízo das críticas e considerações que, sem dúvida, merecem.

Os produtores

É mister não confundir as indústrias culturais com as “empresas culturais”, definidas por Canas (1987, p. 103) como aquelas que

[...] produzem bens que não respondem nem a uma necessidade, nem a uma possibilidade razoável e previsível de lucro. As necessidades a que elas respondem e servem são as do criador, e sua finalidade não é a rentabilidade econômica, mas a reprodução da atividade produtora do artista. Por isso, as empresas culturais não podem estar integradas nem a uma lógica de serviço público, nem a uma lógica de rentabilidade econômica. Elas são instrumentos a serviço de uma utopia, individual no caso de uma

8

Alguns autores incluem entre as indústrias culturais, as denominadas “indústrias criativas”, principalmente a propaganda, arquitetura, design, moda, software de lazer, entre outras.

9

Para uma análise detalhada das indústrias culturais. Ver Anverre (1982) e Bell (1969).

companhia ou coletiva se há um projeto alternativo de desenvolvimento cultural ou de empresa alternativa.

É o caso de tantas companhias de teatro – cuja finalidade principal é representar –, de tantos grupos musicais – o que desejam com prioridade é interpretar sua música –, de tantos grupos e cooperativas artesanais, editoriais, de produção de literatura. Todos eles procuram viabilizar uma comunicação profunda entre o artista e a sociedade, independentemente dos resultados financeiros que possam conseguir. Em geral, o propósito de artistas e artesãos não é a busca de benefício econômico através de sua atividade; mas se pretendem financiá-la devem – como assinala o mesmo autor – implementar uma estratégia e utilizar as técnicas de gestão que assim o permitam. (CANAS, 1987, p. 104)

Cabe aos produtores a busca e a defesa de outras fontes de financiamento: a cobrança efetiva dos direitos autorais, a consagração legislativa do *droit de suite* das obras de arte que consiste no direito que se concede ao artista de participar do lucro da revenda de suas obras. Foi previsto pelo artigo 14 bis da Convenção de Berna para a Proteção das Obras Literárias e Artísticas (versão de Bruxelas de 1948)¹⁰ e, finalmente, a obtenção de mecenatos e patrocínios que lhes permitam realizar e defender sua obra. Cabe ao Estado contribuir para a capacitação gerencial e comercial dos produtores culturais.

¹⁰ Criado na França, que outorga ao artista 3% do valor total de cada venda sucessiva, na Alemanha, na Itália, na Bélgica, na Suécia, na Dinamarca, em Luxemburgo, na Tunísia, no Uruguai, no Peru, no Chile, no Brasil e no estado norte-americano da Califórnia (*Resale Royalties Act* de 1976)

O Público

A produção cultural e artística tem como destinatário o “outro”, aquele que genericamente poderíamos denominar “o público”. O criador – salvo exceções um tanto patológicas – trabalha para transmitir suas vivências e emoções. O público justifica a produção cultural, sua presença é um índice importante de satisfação e pode ser a fonte principal de financiamento. Trata-se, pois,

de atrair as pessoas para formar o público. Um instrumento valioso para isso é o *marketing* cultural.

Deve-se distinguir o *marketing* “de uma empresa ou instituição que utiliza elementos culturais como veículo de divulgação; que subvenciona eventos artísticos e culturais como suporte da própria imagem institucional” e que seria o fator de estímulo ao mecenato e ao patrocínio, do “marketing praticado pelas instituições culturais para vender seu produto ou negócio cultural ou para obter recursos para seu financiamento”. (PENTEADO, 1990, p. 128) Nesse caso, a instituição cultural recorre aos instrumentos estratégicos de marketing: produto (que deve atrair), preço (que deve estar de acordo com o público desejado), distribuição (venda de ingressos), comunicação (anúncios, programas, catálogos). (PENTEADO, 1990, p. 129)

A história recente registra alguns casos notáveis de revitalização de instituições culturais em grave situação de decadência, através de uma ação inteligente destinada a reconquistar e ampliar o público. Recordar-se, por exemplo, a gestão do compositor Gustav Mahler junto à Ópera de Viena (1897-1907), a de Rolf Liebermann na Ópera de Paris (a partir de janeiro de 1973) e o ressurgimento da Ópera Metropolitana de Nova York, que levou sua renda, na temporada de 1983-84 a 74 milhões de dólares.

O “leitmotiv” do *marketing* cultural é a formação do público: visitantes para os museus e prédios históricos, espectadores para as artes cênicas, apreciadores para as artes plásticas, ouvintes para a música, participantes para os festivais e celebrações populares.

A cultura autogerida

É notável comprovar que as festividades populares de mais profundas raízes culturais continuam funcionando tranquilamente, apesar das crises financeiras do Estado, da recessão, do

impacto das indústrias culturais, da crônica escassez de fundos para a cultura. Nos diversos países do continente, as inúmeras festas de padroeiros, os Carnavais e os mais diversos festivais e celebrações continuam sendo realizados. Um pensador brasileiro assinalava há algum tempo (FALCÃO, 1991) que é possível determinar características comuns em todas essas festividades. Todas elas surgem da iniciativa própria e da cooperação não coordenada da comunidade, das empresas e das prefeituras; são manifestações autossustentadas; nascem das raízes comunitárias porque são expressão do patrimônio cultural; e poucos são os que reconhecem que essas festas são manifestações culturais.

Em geral, não fazem parte da política pública e, quando o fazem, integram o setor de turismo; os intelectuais e a imprensa não as tratam como cultura. Todavia, essa cultura “poderosa e popular, com público e mercado, de empresa, comunidade e prefeituras, sem paternalismo e com os pés no chão dos referenciais comunitários, caminha muito bem”. (FALCÃO, 1991)

Reflexão final

A relação de economia com a cultura é difícil. Existe a tendência a procurar justificativas econômicas para apoiar a cultura. Assim, repete-se constantemente que o Estado deve financiar as atividades culturais porque elas criam emprego, contribuem para o aumento do PIB e geram impostos. O argumento pode ser válido para amolecer ouvidos burocráticos que nada entendem de cultura. Mas quem trabalha no campo da cultura não pode considerar importante esse argumento. A cultura vale por si, pelo que ela significa como elemento de consolidação social, de realização comunitária e felicidade do ser humano. Ninguém justificaria o gasto em saúde porque essa atividade cria emprego ou gera impostos. O gasto em saúde se justifica porque ela é importante. O gasto em cultura deve-se justificar

porque ela é importante, porque ela contribui à consolidação da cidadania, na medida em que se baseia no reconhecimento e promoção dos direitos culturais.

A agenda cultural não pode estar pautada pela economia, nem pela racionalidade econômica.

Referências

ANVERRE, Ari et al. *Industrias culturales: el futuro de la cultura em juego*. México:Fondo de Cultura Económica; Paris: UNESCO, 1982.

BARACHO, M. E RADDI, R. Pesquisa e economia: o incentivo fiscal à cultura no Brasil. In: CRIBARI, I. (Org). *Economia da Cultura*, Recife, Editora Massangana, p. 263-303, 2009.

BANCO DA AMAZÔNIA. *Edital de Patrocínio Banco da Amazônia 2011*, 2011a. Disponível em: <http://www.bancoamazonia.com.br/bancoamazonia2/includes/institucional/arquivos/patrocinio/2011/Edital_Patrocinio_2011.pdf>. Acesso em: jan. 2011.

_____. *Espaço Cultural*, 2011c. Disponível em: <http://www.bancoamazonia.com.br/bancoamazonia2/institucional/espacocultural.asp>. Acesso em: jan. 2011.

BANCO DO BRASIL. *O Banco da Cultura*, 2001. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page22,102,2697,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=3350&codigoMenu=1406>>. Acesso em: jan. 2011.

BANCO DO NORDESTE. *Política de Patrocínios*, 2011a. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/O_Banco/Politica_de_Patrocinio/gerados/selecao.asp>. Acesso em: jan. 2011.

_____. *Programa BNB de Cultura*, 2011b. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/eventos/programa_bnbcultura_2010/gerados/apresentacao.asp>. Acesso em: jan. 2011.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. *Centro Cultural do BID lança convocatório para propostas de projetos em pequena escala*, 2010. Disponível em: <<http://www.iadb>>.

org/pt/noticias/anuncios/2010-10-19/centro-cultural-do-bid-lanca-convocatorio-para-propostas,8291.html>.

Acesso em: jan. 2011.

BANCO ITAÚ. *O que o Itaú faz hoje*. 2011a. Disponível em: <http://ww2.itau.com.br/socioambiental/eventos/al_gore/hot_02.htm>. Acesso em: janeiro. 2011.

_____. *Rumos Itaú Cultural*, 2011b. Disponível em: <http://www.itaucultural.org.br/index.cfm?cd_pagina=2691>. Acesso em: jan. 2011.

BANCO MUNDIAL. *Society, Culture and Tourism*, 2009. Disponível em: <<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/LACEXT/EXTLACREGTOPSOCDEV/o,,contentMDK:21800932~pagePK:34004173~piPK:34003707~theSitePK:847655,00.html>>. Acesso em: jan. 2011.

BNDES. *O BNDES e a Economia da Cultura*, 2010a. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Areas_de_Atualizacao/Cultura/>. Acesso em: jan. 2011.

_____. *Programa BNDES para o Desenvolvimento da Economia da Cultura – BNDES Procult*, 2010b. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Areas_de_Atualizacao/Cultura/Procult/index.html>. Acesso em: jan. 2011.

BELL, Daniel et al. *Industria cultural y sociedad de masas*. Caracas, Monte Ávila, 1969.

BROSIO, Giorgio. Pubblico e privato nel finanziamento dell'arte e della cultura in Italia. *Economia Pubblica*, Milão, n. 9, set./out. de 1989.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Como apresentar seu projeto, 2011. Disponível em: <<http://www.ccmanualdoprodutor.com.br/html/#a>>. Acesso em: jan. 2011.

CANAS, André. Stratégies et outils à l'usage des responsables culturels. *Revue Française de Gestion*, mar./abr./maio, p. 102-6, 1987.

CEGARRA, Jean-Jack. Sponsorisme et mécénat ou la communication pour l'action. *Direction et Gestion*, n. 2, p. 59-68, 1986.

- DUBOFF, Leonard D. *Artlaw in a nutshell*. St. Paul, Minn: West Publishing, 1984.
- DURAND, José Carlos; GOUVEIA, Maria Alice e BERMAN, Graça. Patrocínio empresarial e incentivos fiscais à cultura no Brasil: análise de uma experiência recente. In: MOISÉS, José Álvaro; BOTELHO, Isaura (Org.). *Modelos de financiamento da cultura*. Rio de Janeiro: FUNARTE, 1997.
- FALCÃO, Joaquim. Cultura: um outro modelo, *Jornal do Brasil*, 11 jan. 1991.
- GIRARD, Augustin. *Cultural development: experience and policies*. Paris: UNESCO, 1972.
- GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA. *Lei municipal nº 8.545 de 1990*. Disponível em: <<http://www.cba.gov.ar/>>. Acesso em: jul. 2011
- HARVEY, Edwin R. *Estado y cultura*. Buenos Aires, Depalma, 1980.
- _____. *Derecho cultural latinoamericano y caribeño: Caribe de habla inglesa, América Latina y Suriname*. Buenos Aires: Depalma, 1994.
- IBGE. *Pesquisa de Informações Básicas Municipais*, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/2009/munic2009.pdf>>. Acesso em: jan. 2011.
- LA DOCUMENTATION FRANÇAISE. *Institutions et vieculturelle*. Paris, 1996.
- MAGALHÃES, Aloísio. *E Triunfo? A questão dos bens culturais no Brasil*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1985.
- MINC. *Nova Lei da Cultura*, 2010c. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2010/01/projeto-15-28jan10-web.pdf>>. Acesso em: jan. 2011.
- NATURA. *Apoios e Patrocínios*. 2010. Disponível em: <<http://www2.natura.net/Web/Br/Inst/SupSponsor/src/default.asp>>. Acesso em: jan. 2011.

OI. *Programa Oi de Patrocínio Cultural Incentivado Edital de Seleção 2011*, 2011. Disponível em: <<http://www.grudaemmm.com.br/oifuturo/RegulamentoEditalCultura2011.pdf>>.

Acesso em: jan. 2011

PENTEADO, José Roberto W. Marketing Cultural. In: *Marketing no Brasil não é fácil*. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1990. p. 163-175.

PONTIER, Jean-Marie; RICCI, Jean-Claude; BOURDON, Jacques. *Droit de laculture*. Paris: Dalloz, 1990.

FLORIANÓPOLIS (Município). *Fundação Franklin Cascaes – Editais*, 2011. Disponível em: <<http://portal.pmf.sc.gov.br/entidades/franklincascaes/index.php?pagina=goveditais&menu=2>>. Acesso em: jan. 2011.

NATAL. (Município). *Decreto N° 9.121 de 30 de junho de 2010*. 2010. Disponível em: <<http://www.natal.rn.gov.br/funcarte/paginas/ctd-27.html>>. Acesso em: jan. 2011.

REIS, A. Envolvimento corporativo e desenvolvimento sustentável. In: CRIBARI, I. (Org.). *Economia da Cultura*. Recife: Editora Massangana, p. 245- 261, 2009.

REIS, A. *Economia da cultura e desenvolvimento sustentável*. Barueri: Manole, 2007.

SCHÜLER, Fernando Luís. Legislações municipais de incentivo fiscal à cultura. *Revista de Administração Municipal*. Rio de Janeiro, v. 44, n. 221, p. 33-48, abr./dez.1997.

CEARÁ (Estado). Secretaria de cultura do estado de São Paulo. *Seleções Públicas – Editais*, 2011. Disponível em: <<http://www.cultura.ba.gov.br/apoio-a-projetos/selecoes-publicas-editais/o-que-e/>>. Acesso em: janeiro. 2011.

_____. *Manual de orientação para editais do Fundo Estadual da Cultura*, 2008. Disponível em: <<http://www.secult.ce.gov.br/categoria1/Manual%20de%20Orientacao%20FEC.pdf>>. Acesso em: janeiro. 2011.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de cultura do estado de São Paulo. *ProAC*, 2011. Disponível em: <<http://www.cultura>.

sp.gov.br/portal/site/SEC/menuitem.555627669a24dd2547378d27ca60c1a0/?vgnnextoid=b787a2767b3ab110VgnVCM100000ac061coaRCRD>. Acesso em: janeiro. 2011.

JOÃO PESSOA (Município). Secretaria de cultura do estado de São Paulo. *Edital n. 01/2010*, 2010. Disponível em: <http://www.joaopessoa.pb.gov.br/licitacoes/funjope/2010/FMC_2010_edital.pdf>. Acesso em: jan. 2011.

SESI. *Estudos das leis de incentivo à cultura*, 2007. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2007/11/sesivol_04.pdf>. Acesso em: jan. 2011.

UNESCO. *Fundo Internacional para a diversidade cultural recebe propostas*, 2010b. Disponível em: <http://www.unesco.org/pt/brasilia/single-view/news/international_fund_for_cultural_diversity_is_open_for_propositions_until_30_june_2010/back/9669/cHash/894b47875e/>. Acesso em: jan. 2011.

VALE DO RIO DOCE. *Patrocínio*, 2011. Disponível em: <<http://www.vale.com/pt-br/conheca-a-vale/patrocinio/paginas/default.aspx>>. Acesso em: jan. 2011.

II

Cultura, Economia e Mercado

Algumas notas sobre economia da cultura

*Paulo Miguez**

A economia da cultura está associada à Modernidade. Resulta, basicamente, do processo de “mercantilização da cultura”, um dos fenômenos que conforma, entre os séculos XVIII e XIX, o que Pierre Bordieu (1992) identificou como sendo a emergência de um campo da cultura enquanto esfera social, relativamente autônoma. Neste processo, à medida em que vai se libertando das imposições éticas e estéticas da Igreja e do Estado,

*

Doutor em Comunicação e Cultura Contemporâneas. Atualmente, é professor do Instituto de Humanidades, Artes e Ciências (UFBA) e do Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade (UFBA). Pesquisador do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (CULT/UFBA), entre 2003 e 2005 foi Assessor do Ministro da Cultura Gilberto Gil e Secretário de Políticas Culturais do Ministério da Cultura, e de 2008 a 2011 foi membro do Conselho Estadual de Cultura da Bahia.

a cultura passa a estabelecer, progressivamente, relações com um público consumidor de cultura e com um mercado da cultura – este, um ator que assume, a partir de então, a condição de importante mediador e organizador da produção cultural. Mas é em finais do século XIX, com os avanços tecnológicos na área da reprodução técnica de textos, imagens e sons, de que resultam a fotografia e o cinema, que serão criadas as condições para o desenvolvimento de um mercado de bens e serviços culturais de proporções crescentes.

Ao final da I Guerra Mundial, é o cinema que vai encarregar-se de delinear os primeiros sinais relevantes da existência de uma economia da cultura, em escala mundial. Aliás, registre-se, o cinema e sua economia são fundamentais para a compreensão do processo de evolução da economia da cultura como um todo. Mattelart (2006), por exemplo, chama a atenção para o fato de que é o cinema que inaugura os embates à volta da internacionalização da produção e da circulação dos produtos e serviços simbólico-culturais, questão que ocupa lugar de destaque na contemporaneidade

A importância da economia estabelecida no entorno da indústria cinematográfica é de tal ordem que ela vai virar moeda de troca, ao final da II Guerra Mundial, no processo de reconstrução dos países europeus devastados pelo conflito. Com efeito, a I Guerra Mundial impõe a redução da produção cinematográfica europeia que, desde os primórdios da sétima arte, capitaneada pela França, liderava a produção e a distribuição mundial de filmes, chegando a deter 70% do mercado norte-americano através de empresas como a Gaumont e a Pathé Frères.

Findo o conflito mundial, os EUA assumem a liderança da produção e distribuição cinematográfica, em escala mundial, o que leva, em contrapartida, à adoção das primeiras políticas públicas dedicadas ao estabelecimento de cotas para a importação de filmes em países como a França, a Inglaterra, a Alemanha e o

Canadá. Tais políticas vigem, não sem obstáculos, até o final da II Guerra Mundial. Neste momento, então, no bojo do processo de reconstrução das economias europeias devastadas pela guerra, os EUA, através do Plano Marshall, impõem, como condição para a ajuda financeira, o abrandamento da política de cotas, numa altura em que o *star system* hollywoodiano já conquistava corações e mentes mundo afora.

A tais imposições, apenas a França vai opor forte resistência, inclusive com grande mobilização de atores, cineastas, produtores e técnicos ligados à Federação Nacional do Espetáculo, que saem às ruas em 1947, forçando o Governo Francês a retroceder quanto aos compromissos assumidos por conta dos Acordos Blum-Byrnes¹ – assinados um ano antes, e que estabeleciam, como contrapartida para a concessão de créditos destinados ao pagamento das dívidas de guerra da França, a abertura do mercado cinematográfico francês às produções de Hollywood, portanto, com o evidente objetivo de enfraquecer as políticas de cota então em vigor – e a garantir a implementação de políticas de proteção à produção cinematográfica nacional. É importante observar que, mesmo sendo o tamanho da economia do cinema no pós-II Guerra incomparavelmente menor do que a contemporânea economia do audiovisual, ela já se configurava como uma questão importante do ponto de vista das relações econômicas internacionais. O fato é que, desde então, estabelece-se uma clivagem que, iniciada com os embates entre a França e os EUA à volta das políticas de cota para a importação de filmes, desemboca na questão da “exceção cultural”, nos anos 1990, no âmbito do Acordo Geral de Tarifas e Comércio (General Agreement on Tariffs and Trade – GATT) e desdobra-se na intensa mobilização que leva, em outubro de 2005, à aprovação, pela 33^a Conferência Geral da UNESCO, da Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais. (UNESCO, 2006)

¹ Blum-Byrnes porque assinados pelo Primeiro-Ministro francês Leon Blum e pelo Secretário de Estado norte-americano James F. Byrnes.

Nos anos 1960, a explosão da cultura pop-midiática vai expandir ainda mais a economia da cultura em termos mundiais. Todavia, é nas três últimas décadas que, associada ao processo de globalização e especialmente por conta das grandes transformações proporcionadas pelas tecnologias de base digital, vamos assistir à consolidação da economia da cultura, do ponto de vista da sua escala e da sua abrangência, e sua inscrição, com destaque e importância crescentes, no processo de acumulação capitalista contemporâneo. Vários autores, a exemplo de Antonio Negri e Giuseppe Cocco (2006), registram esse fato como a expressão do que chamam de processo de imaterialização da produção, do trabalho e do consumo. Ou seja, a medida que a economia vai se deslocando na direção dos serviços mais e mais importante se torna a produção de bens e serviços simbólico-culturais como fonte de produção de riquezas materiais – vale lembrar que, de um ponto de vista histórico, o conceito de riqueza deslocou-se, primeiro, da agricultura para a indústria, com o advento da Revolução Industrial; presentemente, assistimos a um novo deslocamento deste conceito que caminha aceleradamente do setor secundário, o industrial, para o setor terciário, o dos serviços, e já se fala, também, no setor quaternário, envolvendo os campos simbólico e informacional. (QUINTANA, 1990)

Outro fator que nos últimos anos tem ganho uma dimensão importante, contribuindo para ampliar o raio de alcance da economia da cultura é um processo que podemos nomear como “culturalização das mercadorias”. Um fenômeno que expressa a secundarização dos aspectos estritamente físico-técnicos em favor do crescente papel de elementos simbólico-culturais (design, marca, origem, etc.), portanto, de elementos de “denso conteúdo cultural” (RUBIM, 2007), na determinação do valor das mercadorias. Observa-se assim, por exemplo, que em inúmeros ramos da produção econômica clássica, das indústrias

do vestuário e moveleira chegando até mesmo à indústria automobilística, artistas, estilistas e *designers* se tornaram trabalhadores fundamentais pelo que agregam de valor simbólico aos bens produzidos.

Abarcando um número expressivo de setores, é fato que a economia da cultura ocupa um lugar relevante e bastante singular na contemporaneidade. Aqui, um dos sinais mais importantes é, certamente, recorrendo à sintaxe da área das relações internacionais, o deslocamento da cultura e da sua economia do âmbito das chamadas *low politics* para a agenda das *high politics* – esta, marcadamente restrita e dedicada a temas como segurança internacional, diplomacia e comércio internacional. Ou seja, a cultura e sua economia deixaram de ser objetos exclusivos das políticas desenvolvidas no âmbito nacional, como são as políticas de saúde, de educação, de transporte, etc., e passaram a compor o reduzido repertório de preocupações das organizações que estão envolvidas com as chamadas *high politics*. É o caso, por exemplo, da presença da economia da cultura na pauta de debates da Organização Mundial do Comércio (OMC), por conta das discussões acerca da liberação dos serviços audiovisuais, um segmento da economia da cultura que representa atualmente negócios da ordem dos US\$ 450 bilhões em todo o mundo (ABPITV, 2009), e que, ao por em cheque as posições livre-cambistas dos EUA, estabelece o que pode ser considerado como “la primera conflagración de tamaño natural entre la idea de mundialización y la de americanización”. (FRAU-MEIGS, 2006, p. 4)

Mas não é só na OMC que as discussões à volta da dimensão econômica da cultura marcam presença. O próprio Banco Mundial, uma instituição que sempre se manteve absolutamente distante das discussões que envolvem o campo da cultura, organiza, em finais da década de 1990, dois importantes eventos. Um, em 1998, intitulado *Conference on culture in sustainable*

development: investing in cultural and natural endowments (CONFERENCE..., 2007), o outro, no ano seguinte, sob o título de *Culture counts – financing, resources, and the economics of culture in sustainable development*. (CULTURE, 2000) Nesta mesma linha, o Banco InterAmericano de Desenvolvimento (BID), importante agência regional de financiamento do desenvolvimento, cria, em 2005, a *Inter-American Culture and Development Foundation*, uma fundação que, atenta à importância da economia da cultura, dedica-se a articular a cultura ao desenvolvimento.

Movimento semelhante também é encontrado em importantes agências do Sistema da Organização das Nações Unidas (ONU), que passam a debruçar-se sobre as relações que articulam cultura, economia e desenvolvimento. A OIT – Organização Internacional do Trabalho ativa programas em países da África Austral focados na criação de empregos com base no fortalecimento das pequenas empresas a partir de setores como música, cinema e televisão, artes performáticas, artesanato, artes visuais e etno-turismo. A Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD) desde 2004 discute a questão das chamadas indústrias criativas como uma estratégia privilegiada para os países menos desenvolvidos. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) adota como tema-título do seu Relatório do Desenvolvimento Humano em 2004, “Liberdade Cultural num Mundo Diversificado”. (PNUD, 2005) E a própria Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) retoma, à volta dos debates sobre a diversidade cultural, a discussão das políticas culturais na perspectiva da relação da cultura com o desenvolvimento.

O fato da economia da cultura ter ganho tamanha importância não é algo que possa causar estranheza, pelo menos se considerarmos alguns dos seus números. Nos Estados Unidos,

maior economia do planeta, e país que controla a maior parte dos negócios do mercado cultural em todo mundo, mesmo sem considerarmos vários dos setores (parques temáticos, museus, cassinos, etc.) que conformam o que os norte-americanos definem como economia do entretenimento (a *entertainment economy* que europeus e japoneses costumam chamar de *mickey mouse economy*) e concentrando a atenção nos dados divulgados pela International Intellectual Property Alliance (IIPA), instituição que congrega as chamadas *copyright industries*, i.e., – as indústrias que produzem e/ou distribuem bens que se caracterizam fundamentalmente por incorporar propriedade intelectual (a indústria editorial, do audiovisual, fonográfica e do *software*) –, os números revelados são absolutamente significativos. Segundo a IIPA (2009), este setor representou, em 2007, 11,05%, do PIB norte-americano, ou seja, U\$ 1,52 trilhão. Neste mesmo ano de 2007, o setor audiovisual, isoladamente, aparece como o mais importante empregador da economia norte-americana: respondeu por 2,5 milhões de empregos, dos quais 285 mil empregos diretos, 480 mil em setores correlatos e mais 1 milhão e 700 mil empregos indiretos; e pagou um salário médio anual de 75 mil dólares, valor 76% superior ao salário médio nacional da economia norte Americana (IIPA, 2009). No universo do *show business* norte-americano, outro destacado segmento da economia da cultura, os números não são menos impressionantes: em 2005, segundo a revista *Pollstar*, os 42 shows da turnê dos Rolling Stones geraram 162 milhões de dólares só com a venda de ingressos; a banda irlandesa U2, com seus 78 shows, garantiu outros 139,9 milhões de dólares; e, no conjunto, os 100 maiores concertos daquele ano movimentaram um total de de 3,1 bilhões de dólares. (ROLLING..., 2006) No Reino Unido, outro país com importante presença no mercado global da cultura, as cifras não são menos surpreendentes, com a participação do setor no PIB alcançando, em 2005,

significativos 8,2%, de acordo com dados do British Council. (BRITISH..., 2005)

Também numa perspectiva mais geral, os números continuam surpreendendo. De acordo com estimativas do Banco Mundial (BM), 7% do PIB global já são representados pela contribuição da economia da cultura e, não menos importante, 10% é a taxa de crescimento do setor prevista pelo BM para os próximos anos. (PROMOVENDO..., 2007) No comércio internacional, segundo dados da UNESCO (2005) compilados com base nas estatísticas da UNCTAD, bens e serviços simbólico-culturais respondem por uma movimentação financeira da ordem de US\$1,3 trilhão.

De todo modo, ainda que tal contabilidade possa dar razão ao ex-Ministro da Cultura da França, Jack Lang, para quem, proximamente, as batalhas da economia estarão sendo travadas no campo da cultura, eles, os números, não resolvem, de *per si*, os muitos desafios colocados às relações entre cultura e economia. E não são pequenos estes desafios.

No plano teórico, por exemplo, apesar da magnitude dos números que exhibe, a economia da cultura ainda enfrenta muitos preconceitos, particularmente dos economistas. A prova disso é que são em número reduzido as escolas de economia das universidades brasileiras cujo currículo abre espaço para o ensino e a pesquisa na área da economia da cultura. Aliás, a rigor, a economia da cultura não é exatamente um objeto de estudo privilegiado pela ciência econômica. Clássicos, neoclássicos e marxistas não chegaram a produzir nada muito interessante do ponto de vista da economia da cultura. Nem mesmo quando, no final dos anos 1940, os frankfurtianos Adorno e Horkheimer desenvolveram um conceito fundamental para pensar as relações entre cultura e economia, como é o conceito de indústria cultural, os teóricos da economia incorporaram a questão na sua agenda de pesquisas. Tal postura só por volta dos anos 1960-70 começa

a ser lentamente alterada com a realização de encontros, a publicação de periódicos especializados e a constituição de organizações de estudiosos e pesquisadores dedicados à temática. Aqui, vale lembrar o professor norte-americano Richard Caves que no prefácio do seu livro *Creative Industries: contracts between art and commerce*, publicado em 2001 (CAVES, 2001), registrou o fato de que embora seu livro já estivesse pronto há mais de uma década, optou por esperar até o momento em que se tornasse um nome respeitável no campo da economia para poder publicá-lo, uma vez que seus colegas economistas, regra geral interessados em reflexões dedicadas a setores como a indústria farmacêutica, siderúrgica, etc., não consideravam a economia da cultura como algo sério!

Ainda no território da academia, um novo desafio está posto: a discussão sobre as indústrias criativas e a economia criativa, novos conceitos que emergiram por volta da metade dos anos 1990 no mundo anglófono, mas que têm ganho importância por conta da sua utilização crescente por vários países e pelo próprio Sistema ONU.²

Aos desafios teóricos devem ser agregados desafios do campo das políticas. Por exemplo, quando nos referimos à economia da cultura, temos que ter na devida conta que esta economia engloba tanto as megacorporações que compõem o mercado global das indústrias culturais como a rica e multifacetada produção cultural realizada por artistas independentes e comunidades. Nesta medida, é evidente, são necessárias políticas que atuem no sentido de equilibrar os interesses das grandes corporações com as necessidades das pequenas e médias empresas e dos micro empreendimentos culturais (individuais e comunitários). Importantes setores da produção cultural, contudo, os mais fragilizados em termos de enfrentamento das dinâmicas e lógicas de mercado (dificuldades de crédito, de comercialização, de

² A UNCTAD, agência que lidera a discussão sobre a temática no âmbito do Sistema ONU, acaba de lançar a versão 2010 do seu relatório sobre economia criativa. (UNCTAD, 2010)

gestão, etc.), e que, no Brasil, representam mais de 80% das organizações que produzem bens e serviços culturais. (IBGE, 2007)

Ainda no campo das políticas, e focando o Brasil, outra questão central é, certamente, o financiamento da cultura. Aqui, o ponto-chave é compreendermos que o modelo atual, baseado quase que exclusivamente em incentivos fiscais, não é favorável à promoção da diversidade cultural brasileira e que deve ser o Estado, de forma direta, o grande protagonista do financiamento da cultura.

Também em chave brasileira, outro elemento indispensável ao desenvolvimento da economia da cultura (e ao processo de formulação das políticas culturais) é, com certeza, a produção de números e indicadores sobre as atividades culturais. Conquista recente do campo da cultura em nosso país – data de dezembro de 2004, por iniciativa do Ministro Gilberto Gil, o acordo de cooperação técnica, celebrado entre o Ministério da Cultura e o IBGE – este processo precisa ter garantias de que será continuado e aprofundado, inclusive na direção da construção, nos próximos anos, da “conta satélite” da cultura, ferramenta fundamental para medirmos a contribuição da produção cultural para a economia nacional.

Não menos importante para a economia da cultura é o desafio da adoção de arranjos alternativos que flexibilizem os marcos regulatórios na área da propriedade intelectual – marcos que remontam ao Século XIX e que, a rigor, beneficiam, hoje, mais as grandes corporações que controlam a produção e distribuição de conteúdo cultural em escala global do que aos artistas, compositores, escritores e demais criadores do campo artístico-cultural.

Por último, cabe destacar o maior dos desafios realacionados com a economia da cultura, exatamente por conta do fato

de que temos a responsabilidade de compreender que esta economia não pode pretender ser maior e mais importante do que ...a cultura. Ou seja, trata-se de compreender que o fortalecimento da economia da cultura não pode, em qualquer hipótese, significar a subordinação da natureza simbólica dos bens culturais às potencialidades econômicas que a cultura evidentemente apresenta. As políticas dedicadas ao fortalecimento da economia da cultura precisam, acima de tudo, passar ao largo da sedução economicista inscrita na relação entre cultura e economia e garantir mecanismos de proteção e promoção da diversidade cultural. Se assim não for feito, estaremos apenas reforçando os repertórios culturais e simbólicos hegemônicos operados pelos grandes monopólios que atuam no mercado da cultura em detrimento do patrimônio comum da humanidade que é a diversidade cultural e, por óbvio, esquecendo o ensinamento de Celso Furtado (1984) quando afirmou que as políticas de desenvolvimento têm que estar a serviço do processo de enriquecimento cultural da sociedade.

Referências

ABPITV- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORAS INDEPENDENTES DE TELEVISÃO. *Apresentação – conteúdo audiovisual no mundo e no Brasil*. São Paulo, [2008?]. Disponível em: <<http://www.telebrasil.org.br/painel/52/palestras/7/fernando-de-souza-dias.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2009.

BOURDIEU, PIERRE. O mercado de bens simbólicos. In: MICELI, Sérgio (Org.). *A economia das trocas simbólicas*. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1992. p. 99-181. (Estudos, 20).

BRITISH COUNCIL. *Mapping the creative industries: the UK context*. London, 2005.

CAVES, Richard E. Creative industries; contracts between art and commerce. Cambridge: Harvard University Press, 2001. 454 p.

CONFERENCE ON CULTURE IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT – INVESTING IN CULTURAL AND NATURAL ENDOWMENTS, 1998, Washington DC. *Proceedings...* Washington DC: World Bank, 1999. 194 p. Disponível em: <www.worldbank.org/eapsocial/library/cultural.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2007.

CULTURE COUNTS – FINANCING, RESOURCES, AND THE ECONOMICS OF CULTURE IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 1999, Florence. *Proceedings...* Washington DC: World Bank, 2000. 315 p.

FRAU-MEIGS, Divina. Excepción cultural, políticas nacionales y mundialización: factores de democratización y de promoción de lo contemporáneo. *Quaderns del CAC*, n.14, sep./dic. 2002. Edição especial: Globalización, industria audiovisual y diversidad cultural. Disponível em: <<http://www.audiovisualcat.net/publicaciones/Q14franca.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2006.

FURTADO, Celso. *Cultura e desenvolvimento em época de crise*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984. 128 p.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Sistema de informações e indicadores culturais 2003-200*. Rio de Janeiro, 2007. n. 22. 129 p. Estudos e Pesquisas – Informação Demográfica e Socioeconômica. CD-Rom.

IIPA- INTERNATIONAL INTELLECTUAL PROPERTY ALLIANCE. *Copyright industries in the U.S. economy: the 2003-2007 Report*. Washington D.C: International Intellectual Property Alliance, 2009. Disponível em: <<http://www.iipa.com/pdf/IIPASiwekReport2003-07.pdf>>. Acesso em: 20 dez 2009.

MATTELART, Armand. Mundialização, cultura e diversidade. *Revista Famecos*, Porto Alegre, n. 31, p.12-19, dez. 2006.

NEGRI, Antonio, COCCO, Giuseppe. O monstro e o poeta. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 3 mar. 2006. Tendências/Debates.

PNUD – Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento. *Relatório do Desenvolvimento Humano 2004: liberdade cultural num mundo diversificado*. Lisboa: Mensagem, 2005. 286 p.

PROMOVENDO A ECONOMIA CRIATIVA – rumo ao Centro Internacional das Indústrias Criativas (CIIC), 2005, Salvador. *Apresentações...* Brasília: Ministério da Cultura, 2005. Disponível em: http://www.cultura.gov.br/foruns_de_cultura/economia_da_cultura/industrias_criativas/index.html. Acesso em: 23.01.2007.

QUINTANA, Ignacio. Políticas culturales en las grandes ciudades. In: BORJA, Jordi et al. (Org.). *Las grandes ciudades en la década de los noventa*. Madrid: Editorial Sistema, 1990. p. 521-548.

ROLLING STONES bate recorde com turnê. *JC Notícias*, 3 jan. 2006. Disponível em: <<http://www.jcnoticias.com.br/index.php?Conteudo=noticias&subMod=revista&Codigo=2342>>. Acesso em: 10 jan. 2006.

RUBIM, Albino. Políticas culturais entre o possível e o impossível. *O público e o privado*, Fortaleza, n.9, p.33-47, jan./jun. 2007.

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development. *The Creative Economy Report 2010: creative economy – a feasible development option*. Geneva: United Nation, 2010. 423p. Disponível em: <<http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intItemID=5763&lang=1>>. Acesso em: 20 dez. 2010.

UNESCO – ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. *Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural*, 2006. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/12716om.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2006.

UNESCO INSTITUTE FOR STATISTICS. *International flows of selected cultural goods and services, 1994-2003: defining and capturing the flows of global cultural trade*. UIS, Montreal, 2005. 99 p.

Cultura, território e desenvolvimento: a bacia cultural como conceito e estratégia

*Frederico José Lustosa da Costa**

A discussão sobre as relações entre Cultura e Desenvolvimento está na ordem do dia das Ciências Sociais. Desde meados dos anos noventa, economistas, sociólogos e antropólogos, ao se depararem novamente com o fracasso de muitos projetos de transformação estrutural, voltaram se perguntar: até que ponto os fatores culturais determinam o desenvolvimento econômico e político? Se o fazem, como remover ou mudar os obstáculos ao desenvolvimento

*

doutor em Gestão pelo ISCTE (Lisboa), é professor do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGAd) da Universidade Federal Fluminense (UFF) e professor colaborador da Fundação Getulio Vargas (FGV). Foi professor visitante do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), em Lisboa, e da École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP Europe). É autor dos livros *A persistência da desigualdade* (BNB, 1992), *Reforma do Estado e contexto brasileiro* (Editora da FGV, 2010) e *Reforma do Estado e cidadania: o contexto Maranhão* (Edições ISAE Amazônia, 2010) e diversos artigos de caráter técnico-científico publicados em livros, revistas e congressos, nacionais e estrangeiros.

e favorecer o progresso? Ou, contrário senso, como a cultura local pode ser uma alavanca para o desenvolvimento?

É verdade que a mudança social e suas implicações culturais constituem temas perenes das ciências sociais desde o aparecimento das obras pioneiras de Adam Smith, Alex de Tocqueville, Lewis Henry Morgan e Max Weber. O próprio tema das relações entre cultura e desenvolvimento já havia sido muito discutido nos anos 40 e 50 do século passado pelos chamados teóricos da modernização. Entre muitos deles, sobretudo economistas e sociólogos, prevalecia a ideia de que a cultura (dos países subdesenvolvidos) era um sério obstáculo ao desenvolvimento.

De fato, durante boa parte dos séculos XIX e XX, e mesmo muito recentemente, os soldados do progresso, os teóricos da modernização e os novos conservadores, reivindicaram a existência de obstáculos culturais ao crescimento econômico, sugerindo que o atraso de alguns países decorre de determinadas características psicossociais das populações periféricas. Para superá-lo, cumpria aos modernizadores buscar transferir, ainda que “a descargas de canhão e golpes de baioneta” (EUCLIDES DA CUNHA, 2002), as instituições e os valores da modernidade, vale dizer, da chamada cultura ocidental, de sorte que os povos atrasados pudessem seguir a trajetória de crescimento dos países desenvolvidos.

Essa visão, embora bastante criticada, ainda persiste. Há poucos anos, na apresentação de uma vasta coletânea sobre o tema, Samuel Huntington comparava as trajetórias de Gana e da Coreia do Sul nos últimos 40 anos, mostrando a semelhança dos indicadores econômicos e sociais dos dois países no início do período e o enorme fosso que os separa hoje. (HARRISON; HUNTINGTON, 2002) Segundo seu ponto de vista, o que explica essa disparidade é a cultura. Nesse sentido, a cultura importa...

Mais uma vez, a constatação se converte em explicação para dar base a um raciocínio circular e ahistórico. A explicação é

post hoc – se determinado país cresceu economicamente, a cultura pode ser tomada como uma alavanca do desenvolvimento; se outra nação estagnou ou empobreceu, a cultura se revela como um obstáculo ao desenvolvimento. Ela também não dá conta do ciclo incerto das mudanças sociais. Cabe perguntar o que houve com a cultura coreana, que manteve sua economia estagnada por séculos e séculos, para, de repente, fazê-la entrar no surto de crescimento acelerado do último quartel do século XX. Será que foi mesmo a cultura? O que dizer da China que agora segue essa mesma trajetória? E da Argentina, de “cultura europeia”, como se diz, que já foi a sétima economia do mundo e hoje luta para se reencontrar com o crescimento sustentável? E da velha Rússia?

Não obstante essas críticas, as questões permanecem. Quaisquer que sejam os *a priori* teóricos e axiológicos que condicionem as análises e conclusões dos estudiosos, existem as culturas, existem as desigualdades econômicas e sociais e existem as mudanças sociais.

Este trabalho retoma a discussão sobre cultura e desenvolvimento como preâmbulo à apresentação de uma experiência de planejamento do desenvolvimento regional. Trata-se, ao mesmo tempo, de um esforço de reflexão intelectual e de um exercício de planejamento que toma a cultura regional como referência. A reflexão se vale de uma apropriação “amadora” (no melhor sentido que essa palavra possa ter) da contribuição da Antropologia a esse novo “entre campo” disciplinar para subsidiar a crítica (externa) que pode favorecer a superação de obstáculos epistemológicos. (BACHELARD, 1996) A experiência, ou melhor, o relato da experiência, se apoia numa tentativa de desconstrução das práticas (e representações) que informam o planejamento tecnocrático, pois, a cultura do planejamento governamental foi vencida pelo automatismo do mercado e o planejamento da cultura é uma pretensão equivocada.

1

O projeto que permitiu a elaboração do Plano de Ação da Bacia Cultural do Araripe foi realizado pelas secretarias estaduais de Cultura dos estados do Ceará, Paraíba, Pernambuco e Piauí, sob a liderança da SECULT-CE, e mereceu o apoio técnico da Universidade Regional do Cariri (URCA) e o suporte institucional e material dos Ministérios da Cultura e da Integração Nacional, do Banco do Nordeste do Brasil, do Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE) e do Serviço Social do Comércio.

O trabalho é, portanto, uma apresentação crítica das bases conceituais, do processo de elaboração e da estrutura do Plano de Ação da Bacia Cultural do Araripe para o Desenvolvimento Regional. (LUSTOSA DA COSTA, 2006a)¹ O Araripe é um território que corresponde à bacia sedimentar de mesmo nome, região que se situa nas fronteiras dos estados do Ceará, Paraíba, Pernambuco e Piauí e tem como epicentro a cidade de Juazeiro do Norte, praça-forte dos domínios do Padre Cícero Romão Batista. Bacia cultural é uma noção em construção, cujo enunciado é também um dos objetos deste artigo.

Cultura e desenvolvimento

A discussão sobre as relações entre cultura e desenvolvimento coloca uma série de problemas de natureza axiológica, teórica e prática que suscitam questionamentos, receios e resistências entre disciplinas e dentro de disciplinas. Tais problemas começam a aparecer já na definição dos termos que pode dificultar ou mesmo impedir o diálogo entre estudiosos de campos diferentes e de um único campo, segundo o ponto de vista que adotem.

Economia e Sociologia se estabeleceram como disciplinas no século XIX para, entre outros propósitos, compreender e até mesmo explicar a emergência da modernidade. Quer dizer, para dar sentido à mudança social, à passagem de um tipo de sociedade a outro radicalmente distinto; para explicar os processos de secularização e racionalização; para dar conta da prevalência do Estado e do mercado na ordem social moderna. Nesse sentido, trabalham com categorias historicamente construídas cuja capacidade elucidativa esteve prioritariamente orientada para a realidade do mundo ocidental.

Já a Antropologia, em função do seu objeto e dos métodos que emprega para abordá-lo, tem horizontes mais modestos. Afirma-se como ciência descritiva e trabalha com uma razão

em confecção que permite compreender como os próprios sistemas sociais se dividem e classificam (DAMATTA, 1980) ditando categorias abertas, mais permeáveis a diferenças.

A Economia, ainda que política, funda-se na razão instrumental, quer dizer, na racionalidade com relação a fins (dados) – a maximização da utilidade. No universo das trocas econômicas, a cultura quase sempre é irrelevante, sendo considerada como um bem econômico (entre outros) ou fator transversal de produção (identidade regional ou capital social). A expansão do capitalismo tem como horizonte a homogeneização do espaço econômico, vale dizer, o mercado globalizado e a uniformização do consumo (e dos valores que o instruem). A versão neoinstitucionalista da Teoria Econômica supõe que o progresso material depende da introdução de instituições eficientes, que reduzam os custos de transação e garantam o adequado funcionamento do mercado.

Para certa tradição da Sociologia, colocar em primeiro plano a dimensão cultural, valorizando as diferenças, significa aceitar a desigualdade e recusar os princípios do universalismo e as promessas emancipatórias do progresso humano. É romper com um programa de cunho materialista, racionalista e progressista. (SCHWARTZMAN, 1997) É colocar o espírito à frente da razão.

No âmbito da própria Antropologia, diferenças de perspectivas podem colocar em lados opostos “relativistas radicais” e “universalistas uniformizadores” e, entre eles, variadas posições com relação ao desenvolvimento e à mudança cultural. (SHWEDER, 2002, p. 238) No meio da controvérsia, a própria noção de cultura está em causa, pois, na medida em que serve para sublinhar as diferenças culturais, é acusada de “instituir” distinções e legitimar e perpetuar desigualdades. (SAHLINS, 1977, p. 43)

Portanto, convém utilizar com cautela as noções de cultura e desenvolvimento e as correlações que entre elas se estabelecem, evitando, na medida do possível, propor conceitos marcados seja pela imprecisão, seja pelo etnocentrismo, seja ainda pela instrumentalização. Nos três casos, o problema não está na falta de definições disponíveis, mas no excesso.

Embora o objeto empírico deste trabalho seja um plano de ação cultural, onde são privilegiados projetos relacionados à preservação e ao fomento de manifestações (culturais), sobretudo no campo das artes, o que interessa a esta discussão é o conceito antropológico de cultura.

A literatura especializada repertoria centenas de concepções de cultura. Não interessa a este trabalho fazer-lhes a exegese. É suficiente justapor numa definição mais ou menos operacional os principais aspectos presentes nesses conceitos. Assim, a cultura é aqui entendida em sentido amplo, como a herança não biológica (e não ambiental) que faz a diferença entre os povos, contemplando os diversos processos de designação e simbolização (linguagens), as inúmeras maneiras de lidar com a morte, o desconhecido e o imaginado (religiões e artes), as formas singulares de se relacionar com a natureza e se adaptar ao meio ambiente (tecnologias), as maneiras particulares de regular as relações sociais (instituições), inclusive a produção e distribuição de bens (economia), as diferenciadas formas de sociabilidade gratuita (festas, jogos e brincadeiras) e os julgamentos (coletivos) sobre o bom, o belo, o útil e o verdadeiro (ética, estética e pragmática). (LUSTOSA DA COSTA, 2006b)

Essa definição tem a desvantagem de ser prolixa, mas dá conta das dimensões ecológica, produtiva, social, institucional e simbólica da cultura. Envolve o ser, o estar, o saber, o fazer, o estar junto (ou pertencer) e o sentir do animal falante. É uma maneira de descrever em detalhes “a organização da experiência e da ação humanas por meios simbólicos”. (SAHLINS, 1977,

p. 41) Falta-lhe talvez o sentido poético dado por Matthew Arnold, em 1873, que “define cultura como a paixão pela suavidade e pela luz” (apud THIRY-CHERQUES, 2006, p. 14). Mas sugere que “ser membro de uma tradição particular de significados é condição essencial para a identidade e a felicidade do indivíduo”. (SHWEDER, 1977, p. 236)

Já o sentido do desenvolvimento está definitivamente associado à ideia de crescimento econômico, de enriquecimento material e de alcance de padrões de consumo mais elevados. Essa formulação já traz implícita a ideia de progresso dos povos considerados atrasados para “uma forma superior de civilização”. A concepção weberiana de racionalização, o que vale dizer modernização, filia-se à tradição iluminista e, a partir de Kant e Hegel, a “concepção da história como uma marcha progressiva para o racional”. (FURTADO, 1980, p. 1)

Assim, a noção de progresso se vincula à ideia de acumulação de riqueza, “na qual está implícita a opção de um futuro que encerra uma promessa de melhor bem-estar” (FURTADO, 1980, p. 2), e tem como principal referência a obra pioneira de Adam Smith – *Uma Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações*. A associação entre riqueza, progresso e bem-estar leva frequentemente a uma confusão sobre o papel dos seres humanos na transformação social do mundo em que vivem. Eles “são os agentes beneficiários e juizes do progresso, mas também são, direta ou indiretamente, os meios primários de toda a produção”. (SEN, 1993) Muitos estudiosos acabam por colocar a produção da riqueza como a essência do progresso e os seres humanos como os meios para alcançá-la.

Por isso, as teorias de modernização trataram o desenvolvimento como sinônimo de crescimento econômico e descreveram (e prescreveram) etapas a serem cumpridas para a superação do subdesenvolvimento. Estava explícita a ideia de que o aumento da riqueza era o objetivo social mais relevante e implícita

a suposição de que a prosperidade material de uma nação proporcionava automaticamente o bem-estar de todos os indivíduos. Esses pressupostos logo se revelaram enganosos, na medida em que o aumento acelerado da renda per capita de vários países não veio acompanhado da distribuição da riqueza e da melhoria da qualidade de vida das pessoas. Assim, desde os anos setenta do século XX, a teoria do desenvolvimento assimilou a lição de que o crescimento econômico é condição necessária, mas não suficiente para o desenvolvimento. De econômico, o desenvolvimento passa a ser também social.

O crescimento econômico acelerado nos chamados “trinta gloriosos” anos do pós-guerra, apoiado na industrialização intensiva, consumidora de recursos naturais não renováveis e altamente poluente, não deixou passarem despercebidos os elevados custos ambientais do modelo de desenvolvimento prevalente nas sociedades afluentes. Essa estrutura produtiva consome não só os recursos que a natureza lhe coloca à disposição, mas também o patrimônio das gerações futuras. Nos anos 1980, a consciência da finitude dos recursos naturais, que constituem parte desse patrimônio que tomamos emprestado aos nossos descendentes, colocou no centro da discussão sobre o desenvolvimento a dimensão ecológica e a questão da sustentabilidade.

Por outro lado, a análise do fracasso de muitas iniciativas de cooperação e de projetos de desenvolvimento chamou a atenção para a fragilidade das instituições encarregadas de regular a vida social (e os mercados) e implementar os programas de ajuda e investimento para as transformações estruturais que almejavam. O desenvolvimento requer a introdução de novas instituições, vale dizer, de mudanças políticas, jurídicas e organizacionais. Trata-se agora de agregar ao substantivo desenvolvimento os adjetivos político e institucional que constituiriam também em condições necessárias para o próprio crescimento econômico e para uma mudança qualitativa nas condições de

vida de uma determinada sociedade. A excessiva ênfase no papel das instituições e na prescrição de modelos normativos tem contribuído para o surgimento no âmbito das ciências sociais contemporâneas de uma espécie de “institucionalcentrismo”, onde prevalece uma monocultura institucional (EVANS, 2003), ou seja, a crença na superioridade de um determinado modelo de instituições e a tendência de se querer impor o uso do aparato institucional vigente nas economias centrais a todos os países do mundo.

Mais recentemente, sensíveis a essas críticas, alguns organismos internacionais e estudiosos do tema constataram que as mudanças institucionais muitas vezes não se efetivavam e quando logravam implantar-se não produziam os efeitos esperados. Ademais, também perceberam que os projetos de desenvolvimento não contavam com a adesão das comunidades beneficiadas, perdendo em efetividade pela falta de comprometimento com os objetivos de transformação social. Essas limitações sublinharam a importância da dimensão cultural do desenvolvimento, que é transversal a todas as demais. Afinal, muitas das definições de cultura se referem, entre outros aspectos, às formas particulares de se relacionar com a natureza, aos processos de produção e distribuição de bens (inclusive o dom) e ao arcabouço institucional que estabelece as posições e regula as relações sociais. Assim, o desenvolvimento pode ser considerado um processo de mudança que produz transformações em todas essas dimensões sociais.

Hoje, são tantas as qualificações para o desenvolvimento que o conceito acaba sendo esvaziado de significado, de tal sorte que Ignacy Sachs (2000) propõe eliminar todas as adjetivações, devolvendo-lhe um conteúdo próprio, plural, integrado e totalizante. Por outro lado, embora já se possa falar na constituição do campo da Antropologia do Desenvolvimento (SCHRÖDER, 1997) e se adote todas as precauções relativistas,

o emprego conjunto das noções de cultura e desenvolvimento destaca a contradição existente entre o propósito de assegurar a preservação das singularidades e da diversidade e a busca de homogeneização dos padrões de consumo e universalização de valores. Então, cabe perguntar:

Qual o desenvolvimento?

Talvez se possa encontrar um ponto de partida, mínimo que seja, nas preferências consideradas como aspirações universais ou axiomas consensuais a todos os povos. E se possa dizer, sem temer muitas contestações, que:

- A vida é melhor do que a morte;
- A saúde é melhor do que a doença;
- A liberdade é melhor do que a escravidão;
- A prosperidade é melhor do que a pobreza;
- A educação é melhor do que a ignorância; e,
- A justiça é melhor do que a injustiça. (HARRISON, 2002)

Certamente, sempre haverá espaço para relativizar os conceitos de morte, saúde (sobretudo, saúde mental), liberdade, prosperidade, educação e justiça. A morte pode ser uma redenção não só para quem se oferece em holocausto, mas também para todo um povo; a doença, a manifestação de um espírito ruim ou a punição pelo comportamento desviante; a liberdade ocidental é a primeira vítima dos seus próprios estranhamentos; a pobreza é social e historicamente definida (a partir de padrões de consumo de um grupo social em determinada época); a educação pode ser uma mera codificação de saberes “politicamente corretos” do mundo (modo) ocidental, e; a justiça... Quantos crimes não se cometem em seu nome?

Mas são esses valores que informam todas as convenções internacionais apoiadas no reconhecimento mútuo de soberanias, inclusive a que ensejou a criação da UNESCO e todas

aquelas que vêm sendo ratificadas por sua Assembleia Geral. Nenhuma antropologia, vista como campo científico ou concepção da natureza humana, pode conseguir a adesão dos povos pela exaltação da morte, da doença, da escravidão, da fome, da ignorância e da injustiça.

Forjada dentro desse sistema de valores e de concepções científicas “modernas”, a noção de desenvolvimento sustentável busca contemplar a promoção humana nos aspectos econômico, social, político, ambiental e cultural. Para além do aumento da renda dos indivíduos e da melhoria das condições sociais, o desenvolvimento sustentável amplia os espaços de sociabilidade e participação, reconhece e valoriza a dimensão simbólica da existência e preserva para as gerações futuras o meio físico e o patrimônio material e imaterial das coletividades humanas.

Desenvolvimento é, na feliz expressão de Amartya Sen (2000), “o aumento da capacidade dos indivíduos fazerem escolhas”, quer dizer, mais liberdade individual para uma melhor qualidade de vida. Liberdade com sentido positivo que vai muito além da ausência de restrições. É a possibilidade física, material e intelectual de ir e vir, sonhar, imaginar, fazer, deixar de fazer e viver. É a conquista de capacidades, qualificações e prerrogativas para o movimento, a troca, o prazer e a valorização simbólica da existência.

Se consideradas em todo seu alcance, as dimensões ambiental, econômica, social, política e cultural do desenvolvimento são integradas e codependentes. Ainda que operem em níveis e tempos diferentes, sempre terão impactos mútuos. A longo prazo, o crescimento econômico é condicionado pelos usos do meio-ambiente. Tais usos podem ser culturalmente determinados. A distribuição da riqueza, que pode propiciar a melhoria das condições de vida, é decidida politicamente.

A noção de desenvolvimento regional implica que as regiões possam ser tomadas como espaços integrados a estados,

macrorregiões, países e ao próprio mundo globalizado, interagindo dinamicamente com todos esses ambientes e mercados. (BOISIER, 1996)

Colocando-se do ponto de vista da mudança cultural, Huntington (2002, p. 13) chama a atenção para duas possibilidades de considerar as relações entre cultura e desenvolvimento:

- A cultura como variável independente ou explicativa – como a cultura afeta o grau de progresso que as sociedades alcançam ou deixam de alcançar no desenvolvimento econômico e político?
- A cultura como variável dependente – como pode a ação política, ou outra forma de ação, mudar ou eliminar obstáculos ao progresso? (A constatação de que o desenvolvimento muda as culturas nada nos diz sobre como eliminar os obstáculos culturais ao desenvolvimento).

É preciso lembrar que Huntington (2002, p. 13) define cultura, como ele mesmo afirma, “[...] em termos puramente subjetivos, como os valores, as atitudes, as crenças, as orientações e os pressupostos subjacentes que predominam entre os membros de uma sociedade”. A cultura, entendida, sobretudo, como instituições, normas e valores, tem um sentido próximo ao que se denomina hoje de capital social. (KLIKSBURG, 1999)

Em ambas as situações, como variável dependente ou independente, há o perigo de se cair nas mesmas armadilhas do passado. A principal delas é a tendência a instrumentalizar a cultura, seja no sentido de adotar estratégias de modernização de caráter etnocêntrico, e tratar o desenvolvimento como um processo de mudança de mentalidades, baseado “na arma absoluta de toda conversão – utilizar como alavanca ‘o desejo ser um outro’” (LEGENDRE, 1988, p. 12); seja no sentido de colocar a cultura a serviço do mercado.

As duas possibilidades devem ser qualificadas. No primeiro caso, é preciso considerar que as culturas são diferentes e con-

servam e atualizam aspectos da tradição que podem ser lidos e interpretados. Embora, numa economia globalizada, requeira-se a adoção de determinadas instituições do Estado e do Mercado por todas as nações soberanas, o desenvolvimento não significa a padronização de modelos institucionais e culturais. Tais aparatos institucionais se desenvolvem diversamente em diferentes contextos culturais, adaptando-se melhor a umas culturas do que a outras. Não existem culturas superiores em relação a outras, assim como não existem culturas virtuosas e culturas viciosas.

Por outro lado, o desejo de imitação é inerente ao ser humano. Sempre haverá interação, assimilação e aculturação. A cultura é uma estrada de mão dupla, onde a experiência humana se realiza, transita e se enriquece. (DE CERTEAU, 1990) A globalização promove a homogeneização de padrões de consumo e a universalização de valores, mas as culturas (nacionais ou regionais) são fortes e têm suas dinâmicas próprias de transformação.

As instituições e os valores da modernidade podem ser transferidos e incorporados, de modo avassalador ou através de um processo de redução sociológica, vale dizer, de assimilação crítica. (GUERREIRO RAMOS, 1967) Assim, a mudança social pode ser entendida como um processo cíclico de transformação de práticas, representações e instituições.

No segundo caso, é preciso considerar que o mercado é uma agência de alocação de recursos muito eficiente, mas é apenas um enclave da vida social (GUERREIRO RAMOS, 1981) que progressivamente invade outros campos. No plano da cultura, diversos espaços sociais favorecem a criação e a interação humana sem a intermediação de relações mercantis. Parte-se do suposto que os homens (e mulheres), embora possam agir predominantemente por interesse, são capazes de altruísmo e cooperação mútua.

Sua racionalidade é múltipla e limitada e seu comportamento tem dimensões lúdicas, afetivas e simbólicas.

Isso não quer dizer que a demanda do mercado iniba a criação artística e a produção cultural. A encomenda pode ser o estímulo e a salvação do artista, como o foi no Renascimento. Na verdade, hoje em dia, a produção de bens culturais depende muito das demandas do mercado. Mas a produção cultural sobrevive sem o mercado. Muitas vezes, é ignorando as demandas do mercado que o artista encontra um novo mercado para o seu trabalho. (LUSTOSA DA COSTA, 1999)

Apesar de todas as dificuldades para incorporá-la a um projeto de desenvolvimento, a dimensão cultural passou a ser compreendida e valorizada. Generalizou-se a consciência de que qualquer transformação das condições de vida de uma comunidade depende do reconhecimento, aceitação e valorização dos traços que lhe conferem identidade, sentido de pertença e autoestima. (UNESCO, 1997) Nesse sentido, a cultura passou a ser considerada um fator primordial no desenvolvimento sustentável, pois contribui para despertar o sentido de pertença e elevar a autoestima da comunidade; acumular capital social; assegurar o comprometimento das pessoas; e gerar oportunidades de emprego e renda na chamada indústria criativa. Países com grande diversidade cultural, como o Brasil, podem encontrar seu diferencial competitivo nesse tipo de indústria. A transformação da sociedade pode ser propiciada pela cultura, em virtude do potencial transformador da diversidade cultural.

Entretanto, não obstante essas constatações e avanços, os projetos de desenvolvimento, sejam eles de caráter nacional, regional ou local, quase nunca levam em conta as relações entre identidade cultural e capital social e sua importância para a sustentabilidade de tais iniciativas.

A bacia cultural do Araripe

Apoiados em algumas das premissas aqui expostas, os governos dos estados do Ceará, Pernambuco, Paraíba e Piauí, secundados por diversos organismos do governo federal, se comprometeram com a ideia de que a valorização das culturas regionais contribui para o desenvolvimento econômico e social e se associaram em uma iniciativa de planejamento conjunto de ações culturais. O projeto resultou na identificação e constituição de uma bacia cultural em território situado nas suas fronteiras.

Segundo a perspectiva que orienta essa cooperação, valorizar a cultura regional significa desenvolver ações culturais identificadas com as vocações e potencialidades regionais, o que requer a criação de instâncias de compartilhamento de ideias, formulação de planos, execução e monitoramento de ações.

Considerado de diferentes pontos de vista, o Cariri, a Chapada do Araripe e o Alto Sertão paraibano constituem uma região geográfica bem definida, com características geográficas comuns, identidade cultural própria, sentido de pertença e vocações econômicas complementares. A região, localizada no epicentro do Nordeste, engloba 85 municípios de quatro estados², numa área de 59.432 km², onde vivem aproximadamente 1.662 mil habitantes. De um lado, um conjunto de municípios ocupa a Chapada e os vales úmidos, com abundância de mananciais de água, regime de chuvas estável e solo fértil, e, de outro, um conjunto de municípios do semiárido, sujeito a estiagens prolongadas, com escassez relativa de água, onde ainda predomina a agricultura de subsistência e a pecuária extensiva tradicional.

Apesar dessas diferenças entre centro e periferia, trata-se de um espaço interestadual de relativa homogeneidade, com solos profundos e bem drenados, relativamente férteis, apropriados a diferentes culturas agrícolas, segundo os micro climas que se situam na suave transição entre os vales úmidos e o semiárido.

² São 31 municípios do Ceará, 15 da Paraíba, 12 de Pernambuco e 27 do Piauí.

Indiscutível polo comercial, alimentado pela diversidade da produção regional, a intensidade das trocas internas, a equidistância entre as principais capitais do Nordeste e as grandes romarias, a região se industrializa rapidamente, mas ainda apresenta potencial significativo na extração mineral (calcário e gesso), na agricultura (mandioca, cana-de-açúcar e culturas de subsistência) e na pecuária (sobretudo na apicultura e na caprinocultura). Ali também se encontra um enorme potencial turístico – alicerçado na qualidade do clima, no artesanato, na religiosidade, na culinária e nas festas e folguedos populares – praticamente inexplorado.

Do ponto de vista institucional, para diversos organismos federais, grande parte dessa área – o território da bacia sedimentar do Araripe – constitui um espaço de intervenção diferenciado, de caráter supraestadual, podendo se apresentar como mesorregião (Ministério da Integração Nacional), área de proteção ambiental (Ministério do Meio Ambiente), zona de programação comum e/ou complementar (SEBRAE) ou polo de desenvolvimento integrado (Banco do Nordeste).

Há ali umÉ, sobretudo, no plano da Cultura que o Cariri, o Araripe e o Alto Sertão Paraibano se afirmam como região, pelos traços de identidade, pelas tradições comuns, pela vocação para a geração de renda nas áreas de cultura e artesanato e pelas complementaridades econômicas. Com seu relevo e sua floresta, a região oferece uma belíssima paisagem natural, onde se encontram um singular acervo paleontológico, riquíssimo em fósseis que se mostram à flor da terra, inscrições rupes-tres, com os registros de civilizações passadas, e o diversificado patrimônio material (natural ou edificado) e imaterial. São numerosas e variadas manifestações da cultura popular, a começar pela força da religiosidade, pela quantidade de folguedos e festas populares (os reisados; os caretas, de Jardim, o Pau da Bandeira de Santo Antonio, de Barbalha; a Missa do Vaqueiro,

de Serrita), pela beleza e multiplicidade do artesanato e pela diversidade dos produtos da culinária regional. Além do Memorial do Padre Cícero, do Museu Paleontológico de Santana do Acaraú, dos centros culturais do Banco do Nordeste, em Crato e Souza, da Fundação Caatinga, a região conta com a Universidade Regional do Cariri e com *campi* avançados das universidades federais do Ceará, da Paraíba, de Pernambuco e do Piauí. Toda região é cruzada pelas romarias que se dirigem a Juazeiro do Norte, alimentando seu comércio, estimulando suas pousadas e fortalecendo a rede de cidades da região. Segundo Oswald Barroso, o Araripe

Reduto mítico dos índios tapuias, desde a época colonial, sede de irmandades e santuário de romarias, [...] tem atraído permanentemente populações dos mais diferentes rincões brasileiros, especialmente, do Nordeste, que nele buscam a proximidade com o sagrado. Muitas destas gentes sedimentam-se em seu território, criando um verdadeiro caldeirão de etnias, sotaques e ritmos. [...] (BARROSO, 2006a)

Da fusão destas culturas, resulta um espaço simbólico, de rara complexidade e riqueza, realimentando periodicamente por novas migrações que dinamizam e, ao longo do tempo, sedimentam uma cultura própria e multifacetada. Verdadeiro umbigo de povos e culturas, construído pelos vários Nordes-tes, o Araripe funciona como zona de refúgio e confluência, atração de gentes e difusão de culturas, território no qual se operam as mais inesperadas alquimias. Feito um coração materno que recebe a todos, nele os mais diferentes brasis têm encontro marcado. Acolhido com generosidade, amparado por iguais e protegido pelo sagrado, no Cariri Araripe, o forasteiro se sente em casa.

O Araripe é, também, terra de muitos encantamentos, repleta de mitos, histórias e tradições. Seu chão foi palmilhado e habitado por místicos, guerreiros e visionários das mais diversas procedências. Por isto, para muitos povos, é território de utopias. Dele se diz que no final dos tempos se desencantará em Terra-sem-Males, Nova Jerusalém ou País de São Saruê. Contadores de histórias, poetas de cordel, cantadores, violeiros, mestres de irmandades, brincantes de reisados, tocadores de pífaros e zabumbas, rezadeiras e adivinhos, peregrinos de todos os matizes, cantores, cegos rabequeiros e sanfoneiros nutrem seu imaginário de maravilhas e fatos extraordinários. (BARROSO, 2006b)

Assim, a região se presta bem ao emprego da noção de bacia cultural, que vem de ser proposta pelo ex-ministro Gilberto Gil. Constitui um espaço geográfico diferenciado, que toma como referência a cultural regional, valorizando, ao mesmo tempo, a identidade e a diversidade. Trata-se de metáfora pertinente, inspirada no conceito de bacia hidrográfica, que evoca a ideia de manancial, de vale, de irrigação do solo adjacente ao curso e de distribuição (do “líquido precioso” que corre em seu leito).

A bacia cultural se alimenta das inúmeras fontes criativas que formam os mananciais de bens simbólicos que, um a um, vão desaguando no eixo que confere identidade à bacia. Ela é cortada por uma artéria aberta que deixa fluir a seiva da cultura regional para alimentar o grande rio da nossa diversidade criativa e o oceano das culturas do mundo. O fluxo que se esvai é inesgotável e seminal; é como um recurso moral (HIRSCHMAN, 2001), cujo estoque se expande na medida em que é mais consumido. (LUSTOSA DA COSTA, 1996b)

A noção de bacia inclui obrigatoriamente, elementos de natureza tanto geográfico-ambiental, quanto socioeconômica, já que cultura, sociedade e meio ambiente são componentes da realidade absolutamente inseparáveis. Na definição de uma bacia cultural podem estar presentes elementos relacionados

a processos migratórios, trocas de produtos e serviços, relações ambientais e ecológicas e um conjunto de características outras, que dão respaldo ao possível sentimento de pertença e identidade dentro da diversidade regional. Assim, a bacia cultural pode ser definida como

[...] um território que se configura em torno de um mesmo fluxo cultural, nutrido por fontes culturais diversas, que se fundem e se desdobram numa rede relacional de influências e confluências, para formar, em sua diferença e a partir de um imaginário compartilhado, um espaço original. (BARROSO, 2006b)

A chapada ou mesorregião do Araripe não é uma bacia hidrográfica nem inclui o território do Alto Sertão paraibano, mas o Araripe constitui também uma bacia sedimentar, que engloba a sub-região paraibana, onde vicejam inúmeros olhos d'água e fontes criativas. Trata-se, pois, de uma bacia cultural – a Bacia Cultural do Araripe.

Planejamento e desenvolvimento

O processo de planejamento de ações governamentais e não governamentais no domínio em que se encontram cultura e desenvolvimento regional sempre colocará aos agentes envolvidos o desafio planejar o desenvolvimento regional a partir da cultura regional ou de planejar a ação cultural orientada para o desenvolvimento regional. Uma terceira possibilidade, que não constitui um desafio, seria planejar tradicionalmente a ação governamental em âmbito regional e utilizar a cultura local como mote, pretexto ou cereja de bolo.

Se se toma como válidos os pressupostos que definem a bacia cultural, vale dizer, a centralidade da cultura no processo de desenvolvimento, esse desafio é apenas parcialmente dilemático.

Pois um plano de desenvolvimento regional não pode negligenciar a cultura nem um plano de ação cultural deixar de ter como foco o desenvolvimento regional. Num ou noutro caso, determinadas etapas devem ser cumpridas para que se possa empreender com alguma chance de êxito um projeto de transformação estrutural calcado no novo paradigma de desenvolvimento. Faz-se indispensável revolucionar a forma de planejar e gerenciar a ação cultural e o crescimento econômico sustentável. A revolução implica em considerar regiões (ou bacias) e mesmo algumas cidades como se fossem países soberanos e também empresas.

Com efeito, as regiões mais bem sucedidas serão aquelas capazes de estabelecer uma visão de futuro, compartilhada por todos os habitantes, de descobrir suas reais vocações, de avaliar os pontos fortes e vulneráveis no que diz respeito à exploração de suas potencialidades e que também sejam capazes de estabelecer estratégias bem definidas para concretizar a inserção nos mercados regionais, nacionais e mundiais. Tal foi o empreendimento realizado em Barcelona, por exemplo, a partir da preparação para as Olimpíadas de 1992.

Todas essas definições dependem do conhecimento aprofundado sobre a realidade regional. Assim, o primeiro e indispensável passo na formulação de uma estratégia competitiva é a coleta e análise de informações sobre o contexto regional, no que respeita a demografia, economia, cultura, sociedade e meio ambiente, transformando essas informações em conhecimentos que possam subsidiar a formulação de uma visão de futuro e a escolha das estratégias necessárias para realizá-la. O mapeamento cultural, a identificação dos arranjos produtivos locais da cultura e o calendário de eventos da região são elementos fundamentais de uma descrição densa da bacia cultural.

O planejamento regional se caracteriza pela sua base territorial, que pode ser definida a partir de bacias hidrográficas, características do solo e do clima, disponibilidade de recursos naturais

e matérias primas, integração econômica e identidades culturais. Por isso, a etapa seguinte consiste em formular um ordenamento territorial da bacia cultural – consistente com a raiz identitária, a geografia física, as vocações, potencialidades e complementariedades econômicas, as tradições administrativas, a contiguidade e as estratégias delineadas –, que facilite a utilização mais racional dos recursos existentes. Isso precisa ser feito sem esquecer as vantagens comparativas já acumuladas por algumas cidades que, ao longo da história, passaram a constituir centros ou polos regionais, em torno dos quais outras cidades e regiões se entrelaçam. Esses conjuntos formam autênticas redes de cidades, nas quais diferenças e complementariedades contribuem para criar cadeias produtivas dotadas de elevado grau de dinamismo e sustentabilidade. A compreensão do espaço da bacia como uma rede hierarquizada de cidades é fundamental para o estabelecimento dos roteiros turísticos, do calendário comum de eventos culturais e das estruturas de distribuição de produtos artesanais.

Por outro lado, o planejamento da bacia cultural não pode deixar de levar em conta os aspectos institucionais da regionalização, vale dizer, a divisão territorial em estados e municípios, as micro e mesorregiões, as bacias hidrográficas reconhecidas e as diferentes regiões administrativas estabelecidas pelos diversos órgãos públicos atuantes na região. A superposição dessas institucionalidades espaciais permite estabelecer uma matriz de regionalização capaz de compatibilizar o planejamento e as ações de todas as instâncias.

Os conhecimentos adquiridos sobre o funcionamento dessas redes devem permitir empreender um esforço sistemático para prever ou estimular a formação de novas redes, bem como para conceber mecanismos que suscitem estratégias de desenvolvimento local e possibilitem sua articulação, de modo a conferir-lhes maior sinergia e desencadear uma espiral virtuosa de desenvolvimento que abarque a totalidade dos municípios e regiões.

Em todas as fases descritas é imperativo promover e garantir o envolvimento das comunidades beneficiárias, o que significa dizer que governantes, lideranças políticas e empresariais e organizações comunitárias precisam participar na formulação, implementação, monitoramento e avaliação dos planos e estratégias de construção do futuro de suas cidades e regiões.

Considerando todos esses aspectos, planejar a ação cultural para o desenvolvimento local e regional deve ser entendido como atividade governamental contínua, sistemática e permanente, modelada de forma a tornar a concepção e gestão dos planos estratégicos, atos participativos e ascendentes, regionalizados, descentralizados e integrados.

3
As partes que se seguem serviram para subsidiar algumas das sugestões, propostas e recomendações do Plano de Ação da Bacia Cultural do Araripe para o Desenvolvimento Regional. (LUSTOSA DA COSTA, 2006b)

*O processo de planejamento*³

Considerando os diversos aspectos das relações entre cultura e desenvolvimento, afigura-se que o planejamento e a ação integrados do Estado – em seus diferentes níveis de governo, da iniciativa privada e das organizações comunitárias na área cultural, pode ser uma poderosa alavanca para o desenvolvimento regional. Entretanto, a ação governamental na região do Araripe, como de resto em outras regiões do país, carece de maior integração em todos os níveis – entre as esferas de governo, dentro das esferas de governo e entre o governo e a sociedade.

Dadas essas premissas e constatações, parece óbvio que essa região merece uma ação conjunta dos governos dos estados do Ceará, Paraíba, Pernambuco e Piauí e do próprio governo federal no sentido de explorar as potencialidades regionais, sobretudo no campo da cultura.

Foi essa conjunção de fatores que suscitou entre os secretários de cultura desses quatro estados a ideia de elaborar este plano e realizar o I Encontro das Culturas do Cariri e Araripe para o Desenvolvimento Regional, como uma primeira oportunidade

de aprofundar o conhecimento sobre a região como um todo e as particularidades das sub-regiões de cada estado, discutir a sua vocação cultural e as potencialidades de geração de renda nas artes, no artesanato, no turismo e nas manifestações culturais, em geral, lançando as bases do planejamento e ação conjuntas. Há muito tempo, essa região vinha exigindo uma ação conjunta dos diversos níveis de governo e esse Encontro representou uma resposta a tal exigência.

A elaboração do *Plano de Ação da Bacia Cultural do Araripe para o Desenvolvimento Regional* (2006) obedeceu a uma metodologia de trabalho em etapas, eminentemente participativa, que associava o levantamento e sistematização de dados, o uso os conceitos e instrumentos de planejamento estratégico e desenho de projetos, técnicas de moderação de grupos e visualização compreensiva e simultânea.

Etapa 1 – Sistematização de dados socioeconômicos e culturais, em nível regional, a partir de levantamentos em bases de dados oficiais, apresentando como resultados a identificação e caracterização de vocações econômicas e potencialidades de investimento e geração de renda nas áreas de cultura, artesanato e turismo.

Etapa 2 – Oficinas preparatórias nos quatro estados envolvidos, realizadas em paralelo, para identificação de problemas e objetivos estratégicos de cada sub-região, oferecendo aos participantes, informação e conhecimento sobre o projeto, sensibilização, mobilização, identificação de problemas e familiarização com os questionários.

Etapa 3 – Definição da estratégia global de ação cultural para o desenvolvimento da Mesorregião do Cariri, Araripe e Alto Serião, a partir do mapeamento de suas vocações econômicas específicas, de suas complementaridades, dos cenários que se lhes descortinam, de suas bases logísticas e da inserção de seus bens e serviços culturais nos mercados regional, nacional e mundial.

Etapa 4 – Realização do I Encontro das Culturas do Cariri, Araripe e Alto Sertão para o Desenvolvimento Regional, com o propósito de afirmar politicamente a identidade regional, favorecer o conhecimento mútuo entre os agentes culturais e estimular a integração de ações.

Etapa 5 – Realização da Oficina de Planejamento Estratégico destinada a consolidar os achados das oficinas preparatórias, reconhecer os problemas e validar os objetivos, e estabelecer o diretório de programas estruturantes que constituem a espinha dorsal do Plano.

Etapa 6 – Elaboração do Plano Estratégico de Ação Cultural para o Desenvolvimento Regional do Cariri, Araripe e Alto Sertão. Como produtos complementares dessa etapa de trabalho serão apresentados os seguintes produtos a indicação das cadeias produtivas da Cultura (subsídios para o mapeamento) e o calendário de eventos regionais.

Obedecendo a essa metodologia, o plano ficou estruturado em cinco partes, saber:

- Panorama socioeconômico da Bacia Cultural do Araripe;
- Subsídios para o mapeamento cultural da Bacia Cultural do Araripe;
- Concepção estratégica para a ação cultural concertada;
- Programas estruturantes;
- Modelo de gestão.

Concepção estratégica para a ação concertada
Pensar as relações entre cultura e desenvolvimento e tomar essa reflexão como ponto de partida para definir uma estratégia de intervenção coordenada entre agentes públicos, privados e comunitários constitui um desafio dos mais complexos e instigantes.

Em primeiro lugar, a própria natureza da intervenção ainda é objeto de um dilema importante. Trata-se de propor uma estratégia de desenvolvimento que tome a cultura regional como referência ou de definir um conjunto de ações culturais orientadas para o desenvolvimento regional?

Em segundo lugar, qualquer que seja a opção tomada, há sempre um risco significativo de instrumentalizar a cultura. Isto pode acontecer de duas maneiras. De um lado, a cultura pode ser vista como um obstáculo à mudança social. Nesse sentido, o desenvolvimento constitui um processo de mudança de mentalidades e deve ser alcançado através de estratégias de modernização, vale dizer, da introdução de valores “superiores” de “culturas mais virtuosas”. De outro, a cultura, vista como um bem econômico, pode ser colocada a serviço do mercado, no sentido de se ajustar às suas demandas, encontrar novos consumidores e gerar ocupações úteis.

Esta estratégia define as formas particulares com que o *Plano de Ação da Bacia Cultural do Araripe* lida com esses desafios. Ela toma como referência experiências de desenvolvimento local e regional, de caráter endógeno, em que os habitantes da região são seus principais protagonistas e onde se criaram novas oportunidades de renda e emprego pela potencialização dos produtos da economia local.

A estratégia se coloca num meio termo entre os paradigmas do desenvolvimento com foco na cultura e da ação cultural como estratégia de desenvolvimento. Trata-se de tentar integrar todos os mecanismos de intervenção governamental ou não governamental e colocá-los dentro da perspectiva da cultura regional e de definir um conjunto de objetivos e linhas de ação cultural orientadas para o desenvolvimento regional.

Por último, a estratégia considera que os bens e manifestações culturais se realizam numa sociedade de mercado e, portanto, estão sujeitos aos ditames da lei da oferta e da procura.

Mas considera também que haverá produção cultural ainda que não haja mercado e que, muitas vezes, o diferencial de mercado dos bens culturais é justamente sua indiferença ao mercado.

Assim, para a estratégia deste Plano, considera-se que o desenvolvimento ou é sustentável ou não é verdadeiro desenvolvimento. E, como já foi visto, a sustentabilidade contempla a promoção humana nos aspectos econômico, social, político, ambiental e cultural.

Também toma como referência um novo paradigma que entende o desenvolvimento nacional como um processo de coordenação e sinergia entre vários processos de desenvolvimento local e regional. Essa mudança de paradigma resulta da combinação de uma série de fatores, dentre os quais merecem ser ressaltados:

- As novas formas de produzir e comercializar bens e serviços, graças à revolução dos transportes e da telemática, o que possibilitou substituir o sistema produtivo baseado em grandes plantas industriais e cadeias produtivas verticalizadas situadas em um espaço nacional, por organizações operando em rede, situadas em diferentes países e formando cadeias produtivas e comerciais globalizadas;
- A homogeneização de padrões culturais e de consumo, em escala global, o que, de um lado, reforça o consumo de um conjunto de bens e serviços e, de outro, cria uma preocupação cada vez maior com a afirmação de identidades culturais, como forma de resistência à crescente homogeneização, incentivando o pluralismo e o direito à diferença;
- A compreensão de que a melhoria da qualidade de vida não se traduz apenas no crescimento da oferta de bens materiais, mas na ampliação das oportunidades de realização

pessoal e coletiva, na redução das desigualdades sociais e no respeito ao meio ambiente; e

- A convicção de que o desenvolvimento é um tema que diz respeito a toda a comunidade e não apenas a um grupo seleto de técnicos e dirigentes situados nos escalões mais altos de Governo e de que só haverá desenvolvimento sustentável e capaz de integrar crescimento econômico com bem-estar individual e social se houver a democratização das decisões e políticas. (BOISIER, 1999)

Todos esses fatores acabaram por produzir uma concepção de desenvolvimento que realça o papel decisivo das cidades e regiões, pois é nelas que vive a maior parte da população mundial e será em seu entorno que as pessoas e coletividades poderão concretizar seus anseios de melhores condições de habitar e viver. As cidades e regiões transformaram-se em atores estratégicos e passaram a competir por investimentos e por participação no mercado global.

O primeiro passo indispensável na formulação de uma estratégia competitiva é a coleta e análise de informações sobre o contexto local, no que tange à demografia, à economia, à cultura, à sociedade e ao meio ambiente, transformando essas informações em conhecimentos sobre as vocações e potencialidades regionais que possam subsidiar a formulação de uma visão de futuro e a escolha das ações necessárias para realizá-la.

A composição desse quadro sociocultural torna evidente a necessidade de considerar os elementos históricos e culturais que caracterizam o território como aspectos relevantes para o processo de formulação e implementação de Planos de Desenvolvimento Regional. Nesse sentido, uma atenção especial deve ser dada à discussão sobre a cultura e a identidade regional.

De fato, valer-se da dimensão cultural como fator de desenvolvimento regional abre perspectivas bastante promissoras.

Ao se utilizar a identidade cultural da Bacia do Araripe – história compartilhada, sentido de pertença, práticas sociais comuns – como ponto de partida para o planejamento do desenvolvimento regional, o planejamento estratégico pode ter forte sentido aglutinador, na medida em que permite:

- Favorecer a acumulação do capital social da região, fortalecendo vínculos locais e regionais, a confiança mútua e o fomento de formas associativas de participação social no processo de desenvolvimento regional;
- Resgatar e revalorizar práticas sociais e manifestações culturais – música, folguedos e festas populares, arte, artesanato, religiosidade – que são considerados elementos constituintes da identidade, fatores de agregação social e oportunidades de geração de renda e emprego;
- Conduzir ao reconhecimento de que tais práticas e produtos se constituem, eles mesmos, em atrativos para projetos específicos de desenvolvimento regional e oportunidades de geração de renda e emprego.

Esta concepção estratégica considera que a cultura deve ser entendida como a matriz, em constante transformação, dos sentimentos e das maneiras de perceber e se apropriar do mundo que caracterizam as comunidades em um dado momento. Uma maneira abrangente de se apropriar dessa noção e incorporá-la ao desenho da estratégia é atentar para o fato de que não existem práticas que não estejam calcadas em representações através das quais os indivíduos constroem o sentido de suas existências. Instituições, práticas e representações configuram a reprodução e a mudança. Assim, também cabe aos atores sociais comprometidos com a transformação da realidade regional pensar as relações entre cultura e desenvolvimento como o primeiro passo para a formulação de estratégias de desenvolvimento viáveis, efetivas e legítimas.

Outro passo que se deve dar, concomitantemente, é envolver todos os interessados e beneficiários no processo de concepção do plano estratégico de desenvolvimento. Governos, organizações empresariais e da sociedade civil e lideranças políticas e comunitárias precisam ser envolvidos em um trabalho conjunto de construção do futuro da região.

Ao seguir estes passos, o processo de elaboração do *Plano de Ação* (LUSTOSA DA COSTA, 2006a) permitiu definir os seguintes elementos da estratégia:

- AFIRMAÇÃO DA IDENTIDADE NA DIVERSIDADE, como forma de recuperação da autoestima, mobilização e intercâmbio.
- SABER, CONHECIMENTO E INVENTIVIDADE, valorizando todas as formas de expressão e diferenciação do engenho humano.
- CIRCULAÇÃO de manifestações e bens culturais, como forma de exposição, conhecimento mútuo e ampliação do mercado.
- INCLUSÃO SOCIAL, pela geração de oportunidades de trabalho e renda, melhoria da qualidade de vida e valorização simbólica da existência.
- SUSTENTABILIDADE dos processos e dos resultados, garantindo rentabilidade, mobilização (capital social) e institucionalidade.

A participação dos diversos grupos interessados em oficinas de planejamento também criou a oportunidade para que os protagonistas desse processo definissem o propósito mobilizados desta experiência – e do próprio *Plano*, a visão do futuro que desejam para a região e os grandes objetivos da intervenção.

Assim, o *Plano* tem como propósito mobilizador potencializar a autoestima da população da Região, através da afirmação

da sua identidade e da agregação de valor a seus bens e produtos culturais, contribuindo para aumentar a renda e melhorar suas condições de vida.

A visão de futuro da região é a de uma comunidade cultural reconhecida por sua identidade e seus valores, respeitada em sua dignidade, satisfeita em suas necessidades materiais, desenvolvida social e economicamente, destacada e forte em suas potencialidades políticas⁴.

As oficinas preparatórias criaram a oportunidade para que os atores pudessem identificar e analisar um quadro geral de problemas, que, juntamente com o levantamento de dados sócio-econômicos e o mapeamento cultural, também subsidiou o diagnóstico apresentado no Plano de Ação.

A análise e discussão desse quadro de problemas ensejaram a formulação de uma árvore de objetivos, exposta no diagrama da página que se segue. Esses objetivos podem ser assim resumidos:

OBJETIVO GERAL:

Promover e valorizar a cultura regional da Bacia do Araripe;

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- favorecer a formação cultural, inclusive a competência para a leitura e para a mídia, de sorte a oferecer à população elementos para a assimilação crítica da produção cultural alienígena;
- Preservar a cultura regional, resgatando sua memória coletiva e promovendo suas manifestações;
- Elevar a auto-estima da população regional, através do reconhecimento e valorização da sua cultura;
- Criar condições para a valorização e o aproveitamento dos talentos da região;
- Estimular o empreendedorismo.

⁴ Essas definições foram oferecidas pelos participantes da Oficina de Planejamento Estratégico que subsidiou a elaboração do Plano de Ação da Bacia Cultural do Araripe para o Desenvolvimento Regional (2006).

LINHAS DE AÇÃO:

- Dotar a região de infra-estrutura adequada e suficiente para a produção cultural;
- Gerar oportunidades de inserção e difusão da cultura regional;
- Realizar programação intensiva de circulação, intercâmbio e difusão de bens e manifestações culturais;
- Capacitar os artistas, profissionais e interessados no fazer artístico e na produção cultural;
- Promover a integração entre ações culturais e educativas, favorecendo a formação cultural da população desde a infância e a juventude.

A partir desses objetivos, foram definidos os seguintes programas de ação:

- a. Programa de Infraestrutura cultural;
- b. Programa de fomento à ação cultural;
- c. Programa de memória e patrimônio;
- d. Programa de capacitação;
- e. Programa de educação para a cultura;
- f. Programa de circulação, intercâmbio e difusão;
- g. Programa de apoio à gestão cultural.

Esses programas estão devidamente detalhados no Plano, com a definição de seus objetivos específicos, suas linhas de ação, os possíveis executores, os custos estimados e indicações preliminares para os cronogramas físico-financeiros.

O Plano também descreve o Modelo de Gestão a ser adotada para buscar sua implementação. A ideia geral é aproveitar as instituições existentes, como o Fórum da Mesorregião do Araripe e estimular as decisões colegiadas.

Considerações finais

A reflexão sobre esta tentativa de incorporar a dimensão cultural a uma experiência de planejamento regional revela que cultura e desenvolvimento estão estreitamente ligados. Do ponto de vista conceitual, essa associação ainda se presta a controvérsias e equívocos, pois o saber interdisciplinar ainda está longe de alcançar uma compreensão mais ampla do peso do contexto cultural nos processos de mudança social. De fato, são complexos e insondáveis os mecanismos que fazem girar a roda das instituições, práticas e representações em favor de ciclos virtuosos de desenvolvimento ou ciclos viciosos de estagnação. Mas, em todo caso, a cultura importa.

Se o desenvolvimento for visto como um processo de transformação social orientado para a valorização da existência humana, a relevância da dimensão cultural fica mais evidente. A pertença a um determinado universo cultural é a base da identidade. Reconhecer-se membro de uma comunidade é parte constitutiva da autoestima individual e coletiva e fonte de felicidade. Uma e outra tornam possíveis a construção de projetos comuns, a formação da confiança mútua e o estabelecimento de relações de cooperação, vale dizer, a acumulação de capital social. Por outro lado, são as diferenças culturais que ensejam as trocas simbólicas e materiais. Identidade, alteridade, capital social e cooperação são manifestações da cultura e fatores fundamentais de fortalecimento institucional e político, de progresso material e de desenvolvimento sustentável. Assim, o planejamento regional não pode descurar dos elementos culturais em qualquer esforço de prospectiva e ordenamento de ações de longo prazo.

Entretanto, o adequado tratamento dos aspectos culturais do desenvolvimento e mesmo o planejamento da ação cultural para o desenvolvimento regional não se podem fazer sem

um esforço de reflexão sobre essas relações. Há, a espreitar os formuladores de políticas culturais para o desenvolvimento, os perigos de instrumentalização da cultura, seja no sentido de colocá-la como variável dependente (e, portanto sujeita a intervenções orientadas para a mudança cultural), seja no sentido de colocá-la a serviço do mercado, vendo-a unicamente como provedora de bens e serviços culturais. Vencer essas ameaças de desnaturação, tal foi o empreendimento que se pretendeu realizar nas páginas precedentes.

Essas bases conceituais e questionamentos cercaram das devidas cautelas os procedimentos de diagnóstico, formula o de objetivos, estabelecimento de estratégias e defini o de linhas de a o do Plano, de sorte que as proposi es nele contidas refletissem a mod estia de suas pretensões. Ao invés de se pretender, num primeiro momento, planejar o desenvolvimento regional a partir da cultura, preferiu-se planejar a es culturais que favorecessem o desenvolvimento regional.

Entretanto, ainda são muitos os obstáculos teóricos, os impasses metodológicos e os entraves de natureza prática que se interpõem a um exercício pioneiro de pesquisa-a o. Ganhar o suporte intelectual da reflexão acadêmica, buscar a mobiliza o, a compreensão e a adesão das comunidades e conquistar o apoio político das lideranças interessadas constituem enormes desafios a enfrentar num processo como esse. Nesse sentido, um grande passo já foi dado – o Plano foi elaborado a partir da sensibiliza o, da participa o e do entusiasmo de artistas, criadores, produtores e gestores culturais. A Bacia Cultural do Araripe   uma representa o compartilhada e reconhecida por muitos que dela fazem parte. Falta converter-se numa realidade política. Isso quem pode fazer são as gentes do Araripe.

Referências

- BACHELARD, Gaston. *A formação do espírito científico*, Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- BARROSO, Oswald. *O Cariri e o Araripe – definindo uma região cultural*. Fortaleza: Secult, 2006a.
- _____. *Notas para uma definição de bacia cultural*. Fortaleza: Secult, 2006b.
- BOISIER, Sérgio. Post-Scriptum sobre desenvolvimento regional. *Revista de Planejamento e Políticas Públicas*, Brasília, n. 19, 1999.
- _____. Em busca do esquivo desenvolvimento regional. *Revista Planejamento e Políticas Públicas*, Brasília, n. 13, 1996.
- CUNHA, Euclides da. *Os sertões*. Cotia: Ateliê Editorial, 2002.
- DAMATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis*, Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- DE CERTEAU, Michel. *L'invention du quotidien, I. Arts de faire*, Paris: Gallimard, 1990.
- EVANS, Peter. Beyond 'Institutional Monocropping': institutions, capabilities, and deliberative development. *Sociologias*, n. 9, p. 20-63, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222003000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 jun. 2007.
- FURTADO, Celso. *Cultura e desenvolvimento em época de crise*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.
- _____. *Pequena introdução ao desenvolvimento*. São Paulo: Ed. Nacional, 1980.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. *A Nova Ciência das organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1981.
- _____. *A Redução Sociológica*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1967.
- HARRISON, Lawrence & HUNTINGTON, Samuel. *A cultura importa: os valores que definem o progresso humano*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

- HERMET, Guy. *Cultura e desenvolvimento*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- HIRSCHMAN, Albert O. *Saída, voz e lealdade*. São Paulo: Perspectiva, 2001.
- KASHIMOTO, Emília Mariko. Cultura, Identidade e Desenvolvimento Local: conceitos e perspectivas para regiões em desenvolvimento. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*. v. 3, n. 4, mar. 2002.
- KLIKSBERG, Bernardo. Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. *Revista de la CEPAL* 69, dez. 1999.
- LEGENDRE, Pierre. *Le désir politique de Dieux. Etude sur les montages de l'État et du Droit*. Paris: Fayard, 1988.
- LUSTOSA DA COSTA, Frederico (Coord.). *Plano de Ação da Bacia Cultural do Araripe para o Desenvolvimento Regional*. Fortaleza: Secult, 2006a.
- _____. Bacia Cultural do Araripe: articulando cultura, desenvolvimento sustentável e governança local. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANTROPOLOGIA (ABA), 25., 2006, Goiânia. Anais... Goiania, 2006.
- _____. (Coord.). *Calha Norte: Modelo de Gestão e Cooperação Institucional*. Manaus: Fundação Getulio Vargas/Instituto Superior de Administração e Economia da Amazônia (ISAE), 2001.
- _____. Globalização, Estado e Cultura. In: PEIXOTO, João Paulo (Org.), *Globalização, Política e Economia: aspectos comparados*, 1999. (Coleção Pensamento Social-Democrata. Brasília, Instituto Teotônio Vilela).
- LUSTOSA DA COSTA, Frederico & CUNHA, Augusto Paulo G. Pensar o Desenvolvimento a partir do Local: Novo Desafio para os Gestores Públicos. In: VERGARA, Sylvia Constant; CORREA, Vera Lucia de Almeida (Org.). *Propostas para uma Gestão Pública Municipal Efetiva*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- MACHADO, Lia Pinheiro. Alcances e limites das teorias de modernização. In: DURAND, Jose Carlos Garcia & MACHADO, Lia Pinheiro (Org.), *Sociologia do desenvolvimento II*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

- PUTNAM, Robert. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 1996.
- SAHLINS, Marshall. O ‘pessimismo sentimental’ e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um ‘objeto’ em via de extinção. *Mana*, Rio de Janeiro, v.3, n.1, apr. 1997. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-93131997000100002>>.
- SCHRÖDER, Peter. A Antropologia do desenvolvimento: é possível falar de uma subdisciplina? *Rev. Antropol*, v. 40, n. 2, p. 83-100, 1997. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-77011997000200003>>. SCHWARTZMAN, Simon. Sociologia e Cultura. In: SCHWARTZMAN, Simon. *A Redescoberta da Cultura*. São Paulo: Edusp, 1997.
- SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- _____. O desenvolvimento como expansão de capacidades. *Revista Lua Nova*, n. 28. São Paulo, 1993.
- SILVA, Augusto Santos. *Cultura e Desenvolvimento: estudos sobre a relação entre o ser e o agir*. Oeiras: Celta Editora, 2000.
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *Projetos culturais: técnicas de modelagem*, Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2006.
- UNESCO - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. *Nossa diversidade criativa: Relatório da Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento*: Brasília: UNESCO: Ed. Papyrus, 1999.

A nova dinâmica do mercado tecnológico brasileiro: o conflito entre distribuidores e produtores de conteúdo

*Yann Duzert**

*Murillo Dias***

*Fabiana Camera****

A sinergia entre mídias eletrônicas e os antigos formatos impressos aumentaram significativamente nos últimos vinte anos. Atualmente, é possível acessar de qualquer aparelho móvel serviços que permitem ler um jornal virtual, consultar saldos bancários, acessar redes sociais, participar de discussões ao redor do mundo e até mesmo ler um livro.

*

Pós-doutor no MIT-Harvard Public Disputes Program, dentro do Program on Negotiation da Harvard. Doutorado em Gestão do Risco, da Informação e da Decisão, na École Normale Supérieure. Diploma em Estudos Aprofundados (DEA) em Economia na École Normale Supérieure de Cachan. Mestre em Gestão Internacional na HEC-Lausanne-École Supérieure de Commerce de Rennes. Bacharel em marketing na École Supérieure de Commerce de Rennes e um ano de bacharel na HEC Montreal. Trabalhou como diretor, executivo, consultor, professor ou coach de empresas.

**

Mestre em International Management pela Fundação Getúlio Vargas, especialista em Gestão Empresarial pela FGV-RJ, Project Management Professional (PMP) pelo PMI, formação em engenharia eletrônica (CEFET, RJ). Empresário do ramo de tecnologia há mais de 15 anos, professor de gestão de projetos e negociações da FGV. Tutor e professor assistente do FGV online. Écoordenador do MBA Global Premium e do Pré-DBA da FGV. Cursa atualmente o doutorado em Administração pela École Supérieure de Commerce, França, onde leciona a disciplina de International Negotiations.

Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Professora de Negociação e Administração de Negócio Familiar na FGV.

Por trás dessa revolução tecnológica, uma realidade cada vez mais presente e abrangente tece nuances outrora inimagináveis. No caso da distribuição de conteúdo seja ele impresso ou digital, os produtores ganham dimensões cada vez mais atuantes no mercado literário global. O impacto de tal modernidade cabe ser analisada sob a perspectiva da negociação para entendermos com mais detalhes sobre tais mudanças.

Serviço de valor agregado (VAS)

Inicialmente é necessário entender o que é Value-added Service (VAS) ou Serviço de Valor Agregado e seu impacto na cultura, procurando entender o que a tornou mais acessível e mais popular através do fenômeno do telefone celular.

VAS é o princípio que permite ao usuário ouvir música, jogar, enviar e receber SMS, fazer download de jogos, filmes – legalmente ou não, reunindo todas as informações veiculadas e relacionadas à cultura. Segundo a empresa brasileira GOAL Mobile, especializada no setor de tecnologia móvel, observam-se vários segmentos e produtos culturais tornando-se cada vez mais acessíveis, principalmente em um país como o Brasil que possui um mercado aquecido com mais de 185 milhões de linhas de telefonia móvel em operação para uma população de 190 milhões de habitantes.

Esse volume de linhas para celulares está revolucionando o acesso à cultura como canal de distribuição, e dentro deste cenário possuímos alguns disseminadores de cultura, como as televisões por assinatura, a banda larga que é incentivada pelo governo Federal tanto como meio de entretenimento como canal de educação, telefone fixo e o celular que permite maior comunicabilidade aos conteúdos culturais através de conexão com pacote de dados.

A partir disso é que se pode analisar sobre o jogo das operadoras como distribuidoras de produtos culturais no mercado nacional. No Brasil, a VIVO detém 29% do mercado, a CLARO 25%, a TIM 23% e a OI 20%.

De acordo com pesquisas,¹ 82% dos brasileiros utilizam celulares pré-pagos com um valor médio de recarga de R\$15,00. Essa parcela da população faz *downloads* através do celular de música, filmes e acessa sites de conteúdos culturais na *web*. É preciso observar a evolução do uso desse ticket médio em um futuro próximo e suas conseqüências para o jogo desses novos mercados culturais.

Aos serviços VAS, estão vinculados cerca de 7% do mercado de telefonia celular do Brasil com uma receita média de 7,5 bilhões. É projetado e esperado um crescimento do mercado para 9% em 2011, 13% em 2012, 16% em 2013 chegando a 20% em 2014 com uma receita de 21,15 bilhões de reais.

Novas dinâmicas do mercado

Do ponto de vista da negociação pela maior fatia do bolo deste mercado de telecomunicação móvel, existe uma “queda de braço” entre o consumidor e o provedor de serviços e outra entre as operadoras de telefonia celular e os desenvolvedores de conteúdos, pois se sabe- que se for disponibilizado um conteúdo para uma operadora, 50% do valor pago pelo usuário iria para a operadora, 25% para o conteadista e os outros 25% para a integradora que facilita a negociação para disponibilizar seu conteúdo.

Dentro desta nova dinâmica, temos as empresas que criam o conteúdo e repassam para as integradoras que formatam para as plataformas de *iphone*, *ipad*, *blackberry*, *smartphones* agregando valor a esse conteúdo e essas plataformas. Ressaltamos que não significa que a mídia tradicional irá acabar, mas sim aproveitará essa evolução para formatar novos projetos como

¹ De acordo com informações obtidas com a empresa GOAL Mobile, empresa pertencente a GOAL grupo. Fonte: www.grupogoal.com.br

os *e-readers*, indicando o surgimento de novos negócios dentro dessa dinâmica.

Os *e-books* do consagrado autor Paulo Coelho são exemplos dessa dinâmica na distribuição de conteúdo cultural. Num futuro próximo, as editoras perceberão as livrarias mais como um espaço de experiência literária do que como pontos de vendas, assim, poderão tornar esse conteúdo cultural disponível para plataformas *e-reader* (como o *ipad* ou o *kindle*), e assim faturar com essas publicações sem necessidade de impressão, tornando mais barato o processo de distribuição do conteúdo. Uma grande mudança está ocorrendo nesse mercado que passa cada vez mais do papel para o digital.

Os publicitários também ganharão com o aumento do volume de acessos aos produtos digitalizados, a exemplo do que já acontece com empresas de mídia como o jornais *Le Monde* da França e *El País* da Espanha que possuem cerca de 50 milhões de usuários no mundo. A venda do conteúdo propriamente dito já não é tão estratégica, pois, os acessos justificam a publicidade que gera receita.

Neste caso, analisamos algumas formas de negociação. Uma baseada na venda do conteúdo para gerar receita e outra focada em agregar a maior rede de usuários possível para geração de renda sobre a publicidade. A Amazon é mais um exemplo dessa evolução, faturando 24 bilhões no mundo, um valor próximo do projetado para o mercado de VAS no Brasil para 2014, com 420.000 livros disponíveis no mundo e 360.000 no Brasil. Com a distribuição digital para plataformas como o *kindle*, por exemplo, os custos com envio e publicação em papel deixam de existir diminuindo os custos para a distribuição dos produtos.

Por outro lado avalia-se que 3% dos consumidores no mundo leem livros em computadores portáteis como notebook. Essa parcela da população ainda é incipiente, e quando a lê não paga por esse conteúdo. O mesmo não acontece com usuários do

kindle ou ipad que pagam por esse conteúdo. Isso ocorre porque neste modelo de negócio é focado na rede de usuários, para justificar uma publicidade que paga a distribuição desse conteúdo.

Outro modelo é o das livrarias, que apostam em uma experiência física com o consumidor, se tornando um espaço social assim como o cinema, servindo como ponto de encontro. Empresas de entretenimento como a Disney também apontam para uma experiência mais direta e próxima com seu consumidor.

Segundo a Associação Americana de Editores, a venda de livros digitais somava 20 milhões em 2003 e alcançou 350 milhões em 2009. O mercado de livros nos EUA hoje é de 24 bilhões por ano. A Google, com um faturamento de 23 bilhões por ano e um catálogo de 55 milhões de títulos, 10% são títulos das livrarias, 15% já caíram no domínio público e 75% são livros fora de catálogos (alguns sequer tiveram uma primeira edição impressa, mas que possuem valor para alguns usuários).

O faturamento da Google sobre as vendas desses livros é baixa, porém seu ganho sobre o volume de usuários que acessam fazendo o *download* assistindo a publicidade é que compensa esse baixo faturamento. É a publicidade que paga por esse conteúdo.

Existem também os franco-atiradores, como os *bittorrents*, que estão na “zona cinza” dos direitos autorais. Eles assustaram a indústria cinematográfica com seus 50 milhões de usuários por dia, fazendo downloads de filmes e músicas através de um princípio interessante no qual não há um *Server*, mas cada usuário tem os dados em seu computador e compartilha uma pequena percentagem com os demais. Na teoria, não é uma propriedade *bittorrent*, mas uma propriedade coletiva onde cada um se empresta uma parte ao outro.

Esse modelo tem gerado alguns problemas jurídicos, mas há uma tendência de evolução da ideia de que a propriedade coletiva seja vista como uma forma de divulgação, porém, ainda está nessa “zona cinza” do direito autoral, seguindo por uma linha

de mutualidade ou coletividade cultural, similar à uma nova forma de biblioteca pública, porém, sem pagar pelos direitos autorais em troca de publicidade.

Exemplo deste novo modelo é o caso da cantora Susan Boyle que foi vista por cerca de 10 milhões de espectadores no mundo, o que justificou para os produtores o lançamento de um cd oficial. Hoje, se alguém gravar um filme, postá-lo em um site da internet, for visto por 50 milhões de pessoas e, 5 milhões de pessoas gostarem daqueles minutos do filme, já justificariam as produtoras como a Time Warner, por exemplo, a investir e produzir o filme baseado nestes números. Assim, uma nova forma de *approach* poderá servir como laboratório para um produto cultural já chancelado pelos consumidores, justificando uma distribuição profissional com direitos autorais.

Considerações finais

Observa-se um grande mercado da cultura e do entretenimento a ser explorado, principalmente com a demanda do VAS por celular – como músicas, jogos, filmes e demais produtos. Outro fenômeno é o das *lan houses* com mais de 100 mil em todo o Brasil, sendo estas, partes de uma experiência individual do consumidor na web. Outra tecnologia que revolucionará esse mercado são os ipads e *e-readers* com a venda de conteúdo ou com acesso a um conteúdo gratuito atrelado à uma publicidade em massa que paga por esse conteúdo. Só o futuro mostrará se o livro impresso deixará um dia de existir e se o conteúdo em mídia digital vencerá a queda de braço entre distribuidores e produtores de conteúdos.

Referências

- BAZERMAN, Max; NEALE, Margaret A. *Processo decisório*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CAMERA, Fabiana. Análise das heurísticas e vieses cognitivos na etapa de preparação do processo de negociação: uma fonte de poder para o negociador. *Global Management*, Portugal, 2008.
- COHEN, Herb. *Você pode negociar qualquer coisa*. Rio de Janeiro: Editora Record, 1982.
- DIAS, Murillo. *Solução de conflitos: análise de dez casos*. 2008. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.
- DUZERT, Yann et. al. *Barreiras à resolução de conflitos*. São Paulo: Editora Saraiva (no prelo). Tradução de: Barriers to conflict resolution.
- DUZERT, Yann, LEMPEREUR; Alain, COLSON, Aurélien. *Método de negociação*. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2009.
- DUZERT, Yann (Org.). *Manual de negociações complexas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- DUZERT, Yann, SUSSKIND; Larry, CRUIKSHANK, Jeffrey. *Quando a maioria não basta: método de solução criativa para solução de consenso*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- FISHER, Roger; BROWN, Scott. *Como chegar a um acordo: a construção de um relacionamento que leva ao sim*. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1990. Tradução de: Getting together.
- FISHER, Roger; ERTEL, Danny. *Estratégias de negociação*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997. Tradução de Getting ready to negotiate.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim, a negociação de acordos sem concessões*. 2 ed. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1994. Tradução de: Getting to Yes: negotiating agreement without giving-in.

RAIFFA, Howard; METCALFE, David; RICHARDSON, John.
Negotiation Analysis: the science and art of collaborative decision making. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2003.

RUSSO, J. Edward; SCHOEMAKER, Paul J. H. *Tomada de decisões: armadilhas*. São Paulo: Saraiva, 1993.

Economia e sociologia da cultura: potencial da parceria França Brasil

*José Carlos Durand**

É muito feliz a escolha da França como parceira em debate a respeito de política e gestão cultural. A sólida cultura artística e humanística de procedência francesa teve duradoura importância na formação intelectual das elites brasileiras, já antes do fim do Brasil colônia. No primeiro século do Brasil independente, essa influência só fez crescer, e ainda se prolongou como hegemônica nas primeiras décadas do século XX, até o momento

*
Sociólogo pela USP, com pós-doutorado na École des Hautes Etudes en Sciences Sociales (Centre de Sociologie Européenne) e na New York University. Professor, credenciado da Pós-Graduação em Estudos Culturais da Escola de Artes e Humanidades da USP.

em que no cenário internacional emergiram novas potências, a comandar uma expansão econômica e uma indústria cultural técnica e economicamente imbatível, impondo o inglês como a língua franca mundial. Aliás, apesar de devastada pela guerra, a França foi a fonte de inspiração mais visível no processo de importação do modernismo artístico pela intelectualidade brasileira ao tempo da memorável gestão do ministro Gustavo Capanema (1934-1945), quando de fato se definiram as linhas de ação governamental em cultura no Brasil.

O apoio do governo à cultura na França tem raízes antigas, que remontam à glória do regime monárquico e de sua exuberante aristocracia. O centralismo político, de raízes tão antigas, se reafirmou na criação do Ministério da Cultura francês em 1959, portador de um projeto de difusão da cultura erudita ao conjunto da nação. Em certo momento, esse ministério decidiu criar um departamento para inspirar, promover, financiar e divulgar estudos socioeconômicos que oferecessem um retrato da paisagem cultural da nação, colaborando, ainda que indiretamente, para se refletir a respeito da política pública e de seu impacto tanto sobre as condições de trabalho de artistas e demais profissionais quanto sobre o lugar da cultura no tempo de lazer e no dispêndio domiciliar. O Département des Etudes de la Prospective et des Statistiques (DEPS) acabou sendo uma unidade de pesquisa que faz a mediação entre a gestão governamental da cultura, o serviço de recenseamento e o mundo acadêmico, com o qual partilha ou ao qual transfere iniciativas de pesquisa. O DEPS define como seu foco cinco áreas transversais de pesquisa a que esse organismo se dedica, revelando o quão enraizada está a colaboração entre disciplinas distintas. São elas: 1. dinâmica da cultura como mercado de trabalho e emprego; 2. evolução das práticas culturais e de seus públicos, para se aferir o impacto da oferta sobre a procura, inclusive

entre gerações; 3. transmissão das hierarquias culturais: hábitos culturais e gostos. 4. análise das indústrias culturais e dos mercados artísticos, levando em conta os imperativos da técnica e da internacionalização. 5. análise da cultura como esfera de atividade de governo, incluindo as diretrizes de política, o financiamento direto dos vários níveis de governo, o suporte indireto por meio de incentivos e isenções fiscais, assim como dos mecanismos de regulação como cotas de tela, preço único do livro, etc.

Ao longo do tempo, enquanto o DEPS se expandia e realizava, a intervalos regulares, levantamentos minuciosos acerca das práticas culturais dos franceses, uma nova especialização da ciência econômica emergia em universidades de países anglo-saxões: a economia da cultura, cuja referência inaugural data de 1966. Esse nicho de conhecimento se desenvolveu e se consolidou em um restrito número de nações com alto nível educacional e elevada renda per capita. Mais precisamente, no circuito de dezesseis países, que são: Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, França, Itália, Espanha, Áustria, Alemanha, Holanda, Finlândia, Suécia, Dinamarca, Noruega, Japão, Austrália e Nova Zelândia.

Ao contrário dos modelos clássicos, que pretendem explicar o comportamento da oferta e da procura de bens ordinários, como as *commodities* agrícolas e industriais, a economia da cultura, por lidar com bens únicos, precisou sempre levar em conta o papel das instituições e das convenções, envolvendo o raciocínio econômico em pressupostos e em quadros de referência mais propriamente sociológicos e políticos. Foi assim que ela se constituiu em um núcleo de pensamento econômico articulado com as demais ciências sociais, a sociologia em particular. Ainda assim, esse núcleo teve (e ainda tem) dificuldades em se expandir para outros países.

Em uma recente introdução de alto nível à economia da cultura se enunciam dez questões que, por si sós, como que definem o terreno da disciplina.

O que determina o preço do ingresso de um show de música popular ou de uma ópera? Por que existe um *star system* nas artes? Por que muitos artistas são pobres? Por que Hollywood domina a indústria cinematográfica? Pode-se prever o sucesso de um filme ou de um disco? A gratuidade do ingresso em um museu atrai mais visitantes? Por que o governo subsidia as artes? Quanto o contribuinte está disposto a pagar para sustentar a proteção do patrimônio histórico? Que razões há para a existência de canais públicos de transmissão aberta de rádio e TV? (TOWSE, 2010, p. 5)

Certamente, algumas dessas questões remetem a situações particulares de certos países, mas no geral representam dúvidas básicas que precisam ser encaminhadas em qualquer lugar. A título de provocação, pergunta-se, com referência ao Brasil: quais dessas questões podem ser encaminhadas dentro das atuais disponibilidades de informação? Quantas pessoas são capazes de, raciocinando em termos de micro e de macroeconomia, dar respostas convincentes a essas questões? Quantas pessoas há que, conhecendo esses fundamentos econômicos, são capazes de definir diretrizes e justificar escolhas de gestão pública ou privada de cultura? Que projetos e programas de política cultural poderiam ser melhor construídos com respostas prévias a essas questões?

Voltando à sociologia, lembre-se também que se trata de uma disciplina com marcada origem francesa, implantada no Brasil entre 1930 e 1970, junto com a filosofia e os estudos literários, em uma perspectiva de saber “desinteressado” numa época em que não se pensava muito em questões práticas de política pública. A universidade brasileira viu emergir logo a seguir o ensino de economia e de administração de negócios (sob influência

norte-americana) assim como viu nascer, anos depois, já no final dos anos 1960, o ramo da comunicação social. O que interessa aqui assinalar é que nem a sociologia, nem a economia (e a administração), nem a comunicação social, nas condições em que surgiram e se consolidaram no ensino superior brasileiro, abriram espaços favoráveis à pesquisa e discussão de questões de política e administração cultural. Eram “teóricos” demais, “desinteressados” demais ou “politicamente militantes” demais para cumprir tal finalidade.

Assim, foi só muito recentemente, já nos anos 1990, em clima neoliberal, que o termo “economia da cultura” começa a aparecer no Brasil, sendo, num primeiro momento, grosseiramente confundido com os cálculos de custo-benefício implícitos nas estratégias de patrocínio corporativo apoiadas no *marketing* cultural. Foi somente na década seguinte, já neste século, que se concretizaram as primeiras iniciativas do governo federal de sistematizar e publicar estatísticas de cultura, mobilizando seus órgãos de recenseamento e de pesquisa econômica, e ajustando-as às metodologias postuladas pelos órgãos da ONU para permitir comparações internacionais.

As demandas por estatísticas econômico-culturais surgem, pois, em função de um novo contexto e de novos atores: grandes corporações econômicas, em especial as estatais, interessadas em consolidar ações de patrocínio cultural; bancos de investimento, como o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Banco do Nordeste, interessados em aprofundar conhecimento para tornar mais compreensíveis cadeias produtivas em rápida e profunda transformação, como a do audiovisual, a fim de oferecer linhas de financiamento em favor de produtores brasileiros; agências públicas de fomento, como o Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), tentando localizar e fomentar arranjos produtivos locais e encorajar o empreendedorismo entre artesãos,

artistas e categorias similares de agentes; agências regulatórias, como a Agência Nacional do Cinema (Ancine), em sua missão de supervisão da política cinematográfica.

Como resultado, dispõe-se hoje no Brasil de séries estatísticas acerca de, entre outros, dispêndio familiar e equipamentos culturais domiciliares, gastos públicos em cultura, pessoal ocupado etc. Tudo muito incipiente, é verdade, sem possibilidade de se construir séries históricas por falta de dados passados. Mas, de todo modo, são precondições para uma reflexão sobre a cultura e gestão cultural fundada em sua dinâmica socioeconômica. Mesmo no que tange à bibliografia disponível, e apesar do aumento do número de títulos publicados por brasileiros, muito pouco da produção estrangeira está disponível em português, a exemplo de *A economia da cultura*, de Françoise Benhamou (2007).

Acontece que, no quadro de pressões e urgências posto pela globalização, novos apelos vem se colocando para a gestão cultural pública nesta primeira década do século XXI. Premidos pela necessidade de entender e atuar sobre o novo cenário econômico e cultural desenhado pela internet, os governos precisam lidar com as implicações e consequências, sobretudo econômicas, da chamada convergência entre indústrias culturais, informática e comunicações. (BOLAÑO, 2007, 2010)

Assim, antes mesmo de dispor de infraestrutura de dados suficiente e de pesquisadores capacitados a importar a economia da cultura disponível no Primeiro Mundo, e frutificá-lo em conhecimento útil ao país, o Brasil se vê diante de uma preocupante “mudança de paradigma”. Hoje, é mais frequente falar-se de “economia criativa” do que de “economia da cultura”. A distinção não é pura filigrana acadêmica ou recurso de retórica: antes constitui uma rearticulação de fundo em que alguns governos nacionais e órgãos ligados à ONU se lançam na defesa

de novas metodologias de classificação e análise de fenômenos culturais, pensados segundo os multiplicadores econômicos que possam propiciar. (UNCTAD, 2008) São esforços que não conseguem esconder os interesses das grandes corporações da indústria cultural em cruzada contra a “pirataria”, uma vez que o que interessa, nessa “economia criativa”, é no fundo, e antes de tudo, aquilo que gera direitos autorais.

Se, como diz o título deste simpósio, é preciso “cruzar olhares” e comparar as experiências francesa e brasileira em matéria de política e gestão cultural, é indispensável constatar que ambos os países, a despeito de todas suas diferenças, estão envolvidos nessa nova realidade em acelerada transformação. Será bom se o Brasil souber importar a socioeconomia da cultura que, por exemplo, o Département des Etudes, de la Prospective et des Statistiques (DEPS) vem tão bem desenvolvendo, e tirar assim proveito do próprio lastro de formação sociológica importada décadas atrás da própria França; será bom se conseguir implantar grupos de pesquisa em economia da cultura, inserindo o país no seletivo grupo que até o momento partilha com exclusividade essa especialidade acadêmica. Será fundamental saber associar essa experiência e transmiti-la em programas consistentes de ensino e pesquisa em gestão cultural.

Mas um alerta precisa ser dado: não é possível esperar que espontaneamente o sistema universitário brasileiro responda a essas necessidades na urgência e na qualidade que merece. Só a inércia acadêmica pode explicar que, em um país que titula trezentos mestres e cem doutores em economia por ano, não exista ainda um só centro especializado em economia da cultura. Assim, cabe à gestão federal de cultura uma intervenção proativa nessa frente, identificando carências de qualificação e prioridades de conhecimento em socioeconomia e gestão cultural. Cabe-lhe oferecer às universidades atrativos e recursos

necessários para oferecer cursos consistentes e bolsas de estudo suficientemente convidativas para interessar jovens diplomados em ciências econômicas a investir seu tempo e seu talento nessa nova especialidade.

Referências

BENHAMOU, Françoise, *A economia da cultura*. São Paulo: Ateliê Editorial, 2007.

BOLAÑO, Cesar. Economia política da comunicação e da cultura. Breve genealogia do campo e das taxonomias das indústrias culturais. In: BOLAÑO, C., GOLIN, C. e BRITTOS, V. (Org.) *Economia da arte e da cultura*. São Paulo: Itaú Cultural; São Leopoldo: Ceps/Unisinos; Porto Alegre: PPGCOM/UFRGS; São Cristovao, Obscom/UFS, 2010.

BOLAÑO, Cesar, *Economia Política da Internet*. São Cristovão: Ed. UFS; Aracaju: Fundação Oviedo Teixeira, 2007.

FRANÇA. Ministério da Cultura. Département des Etudes, de la Prospective et des Statistiques, do da. Disponível em: <www.culture.gouv.fr/dep/fr/catacollec.htm>. Acesso em: abr. 2008.

TOWSE, Ruth. *a textbook of cultural economics*. Cambridge: Cambridge U. Press, 2010.

UNCTAD. *Creative economy*. Disponível em: <unctad.org/en/docs/ditc20082cer_en.pdf>. Acesso em: abr. 2008.

A experiência brasileira na construção de informações e indicadores culturais¹

*Cristina Pereira de Carvalho Lins**

A busca por uma melhor compreensão da ampliação do conceito de cultura, para além “del rincón de los libros y las bellas-artes” (CANCLINI, 1987), tem sido estendida para uma interpretação que insere estas atividades em um campo mais amplo da estrutura social e suas ligações com a economia e com a formulação das políticas públicas.

Um outro aspecto importante para o entendimento do campo da cultura contemporânea é a

*

Economista pela PUC/RJ, mestre em Estudos populacionais e pesquisas sociais pela ENCE/RJ. Trabalha na Coordenação de população e indicadores sociais do IBGE. É coordenadora técnica do Sistema de Informações e Indicadores Culturais do IBGE, professora do MBA de Gestão Cultural da Universidade Cândido Mendes, participa das reuniões técnicas dos Seminários do Comité Coordinador Regional del Mercosur Cultural.

¹
O IBGE está isento de qualquer responsabilidade pelas opiniões, informações, dados e conceitos emitidos neste artigo, que são de exclusiva responsabilidade do autor.

²
A mudança tecnológica vem sendo considerada como a fonte de transformação qualitativa da economia (FREEMAN; LOUÇÃ, 2001, p. 139)

grande mudança tecnológica² (tecnologias da informação e comunicação), que revoluciona o padrão de produção, consumo, distribuição cultural e que hoje, refletem processos de convergência entre as diferentes mídias, especialmente em relação aos bens e serviços digitais. As mudanças tecnológicas introduzem novos hábitos sociais geradores de novas necessidades, transformando a cultura em um sistema de constante incorporação de novas criações.

Essa percepção ampla sobre o papel central da cultura enquanto produção simbólica, assumida como um direito de cidadania, como um fator e indicador de desenvolvimento econômico e como um elemento das agendas dos programas de desenvolvimento nacionais e internacionais, (BRASIL, 2007) preconizada desde a década de setenta pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), tem lugar de destaque nos debates contemporâneos sobre as políticas públicas de cultura.

Nesse processo, a cultura passa a ser vista como objeto de estudos sistemáticos que tem como ponto de partida o desenvolvimento de bases estatísticas, a construção de informações e indicadores que permitam uma maior compreensão da realidade socioeconômica do setor cultural, que sejam relevantes para a consolidação das políticas públicas.

Novos estudos do setor cultural

Nas últimas décadas, estudos recentes apontam iniciativas, ainda que pontuais, no sentido de se estimar a dinâmica socioeconômica do setor cultural e, vem sendo realizados, em diversos países latino-americanos como, Argentina, Brasil, Bolívia, Chile, Colômbia, Peru, Equador, Paraguai, Uruguai, Venezuela e México, através de parcerias com organizações do setor público, governamental – ministérios, secretarias, institutos oficiais

de estatísticas, pesquisadores – e não-governamental; instituições multilaterais, entre os quais se destacam o Convênio Andrés Bello (CAB), a Organização dos Estados Iberoamericanos (OEI), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI), o Instituto de Estatística da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 1982) e, o MERCOSUL Cultural.

Marco de estatísticas culturais da UNESCO (MEC)

O panorama internacional das estatísticas hoje, conta com uma importante ferramenta conceitual para avaliação da contribuição socioeconômica da cultura, o marco estatístico internacional 2009 *UNESCO Framework for Cultural Statistics* (FCS) (UNESCO, 2009) que substitui a versão do Marco de Estatísticas Culturais, da UNESCO (UIS), de 1986.

O 2009 UNESCO FCS resulta de um amplo processo de consulta de experiências regionais de diversos países do mundo e apresenta uma nova base comparativa de indicadores culturais que leva em conta o debate cultural/criativo das atividades culturais dos vários países, numa perspectiva comparada.

A delegação do Brasil participou do seminário realizado para a região dos países da América Latina e Caribe, Latin America and Caribbean Region Consultative Workshop on the Revised UNESCO 2009 Framework for Cultural Statistics (FCS), realizado em San Jose, Costa Rica, em janeiro de 2009. O processo de consulta internacional visava recolher comentários e propostas de cada região (África, 2008, Ásia-Pacífico, 2008) sobre o marco preliminar (UIS, 2007), sobre a metodologia proposta e tentar analisar uma plataforma, respeitando as prioridades

políticas culturais nacionais, que sustente a geração de dados internacionalmente comparáveis.

Esta nova versão do estudo incorpora ao campo da cultura as recentes formas de manifestações que surgem sem cessar, associadas ao aparecimento de novas infra-estruturas e tecnologias dos meios de informação e comunicação, no contexto do desenvolvimento da “sociedade da informação”. (CASTELLS, 1999)

O FCS é uma ferramenta que organiza a coleta e a disseminação das estatísticas culturais nacionais e internacionais, e serve de base para medir a dimensão econômica da cultura, a partir das nomenclaturas de classificações de atividades³ específicas do campo cultural comparáveis com critérios internacionais. O estudo adota os sistemas de classificações internacionais disponíveis como UN’s Central Product Classification (CPC) para a classificação de bens e serviços, e o International Standard Industrial Classification – ISIC Revisão 4⁴ equivalente em espanhol a Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), que é mais utilizado pelos países, para classificar as atividades de produção cultural, de forma a incorporar o mais amplo conjunto de atividades relacionadas à produção de bens e serviços culturais.

O estudo propõe uma classificação das atividades culturais em setores, a que chama de “domínios culturais”, que representam um conjunto de produção de bens, atividades e práticas culturais “core” ou central (patrimônio, artes performáticas, artes visuais, edição e impressão, audiovisual e mídia interativa, design e serviços criativos) e mais dois domínios; o transversal (educação, patrimônio imaterial, preservação e arquivo, equipamento e material de suporte) e o relacionado (turismo e esporte), que mostram a importância do ciclo de produção e transmissão da cultura.

O trabalho da UNESCO representa uma oportunidade de reflexão sobre as estatísticas culturais partindo dos limites do universo destes estudos em cada país, ao mesmo tempo em que

3
As limitações e necessidades de revisão da nomenclatura referente ao campo da cultura exigem uma articulação capaz de transformar a extrema complexidade dessas atividades em informações e indicadores que tornem o fenômeno cultural inteligível.

4
A ISIC ver.4 criou duas novas seções J – Informação e Comunicação e a seção R – Arte, Cultura, Esporte e Recreação que identificam o detalhamento das atividades relacionadas ao setor cultural. A nomenclatura completa pode ser acessada no endereço da CONCLA (2007).

incorpora uma referência metodológica e adota uma classificação de atividades culturais que pertencem aos grandes setores da vida econômica e social. Desta forma, assegura a coerência das informações ao longo do tempo, no espaço territorial e entre fontes diversas, além de garantir a comparabilidade internacional das estatísticas nacionais.

MERCOSUL Cultural

Uma outra iniciativa pioneira no campo de estudos da cultura que tem vindo a ocupar lugar de destaque na integração da informação cultural regional se expressa nos países que conformam o MERCOSUL Cultural. Desde 2006, até a presente data, dez países entre membros e associados,⁵ se reúnem em seminários anuais, no âmbito do marco do MERCOSUL Cultural. São quatro anos de trabalho ininterruptos, inéditos e relevantes, para se constituir um Sistema de Informação Cultural que consolide dados referentes a instituições, patrimônio, recursos humanos, projetos e produções culturais, como também atualizar a informação econômica dos países sul-americanos, de forma a ajudar no desenho e nas decisões das políticas públicas.

O primeiro seminário⁶ ocorreu na Cidade de Caracas, Venezuela, em 2006, com a colaboração da UNESCO e do Convênio Andrés Bello, e a participação de sete países, inclusive com a representação do Brasil. Este encontro representou o primeiro esforço conjunto na busca da sistematização de informações estatísticas que permitissem avaliar o impacto econômico que a cultura gera em cada um desses países.

A partir de então, consolidou-se um núcleo de responsáveis técnicos em cada país participante para tratar as questões metodológicas, trocas de experiências e reunir uma grande quantidade de informações para a realização de um trabalho conjunto que resultou em duas publicações a Cuenta Satélite de Cultura.

5 Os países membro são Brasil, Argentina, Paraguai, Uruguai e Venezuela e os associados Peru, Chile, Colômbia, Equador e Bolívia.

6 O segundo seminário sobre Sistemas de Informação Cultural do MERCOSUL foi realizado em Buenos Aires, Argentina, com a participação de 12 países e 2 organismos multilaterais, em 2007; o terceiro em Caracas, Venezuela, em 2008, o quarto em Quito, Equador, em 2009 e o quinto, ocorrerá em novembro de 2010, no Rio de Janeiro, Brasil.

7
Ver: <http://sinca.cultura.gov.ar/sic/comercio/comercio_exterior_sm.pdf>.

8
Ver: <http://sinca.cultura.gov.ar/sic/comercio/comercio_exterior_sm.pdf>.

Primeros pasos hacia su elaboración en el Mercosur Cultural, que reúne informação sobre o peso relativo de um grupo de atividades culturais nas economias nacionais e Nosotros y los otros. El comercio exterior de bienes culturales en América del Sur,⁷ uma publicação que analisa a magnitude e a participação do comércio exterior de bens culturais em sete países da América do Sul, além de comparar as diferentes situações nacionais.

Em 2009 se criou o programa Sistema de Información Cultural del MERCOSUR (SICSUR), do qual participam dez países da América do Sul e que foi lançado oficialmente na página Web como o sitio,⁸ um portal que inclui diferentes seções de informações estatísticas culturais, mapa cultural, comércio exterior cultural, documentos e publicações de todos os países participantes. No momento o portal se encontra em processo de revisão conjunta para a atualização e novas incorporações de linhas de investigação.

Avanços e desafios: parceria IBGE e Ministério da Cultura do Brasil

Aos responsáveis pela gestão pública da cultura no Brasil, os números revelam problemas que os olhos não vêem, desvelam realidades que as mãos não tocam, tornam concretos os desafios abstratos que toda nação deve enfrentar. (GIL, 2006)

No caso brasileiro, a investigação sobre os temas culturais não é recente do ponto de vista da produção de estatísticas culturais, porém ainda é modesta, irregular e não sistematizada, considerando-se a existência de um sistema estatístico nacional. Apesar de existirem estudos produzidos e alguns dados que operam como parâmetro para os investigadores e gestores, a carência de informação e análise ainda é grande.

A proposta de construção de um sistema de informações e indicadores culturais no Brasil constitui um grande desafio por parte do Estado, na medida em que o país não dispõe de estatísticas específicas e sistemáticas para o segmento cultural porque as pesquisas do IBGE não foram montadas para atender a essa demanda. De modo geral, o IBGE já produziu no passado, algumas estatísticas na área de cultura. Podemos até obter informações a partir de algumas pesquisas como o Censo Demográfico (ex. posse de bens duráveis no domicílio), a Pesquisa Nacional de Amostra Domiciliar (ex. ocupações, instrução, renda) ou da Pesquisa de Informações Básicas Municipais (ex. equipamentos culturais, finanças públicas municipais, conselhos de cultura), mas na realidade elas não bastariam para constituir um sistema de dados para a área da cultura.

Além disso, há que se considerar que com 8 514 215,3 km² de área distribuída, o Brasil ocupa quase metade (47%) da América do Sul, 21% do continente americano e o equivalente a uma extensão de 15,5 França. Olhar o país, saber como ele é, significa levantar informações sobre a diversidade cultural de aproximadamente 196 milhões de habitantes, das vinte e sete unidades da federação e das 5 565 municipalidades existentes no país.

Acordo de cooperação técnica

No Brasil, o ano de 2004 representou um marco para a produção de indicadores culturais no Brasil com o acordo de cooperação técnica assinado em dezembro de 2004 entre o Ministério da Cultura e o IBGE. Nesses últimos sete anos, pretendeu-se ampliar significativamente o esforço de produção e sistematização de estatísticas culturais, fomentar estudos, pesquisas, publicações e gerar insumos para a formulação de políticas públicas adequadas para a gestão e valorização do setor cultura.

[...] O governo Lula e o Ministério da Cultura vêm deslocando as políticas culturais para o centro do debate do desenvolvimento nacional e das relações de intercâmbio do Brasil com outros países. (GIL, 2007)

É nesse momento histórico que o Ministério da Cultura “passa a adotar as estatísticas, passa a falar a linguagem das políticas de Estado, passa a usar os mesmos códigos, a mesma língua que as demais instituições Federais para lutar, igualmente, pela centralidade das políticas culturais, ao lado de políticas como de educação e saúde”. (GIL, 2006)

O acordo tem como objetivo a produção de indicadores e a análise de informações relativas à cultura a partir da base de dados existentes no IBGE. Para isso, foi criado um grupo de trabalho interdisciplinar que integra parcialmente 18 técnicos de diferentes coordenações da Diretoria de Pesquisas da Instituição, que tratam direta ou indiretamente de temas relacionados com a cultura, as Estatísticas econômicas e Classificações, método e qualidade, Contas nacionais, Serviços e comércio, indústria, emprego e rendimento, e a gerência do Cadastro central de empresas e mais dois pesquisadores da coordenação de População e indicadores sociais, responsáveis pela coordenação técnica da pesquisa. O grupo multi-institucional integra técnicos e pesquisadores do Ministério da Cultura, em especial da Secretaria de Políticas Culturais, da Fundação Casa de Rui Barbosa e do Instituto de Pesquisas Aplicadas (IPEA) e tem como foco a reflexão sobre o tema, além de ajudar a estabelecer princípios básicos para disciplinar a conjunção de esforços,

Procuramos a referência da produção nacional e internacional sobre as questões conceituais presentes nas estatísticas culturais, em informações disponíveis nos Anuários Estatísticos da França, Espanha, Estados Unidos, Nova Zelândia, Japão, Canadá, Chile, Argentina e México; nos sistemas de informação sobre cultura, do Ministério da Cultura da França; e nas publicações

da Unesco. E, para desenvolver os estudos sobre metodologia na área de cultura, os técnicos do IBGE participaram de dois seminários sobre o tema com técnicos do Ministério da Cultura, da Casa de Rui Barbosa e do Departamento de Estudos e Prospectivas (DEP),⁹ órgão vinculado ao Ministério da Cultura francês.

Partimos de um diagnóstico sobre o “estado da arte” das estatísticas existentes, considerando as bases de dados do IBGE, suas características, possibilidades e limitações. Dentre estas limitações, podem-se citar as dificuldades de desagregação das atividades econômicas de modo a separar as atividades culturais de outras que não são relacionadas, considerando que as pesquisas são desenhadas para controlar a precisão das estimativas para detalhamentos de atividade previamente definidos e nas quais não houve nenhuma preocupação em definir ou conceituar cultura. Mas, desde o início foi possível perceber que algumas dessas pesquisas guardavam informações fundamentais relacionadas com a cultura e que outras necessitavam de um tratamento especial.

O IBGE, como órgão coordenador do Sistema Estatístico Nacional, procurou investigar o setor cultural por meio de informações cadastrais, estatísticas e documentais, já disponíveis, para, assim, elaborar os indicadores culturais que revelam as diferentes faces da cultura no País, pelo lado da produção, do consumo e do emprego.

Na ausência de uma definição precisa do setor cultural, dada a inexistência de recomendações internacionais atualizadas e referências nacionais, optou-se por trabalhar com um conjunto amplo de atividades, desagregado de modo que o usuário das informações possa adotar suas próprias definições deste universo. Na realização deste trabalho foi utilizada a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), que adota como referência a International Standard Industrial Classification

9
Realizados os Seminários sobre Metodologias e Pesquisas na Área da Cultura e o Seminário Internacional de Metodologias e Pesquisas na Área da Cultura, na Fundação Casa Rui Barbosa, em setembro e novembro de 2004.

(ISIC), Revisão 3, das Nações Unidas, como ponto de partida na construção de um âmbito *ad hoc* da cultura.

A partir da análise de cada uma das 581 classes da classificação (4 dígitos) o setor cultural foi delimitado a partir das atividades econômicas que tinham algum grau de vinculação com a cultura. Esta delimitação incluiu as atividades econômicas diretamente relacionadas à cultura, que compreendem as artes cênicas e espetáculos, as bibliotecas, museus e patrimônio histórico; a edição de livros, as atividades de rádio e televisão (anexo 1), assim como as atividades indiretamente relacionadas (anexo 2). A inclusão deste segundo grupo de atividades deve-se a necessidade de, para fins de política pública, abranger as diferentes etapas das cadeias produtivas do setor cultural, partindo-se do pressuposto que no processo de produção de bens e serviços culturais ocorre uma transmutação do intangível em tangível, que viabiliza o consumo do produto cultural. Assim, foram incluídos neste âmbito não apenas a produção dos bens que conferem tangibilidade à produção cultural (telefonia e a internet), como, por exemplo, a reprodução de materiais gravados, como também a sua comercialização, como é o caso da atividade “comércio atacadista de artigos de escritório e de papeleria; livros, jornais e outras publicações”.

O IBGE não adotou a utilização da CPC optando por fazer uma lista de produtos/serviços. Nas estatísticas de serviços foram criados suplementos para alguns setores específicos: Transportes, Serviços de Informação, Serviços de Engenharia e Arquitetura e Serviços de Publicidade.¹⁰ Sendo assim, apenas os serviços culturais contidos nessas atividades são investigados pelo IBGE (basicamente os serviços de informação que incluem audiovisual, telecomunicações e informática e serviços de arquitetura e serviços de publicidade), não havendo pesquisas sobre serviços realizados.

Uma vez definido o âmbito *ad hoc*, as informações disponíveis nas pesquisas econômicas realizadas pelo IBGE, dos

¹⁰ Estes suplementos investigam uma lista de produtos/serviços específicos para as empresas pertencentes ao Estrato Certo do Cadastro de Seleção da PAS, para as atividades selecionadas. Os serviços de publicidade só foram investigados nos anos 2004 e 2005.

segmentos de indústria, comércio e serviços, foram organizadas, permitindo disponibilizar informações sobre emprego, salários, receitas e custos das atividades relacionadas direta ou indiretamente com a cultura. A delimitação das atividades culturais adotada nas pesquisas econômicas serviu também para delimitar o âmbito das nas pesquisas domiciliares. A partir da definição das atividades econômicas culturais do lado da oferta de bens e serviços da CNAE 1.0, foi possível selecionar os itens do consumo das famílias com o setor cultural.

Nesta abordagem, optou-se por excluir do âmbito da atividade cultural as atividades econômicas estritamente ligadas ao turismo, esporte, meio-ambiente e religião, que compreendem atividades culturais em alguns países.

A concepção de cultura adotada no Sistema está relacionada com as atividades econômicas geradoras de bens e serviços.¹¹ O setor cultural foi definido de uma maneira empírica, tomando-se como referência inicial a definição da UNESCO (2003) sobre as atividades culturais relacionadas

¹¹ Em nosso estudo trabalhamos com a CNAE 1.0, equivalente a ISIC versão 3 das Nações Unidas.

[...] à criação, produção, e comercialização de conteúdos que são intangíveis e culturais em sua natureza. Estes conteúdos estão protegidos pelo direito autoral e podem tomar a forma de bens e serviços. São indústrias em trabalho e conhecimento e que estimulam a criatividade e incentivam a inovação dos processos de produção e comercialização.

O resultado deste trabalho conjunto entre as instituições constituiu um primeiro e inicial passo para a idealizada produção de estatísticas públicas sobre a cultura. Fizemos, portanto, uma escolha conceitual que aproximava o tema da cultura e seu foco nas atividades econômicas com o que estava sendo discutido internacionalmente, inserindo o Brasil neste esforço pioneiro de superação das lacunas de informações, também existentes em outros países.

Resultados obtidos

SISTEMA DE INFORMAÇÕES E INDICADORES CULTURAIS

O fato de maior relevância dessa estratégia geral, que alterou a falta de informações sistematizadas sobre o setor cultural, foi a divulgação dos primeiros resultados do estudo que resultou em uma publicação do Sistema de Informações e Indicadores Culturais 2003.¹² O estudo, publicado em 2006, levantou informações referentes ao ano de 2003, sobre os principais aspectos da oferta e da demanda de bens e serviços culturais, os gastos das famílias e os gastos públicos com cultura, e o perfil socioeconômico da mão-de-obra ocupada em atividades culturais, consolidados nacionalmente.

A segunda versão deste estudo Sistema de Informações e Indicadores Culturais 2003-2005¹³ dá continuidade a série divulgada em 2006, e disponibiliza para uma série de três anos, uma breve análise dos principais indicadores econômicos da cultura e um conjunto de tabelas e gráficos, com destaque para o resultado do número de empresas, pessoal ocupado, salários e outras remunerações, salário médio, custo do trabalho, custos totais e receita líquida, valor adicionado e valor da transformação industrial; a análise dos gastos da administração pública; a posse de bens duráveis das famílias; e as características da população ocupada em atividades relacionadas à cultura.

Das informações que revelam dimensões de nossa cultura, consolidadas no divulgação do SISTEMA, calculou-se que em 2005 a cultura respondia por 5,7% do total de empresas do país. Existiam 321.395 empresas e organizações (órgãos da administração pública e instituições sem fins lucrativos) formalmente constituídas¹⁴ e 4,8 milhões de empregados no setor cultural brasileiro cultural (entre proprietários, assalariados e por conta própria). A maior concentração desses trabalhadores era de cor branca (59%), jovem (10 a 24 anos), com ensino médio

¹²
Ver IBGE (2003).

¹³
Ver IBGE (2005).

¹⁴
Cerca demais de 99% das empresas culturais são micro, pequenas e médias. Em 2005, este universo somava 321,1 mil empresas, das 321,4 empresas do setor cultural.

completo (11 anos ou mais de estudo). A evolução do indicador despesa per capita¹⁵ consolidada com cultura, das três esferas de governo apresentou um crescimento percentual de R\$12,9, em 2003, para R\$17,00 no ano de 2005. Além destas estimativas foram sistematizadas, ainda neste estudo, informações sobre o total dos gastos da administração pública com cultura. O total dos gastos federais, estaduais e municipais atingiu um crescimento de 9% entre 2003-2004 e de 21% no período de 2004-2005, o que representou uma taxa de crescimento percentual de participação das esferas de governo na alocação de recursos de 2,3 vezes no período 2003/2005. Apenas 266 municípios (4,8% do total), com população acima de 100 mil habitantes, respondiam por 55,1% dos gastos com cultura no país, em 2005 (SISTEMA, 2007).

¹⁵ Os dados de despesa *per capita* em cultura é calculado pela divisão dos gastos em cultura pelo tamanho da população.

INFORMAÇÕES MUNICIPAIS – MUNIC

A Pesquisa de Informações Básicas Municipais (Munic), desde a sua primeira edição em 1999 vem produzindo estatísticas censitárias sobre a dimensão da cultura nos municípios brasileiros. Esta fonte, ao longo dos últimos dez anos tem contribuído para suprir a lacuna existente na produção de informações relativas aos municípios brasileiros e tem seu foco principal na gestão pública municipal.

Nas últimas décadas, com o processo de descentralização, maiores atribuições e responsabilidades foram repassadas para os municípios. Os Governos municipais assumiram um papel relevante na prestação dos serviços de interesse local. Sendo assim, “a existência e utilização das informações da Munic servem de subsídio imediato para se repensar o campo da cultura, formular novas políticas e reformular modelos de gestão”. (BARROS, 2010)

16

Ver IBGE (2005).

17

A Munic pesquisou o tema dos equipamentos culturais em 1998 e 2001, antes da assinatura do convênio de parceria entre o IBGE e o MinC.

18

Ver IBGE (2006).

19

Fonte: Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Pesquisa de Informações Básicas Municipais, IBGE (2009).

A Munic em 2005¹⁶ apresentou um bloco temático, com temas relacionados à cultura, que já haviam sido investigados anteriormente¹⁷ (equipamentos culturais e de meios de comunicação e de conselhos municipais) e, já por esforços conjuntos com o Ministério da Cultura, pesquisou a incidência de diferentes atividades artísticas e artesanais presentes nos municípios, formando assim um quadro mais abrangente para a dimensão cultural no nível local.

O ano de 2006 foi determinante para a investigação do tema da cultura, pois foi formulado por pesquisadores do IBGE e do Ministério da Cultura o Suplemento de Cultura da Pesquisa de Informações Básicas Municipais (Munic) 2006,¹⁸ suplemento temático específico que amplia a análise da diversidade cultural e territorial das 5 564 municipalidades, com dados da gestão cultural e de sua infraestrutura nos municípios, características dos recursos humanos e os orçamentários empregados na área, aspectos da política e da legislação, atividades profissionalizantes empreendidas na cultura, atividades artísticas e artesanais, nas suas mais diversas manifestações (apoiadas ou não pelo poder local); assim como levantamento dos meios de comunicação e equipamentos culturais. Com esses resultados abre-se uma grande possibilidade de produção de estudos sobre a cultura, tendo como referência as cidades brasileiras. Nas palavras de Gilberto Gil:

São números que consolidam a possibilidade de um acompanhamento objetivo das nossas políticas, que extravasam a gestão federal e podem influenciar as diretrizes culturais dos Estados e dos municípios brasileiros. (GIL, 2006)

Em 2009, com os dez anos da pesquisa, embora não consecutivos, foi lançada uma edição comemorativa da Munic,¹⁹ em

maio de 2010, com um bloco temático referente à cultura que incorpora alguns quesitos investigados ao longo da existência da pesquisa, de modo a atualizar determinados indicadores e produzir um diagnóstico sintético para os municípios brasileiros.

A mensuração da incidência dos equipamentos culturais constitui uma série histórica importante para o acompanhamento da infra-estrutura cultural no Brasil, ao longo dos últimos dez anos. A Munc permitiu identificar uma hierarquia da infraestrutura cultural evidenciando o forte traço audiovisual no país, mostrando ainda a centralidade de determinados equipamentos, como a biblioteca pública e permitiu avaliar as diferenças entre as regiões e o porte populacional dos municípios.

No estudo chama a atenção que do total de 5565 municípios, 93,2% ou seja, 5186, afirmaram ter uma biblioteca pública. De fato, a partir dos resultados da Munc, o governo federal adotou uma política de universalização das bibliotecas pelos municípios, o que é refletido pelo aumento da oferta nos últimos dez anos. (MUNIC, 2010)

Merece ainda registro o fato de que equipamentos tradicionais como museus, teatros e em menor medida cinemas apresentaram uma expansão pelas cidades brasileiras, possibilitando uma maior disseminação dos conteúdos culturais.

A expansão das unidades de ensino superior pelos municípios brasileiros é outra constatação importante da pesquisa. Entre 2001 e 2009 o percentual de municípios com entidades universitárias praticamente dobrou.

Outras considerações

O projeto desenvolvido em parceria pelo IBGE e o Ministério da Cultura é amplo e os produtos vão sendo lançados parcialmente. O Brasil possui ainda um longo caminho a percorrer,

mas podemos dizer que, do ponto de vista da produção de informações públicas sobre a cultura, não existe mais o vazio, ainda que persistam limitações, pois divulgamos os primeiros levantamentos estatísticos com informações da cultura no País, com base nos números da produção de bens e serviços, gastos públicos, consumo familiar, postos de trabalho no setor, e das informações básicas municipais da gestão das políticas públicas.

Os estudos, no curto prazo, proveram a sociedade com informações que servem de subsídio imediato para se repensar o campo da cultura, formular novas políticas públicas e reformular modelos de gestão, sendo ainda uma etapa preliminar, pioneira e necessária para se chegar a um dos objetivos principais do projeto geral do sistema de informações que é a construção de uma conta satélite de cultura, o cálculo da participação das atividades relacionadas ao setor cultural no sistema de contas nacionais do Brasil.

Uma mais ampla reflexão sobre o âmbito do conceito de cultura para a produção das estatísticas nacionais é uma condição que se impõe para o avanço do trabalho, nos termos da parceria. Esta reflexão deve ser aprofundada e ter uma referência da discussão internacional, que desde o início constitui um parâmetro para o projeto. No momento, buscamos compatibilizar a nossa delimitação das atividades culturais à luz da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0), com as atividades da ISIC Revisão 4 da ONU. Também trabalhamos com a incorporação da sugestão dos domínios culturais apresentadas no Manual da UNESCO de 2009.

A dificuldade de mensuração das atividades informais da cultura é outro ponto relevante no qual o IBGE ainda não centrou nenhum esforço.

Outra iniciativa de estudo sobre a cultura, no seu sentido mais geral, e que está sendo considerada pelo IBGE, é a pesquisa sobre o Uso do Tempo, que foi a campo com um teste de

outubro de 2009 a setembro de 2010. Esta pesquisa piloto, que tem como referência a International Classification of Activities for Time-Use Statistics (ICATUS) da ONU, permitirá uma abordagem sobre as famílias e indivíduos identificando práticas culturais, seus padrões, diferenciações sociodemográficas e geográficas. Possibilitará também associar o “tempo cultural” com todos os outros usos de tempo e contribui para a formulação e avaliação de políticas culturais que levem em consideração dados empíricos sobre a vida cotidiana da população.

Sabemos que ainda é preciso evoluir muito na institucionalização do campo de estudos da cultura e, para darmos os próximos passos, é necessário que esses estudos sirvam como um estímulo e uma referência para se repensar o campo da cultura e (re)formular as políticas públicas.

Com intenção de registrar que o compromisso assumido entre o IBGE e o Ministério da Cultura ultrapassa governos para transformar os números em maior presença da cultura nas diretrizes e nos rumos do Estado brasileiro, faço consonância com Isaura Botelho em palestra proferida na V Conferência Nacional de Estatística (CONFEST) em agosto de 2006, no Rio de Janeiro, ao afirmar o estabelecimento de um programa de longo prazo, não atrelado às urgências das diversas gestões governamentais, é indispensável para uma política pública voltada para um dos setores decisivos na formulação de um projeto nacional e, como os dados têm mostrado, de grande significado do ponto de vista da economia.

Referências

ALKMIM, Antonio C. Uma avaliação das bases de dados sobre informações culturais no Brasil. In: CAMPOS, Cleise; LEME, Guilherme; CALABRE, Lia (Org.). *Políticas públicas de cultura do Estado do Rio de Janeiro: 2003-2005*. Rio de Janeiro: UERJ, Rede Sirius, 2007.

- BARROS, José M. A Informação e as políticas públicas na perspectiva do sistema nacional de cultura. In; ENECULT - ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 6., 2010, Salvador. *Anais...* Salvador: Facom/UFBA, maio 2010.
- BONET, L. i AGUSTÍ. *Reflexiones a propósito de indicadores y estadísticas culturales*. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural para su publicación en el Boletín GC: Gestión Cultural, n.7, abr. 2004. Indicadores y Estadísticas Culturales
- BOTELHO, Isaura. A política cultural & o plano das idéias. In: RUBIN, Antonio Albino Canelas (ORG.). *Políticas culturais no Brasil*. Salvador: EDUFBA, 2007.
- BOTELHO, Isaura. Demandas e lacunas nas informações sobre o setor cultural. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE ESTATÍSTICA – CONFEST. IBGE. 5., 2006., Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2006.
- BRASIL. MinC – Ministério da Cultura. *Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais*. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/2007/03/16/convencao-sobre-a-protecao-e-promocao-da-diversidade-das-expressoes-culturais/>>. Acesso em: jul. 2010.
- CALCAGNO, Natalia. *Nosotros y los otros: comercio exterior de bienes culturales en América del Sur*. In: CALCAGNO, Natalia; CENTENO, Emma Elinor Cesín. Buenos Aires: Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación, 2008. 152 p.
- CANCLINI, Néstor G. *Políticas culturales en America Latina*, Grijalbo, México, 1987.
- CONCLA - COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO. *Classificação nacional de atividades econômicas, 2007* Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae2.o/cnae2.o.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2011
- FREEMAN, C.; LOUÇÃ. *As times goes by: from the industrial revolutions to the information revolution*. OUP: Oxford, 2001.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.
Perfil dos municípios brasileiros: pesquisa de informações
básicas municipais 1999. Rio de Janeiro: IBGE, 2009.

_____. *Perfil dos municípios brasileiros*: Cultura 2006.
Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

_____. *Sistema de informações e indicadores culturais*: 2003-
2005/IBGE, Diretoria de Pesquisas. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

_____. *Sistema de informações e indicadores culturais*: 2003/
IBGE, Diretoria de Pesquisas. Rio de Janeiro: IBGE, 2006.

GIL, Gilberto. Discurso do Ministro Gilberto Gil na divulgação
do Sistema de Informações e Indicadores Culturais, IBGE,
Rio de Janeiro. Assessoria de Comunicação Social do Ministério
da Cultura, nov. 2006. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/2006/11/28/estatisticas-da-cultura-no-brasil-2/>>.
Acesso em: 22 out. 2011

_____. *Cultura, diversidade e acesso*. DEP: Diplomacia,
estratégia e política. dez, 2007. Disponível em: <<http://observatorio.iuperj.br/bibliotecadigital.html>>.
Acesso em: 22 jan. 2011

LINS, Cristina. Demanda e produção de informações culturais:
parceria MinC e IBGE In: CRIBARI, Isabela; REIS (Org.).
Economia da cultura. Recife: Fundação Joaquim Nabuco: Editora
Massangana.

_____. *A demanda e a produção de informações culturais
brasileiras*: parceria MinC e IBGE. Jul. 2007. Disponível em:
<<http://www.fundaj.gov.br/geral/ascom/economia/a%20demanda.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2011

MIGUEZ, Paulo. Cultura e desenvolvimento. In: *Plugcultura
blog da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia*, julho
de 2010. Disponível em: <<http://plugcultura.wordpress.com/2010/07/27/cultura-e-desenvolvimento-por-paulo-miguez/>>. Acesso em: 16 abr. 2012

OLIVEIRA, L. A. P. de. As bases de dados do IBGE:
potencialidades para a cultura. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL

SOBRE POLÍTICAS CULTURAIS PARA O DESENVOLVIMENTO –
UMA BASE DE DADOS PARA A CULTURA. 2002, Recife. *Anais...*
Brasília: Unesco Brasil, 2003. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001318/131873por.pdf>>.

Acesso em: 10 abr 2012.

UNESCO - A ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A
EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. *Publications*, 2009.
Disponível em: <http://www.uis.unesco.org/template/pdf/cscl/framework/draftdoc_EN.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2012.

UNESCO - A ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A
EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. In: Conferência Mundial
sobre Políticas Culturais – MONDIACULT, México, 1982.

Anexos

1 – Estrutura detalhada das atividades do setor cultural

ESTRUTURA DETALHADA DAS ATIVIDADES DO SETOR CULTURAL, SEGUNDO A CLASSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES ECONÔMICAS DA CNAE 1.0 (ISIC REV.3).				
SEÇÃO	DIVISÃO	GRUPO	CLASSE	DENOMINAÇÃO
d				INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO
	20			FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE MADEIRA
		20.2		FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DE MADEIRA, CORTIÇA E MATERIAL TRANÇADO – EXCETO MÓVEIS
			2029-0	Fabricação de artefatos diversos de madeira, palha, cortiça e trançado – exceto móveis
	22			EDIÇÃO, IMPRESSÃO E REPRODUÇÃO DE GRAVAÇÕES
		22.1		EDIÇÃO; EDIÇÃO E IMPRESSÃO
			22.14-4	Edição de discos, fitas e outros materiais gravados
			22.15-2	Edição de livros, revistas e jornais
			22.16-0	Edição e impressão de livros
			22.17-9	Edição e impressão de jornais
			22.18-7	Edição e impressão de revistas
			22.19-5	Edição; edição e impressão de outros produtos gráficos
		22.2		IMPRESSÃO E SERVIÇOS CONEXOS PARA TERCEIROS
			22.21-7	Impressão de jornais, revistas e livros

			22.29-2	Execução de outros serviços gráficos
		22.3		REPRODUÇÃO DE MATERIAIS GRAVADOS
			22.31-4	Reprodução de discos e fitas
			22.32-2	Reprodução de fitas de vídeos
			22.34-9	Reprodução de softwares em disquetes e fitas
	30			FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS PARA ESCRITÓRIO E EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA
		30.2		FABRICAÇÃO DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DE SISTEMAS ELETRÔNICOS PARA PROCESSAMENTO DE DADOS
			30.21-0	Fabricação de computadores
		32.2		FABRICAÇÃO DE APARELHOS E EQUIPAMENTOS DE TELEFONIA E RADIOTELEFONIA E DE TRANSMISSORES DE TELA VISÃO E RÁDIO
			32.22-0	Fabricação de aparelhos telefônicos, sistemas de intercomunicação e semelhantes
		32-3		FABRICAÇÃO DE APARELHOS RECEPTORES DE RÁDIO E TELEVISÃO E DE REPRODUÇÃO, GRAVAÇÃO OU AMPLIFICAÇÃO DE SOM E VÍDEO
			32.30-1	Fabricação de aparelhos receptores de rádio e televisão e de reprodução, gravação ou amplificação de som e vídeo
	36			FABRICAÇÃO DE MÓVEIS E INDÚSTRIAS DIVERSAS

		36.9		FABRICAÇÃO DE PRODUTOS DIVERSOS
			36.91-9	Lapidação de pedras preciosas e semi-preciosas, fabricação de artefatos de ourivesaria e joalheria
			36.92-7	Fabricação de instrumentos musicais
			36.93-5	Fabricação de artefatos para caça, pesca e esporte
			36.94-3	Fabricação de brinquedos e de jogos recreativos
G				COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES, OBJETOS PESSOAIS E DOMÉSTICOS
	51			COMÉRCIO POR ATACADO, REPRESENTANTES COMERCIAIS E AGENTES DO COMÉRCIO
		51.4		COMÉRCIO ATACADISTA DE ARTIGOS DE USO PESSOAL E DOMÉSTICO
			51.47-0	Comércio atacadista de artigos de escritório e de papelaria; livros, jornais e outras publicações
		51.6		COMÉRCIO ATACADISTA DE MÁQUINAS, APARELHOS E EQUIPAMENTOS PARA USOS AGROPECUÁRIO, COMERCIAL, DE ESCRITÓRIO, INDUSTRIAL, TÉCNICO E PROFISSIONAL
			51.65-9	Comércio atacadista de computadores, equipamentos de telefonia e comunicação, partes e peças
	52			COMÉRCIO VAREJISTA E REPARAÇÃO DE OBJETOS PESSOAIS E DOMÉSTICOS
		52.4		COMÉRCIO VAREJISTAS DE OUTROS PRODUTOS

		52.46-9	Comércio varejista de livros, jornais, revistas e papelaria
		52.5	COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS USADOS
		52.50-7	Comércio varejista de artigos usados
I			TRANSPORTE, ARMAZENAGEM E COMUNICAÇÕES
	64		CORREIO E TELECOMUNICAÇÕES
		64.2	TELECOMUNICAÇÕES
		64.20-3	Telecomunicações
K			ATIVIDADES IMOBILIÁRIAS, ALUGUÉIS E SERVIÇOS PRESTADOS ÀS EMPRESAS
	71		ALUGUEL DE VEÍCULOS, MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS SEM CONDUTORES OU OPERADORES E DE OBJETOS PESSOAIS E DOMÉSTICOS
		71.4	ALUGUEL DE OBJETOS PESSOAIS E DOMÉSTICOS
		71.40-4	Aluguel de objetos pessoais e domésticos
	72		ATIVIDADES DE INFORMÁTICA E SERVIÇOS RELACIONADOS
		72.2	CONSULTORIA EM SOFTWARE
		72.21-4	Desenvolvimento e edição de softwares prontos para uso
		72.29-0	Desenvolvimento de softwares sob encomenda e outras consultorias em software
		72.3	PROCESSAMENTO DE DADOS

		72.30-3	Processamento de dados
		72.4	ATIVIDADES DE BANCO DE DADOS E DISTRIBUIÇÃO ON-LINE DE CONTEÚDO ELETRÔNICO
		72.40-0	Atividades de banco de dados e distribuição on-line de conteúdo eletrônico
	73		PESQUISA E DESENVOLVIMENTO
		73.1	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DAS CIÊNCIAS FÍSICAS E NATURAIS
		73.10-5	Pesquisa e desenvolvimento das ciências físicas e naturais
		73.2	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
		73.20-2	Pesquisa e desenvolvimento das ciências sociais e humanas
	74		SERVIÇOS PRESTADOS PRINCIPALMENTE ÀS EMPRESAS
		74.4	PUBLICIDADE
		74.40-3	Publicidade
		74.9	OUTRAS ATIVIDADES SERVIÇOS PRESTADOS PRINCIPALMENTE ÀS EMPRESAS
		74.91-8	Atividades fotográficas
M			EDUCAÇÃO
	80		EDUCAÇÃO
		80.9	EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E OUTRAS ATIVIDADES DE ENSINO

			80.96-9	Educação profissional de nível técnico
			80.97-7	Educação profissional de nível tecnológico
			80.99-3	Outras atividades de ensino
O				OUTROS SERVIÇOS COLETIVOS, SOCIAIS E PESSOAIS
	92			ATIVIDADES RECREATIVAS, CULTURAIS E DESPORTIVAS
		92.1		ATIVIDADES CINEMATOGRAFICAS E DE VÍDEO
			92.11-8	Produção de filmes cinematográficos e fitas de vídeo
			92.12-6	Distribuição de filmes e de vídeos
			92.13-4	Projeção de filmes e de vídeos
		92.2		ATIVIDADES DE RÁDIO E DE TELEVISÃO
			92.21-5	Atividades de rádio
			92.22-3	Atividades de televisão
		92.3		OUTRAS ATIVIDADES ARTÍSTICAS E DE ESPETÁCULOS
			92.31-2	Atividades de teatro, música e outras atividades artísticas e literárias
			92.32-0	Gestão de salas de espetáculos
			92.39-8	Outras atividades de espetáculos, não especificadas anteriormente
		92.4		ATIVIDADES DE AGÊNCIAS DE NOTÍCIAS
			92.40-1	Atividades de agências de notícias

		92.5	ATIVIDADES DE BIBLIOTECAS, ARQUIVOS, MUSEUS E OUTRAS ATIVIDADES CULTURAIS
		92.51-7	Atividades de bibliotecas e arquivos
		92.52-5	Atividades de museus e de conservação do patrimônio histórico
		92.53-3	Atividades de jardins botânicos, zoológicos, parques nacionais e reservas ecológicas

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Estatísticas Econômicas e Classificações.

2 – Atividades econômicas indiretamente relacionadas à cultural

ATIVIDADES ECONÔMICAS INDIRETAMENTE RELACIONADAS À CULTURA, CNAE 1.0 (ISIC REV.3)			
CLASSE DE ATIVIDADES		NOTAS EXPLICATIVAS	
		ATIVIDADES INDIRETAMENTE RELACIONADAS À CULTURA	
CÓDIGO	DESCRIÇÃO	CULTURAIS	NÃO-CULTURAIS
51.47-0	Comércio atacadista de artigos de escritório e de papelaria; livros, jornais e outras publicações	livros, jornais, revistas, publicações, periódicos, etc.	artefatos de papel, de papelão, artigos de escritório, de papelaria, escolares, cadernos, etiquetas de papel, etc.
51.65-9	Comércio atacadista de computadores, equipamentos de telefonia e comunicação, partes e peças	computadores, microcomputadores, telefones, equipamentos para comunicação, softwares, programas informáticos, etc.	peças e acessórios para computadores, peças e equipamentos de informática, teclados, toner, cartucho de tinta para impressora, secretária eletrônica, etc.

64.20-3	Telecomunicações	transmissão de sons, imagens, dados, serviços de telefonia fixa e telefonia móvel, provedores de acesso à Internet e correio eletrônico, etc.	manutenção operacional das redes de telecomunicações, serviços de rastreamento por satélites, telemetria e estações de radar, pager, serviços de radiochamadas marítimos e aeronáuticos, etc.
72.30-3	Processamento de dados	processamento de dados completo, digitalização de textos e imagens, hospedagem de páginas e de sites, etc.	serviços de CPD, gestão e operação de equipamentos de processamento de dados
72.40-0	Atividades de bancos de dados e distribuição on-line de conteúdo eletrônico	criação de banco de dados, distribuição on-line de conteúdo, portais de busca da internet, páginas (sites) de busca, de jogos e de entretenimentos, na internet, etc.	edição on-line de cadastros e malas diretas, armazenamento de dados, edição on-line de banco de dados, etc.

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação das Estatísticas Econômicas e Classificações.

Cultura e diplomacia: os projetos culturais em prol da imagem-país

*Florence Pinot de Villechenon**

As relações internacionais evoluíram substancialmente ao longo do século XX. O fim da Segunda Guerra Mundial e, com ele, a vontade de controlar os antagonismos entre as nações por meios pacíficos permitiram o surgimento de instituições internacionais que estão ainda em ação hoje em dia. Se os conflitos e as guerras permanecem, infelizmente, atuais, os Estados souberam explorar de outras formas de como influir na união das nações e exercer

*

Professora associada da ESCP Europa e diretora do CERALE (Centro de Estudos e Pesquisas América Latina Europa). Diplomada na Universidade de Buenos Aires e na Universidade Paris IV – Sorbonne e doutora pela Universidade Paris VII. Dedicou-se às pesquisas relacionadas à política latino-americana da União Europeia e seus países membros, às estratégias de internacionalização das empresas europeias na América Latina e à gestão de grandes projetos culturais internacionais. Ele é professora também da IHEAL e trabalha como especialista em cooperação acadêmica para os ministérios de Assuntos Estrangeiros e de Educação Nacional.

sua influência além de suas fronteiras. A cultura é uma via idônea na medida em que tem, com seu potencial de sedução, de atração e, não temos medo das palavras, de penetração nos espíritos, uma formidável capacidade de veicular a idiossincrasia de um país apelando para os suportes que os desenvolvimentos técnicos diversificaram enormemente. Podemos citar, em primeiro lugar, a língua (o livro, a imprensa, as mídias no sentido geral) seguida da imagem sob as diversas formas (o cinema, o audiovisual...), estes dois componentes essenciais sendo impulsionados em todas as direções em nossos dias e retransmitidos pelas supervias da informação.

Como se forja uma *imagem-país*? As modalidades são numerosas: manifestações pontuais em exposições periódicas, passando por iniciativas mais complexas que agrupam, ao longo de um determinado período, diversos eventos ligados por um fio condutor, e exemplos não faltam. Desde sua concepção até sua realização, estas iniciativas se revestem do caráter de verdadeiros projetos culturais onde os impulsos da criatividade coabitam com a preocupação de encontrar seu público respeitando um manual de especificações e as restrições orçamentárias. É pois natural considerá-las sob a perspectiva de gerenciamento de projeto.

Cultura e relações internacionais

Antes de demonstrar como os projetos culturais são suscetíveis de carregar os valores de um país, vamos recordar, de uma forma geral, a entrada da cultura na esfera da diplomacia. (FLORENCE, 2004) Para tanto, é preciso diferenciar duas acepções dentro do conceito de cultura.

Este conceito é naturalmente embaraçoso para o pesquisador, pois está onipresente na vida dos indivíduos e das sociedades determinando sua maneira de pensar e de agir, é difícil de compreendê-lo em sua forma pura, daí a necessidade de

identificar os significados do termo “cultura” que permitem uma exploração heurística do termo no campo das relações internacionais.

Em primeiro lugar, existe o que chamamos a “cultura-substrato ou metacultura” Florence (2004, p. 88). Como o nome indica, ela “ultrapassa” os indivíduos, os condiciona, orienta suas formas de perceber a realidade e os conduz. Consequentemente, o comportamento humano frente o Outro é “culturalmente” condicionado. Os indivíduos são, nesse contexto, condicionados por sua própria cultura e são os vetores, frequentemente sem seu conhecimento.

Em seguida, há a cultura como produção da espécie humana, suscetível sob esse título de ser objeto de transferências e de fluxo entre os países, de ser o objeto de uma política *ad hoc*. Sob esta forma, a cultura é o feito de homens, o homem considerado aqui como fator. É esta cultura-produto que está no centro de nossa abordagem nesta primeira parte.

O surgimento da cultura nas relações internacionais

O enfoque cronológico destaca o seguinte fenômeno: a incorporação da cultura-produto nas relações internacionais vem antes de sua consideração pela teoria. Pierre Milza (1980) situa no início do século XX a incorporação da cultura-produto, isto é, de conteúdos culturais, na política estrangeira. Estudos especificamente consagrados à política estrangeira francesa e espanhola coincidem sobre a escolha desse período. (MATTHIEU, 1991; DELGADO, 1992)

Lembremos brevemente que em 1990 foi criada na França um Bureau de Escolas e de Obras Francesas no estrangeiro, que se anexou ao Ministério dos Negócios Estrangeiros no ano seguinte. Em 1920, o organismo se tornou o Serviço de Obras francesas

no estrangeiro, ligado à Direção dos Negócios políticos e comerciais sob o controle do Quai d'Orsay. Sua direção foi confiada, entre 1921 e 1924, ao escritor J. Giraudoux. A aliança da cultura e da diplomacia parece definitivamente selada. A P. Milza para lembrar a crescente influência das Relações Exteriores na condução das atividades e da política culturais. (MATTHIEU, 1991) Na vizinha Europa, a Oficina de Relaciones Culturales Españolas (ORCE) é fundada em 1921, sob a influência de Américo Castro. A Dante Alighieri é criada em 1923 e o British Committee for relations with other countries, se tornou British Council, em 1934. Em 1938 uma Divisão das Relações culturais na órbita do Departamento de Estado é inaugurada nos Estados Unidos. Quanto à Alemanha, a criação do Goethe Institut ocorre mais tarde.

Estas abordagens são sustentadas por uma visão comum: exportar a cultura-produto e favorecer a transferência de bens culturais (a língua, o livro, os modelos de ensino, o cinema, o teatro...) a fim de exercer uma influência que ultrapassa as fronteiras.

A cultura, vetor de influência no estrangeiro
Caso se examine os exemplos francês e espanhol, observa-se que a estratégia de influência cultural é muito explícita.¹ Além do mais, nos dois casos, a América Latina se destaca como espaço de divulgação ideal, como se observa no título da obra de G. Matthieu que faz da política cultural da França “uma ambição sul-americana”. Ausência de desafios político e de território nessas longínquas repúblicas independentes após várias décadas: a Espanha as perdeu enquanto colônias, e pretende capitalizar pelos laços de sangue e de civilização; quanto à França, ela deseja perpetuar um domínio que é seu nesta parte do mundo, onde suas tentativas de sujeição ficaram limitadas, mas onde a penetração do pensamento francês traçou o caminho para

¹ Trata-se de “desplegar una ponderada y activa influencia cultural sobre las repúblicas hispanoamericanas para recuperar el ascendiente español en aquel subcontinente”. (DELGADO, 1992, p. 19-20)

independências. Os eventos da primeira metade do século XX – as duas guerras mundiais – vão prejudicar seriamente a capacidade de influência da França. Daí o interesse em manter uma influência cultural onde suas contribuições tinham sido mostradas (na América Latina notadamente) de maneira a obter uma projeção externa superior a que permitiriam os meios da época.

O recurso à cultura como suporte da influência de um país no estrangeiro data, na Europa, das primeiras décadas do século XX, sendo que os historiadores franceses de relações internacionais convergem sobre este ponto.² Neste período, a Europa começa a sofrer seu declínio e alguns países, como a França, não estão mais em condições de exercer no mundo uma supremacia política, econômica ou militar. A cultura é então privilegiada para exercer um domínio além das fronteiras; faz de agora em diante parte integrante da forma pela qual um Estado pensa e administra sua política estrangeira num ambiente geopolítico determinado.³

O fator cultural considerado pela teoria das relações internacionais

Cultura-substrato e cultura-produto são progressivamente incorporadas à análise das relações internacionais no século XX. Inicialmente porque alguns teóricos, preocupados em interpretar a complexidade do cenário internacional, incorporam definitivamente a cultura-substrato em suas análises; se juntam a este ponto os aportes de disciplinas como a psicologia. A advertência de Marcel Merle (1982) sobre “o preconceito da racionalidade” é um exemplo: não podemos cair nas armadilhas dos economistas ou dos adeptos da *real politik* que baseiam a estratégia dos atores em critérios essencialmente racionais, como a busca de vantagens materiais ou a busca do poder. As “forças irracionais”,

2
Pierre Milza, (et al., Antoine Mares, Lorenzo Delgado, Gilles Matthieu bem como René Girault Introduction au n° 33 de la revue *Relations internationales*, 1982) e Denis Rolland (2000).

3
Para uma ilustração detalhada da articulação da cultura com a diplomacia francesa, voltemos à obra de François Roche e, mais especialmente à *Histoires de la diplomatie culturelle des origines à 1995* de Roche, François e Pigniau, Bernard, Ministério dos Negócios Estrangeiros, A documentação francesa, 1995.

assim como entendido por Merle, se aninham nas atitudes que são profundamente alimentadas pela cultura-substrato.

A partir da segunda metade do século XX, as obras de Jean-Baptiste Duroselle e de Pierre Renouvin (1964) convidam a procurar a explicação e interpretação da evolução das relações entre nações além do “horizonte das chancelarias”. Como resultado, eles enfatizam a cultura-substrato no estudo das relações internacionais e lhe reconhecem um papel importante na exploração da causalidade (*i.e.* o que motiva a ação dos homens e dos responsáveis políticos). Na inferência teórica de P. Renouvin, a cultura adquire o *status* de “força profunda” agindo previamente nas decisões da política internacional. Isto explica a dificuldade que pode haver em isolar o elemento cultural nas relações internacionais, pois os sistemas políticos são eles mesmos, por natureza, culturais.

Confirmando a supremacia da cultura-substrato sobre a cultura produto, André Reszler e Alison Browning (1980, p. 393) insistem neste ponto:

[...] é preciso ir além da idéia de que as relações interculturais são uma outra dimensão da política externa (intercâmbios culturais, exposições artísticas, congressos científicos etc.). Elas se baseiam no conceito de um encontro cultural, cujo processo e resultado são analisados por um Spengler ou um Toynbee.

Cultura, soft power e imagem-país

Feitas estas considerações teóricas, nos propomos a abordar o papel da cultura no contexto geopolítico de após a Guerra Fria, examinando a projeção, pela cultura, dos países sobre o cenário internacional. Isto nos levará a analisar algumas iniciativas ou projetos culturais concretos com o objetivo de ilustrar nossas

propostas. Os conceitos cultura-substrato e cultura-produto serão buscados alternadamente.

O surgimento da globalização conduziu, obviamente, a um reposicionamento dos países no tabuleiro de xadrez internacional: algumas potências viram seu poder se corroer enquanto outras emergiram. Por outro lado, o fenômeno acompanha a ascensão de agentes não tradicionais (ONG, empresas transnacionais, coletividades territoriais, grupos de *lobbying* etc.) que veem invadir a ação de agentes do estado em cujo topo figuram as chancelarias. Este reposicionamento conduz a uma revisão da noção de poder por várias razões.

De um lado, porque as potências tradicionais (Estados Unidos, Europa) são obrigadas a buscar outras formas de supremacia para evitar seu declínio. Sempre se mostrando atentas em não negligenciar sua superioridade militar – veículo muito clássico da potência – elas se esforçam em assentar sua superioridade através de meios menos convencionais tais como, por exemplo, a imposição de normas técnicas das quais conhecemos o impacto sobre o jogo econômico e os investimentos. Em segundo lugar, porque o desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação tendo acelerado consideravelmente as trocas entre os indivíduos e as sociedades, o controle dessas tecnologias é essencial para quem aspira se atribuir um lugar no jogo mundial e assegurar a capacidade de orientá-lo. As normas, a comunicação constituem então os novos vetores de poder.

Além do mais, a diversificação dos centros de poder faz com que a agenda internacional seja menos centralizada, mais diversificada e menos hierarquizada, em função do desenvolvimento das redes.⁴ É neste contexto que é preciso lembrar dois conceitos: o de *soft power* e o de *imagem-país*.

O *soft power* é uma noção desenvolvida no início dos anos 90 por Joseph Nye (1990), professor de geopolítica em Kennedy School of Government da Universidade de Harvard. Observando

4
Para a decodificação das mudanças ocorridas no cenário internacional. (WALLERSTEIN, 1984; BADIE; BERTRAND, 1996; BEAUD, et al., 1999; MILANI; RUTHY, 2006)

a menor gravitação dos Estados Unidos no cenário mundial, o autor insiste na importância de bem gerir seus recursos intangíveis, sabendo que identifica os recursos militares, os recursos econômicos e os recursos intangíveis. Estes recursos específicos jazem na capacidade de atração que pode exercer uma cultura quando ela consegue se alçar como modelo. De fato, bem orquestrados, eles permitem a um país exercer um poder de cooptação sobre os outros países sem ter que utilizar a força e modelar de sua forma o diálogo internacional. Notamos que J. Nye desenvolve seu conceito reagindo à tese do declínio desenvolvida por Paul Kennedy em sua obra *The rise and fall of the great powers: economic change and military conflict from 1500 to 2000*⁵ o que nos leva à relação estabelecida supra entre o surgimento da cultura na diplomacia e a perda de influência sobre o mundo.

5
Inicialmente publicada em 1987, a obra foi editada em 1989, Paperback.

6
<http://csis.org/publication/smarter-more-secure-america>

Perto das eleições presidenciais de novembro de 2008 nos Estados Unidos, o Center for Strategic and International Studies instalou uma comissão bipartidária denominada Commission on Smart Power copresidida por J. Nye para emitir recomendações para tornar mais eficaz a influência norte-americana no mundo. No relatório *A smarter, more secure America*, a influência cultural (desenvolvimento de bolsas visando os talentos, divulgação da música e do cinema...) e a ajuda ao desenvolvimento foram identificados como canais especiais com as negociações comerciais e a diplomacia.⁶ *Soft* et *smart power* ligam fortemente a força da atração de um país a sua atitude fora de suas fronteiras.

A realidade internacional supera as fronteiras do Estado, que é atravessada por questões transversais que precisam ser tratadas a nível mundial: as questões ambientais e climáticas, o terrorismo e tráficos de todos os tipos, a migração, as epidemias, o comércio e os fluxos financeiros está na ordem do dia. Vemos claramente a pertinência do conceito de *soft power*, em um contexto onde quase tudo é objeto de discussão e negociação.

Não surpreende que os estudos desta nova maneira de praticar as relações internacionais prosperem e chamem a atenção dos *think tanks*. É o caso do Real Instituto Elcano que se voltou recentemente para as políticas culturais da Rússia⁷ e da Argentina,⁸ ou ainda para a política de ajuda ao desenvolvimento do Brasil.⁹ Nestes três casos, a análise recai sobre as capacidades desses países de expandir-se internacionalmente no exercício de um *soft power*.

Quais são os suportes do *soft power* ou *poder brando*? A imagem de um país, sua expansão cultural, científica e tecnológica, suas capacidades de comunicação e o papel que detém dentro dos grandes organismos internacionais. Atualmente, o *soft power* é muitas vezes empregado como sinônimo de política da influência, o que nos leva de volta as nossas reflexões iniciais.

Vamos voltar ao que chamamos a imagem-país ou a marca-país, expressão esta corrente em nossos dias.

Em todos os tempos, os Estados se ocuparam de sua imagem além de suas fronteiras e implementaram ações para melhorá-la. Esforços, em tempos de guerra, pelos países em seus esforços de propaganda no exterior dizem muito sobre a utilidade da “imagem” para capturar a atenção dos outros e incentivar a adesão a uma causa.¹⁰

Entretanto, hoje, no ambiente que é o nosso, este termo se tornou mais complexo. As fronteiras desaparecem em favor de um mercado mundial onde produtos, serviços, fluxos financeiros, investimentos, imigrantes, turistas, estudantes... circulam mais ou menos livremente, o que coloca, em cada país, a questão da atratividade. Como realmente reter ou orientar esses fluxos em favor de cada um? Como fazer pressão, tecer alianças, defender seus interesses sem imagem própria? Como convencer a opinião pública e fazer com que ela adira à causa defendida sem uma boa imagem? Os governos tomaram consciência que a imagem de seu país é um ativo chave. Medidas são

7
“La política cultural rusa, un soft power aún por madurar”, ARI n° 118/2009.

8
“Diplomacia cultural, experiencias argentinas”, ARI n° 64/2010.

9
“La cooperación de Brasil: un modelo en construcción para una potencia emergente”, ARI n° 143/2010.

10
Pierre Milza (1982, p. 365) fez o seguinte comentário a propósito da política cultural levada a cabo durante a Primeira Guerra Mundial: “De muitas maneiras, ela nasceu dos esforços despendidos durante a guerra pelos organismos encarregados da propaganda junto aos aliados e neutros [...] uma ação profunda conduzida prioritariamente no campo cultural, de maneira a criar ou reforçar correntes de simpatia e ancorar a influência global da França num sentimento de solidariedade e parentesco intelectuais”. Ver também Girault (1983).

tomadas nesse sentido, tanto para se dotar de uma imagem favorável quando o país está desprevenido, ou para melhorar ou modernizar a imagem existente.

Citamos, a guisa de exemplo, o caso da Espanha na América Latina: este país empreendeu, no final do século passado, uma “volta” no espaço latino-americano sob o impulso latino-americano de investimentos maciços mas também de uma política regional ambiciosa, estruturada em torno da Comunidade Iberoamérica de Naciones, da qual participam Portugal e o Brasil, e de diversas ações de cooperação educativa e cultural. Não obstante, três séculos de subjugação colonial não a puseram ao abrigo do julgamento de intenção ao acusá-la de empreender uma “reconquista”. Se se agregar os efeitos da crise argentina de 2001-2002 por um lado, o discurso nacionalista de alguns governos da região sublinhando a defesa dos interesses – e das empresas – nacionais e as políticas migratórias europeias julgadas de forma negativa na América Latina, por outro lado, compreende-se a reflexão feita pela Espanha sobre sua imagem, uma reflexão que é levada a cabo pelas *think tank* mais prestigiosas.¹¹

Vamos lembrar aqui a noção muito próxima de “diplomacia pública” que é desenvolvida neste âmbito, em oposição à diplomacia “tradicional”. Suas características residem no fato de que ela se compõe de ações formais e informais as quais reagrupam diferentes setores de um determinado país (seus cidadãos, suas empresas...) e que visam aumentar a influência desse país. Isto pode ser útil para atrair outros países para sua posição, para realizar acordos de cooperação ou ainda para permitir aos agentes nacionais, uma empresa, por exemplo, levar vantagem numa concorrência internacional.¹²

¹¹ Le Real Instituto Elcano apoiou a obra de Javier Noya sur *Diplomacia pública para el siglo XXI. La gestión de la imagen exterior y la opinión pública internacional*, ed. Ariel, 2007 e *La nueva imagen de España en América Latina*, editorial Tecnos, 2009, do mesmo autor.

¹² É lembrado a título de exemplo a iniciativa estimulada por José Luis Zapatero em direção ao mundo árabe-muçumano e conhecida como Alianza de Civilizaciones. Adotada pela ONU em 2007, visa aproximar o Ocidente e o Islã. Esta iniciativa teria contribuído para uma melhor imagem da Espanha nos países árabes. conferir o site do ministério espanhol dos Negócios Estrangeiros. <<http://www.maec.es/es/Home/Alianza/Documents/ADC2005.pdf>>.

*Os projetos culturais a serviço da expansão
de um país no exterior*

Nossa proposta, nesta última parte, é desenvolver alguns exemplos de projetos culturais, tais como exposições universais, concebidas principalmente para veicular uma imagem-país positiva no exterior e/ou a atenção de um público estrangeiro. Definimos que demos ao termo “projeto” o sentido de realização implantando um conceito ou ideia complexos, que necessitam da identificação de um operador principal, se estendendo por muitos meses e implicando a articulação de fases sucessivas tais como a montagem financeira, a promoção, a divulgação, a liquidação... como é o caso nos grandes projetos industriais.

AS EXPOSIÇÕES UNIVERSAIS

As exposições universais constituem um tipo de manifestação internacional que ganha sua expressão definitiva na metade do século XX, no centro da era industrial.¹³ É interessante assinalar que nesta época (a primeira ocorrendo em Londres em 1851) elas se constituem, essencialmente, em combates industriais organizados com o objetivo de estimular a produção industrial das nações participantes. Durante os primeiros anos elas vão tomar a forma de um duelo industrial – pacífico, certamente – entre a Inglaterra e a França. Mas, muito rapidamente, o fato de convidar várias nações a participar do evento e reuni-las num mesmo lugar (isto é, uma cidade anfitriã) favoreceu o renascimento de uma dimensão representativa em escala nacional. É o que chamamos de “vitrine nacional”. Esta dimensão se apoiou, muito rapidamente, num novo vetor: o pavilhão que acolhe a produção de cada país ou o pavilhão nacional.

Realmente, desde a exposição universal de Paris de 1867 (a segunda organizada na França, após a de 1855), as nações foram convidadas a construir um edifício de estilo nacional além da seção

¹³
Florence (1992; 2000).

que lhe estava reservada no edifício central, o Palácio da Indústria. Quando da terceira exposição parisiense, em 1878, a tendência à personalização cresceu: as seções estrangeiras personalizaram suas fachadas ao longo da denominada Rue des Nations. Em 1889, mantendo apenas a série de grandes exposições em Paris, as seções estrangeiras aparecem claramente separadas umas das outras e seus conteúdos alojados em pavilhões separados.

A arquitetura estilo pavilhão tornou-se então uma parte intrínseca das exposições universais na medida em que cada nação teve um cuidado especial ao fazer de seu pavilhão uma expressão de seus valores, de sua visão enquanto país, de sua contribuição para a civilização universal. A imagem-país transita, depois, tanto pelos conteúdos expostos como pela embalagem, isto é o pavilhão que os aloja.

Nesta longa história das exposições que chega até nossos dias, vê-se a construção da imagem de uma França civilizadora que promoveu as artes e, no século XX, os direitos humanos, Ou ainda a dos Estados Unidos, que se mostrou uma democracia jovem e industrializada, notadamente nas exposições do final do século XX.

Esta exposição “vitrine país” que permite projetar uma imagem nacional num espaço definido (o lugar da exposição), transformado em encontro planetário durante alguns meses, desenvolveu-se substancialmente ao longo das exposições universais do século XX. Ela se tornou mesmo uma das razões de ser dessas manifestações. Como não aproveitar, no momento de comunicação de massa, desta formidável ferramenta de promoção acessível aos olhos dos visitantes vindos do mundo todo? Se se considerar que há algumas décadas as inovações tecnológicas são divulgadas na web, pode-se questionar sobre a utilidade das exposições universais neste início do terceiro milênio. E, contudo, o Bureau International des Expositions –

organismo regulador dessas manifestações – recebe de forma constante pedidos nesse sentido provenientes de diferentes países. É que, além do custo significativo ligado à organização da manifestação para o país anfitrião e à participação no evento pelos países convidados, é difícil para os países encarar a não participação e renunciar a esse veículo excepcional de comunicação. É excepcional porque as exposições universais são espaçadas no tempo; excepcional também pela dimensão fortemente internacional própria dessas manifestações que se traduz pelo fato de que os participantes e os visitantes vêm do mundo todo.

As exposições universais dos quarenta últimos anos testemunham bem a utilização que é feita para promover as imagens nacionais. A exposição de Osaka, em 1970, celebrou a ascensão do Japão para o grupo das grandes potências industriais. A de 1992 confirmou o advento de uma Espanha moderna, plural (suas dezessete comunidades autônomas foram destacadas), europeia (o pavilhão comunitário reinava no meio de uma avenida da Europa que balizava os pavilhões dos doze países membros, com a Espanha no topo) e aberta para o mundo, principalmente para a América Latina que ela tinha particularmente convidado. É preciso lembrar-se que a EXPO 92 de Sevilha comemorou o quinto centenário da chegada dos Espanhóis no Novo Mundo.

Com respeito à exposição de Shanghai 2010, a primeira do gênero organizada na China, ela confirma, pela sua amplitude, o status de potência adquirido por este país nos últimos anos. Escolhendo por tema “Uma cidade melhor. Uma vida melhor” a China desejava apagar a imagem de oficina poluente do planeta. Vasto desafio quando se sabe que o país é o maior emissor de gás com efeito estufa. Uma atenção especial foi dada à geração de energia verde no local da mesma forma que ao controle de

consumo de água. Quanto ao pavilhão chinês, de cor vermelha como a Cidade Proibida, seu *design* se inspira na arquitetura tradicional local para dar respaldo ao conceito de harmonia entre o homem e o céu. Ele domina, pela sua altura, todos os outros pavilhões do local.

Contudo, a exposição de Shangai se dirigia, em primeiro lugar, ao público chinês que se estimava representar 90% dos visitantes, o que se confirmou. O fato é que ele constitui um exemplo do processo de gerar uma imagem-país sedutora e atraente para o mundo e para a população local.

Da mesma forma, o registro adotado pelos países participantes nesses eventos também é indicativo de um posicionamento desejado. Em Sevilha, em 1992, o Japão havia escolhido para seu pavilhão uma arquitetura imponente em madeira, feita de maneira tradicional. Por esta grandeza discreta, a potência oriental da época pretendia tranquilizar os países do Ocidente, os quais faziam, contudo, uma concorrência acirrada nos mercados internacionais. O pavilhão francês havia destacado a noção de liberdade e de terra de acolhimento, valores caros à França que o governo da época desejava particularmente promover. Daí a construção de um pavilhão refinado precedido de uma entrada de vidro aberta a todos. Em Shangai, o pavilhão francês colocado sobre a água e cravado num suporte de concreto, com seus jardins verticais, foi concebido para harmonizar os conceitos de refinamento e de cultura com o de modernidade. Os visitantes chineses sentiram uma atração inegável pelo aspecto glamour. Uma sala de casamentos permitiu aos casais selar sua união sob o teto francês e tentar sua sorte numa viagem de núpcias romântica no Hexágono.

Os pavilhões nacionais são a alma das exposições universais. Eles são tanto guias de leitura das representações veiculadas pelos Estados participantes, valores que eles defendem, a maneira como se percebem no conjunto das nações. Não é, pois, surpreendente que se faça uma abordagem deles a partir

das disciplinas mais diversas, desde Ciências Sociais até Ciências da Linguagem.¹⁴

14
Conferir Cizeron
(2009).

Unidade do local, concentração no tempo, adoção de um tema federativo, tantos elementos que contribuem para fazer das exposições universais plataformas privilegiadas de comunicação em todas as escalas: seja nos Estados, regiões, cidades, instituições, empresas... em suma, todos os que se expõem expondo-se.

O exemplo das exposições universais nos permitiu mostrar como eventos de natureza econômica adquiriram no decorrer do tempo (160 anos) um perfil novo para servir os objetivos contemporâneos, o que explica, por outro lado, sua perenidade. Nascidas para promover a indústria ocidental e o capitalismo, as exposições universais rapidamente revelaram todo seu potencial cultural e diplomático, tanto a carga simbólica é onipresente.

Além do mais, por sua complexidade e seus desafios financeiros, elas convidam a ser geridas como grandes projetos culturais, a exemplo dos projetos industriais onde uma equipe constituída *ad hoc* cuida da implantação de todas as fases do projeto: escolha do local, realização das infraestruturas, montagem jurídica e financeira, promoção e comercialização, logística, operações, liquidação.

Como os grandes projetos esportivos, tais como os Jogos Olímpicos e as Copas do Mundo de Futebol, elas foram feitas para ilustrar de maneira real as capacidades organizadoras dos Estados que os acolhem, enquanto revelam, aos olhos do mundo, o “novo” status que é o deles. Isto explica o interesse dos países em desenvolvimento em recebê-los. Os Jogos Olímpicos de Seul em 1998, de Pequim em 2008 e do Rio em 2016 são um exemplo disso, assim como o Mundial de Futebol na África do Sul em 2010 e o do Brasil em 2014. A busca por uma estatura internacional está sempre presente e subjacente no processo.

OUTROS PROJETOS CULTURAIS EM PROL DA DIPLOMACIA

Há mais de cem anos, os Estados recorrem a múltiplas maneiras de trabalhar o elo diplomático através da cultura (promoção e ensino do idioma, desenvolvimento de uma rede de instituições de ensino, concessão de bolsas, apoio à divulgação do livro, da música e do teatro, promoção do cinema e das artes audiovisuais etc.). Ao lado das exposições universais, existem ainda outras formas mais modestas (porque não dizem respeito ao planeta inteiro) de transmitir, pelo canal da cultura, uma imagem-país fora das fronteiras ou de organizar, pela cultura, as relações com os países amigos. Fazemos alusão aqui a operações praticadas pela França, nesses últimos anos, em direção a determinados países.

Ditas operações, conhecidas sob o nome de “estações culturais” ou “anos culturais”,¹⁵ são levadas a cabo pela Culturesfrance,¹⁶ o organismo público operando em nome do Ministério dos Negócios Estrangeiros e do Ministério da Cultura para promover as trocas culturais entre a França e o estrangeiro. Trata-se na maior parte dos casos de operações cruzadas permitindo aos países envolvidos declinar sua imagem sob múltiplos registros no país parceiro.

É assim que o Ano da China na França ocorreu em outubro de 2003 a julho de 2004, seguido de um Ano da França na China de outubro de 2004 a julho de 2005. Em 2005, foi o Ano do Brasil na França, ao qual se sucedeu, em 2009, o Ano da França no Brasil. O ano de 2010 foi consagrado à promoção simultânea da França na Rússia e da Rússia na França. A Estação da Turquia na França aconteceu em julho de 2009 até março de 2010. Em 2011, será o Ano do México na França.

Estes eventos são fruto de decisões tomadas pelo mais alto nível da relação diplomática bilateral, isto é, no nível de Chefes de Estado. Isto diz respeito a forte dimensão nacional que está subjacente. Eles são concebidos como um diálogo entre o país

¹⁵
<www.culturesfrance.com/cooperation-et-ingenierie-culturelle/saisons-culturelles>

¹⁶
A partir de janeiro 2011, Culturesfrance se torna Institut français.

anfitrião e o país convidado, o primeiro se comprometendo a implementar tudo que permita ao segundo se mostrar com seus melhores trunfos junto a um público múltiplo e variado.

Reflexo de seu tempo, as “estações culturais” mobilizam numerosos parceiros dos dois países em torno dessas vitrines heterogêneas, pois as possibilidades de expressão são numerosas, os financiamentos, por natureza, insuficientes e as relações internacionais não são mais o domínio dos diplomatas. Poderes públicos, organismos oficiais, coletividades territoriais, empresas, universidades, operadores culturais etc. são envolvidos. Eles são também a oportunidade de acelerar o lançamento de iniciativas perenes: o Centro Cultural Chinês em Paris e o Centro Cultural Francês em Pequim são exemplos.

Podemos notar que sob o estandarte amplo da cultura, operações de natureza econômica ou científica podem aí encontrar seu lugar, o que ilustra bem as noções de “política de influência”, de *soft power* “de imagem país” desenvolvidas previamente. Se o termo “cultura” é posto em destaque, é bem porque se trata de divulgar, num contexto pacífico, uma imagem atraente de um país lembrando que existe entre dois parceiros elos – antigos e/ou recentes – que merecem ser tratados fora das Nações Unidas ou da OMC. As estações são feitas para que o conjunto da sociedade de um país possa ir ao encontro de outro país. O que não impede, longe disso, o fechamento de importantes contratos comerciais na sequência.

Constata-se, não há “estação cultural” que não seja sustentada por uma parceria existente que ela supõe reforçar. Os países envolvidos até agora (China, Brasil, Rússia) são considerados prioridades da política exterior da França.

Citamos, finalmente, um último exemplo: o do “Bicentenário das Independências America Latina Caribe”.¹⁷ A operação, de caráter essencialmente cultural, tem a particularidade de se dirigir ao conjunto da região latino-americana da qual dificilmente

17
Ver o site
correspondente:
<www.bicentenaire-ameriquelatine.fr>

podemos dizer que se constitui numa prioridade da diplomacia francesa. Entretanto, julga-se pertinente, na França, de se apoderar deste aniversário altamente simbólico para as repúblicas do Novo Mundo para enviar uma mensagem de amizade à América Latina. Notamos, de passagem, que este tempo importante da história do Novo Mundo é, como todos sabem, devedor à França de uma contribuição considerável no mundo das ideias. Ele deu lugar, também, a um conjunto de eventos desenvolvidos no Hexágono e na América Latina, as Embaixadas da França acolhendo no local. Os salões de promoção econômica também aqui têm seu lugar, ao lado de exposições, espetáculos e conferências de todos os tipos.

Concluindo, insistimos sobre a importância da cultura *lato senso* como meio de valorização e de divulgação dos valores de um país fora de suas fronteiras. A compreensão das diferentes culturas e sua preservação no respeito aos outros constituem um imperativo para a humanidade. Como em tantos outros campos, a cultura se vê hoje diante de numerosos desafios: evoluções tecnológicas que questionam parcialmente os suportes tradicionais, seu financiamento (escassez de recursos para uma política cultural ambiciosa, imbricação da cultura e do mercado [...] a do isolacionismo. Num contexto incerto, onde as fontes de conflitos não faltam, onde os equilíbrios são frágeis e as alianças necessárias, colocar a cultura no coração da diplomacia pode favorecer um melhor entendimento entre as nações, sempre permitindo a eclosão da criatividade humana.

Referências

- BADIE, Bertrand. *Un monde sans souveraineté*. Paris: Fayard, 1999.
- CIZERON, David. *Les représentations du Brésil lors des expositions universelles*. Paris: L'Harmattan, 2009.

- COX, Robert W.; SINCLAIR, T. J. *Approaches to world order*. Cambridge: Cambridge University Press, 1969.
- DELGADO, Lorenzo. *Imperio de papel*. Acción cultural franquista y política exterior durante el primer franquismo. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 1992.
- DUROSELLE, Jean-Baptiste; RENOUVIN, Pierre. *Introduction à l'histoire des relations internationales*. Paris: Armand Colin, 1964.
- FLORENCE, Pinot de Villechenon. *Des représentations à la mise en œuvre d'une stratégie de coopération avec un pays en voie de développement*. Le cas de la coopération française et européenne avec l'Argentine de 1985 à nos jours. 2004. Thèse (Doctorat) - Université Paris 7, Denis Diderot, 2004.
- FLORENCE, Pinot de Villechenon. *Fêtes géantes, les expositions universelles pour quoi faire?* Editions Autrement, 2000.
- FLORENCE, Pinot de Villechenon. *Les expositions universelles*, coll. Que sais-je?, Presses universitaires de France, 1992.
- GIRAULT, R. L'imaginaire et l'histoire des relations internationales. Images de la France em 1938-1939. *Relations internationales*, n. 33, 1983.
- MATTHIEU, Gilles. *Une ambition sud-américaine*. Politique culturelle de la France (1914-1940). Paris: L'Harmattan, 1991.
- MERLE, Marcel. *Sociologie des relations internationales*. 3. ed. Paris: Dalloz, 1982.
- MILANI, Carlos; LANIADO, Ruthy. Espaço mundial e ordem política contemporânea: uma agenda de pesquisa para um novo sentido da internalização. *Caderno CRH*, Salvador, v. 19, n. 48, p. 479-498, set./dez. 2006.
- NYE, Joseph. *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power*. New York: Basic Books, 1990.
- PIERRE, Milza. Culture et relations internationales. *Relations Internationales*, n. 24, hiver 1980.
- RESZLER, André; BROWNING, Alison. Identité culturelle et relations internationales. *Relations internationales*, n. 24, hiver, p. 393, 1980.

ROLLAND, Denis. *La crise du modèle français*. Marianne et l'Amérique latine, P.U. de Rennes-Institut universitaire de France, 2000.

WALLERSTEIN, Immanuel. *Le système du monde du XVe siècle à nos jours*. Paris: Flammarion, 1984.

III

Gestão da Cultura, Gestão na Cultura
e Gestão para a Cultura?

Administrar a cultura?

*Hermano Roberto Thiry-Cherques**

Esse é um texto sobre a administração da cultura. Nele, procuro fomentar dúvidas e levantar suspeitas. As dúvidas são sobre se o Estado deve cuidar da cultura. As suspeitas são sobre as razões de quem diz o contrário.

Para justificar a abordagem que utilizo à argumentação, começo com uma trama antiga. Contam os lógicos que Protágoras, o sofista, acedeu em ensinar retórica a Euathlus para que este pudesse

*

Graduado em administração, mestre em filosofia, doutor em ciências e professor titular da EBAPE – Fundação Getúlio Vargas, atua como conferencista e consultor no campo da modelagem de projetos, da análise dos valores e da cultura técnica para empresas, organizações governamentais e instituições internacionais.

advogar. Entre eles, estabeleceram um acordo segundo o qual Euathlus pagaria os honorários devidos a Protágoras somente no caso de ganhar a sua primeira causa. Ao fim de algum tempo e muitas lições, Euathlus optou por não advogar e se negou a pagar pelas aulas. Protágoras, indignado, o processou. Tinha a certeza que ganharia. Porque, se vencesse a causa, receberia os honorários por ordem da corte. Se perdesse, receberia do mesmo jeito, devido ao acordo que tinha com Euathlus. Eathlus, que alguma coisa havia aprendido com o sofista, tinha a mesma certeza. Porque se ganhasse, deixaria de pagar por ordem da corte e se perdesse deixaria de pagar por força do acordo que tinha estabelecido com Protágoras.

Verdadeira ou não a historinha, esse dilema, para o qual até hoje não foi possível encontrar uma solução, serve para recordar que a dúvida e a ambiguidade sempre regeram a vida e o mundo. Fato que devemos ter presente, nós que vivemos em um tempo no qual a fé abusada na ciência e na tecnologia fez medrar o pudor da dúvida e o amor acrítico pela certeza. Nós, que teimamos em esquecer que a dúvida é o motor do saber – se não duvidássemos porque investigaríamos? – e a ambiguidade é o único traço da existência sobre o qual não paira nenhuma dúvida.

A praticidade do mundo moderno talvez tenha imposto relegar ao desvão da filosofia especulativa a torturante dúvida cartesiana. Mas só a indolência e a covardia explicam a recusa de ir mais longe, de não discutir o estabelecido, de recusar o incerto e difícil, e a nos engalfinharmos para decidir “como” e “quem” irá cuidar da cultura, pobrezinha, e evitarmos ir fundo e perguntar-nos “se” e “porquê” alguém deveria cuidar da cultura.

Cuidar da cultura

De uma forma ou outra, na atualidade é dado como certo que a cultura necessita de guarda e conforto. É uma posição simpática e politicamente correta. Mas é preciso que se diga que os argumentos que a sustentam são emocionais, são ideológicos, são patrióticos, são convenientes, mas não são logicamente sustentáveis. Estão amparados em três raciocínios falaciosos.

O primeiro deles é o apelo à voz corrente [*argumentum ad vericundiam*] de que alguém deve cuidar da cultura. Simplesmente, essa é uma premissa que pode ser falsa. Que não tem outro amparo do que o hábito de repeti-la. Afinal, em momentos de grande esplendor cultural não havia ninguém que cuidasse da cultura. Os interesses dos adquirentes dos objetos tangíveis e intangíveis com significado cultural, dos mecenas, dos papas e dos patronos nessas épocas gloriosas eram práticos, políticos, religiosos e comerciais. Jamais foram o que hoje se chama de interesses culturais.

O segundo argumento – expresso sob a forma: como não podemos provar que descuidando da cultura ela não se desfará, conclui-se que devemos cuidar da cultura – é uma falácia clássica, é um *argumentum ad ignorantiam*. Pretende a verdade do oposto. Funda-se na idéia de que não existindo provas para sustentar uma posição, a posição é falsa. É o mesmo que afirmar que uma vez que não é possível provar a inexistência das sereias, elas devem existir. Nem as sereias existem nem a cultura tem, necessariamente, que receber cuidados. A falta de prova não pode ser tomada como prova.

O terceiro argumento é circular. Afirma que alguém deve cuidar da cultura porque se alguém não cuidar da cultura a cultura ficará descuidada. Não é uma alegação válida, mas uma advertência sobre consequências. Também clássico, o *argumentum ad consequentiam* não prova nada. Muito menos que alguém deveria cuidar da cultura.

Dito isso, deve-se admitir que, por lógica que seja, a proposta de largar de mão a cultura custaria anátemas e hostilidades muito acima das nossas forças. Passemos, pois, rápida e covardemente, ao próximo ponto: deveria o Estado continuar cuidando da cultura ou a responsabilidade sobre a cultura deveria ser repassada à iniciativa privada? Os adeptos de cada uma dessas posições têm razões e delas não arredam. No texto que se segue examino os principais argumentos dos dois partidos e tento alinhá-los de modo o mais justo possível.

O Estado curador

Vejamos inicialmente o argumento de maior peso a favor da administração da cultura pelo Estado: o de que ele é o único ente reconhecido como garante da democracia cultural. Com efeito, ao Estado tem sido dado não só o encargo de preservar o patrimônio e fomentar a criação como também a responsabilidade de afiançar a liberdade dos indivíduos e grupos de fruir, manifestar e empreender culturalmente.

No entanto, isso não exime o raciocínio de estar lastreado em um falso silogismo. Desde que o oráculo de Delfos assegurou a Croseus que, se ele fosse à guerra, destruiria um reino poderoso, aprendemos a separar as categorias. Croseus, como sabemos, foi à guerra, tomou uma surra colossal e destruiu seu próprio reino. O argumento de que, por terem sido escolhidos democraticamente, os governos administrarão democraticamente, transfere a forma de alcançar o poder para a forma de exercê-lo. Generaliza o termo médio e é anfibológico, o mísero. A administração democrática não é possível, no sentido que nós, *o demos*, não podemos votar a cada decisão. Por isso nos fazemos representar. Decorre que os Estados, condicionados histórica e politicamente, reagem de forma ambígua à responsabilidade democrática. Na prática, a influência da estrutura

institucional na administração da cultura encerra um contínuo de possibilidades que vai da liberdade total de empreender ao dirigismo estatal. Do descaso à ditadura. O mais das vezes trata-se de relativizar a soberania popular.

Esse não é um problema do setor cultural, mas uma fatalidade operacional da administração pública. O exercício democrático da gerência governamental enfrenta os embaraços intrínsecos a todo processo condicionado politicamente: a subordinação do funcional e justo ao conveniente e ideológico. Qualquer que seja a forma dessa subordinação – à maioria na democracia representativa, à vontade geral rousseauniana nas utopias ou a um segmento social dominante, como o proletariado, por exemplo – ela enseja a exclusão das minorias, dos não representados, dos não pertencentes à fração de referência. Em suma, qualquer que seja a regra política dominante, haverá sempre uma tensão entre as imperfeições dos sistemas de poder e representação e as insuficiências dos meios no exercício da obediência administrativa.

As garantias democráticas de acesso e de apoio à cultura centradas no Estado apresentam uma segunda dificuldade: a da direção inversa do atributo. O problema deriva da lógica – ou da falta de lógica – inerente à gestão pública de recursos escassos. Desde logo porque o dever primeiro da governança democrática é cuidar para a distribuição justa e equitativa dos recursos da sociedade. Dos recursos que estão sob sua guarda e dos recursos que estão sob a guarda dos outros atores societários. O ideal seria que pudesse atender a todas as demandas. Mas isso é impossível. Os recursos são sempre insuficientes. Seu dever – a melhor distribuição de recursos entre os setores e, internamente, a distribuição dentro de cada setor – passa a ser, então o de negar a uns e dar a outros. Tem a obrigação de escolher e limitar. A falácia aparece, então, sob a seguinte forma: toda a escolha racional depende de classificar e as classificações, para serem logicamente

válidas, devem obedecer a dois princípios: i) os elementos classificados precisam ser mutuamente exclusivos e ii) deve haver um atributo essencial, um atributo presente em todos os elementos. Quer isso dizer que a legitimidade da classificação que irá determinar o quantum de atenção e de recursos disponibilizados para o setor cultural depende da forma adotada para separá-lo dos outros setores.

Quando se separa a cultura da educação, da saúde, dos transportes, etc. essa separação deveria estar ancorada em um atributo comum. Na ausência de um predicado que possa claramente ser compartilhado pela cultura e, digamos, pelos transportes, inverte-se a direção da proposição. Aceita-se uma lógica de ponta-cabeça. Entra-se em um sistema de causação circular. Porque o que a educação, a saúde, os transportes e a cultura compartilham é o serem considerados responsabilidade dos governos. Isso é: têm o atributo comum de terem um atributo que é conferido e acolhido como atributo comum.

Faut de mieux, o abacaxi é jogado para cima. Cabe a quem detém o poder decidir. Aos governos, pois, é dado declinar qual o predicado essencial comum à cultura, à educação, aos transportes, à saúde, etc que vai reger a distribuição dos recursos. Ora, como toda classificação, essa se dá segundo gênero e diferença – isto é, segundo uma característica e o fator de diferenciação entre os objetos que possuem em comum esse atributo. Já vimos que esse atributo não existe. Então essa dificuldade é resolvida via redução da cultura à outra coisa. Seja pela transposição setorial – cultura é turismo, cultura é arte, cultura é identidade nacional – como nos países europeus, seja pela transferência da responsabilidade sobre a cultura para o setor privado – cultura é negócio – como nos EUA. Nas economias emergentes e nas democracias infantis as escolhas são feitas segundo outro parâmetro: cultura é prestígio e prestígio é voto.

A debilidade dos argumentos que dão aos estados a responsabilidade pela cultura e, em particular a nebulosidade do na diferenciação do atributo /cultura/, desembocam em um terceiro campo de irracionalismo: o da partilha equitativa dos recursos, e nos remete ao problema básico da definição operacional de cultura capaz de reger a inclusão ou exclusão do setor cultural como objeto de atenção dos governos. Um paradoxo mais do que uma falácia. Trata-se do velho quebra-cabeça de determinar o que é cultura. A situação paradoxal reside no fato de que uma definição de cultura, para ser operacional, deveria condensar o conhecimento que temos acerca dos referentes desse conceito. Enquanto não chegarmos a um acordo sobre os referentes do conceito /cultura/ será impossível determinar as regras de inclusão e exclusão no que, por comodidade, denominamos de setor cultural. Isto é, não havendo cláusulas restritivas – os limites do conceito para além dos quais o referido não pode ser mais considerado como /cultura/ – nada impede que o *heavy metal* seja equiparado a Bethoveen e que o assassinato possa ser classificado entre as belas artes.

Para que se possa aquilatar quão distante estamos de uma aceitação universal do significado do termo /cultura/, damos a seguir uma amostra das definições mais correntes.

Quadro 1 – Definições de “Cultura”

TIPO	DEFINIÇÃO
ANTROPOLÓGICO	as redes de significados que o ser homem constrói e na qual também se insere [(G) – adaptado a partir de Geertz, Clifford; <i>The interpretation of cultures</i> ; 1973];
ARQUEOLÓGICO	os vestígios materiais de um determinado grupo;
COMPORTAMENTAL	comportamento humano [modo de vida] compartilhado e aprendido;
	uma abstração a partir do comportamento;
	comportamento aprendido;

ESTRUTURAL	ideias, símbolos ou comportamentos padronizados e inter-relacionados;
FUNCIONAL	o modo como os seres humanos resolvem problemas de adaptação ou da vida em comum;
	um conjunto de técnicas para ajustar o ser humano a outros seres humanos e ao ambiente;
HISTÓRICO	herança social que passa às gerações futuras;
MENTAL	complexo de ideias ou hábitos apreendidos, que inibem os impulsos e distinguem as pessoas dos animais;
	o modo de pensar, sentir e viver;
	um conjunto de orientações padronizadas para problemas recorrentes;
NORMATIVO	ideais, valores ou regras de vida;
ROMÂNTICO	as coisas mais nobres... luz e doçura... para a qual tendem os homens... [Arnold, Matthew, Culture and anarchy; 1869];
SIMBÓLICO	baseada em significados arbitrários compartilhados por uma sociedade;
SOCIOLÓGICO	formas de organização das sociedades;
	uma sociedade e o seu modo de vida;
TECNOLÓGICO	as técnicas, tecnologias e produtos de um grupo;
TÓPICO	consiste em tudo que está incluído em uma lista de tópicos, como organizações sociais, religião, etc.;
VAGO GENÉRICO	o complexo de características espirituais, materiais, intelectuais e emocionais que caracteriza uma sociedade ou um grupo social. Inclui não só as artes e letras, mas também, os modos de vida, o direitos fundamentais do homem, o sistema de valores, tradições e crenças.

Essa pequena amostra, adaptada e ampliada a partir de Bodley (1994), é apenas indicativa do problema. Um estudo publicado nos anos 50 Kroeber e Kluckon (1952) apresenta e comenta mais de 500 definições do termo /cultura/.

A questão é que, na impossibilidade de encontrar uma fonte universalmente aceitável de parâmetros para uma distribuição justa de recursos, os governos socorrem-se de critérios de conveniência. Os mais frequentemente alegados são: a) as realizações passadas do produtor cultural; b) o número de apreciadores de uma dada manifestação cultural; c) o protesto [e retaliação política] caso um dado segmento seja desatendido; d) a tradição em se apoiar uma determinada manifestação. Ora nenhum desses critérios é racionalmente consistente, isto é, nenhum deles constitui base para uma escolha racional. Eles repousam sobre argumentos falaciosos. Ou seja, pela ordem, e) argüir as realizações passadas do produtor cultural é argumentar *ad hominem*, deslocar o foco do ato em julgamento para quem o realiza; f) alegar o número de apreciadores de uma dada manifestação cultural é argumentar *ad populum*, aceitar que a maioria tem sempre razão; g) temer a retaliação política caso um dado segmento seja desatendido é submeter-se a uma argumentação *ad baculum*, concordar sob vara; h) argüir a tradição de apoiar uma determinada manifestação, é arrazoar *ad vericundiam*, supor que uma tradição é boa porque é tradicional.

Um quarto nível de dificuldades na gestão pública da cultura se apresenta quando o “decisor” governamental deve cuidar do acesso democrático a recursos entre, por exemplo, o teatro, a música e as artes plásticas. Isto é, deve dividir sua atenção entre modalidades de expressão cultural. O fato é que, tecnicamente, cada modalidade tem uma relevância igualmente máxima. Isso porque, em face da indefinição do seu atributo essencial – o conceito /cultura/ – as modalidades das vertentes culturais pertencem a categorias indiferenciáveis. Como tudo passa a ser cultura, o julgamento objetivo e a intervenção administrada de acordo com os preceitos técnicos não são possíveis. Daí que, ainda uma vez, o gestor tenderá a seguir, nas suas decisões administrativas, demandas políticas, igualmente legítimas, inerentes à sua

função e democráticas a seu modo. Decidirá em favor do grupo de pressão mais forte, seja essa pressão ideológica, emocional ou econômica. Não porque o queira, mas porque a alternativa é logicamente insolúvel: ordenar categorias díspares ou que recaem nas falácias de composição – onde a propriedade das partes [cada uma das manifestações culturais] é estendida ao todo – ou da divisão – onde as propriedades do todo /cultura/ são estendidas às partes, vale dizer a tudo que qualquer um ache que é cultura.

Não importa discutirmos aqui se concordamos que o Estado deve ser a única instância a cuidar da cultura. Essa é a realidade observável. Não há como negar fatos. O que queremos evidenciar é a fragilidade dos argumentos que sustentam essa posição. Fragilidade que torna quase impraticável tecnicamente a administração cultural. Que, mais do que a intolerância e a incompetência, faz com que a balança da tensão entre os interesses imediatos de governo e os interesses culturais penda para os primeiros.

Até aqui procuramos demonstrar que os argumentos de que alguém deve cuidar da cultura, de que esse alguém só pode ser o Estado, i.e. os governos, porque não há outra instância que possa fazê-lo ou de que os governos são a instância menos ruim para cuidar da cultura, são falaciosos. Não demonstram que os governos representam a vontade geral em termos culturais, nem que as diversas culturas e as nuances dentro de cada subcultura possam ser representadas politicamente. Também não amparam a opinião de que os governos, por serem democráticos, devem ser os árbitros do culturalmente legítimo e não se aterem aos valores peculiares das classes dirigentes, nem que os governos democráticos estão impedidos de padecerem de um mau gosto atroz, como freqüentemente acontece.

A espontaneidade do privado

Pareceria lógico irmos nos socorrer da administração privada para cuidarmos da cultura. Mas, também aqui, estamos em terreno movediço. Senão vejamos.

Talvez o argumento oferecido com mais frequência a favor da gestão privada da cultura é o da eficiência. A administração empresarial seria mais eficiente do que a pública. É curioso como poucos se dão conta de esse argumento encerra uma das falácias clássicas de indução, a da falsa analogia. A falsa analogia está na origem de disparates do tipo: os empregados de uma organização são como os pregos que mantêm ereta uma construção; como os pregos devem apanhar na cabeça para funcionarem bem. As analogias são traiçoeiras. A falsa analogia é absurda. Ao igualar os desiguais, promove um salto conceitual em meio ao raciocínio. Obviamente do fato de que as empresas aplicam bem o capital de que dispõem, não decorre que seriam capazes de aplicar bem recursos públicos, como não decorre que poderiam exercer uma boa administração doméstica. O capital, os recursos pertencentes a toda sociedade e o salário têm em comum o serem dinheiro. Mas são “dinheiros” de categoria diferentes. Sem dúvida a administração privada é mais eficiente do que a administração pública, mas em termos de investimentos privados, não em termos da inversão de recursos públicos. A analogia não cabe. O conceito de eficiência – a razão recursos sobre recursos – é aplicado aqui impropriamente. Não há como sustentar que a administração privada poderia obter resultado positivo quando se trata de melhorar a relação recursos públicos sobre recursos públicos.

Por vezes o argumento é apresentado de forma diferente. Argui-se que as empresas são eficazes, porque senão não sobreviveriam, enquanto as agências governamentais sobrevivem sem serem eficazes. Primeiro, há aqui um ilícito da maior – a premissa maior de que as empresas são eficazes refere-se a

algumas empresas, enquanto o predicado da conclusão refere-se a todas as agências governamentais. É um engano do tipo: todo carioca é brasileiro e nenhum paulista é carioca, donde nenhum paulista é brasileiro. Segundo, temos o engano silogístico do *quaternio terminorum*, a falácia do quarto termo. É uma formulação do tipo: todo cão é um animal, todo gato é mamífero, nenhum cão é um gato, donde nenhum mamífero é um animal. Silogismos com quatro termos levam a equívocos. Usando os mesmos termos – as empresas, a eficácia, a sobrevivência, as agências governamentais – poderíamos também argumentar que as agências governamentais são eficazes porque sobrevivem, Deus sabe como.

Um terceiro argumento a favor da administração privada da cultura é o do ciclo de vida. De acordo com esse raciocínio, a administração privada tende a ser mais “natural”, tende a abandonar os bens e serviços nos quais a sociedade tenha perdido interesse, enquanto o administrador público, ao contrário, é conservador: tende a conservar a razão do seu emprego. O argumento do ciclo de vida acolhe o juízo de que conservar o segmento da cultura que já não tem interesse é como dar oxigênio a defunto: um ato de piedade incongruente. O falso raciocínio aqui é emblemático do primeiro modo das falácias causais, a *post hoc* [*post hoc ergo propter hoc*, ou “depois disso donde devido a isso” – ou seja, sustentar que como B sucede a A, A é a causa de B]. A falácia *post hoc* está por traz do raciocínio que leva a concluir que uma vez que todo banqueiro usa gravata se usarmos gravata seremos todos ricos. O engano aqui reside em que, como a gravata e o dinheiro, a perda de interesse e o abandono da cultura são efeitos. Ambos ocorrem, mas um não é a causa do outro. Aliás, o argumento do ciclo de vida é duplamente falacioso. Também é tautológico, na medida em que informa que o segmento da cultura sobre o qual não há mais interesse é abandonado porque não há mais interesse nele. A causa do abandono e do desinteresse é que deveria ser o

foco da argumentação. Algumas vezes a causa será o esgotamento da manifestação cultural, quando, então caberá, conservar a sua memória. Outras, serão porque o interesse cultural – expressão e identificação – foi superado por interesses outros, econômicos, societários, políticos ou até mesmo culturais de outra índole. Mas não há como sustentar que a iniciativa privada saberá lidar melhor com eventos como esses. O argumento volta-se contra si mesmo. A iniciativa privada não terá interesse em conservar a memória da manifestação que já tenha vivido o seu tempo. Muito menos terá como nem porque proteger a cultura ameaçada de morte prematura.

Um quarto argumento a favor da administração privada da cultura é o de que o Estado tem coisas mais importantes a tratar. Essa é uma falácia do tipo *ignoratio elenchi*. A premissa do argumento é verdadeira, mas não é prova para conclusão. Do fato de que o Estado tenha mais coisas a cuidar do que a cultura não decorre que os particulares também não tenham coisas mais importantes a cuidar. Têm, obviamente. Os particulares têm que cuidar da sua própria vida, da sua subsistência e de sustentar o Estado, que deveria cuidar dos interesses públicos, que não são interesses abstratos, mas o conjunto dos interesses comuns aos particulares.

Outros raciocínios a favor da administração privada da cultura são operacionais, mas nem por isso menos falaciosos. Por exemplo, é comum ouvirmos que a troca sistemática dos dirigentes públicos provoca a descontinuidade das políticas relativas à cultura. O argumento é verdadeiro, mas como crítica à administração pública da cultura, é falacioso. É uma falácia do tipo *petitio principii*, em que a premissa está incluída ou é uma consequência da conclusão. A administração pública democrática tem como característica a rotatividade dos quadros executivos justos por ser pública e democrática. A troca de dirigentes e de

políticas renova e audita a administração. É isso que a torna pública, no sentido de que não é privada, de que não tem um dono.

Como se

Vimos como os principais argumentos dos que postulam a administração da cultura como necessidade ou como dever inalienável do Estado ou, ainda, como encargo espontâneo do setor privado, são difíceis de sustentar. O fato é que as barreiras à administração pública da cultura – a da iniquidade distributiva entre os segmentos da gestão pública, a do desequilíbrio entre os subsetores culturais e a da ausência de critério para eleição dos beneficiários dos recursos – estão longe de ser integralmente superadas. Enquanto pelo lado da iniciativa privada, vivemos a miséria da cobiça irracional. E o pior da divinização do êxito material está no mundo que erige, não no êxito em si. Porque esse mundo é necessariamente imanente, nele não há exterior, como não há nada exterior à ordem no stalinismo ou à raça no nazismo. É um mundo em que a cultura, seja lá o que for a cultura, é desvirtuada, distorcida até encaixar-se na ilusão do momento. Um mundo que ampara seus sonhos sobre uma estética bufa e uma arte ridícula.

É claro que restam opções. Podemos pensar em sistemas de parceria. Não que a parceria deixe de apresentar problemas. Os parceiros, como os sócios, compartilham recursos e poder. O que nos deixa três possibilidades lógicas para a parceria entre o Estado e os particulares. Na primeira, o Estado entra com a maioria dos recursos (públicos) e a iniciativa privada faz o que lhe der na telha. Na segunda, a iniciativa privada entra com a maioria dos recursos para que o Estado o gaste a seu bel prazer. Convenhamos que essas são alternativas algo delirantes. Resta a terceira e salvadora possibilidade: a do poder e dos recursos

perfeitamente equilibrados. O dinheiro e o mando seriam perfeitamente divididos entre o Estado e os particulares. Quanto ao dinheiro, não há problemas. Repartir o comando equitativamente é que são elas. Primeiro, há que se encontrar a régua de dividir o poder, perdida, segundo consta, pelos cônsules romanos. Depois, há que fazer com que a cultura sirva a dois senhores, caminhe em duas direções, suba e desça ao mesmo tempo. E porque não? São Denis, que depois de decapitado costumava passear com a cabeça cortada debaixo do braço, já ensinava que é somente o primeiro passo que custa.

Finalmente, porque isso de implicar com tudo e com todos já vai longe, podemos sempre nos refugiar na própria lógica para justificar o nosso conformismo. Vaihinger (1949), um ficcionista kantiano, lamentavelmente esquecido, construiu toda uma obra para demonstrar porque precisamos da ilusão para viver, porque omitimos as discussões como essa, da responsabilidade pela cultura. Diz ele que todos nós vivemos no mundo do “como se”. Amamos como se o amor fosse eterno, nos comportamos como se as leis fossem justas, levamos a existência como se não fossemos morrer. A conclusão de Vaihinger é de que, se não agíssemos assim e nos puséssemos a questionar o instituído, não faríamos mais nada. De que a razão para o embuste é a sobrevivência. Sem a anestesia do “como se” sucumbiríamos no vórtice do questionamento crônico, da dúvida hiperbólica de Descartes que duvida tanto que duvida de si mesma. Isso posto, e sendo o mundo como é, o melhor mesmo parece ser deixarmos a administração da cultura em paz e irmos tratar da vida. Ou não.

Referências

BODLEY, John H. *Cultural anthropology: tribes, states and the global system*. 5. ed. UK: Plymouth, 2011.

KROEBER, A. L.; KLUCKON, C.; *Culture: a critical review of concepts and definitions*. USA: Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology, Paper 47, 1952.

VAIHINGER, Hans. *The philosophy of "as if", a system of the theoretical, practical and religious fictions of mankind*. Londres: Routledge, 1949.

Diversidade cultural e gestão: apontamentos preliminares

*José Márcio Barros**

Diversidade cultural e gestão são expressões que, longe de revelarem consenso e homogeneidade, nos remetem ao campo das ambiguidades e contradições com que pensamos e nomeamos nossas diferenças e nossos modos de geri-las. Há, portanto, a necessidade de ao relacionar os dois termos, submetê-los a uma espécie de filtro do pensamento complexo inaugurando a possibilidade efetiva de superação de abordagens normativas e disciplinares.

*

Antropólogo, professor e pesquisador do PPg em Comunicação da PUC Minas e Professor Colaborador do PPg em Cultura e Sociedade da UFBA. Professor da Escola Guignard/UEMG na área de processos de mediação em arte, cultura e educação. Coordenador do Observatório da Diversidade Cultural. Consultor na área de gestão cultural, políticas públicas e diversidade cultural.

A articulação aqui proposta, mais que nos convocar a uma perspectiva interdisciplinar que festeja a possibilidade de comunicação e consenso entre aquilo que restava compartimentalizado, sugere um passo à frente no sentido de se produzir uma tensão crítica entre modelos culturais e gerenciais. Não se trata de pensar apenas o que a cultura, em suas múltiplas formas de expressão, tem a contribuir com os modelos normativos de gestão e nem tão pouco, como tais modelos podem nos ajudar a compreender e domesticar a cultura.

Trata-se de pensar na imbricação entre os termos, ou seja, ao se falar de diversidade cultural nos referimos a modelos normativos diversos que ordenam não apenas a produção e as trocas simbólicas no campo estético, religioso e lúdico, mas que se referem também às maneiras como se definem as formas de aprendizagem, circulação, apropriação, distribuição, mercantilização de bens e processos culturais.

A diversidade cultural é, forçosamente, mais que um conjunto de diferenças de expressão, um campo de diferentes e por vezes, divergentes modos de instituição. Chamo a isso, modos de instituir, de modelos de gestão. Para além de reconhecer a necessidade de se construir competências gerenciais nos diferentes campos culturais, o desafio parece ser o de estar atento para os modos de gestão que se fazem presentes nos diferentes padrões culturais. Reconhecer na diversidade cultural apenas a presença de diferenças estéticas é simplificar a questão. Há sempre, e é isso que torna a questão complexa, a tensão política e cognitiva de diferentes modelos de ordenamento e gestão. Diversidade cultural é a diversidade de modos de se instituir e gerir a relação com a realidade.

Passamos a uma segunda questão. Segundo Mattelart, “o apelo à diversidade cultural é uma interpelação genérica, uma armadilha que abarca realidades e posições contraditórias, suscetível a todos os comprometimentos contextuais.” (MATTELART, 2005, p. 13) Os deslocamentos conjunturais e contextuais dos

sentidos a que a expressão se refere, as contradições no interior e entre as práticas abrigadas sob esta expressão, mais que visíveis, são constitutivas de sua realidade e, portanto, não podem ser desconsideradas. Como afirma François de Bernard (2007), a diversidade cultural é diversa, dinâmica e não é em nada natural. Novamente com Mattelart, isso nos remete à necessidade de sempre “escavar o subsolo das palavras instáveis” que compõem o campo polissêmico da diversidade cultural, e procurar compreender nas práticas assimétricas que inauguram, os enfrentamentos e as lutas pela hegemonia. Desta forma, poder-se-ia desvelar como e em que medida ao se falar da gestão da diversidade cultural, estaríamos nos referindo à constituição de uma possível rede solidária de articulação de diferentes modelos culturais, ou se estaríamos, mesmo que afirmando o contrário, recolonizando nossos “bons selvagens”.

Identificar o campo da cultura popular e as práticas culturais periféricas como portadoras de uma incapacidade gerencial, normalmente traduzida como incompetência em transformar contingências em oportunidades, parece ser o bordão que alimenta a cadeia produtiva das consultorias culturais hoje no Brasil. A redução da construção de competências gerenciais à adoção de princípios do planejamento estratégico e definir a prática do MANTER empreendedorismo à recorrência contínua aos editais de financiamento público e privado, é a face mais visível dos novos colonizadores da gestão cultural.

Tal e qual o campo das políticas sociais e das práticas assistencialistas, a cultura traduzida em oportunidade parece movimentar um significativo nicho de mercado. O trabalho com a pobreza, seja ela definida como material ou simbólica, movimentam um significativo mercado de trabalho, na maioria das vezes para segmentos de classe média escolarizada e lideranças populares que, assumem profissionalmente a função de mediadores de inovações. A despeito das críticas às metodologias

de extensionismo e desenvolvimentismo típicas dos anos 60 e 70 do século passado, assiste-se hoje a um processo de reiteração do provisório como modelo de permanência, ou seja, uma complexa rede de projetos, editais e organizações, que alimentam o moto continuum da provisoriedade. Sob a batuta discursiva da participação democrática, consolida-se a idéia e a prática de que mais vale multiplicar os modelos provisórios de atenção à diversidade cultural, através de projetos, oficinas, concursos e prêmios, que pluralizar, ampliar e multiplicar as instituições permanentes de trabalho com a cultura.

2

Uma terceira ordem de questões refere-se à contraditória maneira como a articulação entre diversidade cultural e gestão é pensada e praticada no campo organizacional e no campo cultural.

No ambiente organizacional e, por MANTERconsequência, no campo das ciências gerenciais, a preocupação com a articulação entre diversidade cultural e gestão está relacionada com a mudança no perfil da força de trabalho, especialmente no contexto norte-americano e europeu. Em decorrência dos novos fluxos migratórios que o processo de globalização desencadeia, tais mudanças geram um singular paradoxo que ocupa especialistas e preocupa políticos: o diferente, as minorias étnicas, o estrangeiro e seus descendentes, passam a ocupar cada vez mais, um lugar estratégico no mercado de trabalho dos Estados Unidos e dos países integrantes da União Europeia. Para além da extensão dos direitos civis aos imigrantes, a presença estrangeira nas sociedades de economia globalizada, coloca em questão os direitos culturais, especialmente em sua perspectiva da multiculturalidade. Ser igual nos direitos e diferente na experiência cultural parece ser o centro desta perspectiva.

Em países como o Brasil, entretanto, apesar da presença crescente de trabalhadores estrangeiros, a questão, o conflito e os enfrentamentos são menos com os nossos outros distantes e mais com aqueles que estão “do outro lado da sua casa”.

Mario Aquino Alves e Luis Guilherme Galeão-Silva (2004, p. 21), afirmam que

Em geral, a gestão da diversidade tem sido defendida com base em dois pontos. Primeiro, programas internos de empresas voltados à diversidade seriam socialmente mais justos do que políticas de ação afirmativa – impostas por uma legislação que remonta às lutas por direitos civis nos Estados Unidos durante as décadas de 1960 e 1970 –, uma vez que se baseiam na meritocracia e não no favorecimento. Segundo, um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações conduziria à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades.

Aqui encontramos o centro da contradição e da complexidade da articulação proposta entre diversidade cultural e gestão. A perspectiva cultural da diversidade busca a realização de um conjunto de posturas e ações marcadas pelo objetivo de promover a inclusão pela superação da meritocracia, considerada historicamente, provedora da discriminação. Já para a área gerencial, e utilizando-se R. Roosevelt Thomas (1990), que em artigo publicado na *Harvard Business Review*, defendeu pela primeira vez no contexto dos Estados Unidos, a substituição das políticas compensatórias por uma gestão da diversidade. Para Thomas (1990 apud ALVES; GALEÃO-SILVA, 2003, p. 23)

[...] seria necessário mudar a perspectiva da inclusão de minorias, negros e mulheres nas empresas norte-americanas, uma vez que a ação afirmativa estaria contrariando o princípio da meritocracia e, dessa forma, não

geraria exemplos para os jovens dos grupos discriminados se espelharem em sua carreira profissional – as admissões ou promoções de membros desses grupos seriam percebidas como não merecidas por outros funcionários e também por jovens desses grupos.

Como se pode perceber, a crescente preocupação, com a gestão da diversidade cultural no ambiente organizacional, está relacionada com a crítica ao que institui e dá sentido às políticas públicas de promoção e proteção da diversidade: a discriminação positiva, para se utilizar uma designação própria da sociedade francesa. No campo organizacional uma política de gestão da diversidade cultural é justamente a superação das políticas de ação afirmativa e inclusão, substituídas por uma lógica da meritocracia e das vantagens competitivas.

A gestão da diversidade cultural é assim pensada como estratégia de negócios que transforma um problema, a presença dos diferentes desiguais, em oportunidades:

A diversidade é a palavra de ordem nos vários fóruns empresariais, políticos ou sociais realizados pelo país. O momento vivido pela sociedade, em todo o mundo e no Brasil, coloca esse tema na agenda, seja por convicção ou por conveniência. Sob a égide de oportunidades iguais, muitas vezes reforçamos a diferença e tratamos o diferente de forma igual, o que é tão injusto quanto tratar o igual de forma diferente.

O mais contemporâneo paradigma nesse campo, surgido em meados da década de 90, integra a diversidade à gestão. O foco principal é incorporar no modelo de gestão a perspectiva dos diversos colaboradores contratados com a premissa da pluralidade, buscando assim melhorar o desempenho empresarial. (BARROS, 2003, p. 40)

Aqui, a diversidade é tratada como uma “situação onde os atores de interesse não são semelhantes em relação a algum atributo” e tais diferenças precisam ser transformadas de potenciais conflitos em oportunidades produtivas. (SCHMIDT, 2008) Se compararmos com as perspectivas com as quais a questão se apresenta nos fóruns culturais, teremos uma visão da extensão do problema a que a relação proposta nos remete.

Em 2007, na cerimônia de abertura do Seminário Internacional sobre a Diversidade Cultural, o Ministro da Cultura Gilberto Gil, elencou dez prioridades para as políticas públicas de cultura. Dentre elas uma incide diretamente contra essa perspectiva gerencial:

[...] estabelecer políticas culturais afirmativas, para reverter as marcas e resíduos sociais da escravidão; relativizar a unilateralidade dos sistemas meritocráticos, que são feitos abstratamente, sem a devida consideração histórica, evitando mecanismos pós-coloniais de repor velhas exclusões. Incorporar as milhões de pessoas aos programas de formação, aquisição cultural e educação de qualidade e de capacitação. Republicanizar o mérito, valorizando as vocações e talentos, e democratizando os acúmulos pelos pequenos e grandes acessos, dando garantias sociais ao patrimônio das famílias e das instituições. Promover a integridade e a transmissão do patrimônio acumulado de geração a geração, de pai para filho. (GIL, 2003)

Há, portanto, um outro enfrentamento, uma outra área de tensionamento que complexifica a relação aqui proposta: de um lado uma ideologia tecnocrática e liberal que reconhece possibilidades mercadológicas através do disciplinamento da relação com as diferenças. De outro uma ideologia se não assistencialista, no mínimo protecionista, que reconhece que na luta pela igualdade, não se pode ignorar as diferenças e as desiguais oportunidades de ser igual.

Por fim, a articulação entre diversidade cultural e gestão parece partir de um pressuposto muito em voga que articula a cultura com o desenvolvimento.

Entretanto, alguns cuidados devem ser aqui também tomados, para que não se perca de vista o caráter histórico da proposta e a falta de consenso sobre a que realidade o termo desenvolvimento deve nos remeter.

Renato Ortiz (2007, p. 3) nos lembra que

A noção de desenvolvimento pertence ao domínio da racionalidade, ela implica uma dimensão da sociedade na qual é possível atuar, desta ou daquela maneira. Neste sentido, ela não é constitutiva da sociedade. Trata-se de uma concepção datada historicamente. Nas sociedades passadas, tribais, cidade-Estado, impérios, ela não existia na forma como a conhecemos hoje. Até mesmo nas sociedades européias do Antigo Regime, o ideal de belo nada tinha de progressivo, ele identificava-se a um modelo determinado na Antiguidade, e devia ser copiado para perpetuar-se. A mudança era muitas vezes vista com suspeição, pois valorizava-se a tradição e a memória coletiva em detrimento das transformações. Não se trata de dizer que nas épocas anteriores a noção lhes era inteiramente estranha. A noção de desenvolvimento pertence ao domínio da racionalidade, ela implica uma dimensão da sociedade na qual é possível atuar, desta ou daquela maneira. Neste sentido, ela não é constitutiva da sociedade. Trata-se de uma concepção datada historicamente. Nas sociedades passadas, tribais, cidade-Estado, impérios, ela não existia na forma como a conhecemos hoje. Até mesmo nas sociedades européias do Antigo Regime, o ideal de belo nada tinha de progressivo, ele identificava-se a um modelo determinado na Antiguidade, e devia ser copiado para perpetuar-se. A mudança era muitas vezes vista com suspeição, pois valorizava-se a tradição e a memória coletiva em detrimento das transformações.

Desvelar os sentidos que atribuímos à perspectiva de desenvolvimento na e através da cultura, é tarefa sempre necessária e oportuna para se compreender a questão da gestão. Traduzido como progresso e reduzido ao campo econômico, o termo desenvolvimento nos remeteria à uma articulação de natureza eficientista e tecnocrática da gestão. Por outro lado, se pensado criticamente e retraduzido como desenvolvimento humano, a relação aqui proposta deveria partir da negação do mito da linearidade crescente, e assumir de forma circular e dinâmica a ideia da multilinearidade dos caminhos.

Aqui, a gestão da diversidade, constituir-se-ia para além da catalogação de curiosos modelos normativos, no difícil exercício de troca e hibridização dos mesmos. O reconhecimento da diversidade cultural poderia se transformar em experiência com as mesmas, tanto no campo subjetivo estético, quanto na dimensão normativa e racional. Em ambas, estaríamos explorando a dimensão simbólica da diversidade cultural, traduzindo-a como experiência de diversas ordens.

Referências

- ALVES, Mario de Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *ERA*, v. 44, n.3, p. 20-29, jul./set. 2004.
- BARROS, Betânia Tanire. O desafio da gestão da diversidade. *Revista Melhor gestão de pessoas*, n. 195, nov. 2003.
- GIL, Gilberto. *Discurso do ministro Gilberto Gil na cerimônia de abertura do Seminário Internacional sobre Diversidade Cultural*. MinC- Ministério da Cultura, 2007.
Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/?p=903>>.
- BERNARD, François de. *A Convenção sobre a diversidade cultural espera para ser colocada em prática! 4 tarefas prioritárias para a sociedade civil*. Groupe d'études et de recherches sur

les mondialisationl - (GERM). Disponível em: <<http://www.mondialisations.org>>.

MATTELART, Armand. *Diversidade Cultural e mundialização*. São Paulo: Ed. Parábola, 2005.

ORTIZ, Renato. *Cultura e Desenvolvimento*. V Campus Euroamericano de Cooperação Cultural. Portugal: Almada, 2007.

SCHMIDT, Flávia. *A Diversidade nas Organizações Contemporâneas*. 2008. Instituto Percepções de Responsabilidade Social. Disponível em: <<http://www.percepcoes.org.br/artigos.asp?idartigo=260>>.

A gestão das mídias e da cultura na Europa: perspectivas para uma abordagem comparada

*Ghislain Deslandes**

*Marie-Pierre Fenoll-Trousseau***

Indústrias midiáticas vs indústrias da cultura

Como distinguir as indústrias midiáticas das indústrias culturais? Para Throsby (2001), as indústrias culturais são aquelas que incluem uma atividade criativa, um significado simbólico e um

*

Doutor em Filosofia, professor associado do Departamento de Ciências Jurídicas Econômicas e Sociais do campus Paris da ESCP Europa e diretor científico do Mestrado Especializado em Mídias desde 1997. Na ESCP Europa, ele ensina gestão de mídias e de cultura, gestão da identidade organizacional e ética dos negócios.

**

Professora de Direito na ESCP Europe. Ela coordena o departamento de Ciências Jurídicas, Econômicas e Sociais do campus de Paris. Possui um doutorado em Direito Privado e uma habilitação para dirigir pesquisas. Trabalhou como consultora em várias empresas e, em particular desde 2000, na Haas Advogados onde dirige o pólo de Pesquisa e Desenvolvimento. Professora na ESCP Europe desde 1984, atua na área de direito empresarial e mais especificamente no direito de propriedade intelectual.

1

A obra de arte pode, por exemplo, ser considerada como uma informação? O homem (no sentido dos direitos humanos) é um simples consumidor de cultura que teria prioridade de acesso à criação? (BERNARD; NATHALIE, 2002 p. 172). Bernard Edelman (2002) se opõe a esta concepção qualificando-a “de abuso muito grave dos direitos humanos” e criticando o conjunto de processos de reflexão de uma decisão da justiça consagrando a obra como uma simples informação Kamina; Caron (1999, p.1) “a convenção europeia dos direitos humanos e a comunicação das obras ao público: uma ameaça

recurso à propriedade intelectual. Para Zallo (apud, TREMBLAY, 2008, p. 69-70), trata-se de um

[...] conjunto de subdivisões, de segmentos e de atividades industriais auxiliares que produzem e distribuem mercadorias com conteúdo simbólico, concebidos por um trabalho criativo, organizados por um capital que se valoriza e destinados finalmente aos mercados de consumo, e que desempenha também um papel de reprodução ideológica e social.

Para a UNESCO enfim, as indústrias culturais se definiriam como

[...] um setor que concorda em conjugar a criação, a produção e a comercialização de bens e de serviços cuja particularidade reside na intangibilidade de seus conteúdos de caráter cultural, geralmente protegidos pelo direito do autor.

Essas definições, que tentam deixar um espaço para a função simbólica e social das indústrias culturais para lhes conferir assim um caráter excepcional, não lhes distinguem em absoluto das indústrias midiáticas, a televisão ou a imprensa, cujos desafios simbólicos e sociais não podem igualmente ser colocados em dúvida.¹

A esta questão menos elementar do que parece, talvez possamos trazer a nuance temporal proposta por Armand Matterlad (2007, p. 24),² a qual sugere um início de resposta, mais convincente: de um lado existiria uma

‘abordagem *cultural*’, apelando a ‘mídias lentas’, troca de pessoas, de livros, de obras artísticas, se dirigindo a uma elite e esperando um retorno sobre investimento a longo prazo e de outro lado uma ‘abordagem *informativa*’, que privilegiaria o uso de ‘mídias rápidas’, rádio, filme, imprensa dirigida à massa.

Então são duas concepções da obra que se desenham, uma privilegiando a longevidade e a perenidade, dominantes no setor da cultura, a outra o lado provisório e o consumo imediato pelo maior número, mais em harmonia com o caráter dominante das mídias.

E qual mídia pode se vangloriar de ser perfeitamente emancipada dos fenômenos culturais que, subjacentes, a pré-determina? Assim do cinema, sobre o qual Laurent Creton (1994, p. 5) comenta justamente que ele é “dividido por seu duplo pertencimento ao mundo das artes do espetáculo e o das mídias”. Quem são os autores ou os artistas hoje em dia³, na linhagem de Andy Warhol a Jeff Koontz, que querem se excluir *a priori* de qualquer esfera midiática?

As relações do setor cultural com o das mídias, que nunca foram tão complexas, se caracterizam por um duplo relacionamento ambivalente de independência dependente e de dependência independente. Tomemos o exemplo do livro em sua relação com a mídia TV. Certamente temos aí duas indústrias autônomas, mas que mantém um elo: “Bernard Grasset inaugurou na edição francesa esta forma de chegar à frente dos mediadores através de visitas, jantares na cidade, publicidade” observa Françoise Benhamou (2004, p. 68). “A fim de avaliar a importância desses esforços, basta dimensionar a publicidade gratuita que os mediadores oferecem pelo simples exercício de sua profissão. O livro teria “devido” pagar para a publicação *Apostrophes* 280,5 milhões de francos somente no ano de 1980”. Para despertar o interesse, a intensidade do esforço promocional necessário para os dispositivos culturais é mais do que nunca uma evidência; o desenvolvimento da midiaticização e da força promocional passa com efeito pelo conjunto das indústrias culturais (BENGHOZI; PARIS, 2008). Propomos um outro ponto de conexão, entre a pequena tela com a imprensa cultural, *Télérama* por exemplo. Claro que o jornal precisa

para os direitos do autor?” Neste negócio “o direito do público à informação transformou uma obra em “informação”; após o que esta transformação teve por efeito abolir o monopólio do direito do autor para lhe substituir o direito de concorrência; enfim que o próprio público se transformou em um conjunto de ‘consumidor da cultura’ para este autor, (KAMINA; CARON, 1999, p. 173) o laço é fechado: “o homem dos direitos humanos é um consumidor de cultura”.

2

Uma concepção que permanece finalmente bastante próxima do modelo proposto por Farchy que diferencia o modelo “editorial” de um lado (conteúdo durável, descontínuo, reproduzível) do modelo *de flut* de outro (conteúdo efêmero, contínuo, disseminado [2002], mas que obrigaria o leitor atento a operar uma classificação matricial das mídias e das atividades culturais para levar em conta ao mesmo tempo essas duas proposições.

Nota-se a este título a evolução da noção do autor em relação ao papel crescente do internauta. À questão “o que é um autor?”, colocada outrora por Michel Foucault (1969, p. ?) o que responder hoje? Mesmo se o critério personalista permaneça nos países de tradição romano-germânica, o que são estas obras híbridas, criadas de maneira colaborativa, à distância por vários internautas? Sabendo que atualmente pode-se notar que não há definição substancial do autor. Os países que adotam o *copyright* se interessam bem menos pela pessoa do autor, preferindo saber quem teria a titularidade dos direitos, portanto à remuneração se uma exploração posterior existir. A noção de obra do espírito no sentido tradicionalmente dado pelo direito se define de um lado por uma tipologia que vai das obras literárias às obras de softwares ou ainda efêmeras e de outro lado pelas situações de criação que vão de um único autor às obras de colaboração, heterogêneas e coletivas. (EDELMAN; HEINICH, 2002)
Atualmente a utilização da noção “de conteúdo” em matéria de convergência nos traz de volta à questão das obras múltiplas.

de uma oferta televisual para existir, a menos que reveja toda a sua paginação, mas se perceberá bem rapidamente, na leitura do jornal, que a soberania de suas análises em matéria de televisuais não está nem sujeita a restrições, nem questionada pela força da mídia TV, bem ao contrário.

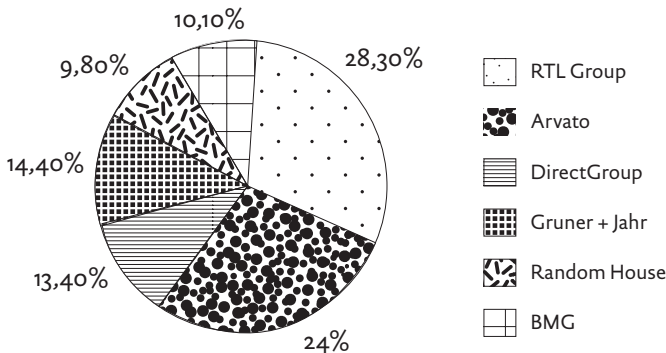
Portanto devemos voltar aos teóricos da Escola de Frankfurt,⁴ os quais forjaram o conceito de indústrias culturais como uma reação negativa ao crescimento em poder das mídias que oferecem uma gama de produtos culturais se situando nos polos opostos da obra de arte? Ou então devemos falar mais de mix, isto é de um movimento de conciliação, de imbricação industrial entre dois setores, no entanto, distintos, mas que hoje se alimentam um do outro, sob a forma de “mídias-cultural” (MACÉ; MAIGRET, 2005), um ecossistema coerente, mas dotado de novas regras do jogo? É o movimento de filiação e de aproximação, entre cultura e mídias, que nos parece merecer uma análise hoje.

AS “ESTRATÉGIAS MULTIMÍDIAS”, RESULTADO DE UMA CONVERGÊNCIA ENTRE MÍDIAS E CULTURA?

Não é, no fundo, esta dupla lógica de indissociabilidade da economia da cultura e das mídias que está por trás dos grupos integrados que reúnem sob um comando unificado canais anteriormente dispersos (Figura 1)? A televisão e o rádio, notadamente digital, não são mais dois mundos separados... O livro e o cinema não mais. Internet e a música ainda menos. As chamadas estratégias multimídias, as quais Bouquillion (2008, p. 195) observa justamente que definem de fato as estratégias “conduzidas nos vários canais das indústrias da cultura e da comunicação”, repousam antes de tudo na ampliação do espaço de rentabilização tornada possível pela multiplicação dos suportes e a intensificação do impacto comercial resultante da conjunção organizada da

cultura e das mídias. Sonha-se principalmente com as estratégias de integração vertical que se aplicam na verdade no caso de uma empresa que estende sua influência sobre as etapas que sucedem, ou que precedem, sua atividade habitual na cadeia de valor. É bem esta lógica que prevalece quando um divulgador assume o controle de um estúdio de cinema (Fox por News Corp.) ou quando um fabricante de eletrônicos de consumo compra um produtor de conteúdo (Columbia por Sony) a fim de apoiar a generalização de seus padrões tecnológicos. É ainda esta lógica vertical que vem suportar investimentos que podem parecer surpreendentes, como o de Vivendi numa sala de espetáculo (o *Olympia*).

Figura 1 - Exemplo de um grupo multimídia diversificado e internacional: Bertelsmann⁵



Fonte: Gruner e Jahr, 2007.

Televisão, espetáculo e concerto, edição vídeo, publicação de revistas, distribuição cinema, telefonia celular

[...] se conjugam, se articulam e se reforçam mutuamente, cada valorização de uma mídia permitindo promover as outras, cada oferta sendo suscetível de fortalecer as outras ofertas. [...] Supõe-se na verdade muitas vezes que é nas indústrias culturais que as complementaridades e as sinergias são mais evidentes. (CRETON, 2002).

O status da obra original que lhe vale uma proteção, mas o que acontece com a obra tratada como uma simples coisa, “operações de “coisificação” pelas quais a obra de arte é percebida ou utilizada, como uma coisa material que ela é também”. A banalização das obras ou “conteúdos” pela tendência dos internautas a buscar pela gratuidade ou ainda a digitalização das obras existentes de maneira ilegal, ou seja, sem autorização (do gigante Google ao simples internauta) nos reconduz à definição da noção de obra que está no centro da batalha sobre a titularidade dos “conteúdos”. Quais “estratégias multimídias” visar então no âmbito dessas convergências?

4 Adorno e Horkheimer (1974) denunciam o conformismo padronizado e embrutecido, a uniformização do estilo, a lógica estritamente econômica que sustenta necessariamente essas “indústrias culturais”. “O que é novo “explicam, “é que os elementos inconciliáveis da cultura, a arte e do divertimento, são subordinados a um só fim e reduzidos assim a uma fórmula única que é falsa: a totalidade da indústria cultural.” (ADORNO;

HORKHEIMER, 1974, p. 145). Análises no mínimo pessimistas as quais respondem de uma certa maneira aquelas de Edgar Morin, para que permaneça, do outro lado a lógica capitalista que dará a tudo um ar de semelhança, uma zona de criação e de talento conferir também Reiffel (2005a).

5
Este grupo de origem alemã apresenta seis grandes linhas de produtos como divisões independentes: a imprensa escrita [Gruner & Jahr], o audiovisual [RTL Group], os livros [Random House], os serviços [Arvato], a música [BMG Entertainment], os clubes e o e-commerce [DirectGroup].

As mídias são o lugar de divulgação da arte e o lugar de divulgação da informação sobre a arte. Enquanto que as tendências culturais alimentam a iconografia, os decors, os temas, a linguagem utilizada e explorada pelas mídias.

As oportunidades múltiplas de autopromoção e de *cross-marketing* são uma das consequências visíveis deste encaideamento. Cada filme de animação é apresentado em cassetes, DVD, camisetas, livros, séries para televisão, animações temáticas para parques de atrações... a *Tate Modern*, o Museu Nacional de Arte Moderna inglesa, explica Busson (apud EVRARD, 2004, p. 41-42).

[...] é um exemplo interessante de diversificação ligada pelo mercado. Além de seus espaços de exposição, a *Tate Modern* conta com uma livraria de arte com mais de 10.000 títulos. Ela distribui também mais de setenta novos produtos, de livros a posters, xícaras e camisetas, relacionados ao museu e a suas coleções permanentes [...]. O edifício acolhe igualmente quatro cafés, restaurantes e bares.

Um mesmo conteúdo se torna multidimensional, pois presente sobre múltiplos suportes.

A partir de então, neste *continuum* midiático-cultural, é na realidade um novo metassistema que se cria, uma sequência constante de enredos, no qual as ocasiões de programar um conteúdo cultural, o que implica uma estratégia de mídia, parecem se unir com as oportunidades de conceber programas criativos, que induzem a uma abordagem cultural por sua vez.

GESTÃO DA CULTURA E DAS MÍDIAS: DOIS CAMPOS DE PESQUISA INDEPENDENTES

Como indica em seu estudo dedicado aos *Artistes vs Managers*, Eve Chiapello (1998, p. 56), o momento não é mais, nas

empresas com vocação artística, de interrogar sobre a utilidade da gestão: “É claro para todos os gerentes e para aqueles que os formam que atividades sem fins lucrativos são geridas como as outras, o que não estava tão evidente em suas mentes antes”. Essas empresas são, como outras, confrontadas a variáveis comuns como a intensificação concorrencial, a fragmentação dos públicos, a concentração do capital, e a tecnologia como fator de mudança. Chiapello (1998, p. 56) explica:

Não são apenas aqueles que compreendem mais abertamente a cultura como um produto que se mostram os mais acolhedores às lógicas da gestão. E encontramos responsáveis por editoras ‘comerciais’ que tinham quase mais dúvidas sobre a gestão do que maestros de orquestra.

Tudo se passa como se a atividade gerencial fosse reconhecida e aceita como tal nas Empresas Artísticas e Culturais (EAC), assim como ela já ocorre amplamente nas empresas midiáticas. Não há perigo imediato, pesando sobre a ética jornalística ou sobre a livre iniciativa do criador artístico, que virá destruir uma ou outra, a crítica da gestão não é em si uma condição prévia para a atividade propriamente dita. Ela participa ao contrário dos mercados da informação, da criação artística ou do divertimento, ao contribuir positivamente à primazia da oferta, isto é, ao lutar eficazmente contra a incerteza generalizada (*Nobody knows anything*) própria dessas profissões de alto risco onde os estudos de *marketing*, que não podem mitigar a falta de criatividade, são muitas vezes mudos. Neste ambiente midiático e cultural freqüentemente caótico, querer diminuir o grau de incerteza a zero é sempre destinado ao fracasso. É impossível, o exemplo do cinema assim demonstra inúmeras vezes, conhecer *a priori* os desejos dos consumidores, bem como a maneira pela qual consomem. É nestas condições que, nas empresas pouco dispostas às palavras de ordem e às estruturas verticais,

Mantendo-se atentos aos desejos expressos pelos anunciantes, como habitual em toda a indústria dita de *broadcasting*, da divulgação de massa de um sinal áudio ou vídeo, onde o essencial dos consumidores e dos usuários do serviço não são aqueles que o pagam (noção de *two-sided market*).

“[...] Seja porque está presente mas marginalizado, seja porque é transformado por formas organizacionais e as práticas em vigor para constituir na verdade uma espécie de gerenciamento alternativo mais respeitoso às restrições dessas estruturas do que o gerenciamento tradicional.” (CHIAPELLO, 1998, p. 200)

Ver ainda os trabalhos feitos no EMMA (European Media Management Education Association)

onde a incerteza é como um “modo de vida” (EVRARD, 2004),⁶ “o gerenciamento não coloca problema no final”.⁷

Se nas indústrias de conteúdos, mídias e cultura juntos, o lugar do gerenciamento é hoje central e reconhecido, é preciso notar, contudo, que os dois campos de pesquisa que lhe são dedicados durante quase vinte anos não parecem ter percebido os processos de convergência inter-setorial que estão no trabalho. E o desejo, expresso há mais de dez anos por Benghozi Duvauroux e Sagot (1995) em forma de necessidade, de

[...] sair da compartimentalização setorial (mídias, artes performativas, patrimônio, indústrias culturais, do mercado de arte [...] e acadêmico (economia pública, econometria, microeconomia, economia industrial, gestão) [...] para ser capaz de melhor caracterizar e compreender as especificidades econômicas reais do campo cultural.

Parece não ter sido ouvido por essas duas comunidades científicas.

Num plano acadêmico, realmente, é a partir de 1988, sob o impulso da equipe do *Journal of Media Economics*, que uma corrente muito ativa se desenvolveu no campo do gerenciamento das mídias, acompanhada, em 1999, pelo *The International Journal of Media Management*, e em 2004 com o *Journal of Media Business Studies* (PICARD, 2002; KÜNG, 2007; DESLANDES, 2008), uma publicação europeia. Essas revistas, aglomerando os limites entre várias disciplinas acadêmicas, especialmente as ciências da informação, as ciências sociais e as ciências de gestão, desenvolvem um corpus de trabalhos, notadamente empíricos, que lhe permitem forjar novos conceitos em matéria de governança (PICARD, 2005), de estratégia (ALBARRAN et al., 2006), de estudos europeus (SANCHEZ-TABERNO, 2002)⁸ ou de liderança e de cultura empresarial. (KÜNG, 2000) Trata-se aqui de demonstrar em que as receitas tradicionais da gestão são

insuficientes, no contexto específico das organizações midiáticas, o que equivale a olhar de modo crítico e distante em relação a uma ciência das organizações que seria não setorializada e universal. Trata-se também de explicar as funções próprias à gestão das mídias que consistem num papel tradicional, diremos econômico, mas igualmente de sua dupla implicação editorial, concretizada notadamente pela responsabilidade penal do diretor da publicação, e *societal*: as mídias comprometem mais do que elas próprias, pois são transcendidas, pelo menos numa sociedade democrática, por valores, notadamente cívicos, que as excedem largamente.

O campo de pesquisa em gestão da cultura é estruturado do mesmo modo, mas bem curiosamente em função do que relatamos acima, com toda a independência frente à pesquisa de gerenciamento das mídias. Em torno notadamente do *Journal of Arts Management* fundado em 1998 e do *Journal of cultural economics* bem como a associação internacional para a gestão das artes e da cultura (The International Association for Arts and Culture Management - AIMAC). Frente às ciências de gestão, o gerenciamento da cultura se situa na intersecção de uma disciplina acadêmica e de um setor de atividades constituído das “indústrias do imaginário” (FLICHY, 1991) ou das “indústrias da reprodução” (BENGHOZI, 2006), e pode ser considerado, para retomar à imagem utilizada por Colbert e Evrard, como uma subdisciplina das ciências de gestão como são por exemplo a Cardiologia ou a Neurologia para a Medicina. Segundo esses autores, apoiando-se em Bartels (2000) para que uma nova disciplina nasça no momento onde se criam novos conceitos, a contribuição do gerenciamento da cultura para as ciências da organização é real sobre as questões ligadas ao gerenciamento da intermitência, à economia do imaterial ou do patrimônio. (BARTELS, 2000, p. 9)

Por mais urgentes que sejam as questões ligadas às consequências gerenciais desta “proximidade industrial”, notadamente nos conglomerados multissuportes, multiconteúdos e multinacionais, não foram na realidade jamais verdadeiramente debatidas, nem mesmo exploradas. As abordagens comparadas se concentram até o momento, ou certamente sobre a questão “estético-social”: assiste-se, como se acredita geralmente, a uma lógica de uniformização das representações, da homogeneização do pensamento, ou para escrever enfim sobre o declínio da cultura devido à gravidade midiática? Ou mesmo sobre o aspecto estritamente econômico: de um lado os efeitos externos, os investimentos longos, a utilidade marginal crescente, a forte divisão do trabalho e oligopólio com franja da indústria cultural, face às economias de escala, aos efeitos de redes e de isolamento que co-habitam na indústria das mídias. (GREFFE, 2002; PICARD, 2002; BENHAMOU, 2004; DESLANDES, 2008; BENGHOZI; PARIS, 2008) A questão gerencial permanece suspensa. A análise que segue tenta identificar eixos temáticos da pesquisa e das pistas cruzadas de reflexão para o futuro.

AGENDA POR UMA ABORDAGEM CRUZADA DA PESQUISA EM GERENCIAMENTO DAS MÍDIAS E DA CULTURA

- As estruturas organizacionais

Nessas atividades, as sociedades que sabem recrutar e formar equipes talentosas, altamente motivadas e que valorizam as marcas que são proprietárias têm uma vantagem crítica em relação aos seus concorrentes. Um dos principais traços que diferenciam as indústrias midiáticas e culturais é o fato de que elas procedem de uma atividade inovadora baseada em informações, ideias, uma intenção literária ou artística; e é inicialmente

a qualidade intrínseca das equipes que torna o conteúdo atraente (SANCHEZ-TABERNERO, 2004). Nada parece então mais urgente para o gestor que implementar as condições de exercício da criatividade e de gerir esta combinação constitutiva das empresas midiáticas entre, de um lado, a mecânica industrial e de outro o trabalho criativo. É porque elas implementam uma organização evolutiva e flexível, apoiando-se notadamente numa cadeia de parceiros junto dos quais subcontratam uma parte de suas missões e partilham o valor agregado criado. Este tipo de estrutura permite aliviar as necessidades em investimento, em estúdios, em materiais, em gráfica, mas precisa aceitar a partilha da autoridade. Sem subordinação jurídica, sem barreiras verticais, a comunicação entre as partes é então lateral, o que, considerando a indocilidade habitual das “pessoas das mídias e da cultura”, seu pouco amor por ambientes profissionais muito hierarquizados, pode ser gerador de confiança.

Para Mintzberg (1996), a adocracia é a única forma de organização capaz de conceber as inovações sofisticadas utilizando a contribuição de numerosos especialistas de disciplinas diversas. De fato ela se adapta particularmente bem aos projetos midiáticos ou culturais. Este tipo de disposição é evidente no caso de uma unidade de produção de filmes de ficção. A produção de filme repousa em Dreamworks, Lucasfilms, Universal e Castle Rock em organizações virtuais, implementada individualmente:

Os cineastas, os diretores, os produtores, os atores, os agentes, os maquiladores, os figurinistas, os artistas encarregados dos efeitos especiais, os técnicos e os advogados se originam todos de sociedades diferentes. Eles precisam entrar em acordo e se coordenar estreitamente para produzir um filme dentro de especificações exigentes. Quando o filme termina, esses participantes independentes se dispersam, depois se reagrupam com outras pessoas para produzir um outro filme comportando um

Ao contrário, a concepção estritamente utilitária da criatividade que se mostra nos documentos sobre as indústrias criativas, a que se traduz necessariamente pela criação de empregos e a produção de benefícios, poderia contaminar vários programas de ajuda às artes e à cultura. Em resumo, poderia resultar da operação uma maior integração das indústrias culturais à lógica capitalista mais do que uma problemática “culturalização” da economia. (TREMBLAY, 2008, p. 83)

10
O que será para nós o conceito que tenta descrever a tendência evolutiva dos suportes midiáticos e culturais a não ser fazer um só, sobre o qual se inserem texto, sons e imagens; o advento do protocolo IP, linguagem comum de intercomunicação, abrindo na realidade a via para uma verdadeira convergência das imagens fixas, de dados de toda natureza, de vídeos, sobre um único e mesmo *médium*.

grupo diferente de atores, de produtores, de diretores etc. (HELLRIEGEL; Slocum, 2006, p. 526)

Neste gerenciamento por projetos”, que parece ser amplamente imposto na cultura e mídias, a personificação das relações e a mobilização de redes desempenham um papel preponderante (BOUDES; DESLANDES, 2009).

Q1: A adocracia é a forma única e insubstituível das organizações midiáticas e culturais, onde o desafio da inovação é capital? Esta lógica da ‘protipagem generalizada’, do gerenciamento ‘por projetos’, não corre o risco de excluir outras abordagens também adaptadas a este universo?

-Mutações industriais no momento da digitalização

Para Bouquillion (2008), o próprio termo de revolução digital nas mídias e a cultura conduzem a uma mutação da indústria, da economia e do sistema sócio-político em seu conjunto. Esta mutação se produz nos elos crescentes entre cultura e mídias, mas se estende além, para outras indústrias, mesmo tradicionais (é a soma desses fenômenos que chamamos, perigosamente segundo Tremblay (2008), de “indústrias criativas”).⁹ No universo único da cultura e das mídias na realidade, a convergência¹⁰ tem ao menos desempenhado um papel duplo: tecnologicamente, pela digitalização das imagens, dos textos e dos sons e pela capacidade de tornar disponível um conteúdo de qualquer natureza através dos suportes multidimensionais. Industrialmente, graças à transformação de três business verticais (o PC, a televisão e o telefone) em cinco segmentos horizontais: o conteúdo, quer seja “midiático” ou “cultural”, o *packaging*, a transmissão por redes, a infraestrutura e os terminais. Por outro lado, esta convergência só visa a fabricação, a

divulgação ou a recepção das informações e das histórias, mas também, seu dispositivo comercial: ofertas cruzadas entre os assinantes de telefone celular, de uma revista, de televisão a cabo, de passaporte para cinema... se encontram, notadamente pela integração desses serviços pelo mesmo prestador de serviços (Free, Numericable, Orange...). A facilidade de transferência de arquivos de um tipo de leitor para outro, devido ao fenômeno de desmaterialização, questiona os modos clássicos de venda, com o risco de pirataria que ela comporta, e oferece também muitas vezes possibilidades grandes de redução de custos de fabricação, de divulgação (os meios de telecomunicação, o tempo de consulta, o acesso aos serviços são integralmente pagos pelo usuário) e de comercialização (ofertas *triple play*, publicidade *on-line* etc...). Em matéria de criação de conteúdo, por exemplo, uma sociedade envolvida numa atividade poderá desenvolver as subscrições pagas *on-line*, o *e-commerce* (venda do conteúdo *on-line*), distribuição internacional do conteúdo (venda de um conteúdo de informação para outros websites, geralmente sob *white label*), ou estabelecer programas de afiliação (percepção de uma porcentagem de vendas realizadas num site comercial a partir de um contato gerado num site editorial afiliado). Ela aproveitará dos efeitos da longa trilha destacada por Chris Anderson, que permite, sem custo de promoção, beneficiar microvendas com grande margem para os proprietários de fundos editoriais ou musicais, tendência benéfica que deverá se estender às mídias na hora do VOD (*Video On Demand*), enquanto que, ao mesmo tempo a utilização do magnetoscópio digital (DVR) faz, por exemplo, correr o risco de evasão dos spots publicitários.

Os gestores são forçados a pensar diferentemente, criando condições da realização de receitas multimídias adicionais, “monetizadas” através das possibilidades novas de interação, de voto e de seleção oferecidas ao público. Pois, o surgimento

da digitalização nas mídias, e as atividades culturais representam no final, formidáveis oportunidades e um profundo fator de questionamento para os dois setores.

Q2: Como a cadeia de valor e as relações de força entre atores, face à concorrência crescente para as plataformas de distribuição pagas e o desenvolvimento de ofertas de alternativa para os editores, se encontram modificadas? Quais são as consequências, em termos de distribuição, de novos modos de consumo (comunicação assíncrona, pluriatividade, nomadismo...) dos conteúdos culturais e dos produtos midiáticos?

- A gestão de talentos

Essas empresas são sempre instantaneamente perpassadas pela idéia que elas não produzem “produtos” como as outras, que elas atendem a exigências éticas que não são as das empresas clássicas, que são ao mesmo tempo fatores de coesão social e democrático. Algumas se acreditam eternas mesmo. Nas empresas culturais, cria-se “obras”. Quanto às salas de redação, elas são frequentemente dominadas por jornalistas que resistem fortemente ao controle gerencial quando sua integridade é posta em causa, ou em dúvida (cf. A assunção de controle recente do jornal *Les Echos* pelo PDG de LVMH). Elas são então guiadas pelas forças que aumentam mais seu compromisso para uma certa idéia de sua função social.

Enquanto que a atividade artística “se conjuga pela vocação e pelo envolvimento total” (CHIAPELLO, 1998, p. 139), a atividade jornalística é vivida mais frequentemente como uma vocação, um “chamado”, não somente como uma atividade. É verdade que os jornalistas são submetidos a valores que transcendem sua atividade diária propriamente dita e que são submetidos a obrigações que ultrapassam seu contrato de trabalho. Definitivamente,

todo discurso gerencial exclusivamente centrado na racionalidade econômica encontra a oposição firme e peremptória dos criativos, os quais levam um outro olhar sobre a gestão das mídias e sobre a cultura. Os conflitos importantes nessas organizações provêm sempre de um antagonismo estendido sobre essas questões entre os criadores de conteúdo de um lado e os gestores do outro. (KÜNG, 2000)

Face à natureza criativa dos artistas e cética dos jornalistas, a relação com os “saltimbancos” é fundamental no sucesso do gerenciamento. O que está em jogo, é mais, ou diferente, do que a tradicional relação empregador/empregado, pagador/pago, nos contextos onde o artista pode, além disso, se conceber como “empresário de si próprio” (GREFFE, 2002, p. 114). “Aí se confundem” explica Eve Chiapello (1998), “fenômenos afetivos de ofertas e contra ofertas, de confiança, conduzindo muitas vezes à amizade” (CHIAPELLO, 1998, p. 143).¹¹ A “tranquilidade das relações afetivas” torna-se então um desafio estratégico importante. O que confirma Laurent Fonnet (2003, p. 129) num ensaio dedicado à programação televisual:

O artista é um indivíduo diferente dos mortais. [...] Ele precisa ser amado e sobretudo se sentir amado para revelar toda sua força. Os artistas são raros. É impossível tratá-los conforme os esquemas clássicos de boa gestão das empresas. [...] Ele se faz acompanhar de relações pessoais, afetivas, que podem parecer superficiais, mas que são a regra do jogo. Qualquer um que não compreenda esta característica do mundo do espetáculo ou não aceite não tem seu lugar na televisão.

Não magoar o artista permanece finalmente sendo o meio menos irracional, o mais eficiente, para refrear o esgotamento de sua inspiração e favorecer a expressão de seu talento.

11
E acrescenta algumas linhas mais adiante: “Um dos aportes essenciais dos trabalhos de psicossociólogos da criatividade é de ter mostrado que os criadores têm necessidade de ‘feed-back’ para serem criativos. [...] Aquele que critica acredita no artista e é entusiasta de seu projeto. Sua crítica mesmo é o sinal. E o criador chega a dissociar, graças a este clima, a crítica que recai sobre seu trabalho do julgamento sobre sua pessoa.” (CHIAPELLO, 1998, p. 145-146)

Q3: *Como favorecer as “motivações intrínsecas” do artistas e do jornalista, como tranquilizar melhor as relações afetivas na organização cultural e midiática?*

- O controle dos efeitos da globalização

Os efeitos da globalização dão hoje um quadro comum ao gerenciamento das indústrias da cultura e das mídias. Os anos 1980 e 1990 foram na verdade marcados por um movimento de desregulamentação que tornou possível o processo de globalização, notadamente no campo cultural. Como explica o antigo P-DG da Fnac, Denis Olivennes (2006) “a cultura do divertimento é absolutamente sem raízes. Ela pode ser produzida na América, mas não é a cultura nacional americana. Ela é a cultura do mundo”. E acrescenta “que na ausência desse circuito econômico, de sua cadeia de criação e de distribuição de valores, não teríamos assistido ao desenvolvimento universal da cultura e que é a marca de nossa geração” (GRASSET, 2006).¹² Esta cultura universal do divertimento se impôs mundialmente através do que o autor chama de o circuito econômico e a cadeia de criação dos grandes atores multinacionais da comunicação. Enquanto o grupo Disney, para tomar um exemplo particularmente representativo, realizava um volume de negócios de 1,6 bilhão de dólares em 1984, atinge vinte anos mais tarde 30 bilhões de dólares. Desde 1998, a sociedade de Rupert Murdoch, News Corp., anunciava ter alcançado seu objetivo: atingir graças a sua oferta 75% da população mundial. Na mesma linha, no mesmo ano, Disney reconhecia ter publicações em cem países e trinta e sete idiomas. Um ano mais tarde, em 1999, Ted Turner explicava que sua rede CNN era distribuída em duzentos países e territórios em torno do planeta. Entre cerca de vinte “grupos multimídias” cuja valorização na Bolsa ultrapassa os cinco

¹²
A Gratuidade é o roubo,
Grasset (2006).

bilhões de dólares, todos fazem hoje extirpar amplamente as fronteiras dos Estados.

Este quadro mundial e multiconcorrencial não alivia o peso das responsabilidades sempre maiores que recaem sobre o setor: preservação da diversidade cultural, do patrimônio, da livre expressão, da deontologia jornalística... Ora esta mutação ambiental se realiza no mesmo momento onde o risco de perder a influência face ao poder dos atores provindos da informática, da eletrônica para o público em geral e dos telecoms, cujos meios são tais que orientam em parte a definição das políticas culturais (ex: Microsoft, Google, Sony, Orange), e o reforço das obrigações de gestão e dos imperativos de competitividade através desses mesmos investidores, jamais foi tão alto. E nessa hora onde a demanda permanece ainda incerta e os custos fixos importantes (notadamente no cinema, no qual os custos de promoções e distribuição, principalmente nos filmes de cunho internacional, jamais foram tão altos), o risco maior, para mídias e cultura, sendo de perder sua especificidade duramente adquirida, seu caráter “excepcional” nas indústrias criativas.

“Fenômenos provenientes da ‘especialização econômica’ se produzem” explica assim Bouquillion (2008, p. 278),

ou seja segmentos de ofertas distintas se desenvolvem. Uma forma de racionalização intensiva e geral se coloca em ação. Os canais das indústrias da cultura e da comunicação se reorganizam profunda e racionalmente a fim de se adaptar às transformações de seu ambiente.

Com a ameaça de padronizar a oferta, de limitar sua renovação pelo menos,¹³ sempre buscando o objetivo de melhorar as margens (reorganizando a cadeia de produção recorrendo mais frequentemente a subcontratação por exemplo).¹⁴

13
“O peso da criação supõe modos de gestão e de produção que garantam uma valorização econômica em grande escala sempre preservando a singularidade das contribuições artísticas. É nesta tensão que residem, paradoxalmente, os limites de uma industrialização excessiva. Uma racionalização muito sistemática da produção e da divulgação tende efetivamente a apagar qualquer originalidade e assunção de risco criativo, conduzindo ipso facto a uma banalização dos produtos culturais correndo o risco de lhes subtrair todo o encanto”. (BENGHOZI, 2006, p. 132)

14
Como entre os divulgadores televisuais, os quais compram formatos de produção de entidades especializadas de menor dimensão (ex: TF1/Endemol ou M6/ Freemantle Media France), ou em matéria de produção cinematográfica (ex: Europa Corp/Buf Production para a produção de efeitos especiais).

Q4: Os fenômenos de subcontratação, e de “desintegração”, se aplicam às mídias e à cultura? Como limitar os efeitos da banalização da oferta editorial?

- A governança corporativa

Os principais atores da imprensa, da televisão, da publicação e do cinema, excetuando os organismos públicos, são hoje em dia empresas cotadas na bolsa. A era durante a qual as empresas familiares ocupavam o primeiro lugar acabou. Hoje em dia, na grande maioria dos casos, a propriedade das ações não está nas mãos da administração. Ora a teoria da agência demonstrou bem a natureza das tensões e dos interesses que podem se instalar entre os agentes e os proprietários da firma. (MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989) Nestas organizações cotadas em bolsa, os dirigentes têm o dever de gerar valor para os acionistas. Para tanto, o valor sendo uma medida da riqueza criada adaptada ao risco, uma empresa deve agir de forma que a rentabilidade dos capitais investidos seja superior ao custo do capital. O gestor das mídias e da cultura deverá então naturalmente, se assim pudermos falar, arbitrar incessantemente entre a vontade de reduzir as despesas a curto prazo para aumentar a rentabilidade e a vontade de investir para garantir a viabilidade da empresa, aumentar suas capacidades de resistência. O controle permanente dos capitais investidos, pela avaliação dos imobilizados, a redução das necessidades de capital de giro ou o desengajamento das atividades como se não fizessem mais parte do centro da atividade da empresa têm consequências importantes para a condução estratégica da estrutura e um reforço de seus procedimentos de controle. (DESLANDES, 2008)

Num plano estritamente jurídico, observamos para concluir que a diversidade dos setores abordados provoca necessariamente uma diversidade das estruturas jurídicas utilizadas.

As indústrias culturais como a música, o audiovisual ou o livro utilizam naturalmente sociedades comerciais mais clássicas do tipo sociedades anônimas para as mais importantes ou ainda responsabilidade limitada para as menores. As formas de controle são aqui bastante tradicionais. No setor das artes vivas em contrapartida a utilização das associações é frequente para as empresas modestas, embora quando atinjam uma dimensão mais significativa e pretendam a obtenção de subvenções concedidas notadamente pelo ministério da cultura, torne-se necessário se dotar de uma estrutura dupla associação/sociedade comercial. A associação recebe as subvenções, passa em seguida para contratos com a sociedade comercial que garante as produções de espetáculos. É preciso lembrar aqui que o espetáculo é um ato de comércio que diz respeito ao direito comercial e ao sistema fiscal das empresas comerciais. A realidade demonstra que essas empresas, tendo uma forma jurídica dupla, têm pouco controle interno. As assembleias gerais são preparadas e mantidas pelos gerentes ou presidentes, às vezes ficticiamente, os sócios estão pouco interessados pelo destino dessas empresas que nunca distribuem dividendos, sendo os lucros eventuais sempre reutilizados no espetáculo seguinte. Em contrapartida, na falta de controle interno, existe naturalmente um controle externo exercido pelas tutelas (ministério da cultura, coletividades territoriais e municipalidades). Este controle tendo um impacto sobre a atribuição após a manutenção das subvenções.¹⁵

Uma reflexão profunda quanto à governança corporativa parece a partir de então, necessária para o conjunto dos setores da cultura e das mídias. Ora, os estudos demonstram que as empresas de mídias buscam objetivos diferentes conforme emitam ações ou não. (PICARD, 2005) No caso das empresas cotadas em bolsa, os objetivos de rentabilidade financeira a curto prazo são privilegiados. Como reação, e para não sacrificar a missão das

15
Já que se trata de dinheiro do contribuinte, um esforço todo particular de verificação é geralmente exercido. A propósito das subvenções, a escassez dos fundos públicos leva as empresas a se mostrarem mais inventivas na busca de financiamento (contratos de coprodução partilhando as subvenções de várias empresas, empresa de fundos privados através de fundações, gestão renovada no quadro dos PP parcerias público / privado. As sociedades cooperativas obreiras de produção são às vezes utilizadas no espetáculo vivo (Teatro de rua em Arles) ou para grupos de fotógrafos [...] elas se sedimentam em sociedades comerciais clássicas (SA., LTDA.) mas aqui um sócio tem direito a voto qualquer que seja o número de ações detidas. E pois uma gestão verdadeiramente coletiva. A forma de controle é exercida diretamente pelos sócios em assembléia geral.

grandes mídias da informação, as propostas são numerosas a fim de preservar a ética jornalística, para que as questões de governança corporativa estejam sempre correlatas às exigências da informação: reconhecimento de todas as partes envolvidas (ex. Le Monde com sua sociedade de redatores, leitores...), das diferentes dimensões morais, sociais e econômicas da informação numa sociedade democrática (noção de *news governance*), presença de antigos jornalistas no conselho de administração, não indexação da remuneração dos administradores ao longo da ação mas de preferência ao aumento da tiragem, de valor sobre o longo prazo, de separação das responsabilidades editoriais e comerciais, de clarificação quanto aos interesses cruzados da empresa, notadamente no caso das mídias financeiras e econômicas, nas quais se entrecruzam interesses múltiplos, são algumas das questões que animam os profissionais. (ARRESE, 2005).¹⁶

Assim as empresas de mídias como da cultura mantém-se atentas à redação dos princípios de governança muito específicos. Encontra-se muitas vezes os modelos de organização do poder adaptados em consequência: uma direção “bicéfala”, ou “híbrida” por exemplo, que consiste em dobrar a responsabilidade artística de um gestor, com um partilhamento até uma igualdade de poder (os teatros nacionais, a ópera de Paris, a casa da cultura de Bobigny, o teatro das amendoeiras de Nanterre etc...). Ou “triangular”, como quando, acima de um diretor artístico e de um administrador delegado coloca-se um “gerente geral” (ex: Festival de Cannes) onde uma instância independente, um comitê de membros ilustres, um *Board of Trustees* (ex: BBC na Inglaterra) que vem se sobrepor às instâncias dirigentes (CHIAPELLO, 1998; BUSSON apud EVRARD, 2004).

Q5: *Quais são as forças e fraquezas das diferentes estruturas de governança específicas observadas nas mídias e a cultura (fundação, associação, sociedade com diretório, cooperativa...)?*

16

“In the case of Pearson, his chairman is at the same time, chairman of one of the most important British banks: HBOS; some of its directors are also performing managing duties at companies such as Abbey National, Colgate-Palmolive, Time Warner or Unilever, and its CEO is a non-executive director of Nokia”.
(ARRESE, 2007, p. 12)

Perspectivas e desafios para a formação

Destas perspectivas cruzadas, queremos concluir abordando os desafios ligados à formação dos futuros gestores dos setores culturais e midiáticos. Levando em conta a complexidade e a especificidade dos setores estudados, e apesar das convergências que pudemos estabelecer, as formações nas atividades não podem ser homogêneas. Se, na questão do gerenciamento, certos fenômenos convergem (renovação dos modelos econômicos, abordagem internacional, novos modelos de distribuição...), e se a “missão” das instituições midiáticas e culturais se destacam em primeiro lugar de uma ética humanista, outros mostram a impermeabilidade das questões colocadas a essas organizações singulares cujas bases são os criadores e a inovação. Não se forma um futuro editor como um administrador de teatro ou um produtor mandatário no setor audiovisual, e isto mesmo se, simultaneamente, a atualidade cultural não parasse de transformar as mídias como se estas fossem os intermediários permanentes e necessários da atividade cultural.

Como esta análise demonstra, esses fenômenos convergentes não podem, no entanto, deixar os principais atores indiferentes. Se elas não podem ser homogêneas, as formações para gerenciamento da cultura e das mídias podem em contrapartida dispensar os ensinamentos comuns. Por exemplo, através de um compartilhamento de um tronco comum para os módulos de introdução às grandes disciplinas da gestão, ou no contexto de módulos “de abertura” como uma introdução às ciências da informação e da comunicação (CIC) para os programas dedicados à cultura, e um seminário de análise da imagem e de semiologia para uma formação em mídias. Além do mais, essas formações devem em nosso modo de ver favorecer uma abordagem pluridisciplinar onde as “humanidades” (Psicologia, Direito, Ética, Semiologia, História) têm seu lugar, tanto quanto os domínios mais tradicionais das ciências de gestão como

a finança, o *marketing* ou a estratégia. Não esqueçamos que os modelos clássicos utilizados nos negócios encontram sempre um acaso de uma natureza particular, que é a criação, sob todas suas formas.

Finalmente é preciso destacar aqui a importância dos casos pedagógicos reais necessários à resolução de problemas complexos. Exemplos práticos que ajudariam em seguida, eventualmente depois de uma experiência em empresa, o desejo de empreender. Pois é preciso ao final desejar que os gestores da cultura e das mídias estejam inicialmente centrados no risco, na vitalidade da cultura e vida das ideias. Não duvidamos que a vitalidade de uma e a vida das outras tenham esse preço.

Referências

ADORNO, T. W.; HORKHEIMER M. La production industrielle des biens culturels, La dialectique de la raison. Paris: Gallimard, 1974.

ALBARRAN, A. B.; CHAN-OLMSTED S.; WIRTH M. *Handbook of Media Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, 2006.

ARRESE, A. Corporate Governance and News Governance in Economic and Financial Media. In: PICARD. R. G. (Ed.). *Corporate governance of media companies*, n. 1, p. 77-120, 2005. JIBS Research Report Series.

BARTELS, L. M. 2000. Partisanship and Voting Behavior, 1952-1996. *American Journal of Political Science*. v. 44, n. 1, p. 35-50.

BENHAMOU, F. *L'économie de la culture*. Paris: La Découverte, 2004. (Coll. Repères).

BENGHOZI, P.J.; PARIS, T. Replacer la fonction distribution au cœur du management de la culture. In: GREFFE. X; SONNAC. N. *Culture Web, création, contenus, économie numérique*. Paris: Dalloz, 2008.

BENGHOZI, P. J. Mutations et articulations contemporaines des industries culturelles. In: GREFFE, X. (Ed.), *Création et diversité au miroir des industries culturelles*, actes des journées d'économie de la culture, Ministère de la culture et de la communication, 2006. p. 129-151.

BENGHOZI, P.J.; PARIS, T. Authors Rights and Distribution Channels: An Attempt to Model Remuneration Structures. *International Journal of Arts Management*, p. 44-58, 1999.

BENGHOZI, P. J.; SAGOT-DUVAUROUX, D. Les économies de la culture. *Problèmes économiques*, v. 2, n. 422, p. 19-28, 1995.

BERNARD, Edelman; NATHALIE, Heinich. *A arte em conflito*, ed. A descoberta, 2002. p. 172.

BOUDES, T.; DESLANDES, G. Le management des médias numériques à l'épreuve de la gestion de projets: nouvelles perspectives autour de cinq success stories. In: CONGRÈS NEW MEDIA & INFORMATION CONVERGENCES & DIVERGENCES. 2009, Athènes - Grèce. *Actes...Athènes – Grèce: Université du Panthéon*, 2009.

BOUQUILLION, P. *Les Industries de la Culture et de la Communication*, Les stratégies du capitalisme. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 2008.

CHIAPELLO, E. *Artistes versus managers*, le management culturel face à la critique artiste. Paris: Métailié, 1998.

CRETON, L. *Economie du cinéma*, Perspectives stratégiques. Paris: Nathan Université, 1994.

CRETON, L. (Ed.). *Le cinéma à l'épreuve du système télévisuel*. Paris: CNRS Edition, 2002.

DESLANDES, G. *Le Management des Médias*, Paris: La Découverte, 2008. (Coll. Repères)

EDELMAN, B.; HEINICH, N. *L'art en conflit*. Paris: La découverte, 2002.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

- EVARD, Y.; COLBERT, F. Arts Management: a new discipline entering the Millenium. *International Journal of Arts Management*, v. 2, n. 2, p. 4-13, 200.
- EVARD, Y. (Ed.). *Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles*. 2^{ème} édition Paris: Economica. Paris, 2004.
- FLICHY, P. *Les industries de l'imaginaire*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 1991.
- FONNET, L. *La programmation d'une chaîne de télévision*. Paris: Dixit., 2003.
- FOUCAULT, MICHEL. Qu'est-ce qu'un auteur?. *Société Française de philosophie*, v. 63, n. 3, 1969.
- GREFFE, X. (Ed.), *Création et diversité au miroir des industries culturelles*, actes des journées d'économie de la culture. Paris: Ministère de la culture et de la communication, 2006.
- GREFFE, X. *Arts et artistes au miroir de l'économie*. Paris: Editions Unesco, Economica, 2002.
- HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, J. W. *Management des organisations*. 2. ed. Bruxelles: De Boeck, 2006.
- KAMINA, P.; CARON, C. *TGI Paris*, J, 580, 23 fev. 1999. D, aff.
- KÜNG, L. *Inside the BBC and CNN*. Managing Media Organisations. New York: Routledge, 2000.
- KÜNG, L. Does Media Management Matter? Establishing the Scope, Rationale, and Future Research Agenda for the Discipline. *Journal of Media Business Studies*, v. 4, n.1, p. 21-40, 2007.
- MATTELART, A. *Diversité culturelle et mondialisation*. Paris, 2007. (Coll. Repères).
- MACE, E; MAIGRET, E. Penser les médiacultures: Nouvelles pratiques et nouvelles approches de la représentation du monde. Armand Colin, 2005.
- MIEGE, B. *Les industries du contenu face à l'ordre informationnel*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 2000.
- MINTZBERG, H. *Le management*, Collection Poche EO. Paris: Editions d'organisation, 1996.

- OLIVENNES, D. *La gratuité c'est le vol*. Paris: Gallimard, 2006.
- PICARD, R. G. (Ed.). *Corporate governance of media companies*. n. 1, p. 1-9, 2005. JIBS Research Report Series.
- PICARD, R. G. *The Economics and Financing of Media Companies*, New York: Fordham University Press, 2002.
- REIFFEL, R. *Que sont les médias?*, Folio Actuel, Paris: Gallimard, 2005a.
- RIGUAUD, JACQUES. *Les Relations culturelles extérieures*. Rapport au ministre des affaires étrangères, La Documentation Française, 1980.
- SANCHEZ-TABERNO, A. & CARVAJAL, M. *Media Concentration in the European Market: New Trends and Challenges*. Pamplona: University of Navarra, 2002.
- SANCHEZ-TABERNO, A. *The Future of Media Companies: Strategies for an Unpredictable World*", p. 19-34, In: PICARD, R. G. *Strategic responses to media market changes*, 2004. JIBS, Jonkoping.
- THROSBY, D. *Economics and culture*, Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- TREMBLAY, G. Industries culturelles, économie créative et société de l'information. *Global Media Journal*, v. 1, n. 1, p. 65-88, 2008.

A repercussão dos projetos sobre os negócios: o caso das organizações midiáticas e culturais

*Ghislain Deslandes**

*Thierry Boudès***

Prática secular e campo de pesquisa relativamente recente, esta parece ser a situação paradoxal do gerenciamento de mídias como a do gerenciamento de projeto. (ALBARRAN et al., 2006; GAREL, 2003) Mídias e projetos são realmente marcados por uma longa história industrial e por um corpus teórico relativamente restrito, apesar do desenvolvimento de vários trabalhos empíricos, os quais talvez ainda

*

Doutor em Filosofia, professor associado do Departamento de Ciências Jurídicas Econômicas e Sociais do campus Paris da ESCP Europa e diretor científico do Mestrado Especializado em Mídias desde 1997. Na ESCP Europa, ele ensina gestão de mídias e de cultura, gestão da identidade organizacional e ética dos negócios.

**

Professor de estratégia na ESCP Europe. Possui pós-graduação da ESSEC e um doutorado na École Polytechnique, depois de iniciar na área de sistemas de informação, ele trabalhou por cinco anos no Instituto de Gestão EDF e GDF no campo da profissionalização dos quadros de executivos. Professor na ESCP Europe desde 2000 atua nas áreas de estratégia, gestão de projetos e gerenciamento de mudanças.

não atingiram a massa crítica suficiente para assentar definitivamente sua posição entre as disciplinas clássicas das ciências de gestão. No entanto, as comunidades de pesquisa são muito ativas (EMMA e IMMAA para o gerenciamento das mídias, PMI e IPMA para o gerenciamento de projeto), e cada vez mais, o que leva a prever importantes desenvolvimentos nos próximos anos. O gerenciamento das mídias e o de projetos são igualmente marcados pela sua posição comparável às das ciências de gestão: para um trata-se de afirmar que as receitas tradicionais da gestão são insuficientes, até ineficazes, no contexto específico das organizações midiáticas, enquanto para outro, trata-se de pensar em contextos que estão fora dos processos habituais. A atividade projeto, sendo considerada como singular, irreversível, evolutiva, pluridisciplinar, não repetitiva, limitada no tempo, as decisões sendo irreversíveis, o enquadramento relativamente limitado, a incerteza e a influência das variáveis exógenas, fortes. (GAREL, 2003; MADERS, 2003; GIARD; MIDLER, 1996) O gerenciamento de projetos vem desmitificar os processos estabelecidos e imutáveis da rotina industrial, “por oposição ao funcionamento tradicional da empresa.” (JOLIVET, 2003, p. 11), onde o gerenciamento das mídias traz um olhar crítico e distante quanto a uma ciência, mesmo de organizações, que se pretendia fora de contexto, não setorializada, breve, universal.

O que é gerenciamento de projeto nas mídias? Num plano industrial, mídias e projetos são dois termos frequentemente associados. Os profissionais do setor de mídias esperaram que os pesquisadores de gestão se interessassem pela sua forma de funcionamento no modo projeto, para criar sua própria maneira de funcionar num contexto incerto, singular e limitado no tempo? A resposta é negativa. O mundo das mídias, que não tem similar para tornar trivial rapidamente um produto, uma informação ou uma ficção, funciona sobre o modo de projeto,

mais do que sobre qualquer outro modo de organização. Notadamente, tratando-se de atividades de produção audiovisuais ou para o lançamento de novas fórmulas, e de seus produtos derivados, quaisquer que sejam seus suportes. É o caso geralmente para os produtos midiáticos do tipo criação única que provém em particular de uma orientação projeto (programas de imagem, DVD, vídeos de jogos...), os quais se opõem aos produtos midiáticos de criação contínua (jornais, programas transmitidos uma única vez...). (PICARD, 2008) Quanto ao universo dos projetos, estendeu-se bem para além dos mundos técnicos e tecnológicos e não é mais, como diz Garel, Giard e Midler (2004, p. 1), “o apanágio de alguns especialistas da engenharia”. Se o modo projeto foi por muito tempo ligado ao universo da “grande indústria” (TP, armamento, energia, aeroespacial), o estudo clássico realizado por Giard e Midler em 1993 se limitava apenas aos setores de automóvel, da aeronáutica e da construção, o que não acontece mais hoje em dia, onde sua influência cresceu muito, notadamente na informática e nas tecnologias da informação.

No plano da pesquisa, funciona diferentemente. Na verdade, poucos trabalhos foram reservados ao gerenciamento de projeto nas mídias. Essas organizações que repousam cada vez mais em missões e cada vez menos em funções, e que oferecem por consequência um terreno de estudos permanente para a realização de projetos, pouco foram objeto no passado de estudos profundos ou simplesmente comparativos, assinalamos ainda aqui (SYDOW et al., 2004), e mais recentemente. (BOUCKEN, et al., 2008) Quanto à presença das mídias na literatura de gerenciamento de projetos, ela é, veremos mais adiante, bastante rara. Neste estudo, voltaremos a duas correntes da literatura em ciências de gestão, uma dedicada ao gerenciamento das mídias, a outra focada no gerenciamento de projetos, tentando cruzar

suas diferentes perspectivas. Em seguida, após ter exposto a metodologia empregada, estudamos cinco casos de empresas midiáticas através de projetos recentes. Tiramos algumas lições para o gerenciamento de projetos no mundo das mídias e tentamos, expondo os limites desta abordagem, propor caminhos de pesquisa para o futuro.

Projetos e gerenciamento das mídias vs mídias e gerenciamento de projetos

O universo das mídias é marcado pela perecibilidade dos produtos e a necessidade, para os editores ou produtores, de renovar sem cessar a oferta editorial, junto a um público cada vez mais fragmentado. Em outras palavras, a capacidade das empresas de mídia de vencer no seu mercado depende da rapidez com a qual elas são versadas neste exercício sempre renovado, que consiste em colocar rapidamente nos mercados específicos produtos cuja duração de vida, devido aos efeitos da fadiga ou de moda dos espectadores, é muito pequena. Num mundo globalizado do conhecimento, do qual a demanda de produtos e serviços se torna complexa a cada dia (MEREDITH; MANTEL, 2006), a rapidez de execução e a capacidade de questionamento dos modos de funcionamento existentes são fatores-chave do sucesso. É porque a indústria das mídias, isto é as organizações que operam atividades de imprensa e de audiovisual no seu sentido maior são como as outras, e talvez até mais devido à convergência dos suportes e dos conteúdos, transpassadas pelos princípios de uma gestão “pró-ativa” como descrito por Jolivet. (2003, p. 149)

As funções instrumentais de monitoramento são limitadas a um mínimo, o acento sendo colocado no aspecto gerencial do projeto, em suas dimensões estratégicas e editoriais. A indústria das mídias atende igualmente às exigências da “economia

da reatividade” proposta por Garel (2003), na qual as empresas¹ são confrontadas a um contínuo questionamento e à necessidade de reconfigurar suas fontes para atender nos melhores prazos à demanda. (JOLIVET, 2003)

Picard (2008) observa que o modo projeto é uma prática fundamental do gerenciamento das mídias, que ele justifica em particular no caso de produções que visam realizar “uma única unidade de conteúdo”, como é o caso de um filme ou um vídeo de jogo. Nestas situações, Picard (2008, p. 668) esclarece

[...] o trabalho das pessoas envolvidas se realiza no âmbito de uma organização temporária estabelecida para a duração do projeto, com uma flexibilidade maior dos horários, onde o controle está baseado mais no projet manager [...]

Encontramos aqui a dimensão temporal central dos projetos, nos quais a atividade dos participantes deslancha no lançamento e termina definitivamente quando a realização do projeto ocorre. Como explicam ainda Hellriegel e Slocum (2006, p. 526),

[...] os realizadores de filmes, os cineastas, os produtores, os atores, os agentes, os maquiadores, os figurinistas, os artistas encarregados de efeitos especiais, os técnicos e os advogados vêm todos de sociedades diferentes [...]. Uma vez que o filme está terminado, esses participantes independentes se dispersam, depois se juntam com outras pessoas para produzir um outro filme com um grupo diferente de atores, de produtores, de diretores [...]

Na verdade, os projetos midiáticos se prestam bastante à passagem pensada por Giard e Midler (1996) do modelo tradicional da gestão de projeto, baseada no funcionamento manual de procedimentos, o ciclo de vida linear, a ênfase nas regras, para um modelo concorrente, que deixa espaço para as diretrizes gerais,

¹ Estamos então nas “estratégias de obsolescência” segundo Garel (2003, é um termo do autor e não uma citação), esta última supondo Jolivet, (2003, p. 40) “ser a primeira no mercado com uma oferta inovadora para desclassificar a oferta existente (incluindo a sua) e satisfazer uma demanda volátil diante dos concorrentes ou antes que ela se transforme de novo”.

para decisões contingentes, e estruturas integração-cooperação. O codesenvolvimento e a formação de redes entre parceiros são uma prática que se tornou típica das organizações midiáticas. (SYDOW et al., 2004; SYDOW, 2006) Alianças podem então se constituir no tempo de um projeto, durante o qual uma empresa aceitará colocar seu *know-how* à disposição por um tempo determinado e em prol da cadeia de valor de uma outra organização, que pode ser ela mesma uma concorrente. (BOUNCKEN et al., 2008, p. 79) Quanto ao ambiente, ele favorece as rotinas flexíveis mais do que as formais, mesmo que as duas estejam representadas, como assim demonstram Bouncken, Lekse e Koch (2008) no caso do desenvolvimento de produtos novos para os quais a velocidade de colocação no mercado é crucial. Os atores destacam o gerenciamento tático e estratégico das alianças: observando a especialização e o *know-how* cada vez mais fortes das empresas de mídia, demonstram como o modelo das alianças pontuais na base de um projeto específico se torna a norma do setor. E é mesmo, segundo eles, uma das manifestações mais típicas da nova economia que vimos se desenvolver em carreiras baseadas num acúmulo de projetos de um lado, e das organizações com “duração determinada” pela extensão dos projetos para os quais foram criadas de outro lado. A história de uma empresa não sendo mais então apenas a soma dos projetos que ela participou no passado, como aliás o conjunto dos projetos dos quais um indivíduo participou, corresponde a uma síntese certa de sua carreira profissional. Nas palavras de DeFillippi e Arthur (1998, p. 132): “a mobilidade das carreiras condiciona de qualquer modo a estabilidade da indústria inteira”.

Podemos acrescentar enfim que as configurações *ad hoc* são aqui moeda corrente, quanto aos ajustes mútuos são uma modalidade de cooperação particularmente frequente. (DESLANDES, 2008) A estrutura geral pode ser muito imprecisa, ou “latente” (BOUNCKEN et al., 2008, p. 73), e se insere numa forma na qual

as responsabilidades são amplamente fraccionadas : como observa Redmond (apud ALBARRAN, 2006, p. 128) na realidade, os assalariados do setor têm uma grande autonomia de ação em seus trabalhos. Os *plannings* de Gantt aqui são raros, e as certificações inexistentes: o caos é então o que permanece como única ferramenta de regulação dos projetos nas mídias? Como o aspecto econômico dos projetos é gerido nas mídias? Para Picard (2008, p. 668-669), a racionalidade econômica não falta na gestão de projetos midiáticos, onde

[...] as decisões implicam uma análise do investimento em capital e dos riscos, principalmente para os filmes. A avaliação da rentabilidade do projeto, da taxa de desconto e o uso de uma análise custos-benefícios são ferramentas comumente utilizadas por estas empresas de projetos, que utilizam às vezes técnicas.

Inicialmente, é conveniente abordar o setor das mídias sob o ângulo do gerenciamento de projeto, a partir de alguns exemplos, para extrair os pontos de convergência entre os diferentes modelos estudados.

As mídia culturas e a noção de projeto

A figura do projeto se situa bem no centro das atividades do tipo midiático: no campo da produção audiovisual por exemplo, as organizações procuram encontrar um equilíbrio entre os elementos estáveis (sistema de produção, administração, orçamento) e os elementos incertos tais como as condições de filmagem, a prestação de serviços dos animadores ou atores, ou ainda o acolhimento do público. Esta situação impulsiona irremediavelmente as organizações para a exploração de novas ofertas e questiona sem cessar as lógicas de exploração até agora em vigor. (MARCH, 1991) Ora, para estas produções midiáticas ou culturais, que são ao mesmo

tempo únicas, complexas e limitadas no tempo, o recurso à noção de projetos parece se impor por si mesmo. O setor cultural parece mesmo emblemático “ [...] dos novos modelos de gestão recomendados no setor industrial” analisa Benghozi (2006, p. 7) apoiando-se nos trabalhos de Osborn (1998, p. 504), “visando conciliar, sob o qualificativo de “paradoxo da agilidade”, flexibilidade (para responder rapidamente às ameaças da concorrência) e estabilidade (suficientemente para aprender e crescer a partir das forças internas).” Restam os projetos, o ponto de origem dessas produções, sub-representados tanto nos organismos que reúnem e organizam os profissionais da gestão de projeto, como nas pesquisas que tomam os projetos e seu gerenciamento como objeto. (CARDEN; EGAN, 2008)

Mas talvez é preciso começar por definir aqui o que corresponde às indústrias midiáticas e o que se observa nas indústrias culturais, questão que é objeto de várias pesquisas, notadamente no campo das ciências da informação e da comunicação. (FLICHY, 1991; MIÈGE, 2000; MACÉ; MAIGRET, 2005; MATTE-LARD, 2007; BOUQUILLION, 2008) Estas não tiveram tregua para se distinguir das análises formuladas em 1974 por Adorno e Horkheimer, as quais forjavam o conceito de indústrias culturais para denunciar o conformismo padronizado no que se referia às mídias. De nossa parte, consideramos que se as indústrias culturais visam à criação, as indústrias midiáticas se focalizam no público prioritariamente. E é aí que reside sua diferença essencial, que é mais do que uma nuance. O sentido das indústrias culturais na verdade é a relação com a obra; enquanto que o objetivo primeiro das indústrias midiáticas é a relação com o público. Para as organizações culturais trata-se de conceber um programa. Para as organizações midiáticas, o *know-how* se situa do lado da programação, isto é, da implementação de uma grade de exposição atraente de programas. Daí os fenômenos de “desintegração” observados neste universo de mídias: atualmente,

os grandes divulgadores televisuais, que estão entre as maiores firmas do setor, não produzem quase mais programas *in-house* e apelam para prestadores de serviços externos: eles delegam este trabalho de renovação criativa, de rapidez de execução e de adequação à demanda (ex: os “formatos” que testemunham seu sucesso em outros territórios de divulgação) aos produtores independentes que fazem a atividade. E que eles consideram não ser mais verdadeiramente o seu: as mídias se colocam como objetivo convencer o público, formado pelos ouvintes e anunciantes (*two-sided market*), de maximizar a audiência privilegiando alvos específicos. Desta divisão de tarefas, segue-se, entre os produtores e os programadores numerosos fenômenos de cooperação que muitas vezes revestem os aspectos de múltiplos projetos. Pois se os programas têm necessidade de visibilidade, de uma janela de divulgação, os cases de programação vivem quanto a eles renovação, mesmo relativa, dos conteúdos. E é porque nós optamos neste estudo de nos interessar pelas indústrias de mídia e pelas indústrias culturais, no que elas formam, mediante movimentos de filiação, de vizinhança, de interseções, de interações e de iluminação recíproca, este ecossistema que Macé e Maigret (2005) puseram em evidência no conceito de “mídiaculturas”.

Numa tal situação, que mostra a importância da figura do projeto nessas indústrias assim como as ocasiões que elas têm de reforçar a primazia no próprio centro da relação mídias/cultura, quais razões invocar para admitir esta forma de separação que agora estabelecemos? A primeira é histórica: o campo da gestão de projeto, que se desenvolveu consideravelmente nestes dez últimos anos, o número de membros Project Management Institute passou de 43,000 para 246,000 no período (BEN ARBAUGH, 2007, p. 568), era no princípio constituído em torno das indústrias aeronáuticas, espaciais e militares. É aí que se concentraram os estudos sobre gerenciamento de projeto provenientes da tradição

das ciências do engenheiro (que se opõe à tradição das ciências sociais) segundo Söderlund (2004), as quais são comumente pouco influentes no domínio das mídias e da cultura. A segunda razão é mais institucional: as indústrias que no início contribuíram para a estruturação do campo da gestão de projeto foram reunidas nos anos oitenta por outras indústrias (as tecnologias da informação e o automóvel, por exemplo) que contribuíram para organizar a profissão de chefes de projeto tanto do ponto de vista da animação das redes, como na definição dos conteúdos do campo da gestão de projeto. Na verdade, as indústrias midiáticas permaneceram amplamente distantes deste movimento.

Notamos que esta separação nos parece apenas relativa. A fraca presença dessas indústrias no campo da gestão de projeto não impediu na verdade o desenvolvimento de trabalhos que se voltaram para as práticas de gerenciamento de projeto nas indústrias de divertimento. (STROPER; CHRISTOPHERSON, 1987; ROBINS, 1993; JONES, 1996; DEFILLIPPI; ARTHUR, 1998; HARTMAN et al., 1998; BENGHOZI, 2006; SIMON, 2006; EBBERS; WIJNBERG, 2009) Estes trabalhos, que estão mais ancorados na tradição das ciências sociais e que se interessam pois pelos aspectos comportamentais e organizacionais do projeto, mais do que pelo desenvolvimento de métodos (Pert, Gantt...) da qual se ocupa mais a tradição ligada às ciências do engenheiro, fazem aparecer várias características notáveis. Além do mais, dizem respeito essencialmente ao setor cinematográfico, que ocupa um lugar à parte nas indústrias da cultura e das mídias. São esses dois pontos que vamos agora examinar.

Gestão de projeto e indústrias do divertimento: algumas especificidades

Os estudos acima fazem aparecer ao menos três características notáveis dos projetos conduzidos neste universo. Inicialmente,

cada projeto leva à reunião, durante o tempo do projeto, de competências originárias de horizontes bem variados que ultrapassam amplamente o perímetro das organizações permanentes. Como sublinha Benghozi (2006) são redes estáveis que servem de apoio às organizações temporárias que constituem os projetos: cada projeto é assim um lugar de junção de portadores de competências que não pertencem as mesmas organizações. Este fenômeno não é próprio do setor midiático ou cultural, mas é acentuado na medida em que as fimas deste setor dispõem de cadeias de valor pouco integradas: um projeto supõe pois a colaboração de agentes vindos de numerosas e diversas organizações (sendo uma parte importante os independentes). Os projetos são conduzidos por organizações efêmeras mas os conhecimentos e os elos são capitalizados nas redes. (GRABHER, 2004) Observemos enfim que, contrariamente aos outros setores de atividades da economia capitalista, o trabalho assalariado não é mais a forma estatutária mais usual. “Pode-se mesmo dizer” como explica Temblay (2008, p. 71), “que a tendência atual (conduz à) redução dos empregos regulares, do trabalho assalariado, em prol da subcontratação e do trabalho chamado ‘autônomo’”.

Esta situação leva a uma importância central dos mecanismos de reputação. As relações interpessoais são ao mesmo tempo personalizadas e personificadas. (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1998) Elas são personalizadas na medida em que para trabalhar as pessoas devem se conhecer *intuitu personae*: o pertencimento institucional apenas não é suficiente (ocupar esta ou aquela função numa organização). Este ponto é facilmente compreendido nos setores onde os independentes são numerosos. Mas as relações são também personificadas: cada projeto é a ocasião para seus membros demonstrarem e desenvolverem no ato seu *know-how*, garantia de empregabilidade para os projetos futuros na rede.

Última característica notável, os projetos das indústrias midiáticas e culturais são submetidos a um imperativo de criatividade e de estética. Robins (1993), se apoiando em seu estudo da Warner Bros, mostra que neste tipo de organização “sem fronteiras”, este aspecto desempenha um papel fundamental em termos de vantagem competitiva, bem mais, por exemplo, do que a gestão de custos. Este imperativo duplo supõe deixar numerosos graus de liberdade aos atores envolvidos na realização de um projeto. Implica que seus atores disponham de margens de manobra para reinterpretar e orientar o projeto conforme o seu desenrolar (SIMON, 2006; COHENDET; SIMON, 2007) e reavaliar sem cessar seu comportamento. Esta característica contribui também talvez para explicar a fraca presença das indústrias midiáticas e no campo institucional da gestão de projeto: a gestão de projeto “clássica” aparecendo nos representantes das indústrias midiáticas e culturais como uma providência rígida para se chegar a um resultado definido ex ante, numa pura lógica de otimização dos recursos comprometidos.

Produção cinematográfica e gerenciamento de projeto: uma “filiação” natural?

É importante aqui situar a atividade cinematográfica em relação à própria noção de indústrias midiáticas e culturais. Como a televisão e a internet, o cinema nos parece vir de dois universos. Além de estar submetido aos imperativos da medição de audiência e de ser ao mesmo tempo fornecedores e parceiros do setor televisual, o cinema é também uma atividade de produção de obra (ou de produtos se se trata de aplicar as receitas *hit model*) e uma atividade de programação (o *marketing* das salas, salas grande público ou rotuladas “arte e ensaios”). O cinema pode certamente ser “divertido”, e integrar assim os *entertainment industries*: mas isto seria esquecer toda uma

aba do setor, principalmente na França, que, notadamente em nome da exceção cultural, não pode se ligar a este rótulo. Faz seguramente parte das *creative industries*. (CAVES, 2000; GARNHAM, 2005) cuja vocação é de reunir também as indústrias do software, a publicidade e o design numa visão “utilitarista” da criação. (TREMBLAY, 2008, p. 83) Mas haveria o risco de lhe negar seus caracteres distintos, e minar a justificativa dos programas de ajuda que lhe são dedicadas, e que não são acessíveis as outras atividades criativas. É a razão pela qual alinhamos deliberadamente o cinema nas indústrias das mídias e da cultura, e somente nessas: como sublinha justamente Laurent Creton (2002, p. 41), “se o canal cinematográfico guarda suas características, ele se incorpora de fato a um vasto conjunto em dois níveis, audiovisual e de comunicação”. São estes dois níveis que serão objeto de nossa análise, em torno de casos consagrados a atividades midiáticas e culturais tais como a televisão, a imprensa e, certamente, o cinema. Cinco situações de gestão que são tanto projetos conduzidos por equipes confrontadas com a mutação de suas atividades tradicionais face ao surgimento da internet como suporte de informação, de comunicação e de divertimento.

Ora, para Stroper e Christopherson (1987), Robins (1993), Jones (1996), DeFillippi e Arthur (1998), e Ebbers e Wijnberg (2009), o terreno de investigação que é privilegiado é justamente o do setor cinematográfico; em particular a realização/produção de filmes de longa metragem. Pode-se explicar isso devido ao peso econômico que representa o canal cinema na economia americana, mas também é possível sugerir que a execução de um filme sempre se constitui numa metáfora ideal da condução de projeto, com suas etapas (o ato de escrever, financiamento, casting, filmagem, montagem, pós-produção, promoção, multidivulgação), seu orçamento e seu *final-cut*. Deste ponto de vista, o lançamento de um filme é absolutamente representativo de

um projeto no qual os prazos devem ser respeitados escrupulosamente. E isto por muitas razões, sendo que o respeito do *planning* de filmagem (notadamente ligado à disponibilidade limitada dos atores) não é menor: constata-se por outro lado que o tempo de preparação de um filme, e notadamente o tempo de filmagem que se reduz a oito semanas em média na França, vêm diminuindo nos últimos vinte anos.

Para DeFillippi e Arthur (1998, p. 128), que estudam a produção de filmes independentes, que é considerado como um “*caso extremo*”² para quem deseja estudar uma empresa baseada num projeto único, é a sociedade de produção que pode ser “dissolvida” quando o filme termina. E como ele deve realizar seu projeto nos prazos mais breves possíveis, notadamente devido aos custos, ou por conta da data estimada de lançamento do filme, o recrutamento de especialistas externos, validados por projetos anteriores do mesmo tipo, aparece como uma passagem obrigatória. E isto mesmo se Bouncken, Lekse e Koch (2008, p. 75) notem que o surgimento da digitalização no universo das mídias tem simultaneamente multiplicado o potencial de intervenção de tais fornecedores de serviços enquanto tem ao mesmo tempo por consequência um risco de obsolescência aumentada de seus recursos. Esta expertise externa, que se valoriza em relação às qualidades colaborativas de cada interveniente,³ aparece, entretanto como o melhor meio de prever as numerosas possibilidades de interrupção da filmagem⁴. Enfim, a produção de filme faz uso de vários *know-how* diferentes certamente, mas que só intervêm num momento preciso e pontual do filme (*script*, assistente-realizador, montador, *voz-off* não são solicitados no mesmo momento do ciclo de vida do projeto). Raros são os intervenientes que são ativos durante todas as fases do filme: o diretor poderá ver impor um cenário pelo estúdio e não ser requisitado para interferir na montagem da apresentação do filme.

2
“The film-making enterprise offers an extreme case of the organization’s memory disappearing once its projects tasks are accomplished.” (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1998, p. 136)

3
“The pressure of everyday film making meant that both technical and collaborative attributes were valued.” (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1998, p. 135)

4
“A principal reason for this heavy staffing is that film making is continually subject to unanticipated interruptions. For example, unanticipated weather changes can halt outdoor location shooting, the absence of a key cast members can delay a scene, or a fragile ego can fail to respond to new priorities, resulting in significant cost overruns and schedule delays.” (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1998, p. 130).

A expressão *set de filmagem* é a este respeito explícita, pois, se trata de fazer trabalhar juntos, numa lógica incompreensível para o neófito, atividades e personalidades bem diferentes na qual é bem a temporalidade que desempenha um papel determinante. É ela que estrutura efetivamente não apenas as ações, mas ainda os contratos (com duração determinada, o peso da discontinuidade...), as ferramentas (recurso à locação ao invés do que às compras, para as oficinas, estúdios, meios técnicos...), a dimensão das equipes (geralmente mais reduzidas) assim como sua identidade, que tem uma propensão, segundo Robert Picard, a entrar em conflito com a das equipes encarregadas de atividades rotineiras e tarefas diárias da empresa. Esta tensão é talvez necessária para a realização do que este tipo de organização está configurada, ou seja, para aumentar a exigência de criatividade e de inovação que estas empresas precisam para não sucumbir. Ela atende também as dificuldades, para aqueles e aquelas que se ocupam dos negócios correntes, de renovar sua abordagem e evitar o risco de sanção do público diante de um produto, uma obra, que julgará ultrapassado. O autor é interessante notar que a abordagem orientada do projeto (*project-oriented*) se concentra mais na integração de competências múltiplas do que sobre a atividade de produção em si.

Questões de pesquisa e metodologia

Nossa questão de pesquisa se insere nesta aparente desconexão entre o campo institucional da gestão de projeto e o mundo midiático e cultural, e isto, sob várias perspectivas. Será que as três características apontadas pelas pesquisas precedentes se encontram sempre nas práticas dos atores, que estão em evolução rápida, notadamente sob o efeito da digitalização crescente dos conteúdos? É a primeira delas. A segunda é a seguinte: que podemos aprender dos projetos e culturais para a condução do

projeto em geral? Também de forma simétrica, nos perguntamos sobre a maneira pela qual os conhecimentos acumulados no campo da gestão de projeto em geral podem vir esclarecer os projetos do universo midiático e cultural.

Quanto ao nosso método, ele consiste em casar nosso processo de pesquisa com nossa abordagem pedagógica. No momento de criar uma opção no Gerenciamento das Indústrias Culturais e Midiáticas no ciclo Master in Management de ESCP Europa, nós quisemos propor um módulo dedicado ao Gerenciamento dos projetos midiáticos e culturais na era digital. Para cobrir esta parte do programa, propusemos a cinco gerentes de projetos, entendido no sentido amplo e contando um presidente, um diretor de edição, um diretor de programas, dois diretores de departamento novas mídias, de virem diante de um grupo de estudantes para expor suas realizações focalizando seus propósitos em torno de um projeto específico e realizado. Previamente, estas testemunhas tinham dado seu acordo, tanto para serem registrados durante sua intervenção e no momento das questões do público para uma utilização num trabalho de pesquisa posterior, e para “enquadrar” igualmente seus resumos de experiência seguindo as recomendações precisas atendendo as questões estruturantes para o projeto em si.

Estas orientações convidavam as testemunhas a apresentar seu projeto sob a forma de uma história, definindo notadamente os seguintes pontos (as questões abaixo foram então transmitidas às testemunhas quando se preparavam para sua intervenção):

- Qual é o cenário do projeto (empresa, campo de atividade, desafios e objetivos do projeto)?
- Quais são os protagonistas envolvidos?
- Qual é o desenrolar do projeto?
- Quais foram as repercussões e/ou episódios inesperados que perturbaram os protagonistas?

- E se for refazer, o que se manteria e o que se trocaria?

Estamos então inseridos numa tradição de pesquisa que consiste em se apoiar nas propriedades dos resumos para organizar e transmitir experiências e conhecimentos. (BOLAND; TENKASI, 1995; SCHINDLER; EPPLER, 2003; ABMA, 2003) Cada intervenção durou entre uma e uma hora e meia e todas as apresentações foram registradas para poder voltar aos testemunhos. Nosso método repousa aqui em dois postulados: de um lado apresentar experiências de condução do projeto através da voz dos atores que realmente o conduziram, e de outro lado tê-lo sob a forma de síntese. Com o objetivo de levar ao projeto em si uma visão de conjunto, bem como uma série de anedotas rica em ensinamento. Assim assistimos as apresentações a fim de observar a especificidade dos projetos culturais e midiáticos e melhor compreender os modos de funcionamento que estão na obra. Num segundo tempo, voltamos à “crônica fria dos eventos relatados, para distinguir “a história íntima e o que foi tornado público e compreender os resumos que os interessados contam a propósito do projeto”. (BOUDÈS, 2000, p. 56) Confrontamos esses primeiros resultados com a análise da literatura para, sob algumas perspectivas, estudar os projetos no universo das mídias.

Apresentação geral dos casos estudados

Os casos aqui apresentados são provenientes de empresas “tradicionais” do setor de mídias (*Le Figaro*, *France Télévisions*, *Gaumont*, *AFP* e *Arte*) mas se referem aos projetos ligados ao desenvolvimento das tecnologias digitais. A internet representa para cada uma dessas experiências uma reviravolta, o que supõe uma ruptura que questiona os comportamentos habituais (papel dos jornalistas para *lefigaro.fr*, canal de venda de fotos para *AFP*, documentário dedicado a web para *Arte*...), ou pelo menos as lógicas habituais de produção. Trata-se de competição

internacional (AFP), de conteúdos digitais auto-editados, (*Le Figaro*), de obras audiovisuais remasterizadas (*Gaumont*), de jogos interativos *on-line* (*France Télévisions*), finalmente de um webdocumentário (*Arte*). Os parágrafos abaixo propõem um breve resumo do conteúdo de cada intervenção.

FRANCE 2: CRIAR UM JOGO INTERNET PARA VÁRIOS JOGADORES COM O AVATAR DO APRESENTADOR DE UM PROGRAMA DE SUCESSO. TODO MUNDO QUER TOMAR SEU LUGAR

France 2, principal rede pública na França pertencente ao Grupo *France Télévisions*, lançou um novo programa de jogos em julho 2006 *Todo mundo quer tomar seu lugar*. Um projeto que se origina numa empresa de produção, *Effervescence*, que é tanto quem concebe como quem desenvolve o formato. Programado para um período de teste durante o verão de 2006, os primeiros resultados se revelaram decepcionantes, mas positivos para os com menos de 50 anos, denotando uma curva ascendente para este objetivo buscado pelos anunciantes, o que anima o divulgador a continuar. O programa é conduzido por um animador muito popular, particularmente apreciado por suas qualidades humorísticas, sua simpatia e sua empatia com os candidatos.

O conceito tem por base a cultura atual e popular, a dificuldade é progressiva, a dramatização ausente e repousa sobre o campeão que se precisa destronar. O programa é em seguida fixado diariamente na grade, de segunda-feira a domingo, às 12 horas no meio de fevereiro e decola verdadeiramente com a chegada de Mathieu, candidato com 73 vitórias, que levará o jogo a 24,4% de PdA. Em 6 de maio, o jogo alcança a liderança do horário (27,1% PdA). Em janeiro de 2008, o jogo é consolidado (*catch up*, destaque para o campeão, fórum e acesso ao jogo *on-line*) e o site internet é lançado. Uma parceria é feita com

um especialista em jogos *on-line* que adapta a versão televisiva à internet. Referências lógicas são estabelecidas entre a versão internet e a versão televisiva do jogo. O sucesso on line chega: 300.000 visitas /5 166 628 páginas visitadas por dia na semana 7 em 2009. O formato é depois vendido no exterior.

AFP/GETTY: TRANSFORMAR O MODELO
DE COMERCIALIZAÇÃO DE FOTOS DA AGÊNCIA FRANCESA
NO EXTERIOR

L'Agence France Presse é uma empresa dotada de um *status* particular, semi-pública, os recursos provenientes tanto do Estado como da assinatura de agências de notícias e de fotografias. Enquanto seus dois únicos concorrentes verdadeiramente globais, *Associated Press* e *Reuters* se deram os meios de organizar a divulgação mundial de seus fotos on line, a AFP ao contrário está ligada por acordos sindicais e de divulgação, dentro do âmbito da European Photo Agency (EPA), agrupando onze agências da Europa Ocidental. A partir de 2001, o Presidente da AFP se questiona sobre o retorno justo, depois demonstra que seus interesses foram lesados com as regras existentes. Todas as receitas do mercado inglês das fotos tiradas pelos fotógrafos da AFP nos atentados de 11 de setembro de 2001 foram para o clube-EPA e a AFP não recebeu nada dessas vendas excepcionais. Ela propõe então uma nova organização, repelida pelos membros da EPA, que lhe permite acompanhar principalmente as vendas realizadas. A AFP decide então sair dessa parceria, assinar outra com *Getty Images* sob um princípio de partilha segmentada dos papéis e dos territórios. A agência dobra então seus clientes na Europa, sua carteira passa de 17 para 300 clientes nos Estados Unidos. Em alguns meses, a visibilidade das imagens da agência e sua penetração na imprensa diária foi multiplicada por dez (170 assinaturas após dezoito meses).

ARTE FRANCE: PRODUZIR UMA WEB-SÉRIE DE FICÇÃO ORIGINAL, CHAMADA GAZASDÉROT, PARA ALIMENTAR O SITE INTERNET DO GRUPO ARTE LIVE WEB

Em 2008, a direção de desenvolvimento da *Arte France* desejava reforçar a atratividade dos programas on line da rede, propor uma oferta nova no espetáculo ao vivo e se posicionar como inovadora na internet. Ela decide então produzir a web-série *GazaSderot, la vie malgré tout*, que oferece um conteúdo nativo na web (não adaptado), composto de sequências de 2 minutos por dia, durante 60 dias. Este programa, dotado de um orçamento reduzido (216KE), produzido com o apoio do Centre National de la Cinématographie (CNC) é fruto de uma colaboração entre uma agência de consultoria em comunicação interativa (*UPIAN*, encarregada da interface), um produtor delegado (*Botravail*) e um divulgador/co-produtor (*Arte*) segundo um princípio de “sincronicidade”. Durante 60 dias, reportagens de dois minutos são vistas por Palestinos e Israelenses. As vinhetas são filmadas no local pela manhã, depois montadas para serem transmitidas em Paris onde são traduzidas para o árabe, hebraico, francês, alemão e inglês. Todos os dias, dois vídeos são colocados *on-line*. Embora fosse inicialmente apenas destinado a web, o documentário foi finalmente divulgado pela Arte na televisão. Este projeto recebeu vários prêmios (Prix Europa, indicação para os *Emmy Awards* no MIP 2009), prêmio da Nuit das mídias e melhor programa documentário da União Europeia de Radiodifusão.

GAUMONT: COLOCAR À DISPOSIÇÃO DO PÚBLICO AS OBRAS AUDIOVISUAIS DO AUTOR DA LA SOCIÉTÉ DU SPECTACLE EM DVD

Colocado sob a direção de Olivier Assayas, e iniciado por Alice Debord, que garantiu a direção do programa, a empresa Gaumont

quis colocar à disposição do público as obras audiovisuais de Guy Debord em DVD, as quais não haviam sido oferecidas desde a morte de seu autor (após o fechamento definitivo da sala Cujas que passava seus filmes em ciclo). Situacionista revolucionário que lançou sua obra cinematográfica sob o signo do escândalo (*Hurléments pour Sade*, sucessão de telas brancas e de telas negras, umas acompanhadas de barulho, as outras de silêncio), Debord é aquele que falou sobre a morte do cinema. Para este projeto incomum, apaixonadamente implementado, o projeto da equipe Gaumont teve de superar vários obstáculos em diferentes níveis da realização do DVD: aquisição de direitos, restauração, *authoring*, criação gráfica, produção, *marketing* e promoção.

GRUPO LE FIGARO: CRIAR UM PORTAL INTERNET
GENERALISTA A PARTIR DE UMA MARCA DE JORNAL
NACIONAL

Embora a imprensa diária francesa não passe por crise, www.lefigaro.fr tornou-se hoje o site internet que tem o maior número de páginas vistas na França para um site de informação. Sustentado por seu acionista de referência, o *Groupe Dassault*, o *Figaro* soube em dois anos sair de seu campo nativo, o papel, para o universo da web: o digital representava 3% do volume de negócios do grupo em 2005, 18% em 2008, explicando-se notadamente pelo crescimento endógeno e exógeno (*sport24*, *evene.fr*, *ticketac*, *le journal des finances*, *cadres emploi*, *adenclassified*, *bazarchic*...) para se constituir assim num grande portal generalista. O mais antigo dos jornais franceses tornou-se em três anos o principal site de informação on line (mais de 5 milhões de internautas por mês). Esta mutação é feita reconsiderando o modelo de negócio do grupo. Trata-se de reconstituir na web o valor perdido no papel, sempre mantendo o jornal em papel como vitrine, o veículo emblemático. A estratégia é baseada

numa transformação progressiva do polo *news* em torno de um portal único (www.lefigaro.fr). Os jornalistas foram progressivamente dotados de novos meios, como vídeos mais leves (uma vez que a web permite também transmitir a informação sob a forma de vídeo). O jornal se dotou de um estúdio que permitiu, por exemplo, desenvolver o conceito do *Talk* (um convidado responde às perguntas dos jornalistas e a entrevista fica disponível para ser vista no site). Os encontros do *Talk* são anunciados na edição em papel da véspera da entrevista, e fica depois disponível na web e a edição em papel do dia seguinte faz sua análise. Trata-se assim de manter um círculo virtuoso entre o papel e a web.

Resultados e discussão

Nossa análise das experiências apresentadas pode se dividir em três etapas. Num primeiro tempo, voltemos aos resultados que as pesquisas anteriores sobre as conduções de projetos nas indústrias midiáticas e culturais fizeram surgir, e que encontramos em nossos próprios dados. Numa segunda fase, mostramos que certos fenômenos identificados pelas pesquisas em gerenciamento de projeto vindos de outras indústrias se desenvolvem também nas indústrias midiáticas e culturais. Numa terceira etapa, apontamos a lógica do portfólio, emergente nas indústrias midiáticas e culturais, mas que poderia mais amplamente, no futuro, alcançar outros setores.

EM DIREÇÃO DE UM MODELO “HÍBRIDO”?

Inicialmente, tentamos identificar para qual modelo de gerenciamento de projeto convergem as sínteses de prática resumidas acima. Midler (1996) apresenta o quadro abaixo que sintetiza quatro grandes “filosofias” de gestão de projeto que iremos

brevemente resumir. O modelo de empreendedor refere-se à criação de empresas em uma garagem. Corresponde a projetos que conduzem à criação de novas firmas: ele enfatiza o papel pró-ativo do empreendedor, sua visão de seu compromisso e de suas redes. O modelo da engenharia designa os grandes projetos de infraestrutura (pontes, aeroportos), de eventos (copa do mundo de football) ou de aeroespacial (Airbus). Destaca a distribuição dos papéis entre gerenciamento do projeto em sua origem (MOA), gestor da obra encarregado do papel integrador (MOE) e responsáveis pelos lotes de trabalho encarregados de subsistemas (contratantes de categoria 2 e mais). O modelo da concepção linear se refere a projetos, sobretudo, originários do universo industrial da produção de massa. Os projetos são geridos pela sucessão de intervenção de grandes setores da empresa (pesquisa, produção, marketing venda etc.). Finalmente o modelo da direção de projeto designa a evolução do modelo anterior com a introdução de uma figura central de coordenação, a saber o responsável pelo projeto, encarregado da fazer convergir as intervenções dos diferentes setores numa lógica de funcionamento matricial.

Quadro 1: Quatro modelos de gestão de projeto segundo Midler (1996)

	EMPREENDEDOR	ENGENHARIA	CONCEPÇÃO LINEAR	DIREÇÃO DO PROJETO
FIGURA TIPO	<i>Start-up</i>	Grandes programas	Produção de massa uniforme	Produção de massa com variedade
ATORES-CHAVE	Indivíduo empreendedor	MOA, MOE, responsável por lotes de trabalho	Hierarquias setores	Diretor de projeto
PRINCÍPIOS DE COORDENAÇÃO	Papel-chave do empreendedor, de seu talento e de suas redes	Concorrências, contratos, coordenações entre caixas pretas	Coordenação dos especialistas atividades da empresa, arbitragens da hierarquia	Coordenação matricial e delegação de poder junto a um ator que incarna o projeto

SISTEMA DE INCENTIVO	Direito de propriedade futuro	Contratos entre entidades, jogo concurrenial	Quadro salarial	Quadro salarial, empreendedorismo
VANTAGEM	Envolvimento individual, figura romântica do inovador	Coordenação robusta	Produção em grande série, organização compatível com as grandes estruturas	Variedade e fluxo estável de novos produtos de grande série
LIMITES	Visão individual da concepção identificada na criação de firmas novas	Ruptura entre a demanda e a resposta, supõe a existência prévia de uma demanda, coordenação de uma soma de caixas pretas	Sequência das intervenções, convergência sob restrições dos especialistas difícil	Mudanças ligadas ao surgimento de um novo ator, tensões induzidas pela lógica matricial

Somos inquiridos sobre as ligações entre esta grade e os pontos notáveis das práticas de gestão de projeto dos diferentes casos apresentados. Várias conclusões surgem desta comparação. Primeiro ponto, as práticas apresentadas pedem emprestado amplamente aos modelos do empreendedor e da engenharia. É uma surpresa, pois como se trata de projetos conduzidos dentro de empresas (*Le Figaro*, *Arte*, *France 2*, *Gaumont*), seria de se esperar modelos do tipo concepção linear ou até direção de projeto. Os seguintes pontos nos levaram a este diagnóstico.

- Os projetos são majoritariamente devido a vontades individuais, encarregados de materializar uma ideia que se insere na estratégia global da firma, mas que não é formulada precisamente pela direção da empresa.
- Os atores encarregados do projeto são às vezes expressamente recrutados por sua experiência em projetos similares (caso de *Arte*) e pela rede de especialistas familiares do campo que podem mobilizar (caso de *France 2*).

- Alguns projetos são levados a cabo pelos indivíduos que desejam conduzir uma iniciativa que lhes é cara mais do que pela vontade da direção geral (caso de Gaumont).
- Os projetos progrediram graças aos acordos entre indivíduos: antes de mobilizar empresas ou estruturas, todas as testemunhas insistiram sobre a mobilização de indivíduos: os projetos lembrados só começam verdadeiramente quando os indivíduos conseguem se colocar de acordo.

Mas ao mesmo tempo emergem também características que ligam os casos apresentados ao modelo da engenharia. Os casos de *Arte*, do *Figaro* e da *France 2* são sintomáticos desta aproximação. Nestes três casos, as empresas aparecem como integradoras de diferentes colaboradores, cada um juridicamente independente. Tomemos o exemplo de *France 2*. A rede de televisão vai divulgar o jogo, mas se dirige a uma sociedade de produção independente que produzirá o programa. Assim, a relação não é salarial com os atores-chave do projeto: intervem numa lógica de contratos em cascata entre entidades juridicamente independentes. Idem para o caso de *Arte*, a web-série mobiliza uma agência de consultoria em comunicação interativa e um produtor delegado. Assim, a lógica dos projetos consiste em fazer a rede de televisão um gestor de projeto que contrata uma empresa de produção (gestor da obra) e os responsáveis pelos campos técnicos específicos (responsáveis pelos lotes de trabalho).

Os cinco casos que estudamos nos estimulam a apresentar a gestão dos projetos de mídias digitais como um híbrido entre os modelos de empreendedor e de engenharia no sentido de Midler (1996).

MOBILIZAÇÃO DAS REDES E PERSONIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES

Estas características, que constituem um resultado recorrente das pesquisas anteriores conduzidas nos projetos deste setor (mas muitas vezes contrárias aos resultados que recaem sobre os projetos em geral),⁵ também as vemos no trabalho neste caso. Testemunham na verdade a importância das redes pessoais na formação das equipes que realizam os projetos. Assim, no caso da websérie de Arte, é sobre a base de elos tecidos no contexto de projetos passados que a sociedade encarregada de colocar reportagens na web foi identificada e incorporada no projeto. Da mesma maneira, no caso de Gaumont, é graças às redes pessoais dos atores do projeto que esses últimos puderam acessar as bancadas de montagem para restaurar os filmes a um custo menor. Assim a dinâmica de conjunto retoma os princípios de crescimento e diminuição celular recomendados por Jolivet (2003). Os membros do projeto de nível n recrutam os especialistas de nível n-1 que são necessários com base em suas próprias redes, e isto em cascata. O dismantelamento da equipe se dá sob o mesmo princípio. Como dizem Feigelson e Lamberbourg (2008, p. 104), “as afinidades eletivas no início determinam os modos de cooperação no final”. Estas atrações mútuas facilitam a implantação de mecanismos de colaboração, elas abrandam também as eventuais situações de crise entre as pessoas que adotaram o hábito de trabalhar em conjunto. A própria natureza do projeto facilita a “demonstração” das competências desenvolvidas nos projetos anteriores: é notório observar que todas as testemunhas puderam “tornar visível” de uma forma ou de outra seu projeto, seja através de meios físicos (DVD), websites, trechos de reportagens etc. Parece que o próprio objeto dos projetos midiáticos e culturais permite mais facilmente do que em outros (viaduto de Millau como exemplo extremo de outro lado) mostrar como a competência de um ator se materializou numa realização.

⁵ Pinto e Presscot (1990).

Este modo de funcionamento concede um amplo lugar aos mecanismos de socialização. Assim, no caso de *Arte* e de *France 1*, um tempo importante é concedido no início ao conhecimento intuitivo personae dos protagonistas (em almoços, encontros informais etc.) e ao teste de compatibilidade das personalidades. De uma certa maneira, mas sem que seja institucionalizado, encontram-se as duas primeiras etapas do modelo de Tuckman e Jensen (1977), a saber: *forming* e *storming*. Desse modo, no caso das redes de televisão (*Arte* e *France 2*), estas aparecem como integradoras que vão reunir competências de maneira efêmera para o tempo do projeto. Mas a manutenção dessas competências além do projeto escapa amplamente das redes de televisão e se faz através das redes de cooptação.

A comparação que acabamos de elaborar traz consequências ao nível das competências mobilizadas pelos atores projeto no campo das mídias digitais. A influência do modelo empreendedor coloca a questão do papel pessoal do empreendedor. De fato, encontra-se nos projetos apresentados uma forte personificação do projeto em relação aos atores que estão diretamente envolvidos. Esta personificação é coerente com a versão empresarial dos projetos apresentados. Assim, antes de avançar nas colaborações, os atores envolvidos se encontram pessoalmente (num café para discutir, por exemplo) e interagem até que o conhecimento pessoal entre os atores seja suficiente para que possam trabalhar juntos mais à frente. Esta necessidade de ajuste interpessoal é coerente com o versão engenharia dos projetos apresentados: como os colaboradores são juridicamente independentes, podem manter ou retomar sua liberdade se as condições de um trabalho mutualmente frutuoso não acontecem.

Face a uma tal lógica, pode-se perguntar como se opera o relacionamento dos atores envolvidos. Isto procede de uma dupla lógica baseada na competência e nas redes pessoais. As redes pessoais permitem criar as condições de acesso aos recursos. Numa

lógica de gestão de projeto a meio caminho entre um modelo do empreendedor e um modelo de engenharia, não são estruturas perenes que são os provedores dos atores projetos. As redes desempenham esse papel, como resumiu Benghozi (2005), são as “redes estáveis que intervêm em apoio a organizações efêmeras”. O outro mecanismo que rege o relacionamento dos atores é a fama da competência. Da mesma forma que DeFillippi e Arthur (1998) demonstraram no caso do cinema independente, os atores são percebidos em função de suas realizações passadas e da notoriedade que obtiveram. Assim cada projeto é oportunidade para os atores envolvidos não apenas exercerem uma sua habilidade, mas também manifestá-la numa realização concreta cuja recepção pelo público (número de visitantes num website por exemplo) e pelos profissionais (prêmios concedidos) virá aumentar a reputação. A dimensão dos projetos age em favor deste mecanismo de regulação. Os projetos observados não excedem vinte pessoas. Realmente, cada colaborador interfere numa faceta circunscrita e identificável do projeto, notadamente em seu produto acabado, que torna a qualidade da contribuição ainda mais facilmente mensurável.

UMA LÓGICA DE BRICOLAGEM GENERALIZADA

A dimensão reduzida dos diferentes projetos não apaga em nada seu caráter inovador. Os projetos de mídia digital colocam múltiplos desafios em relação às organizações que os acolhem. O desafio acontece inicialmente ao nível das rotinas de funcionamento. Os casos de *France 2* e de *Arte* levantam a questão da autonomização do web como suporte de divulgação. Nos dois casos, trata-se de passar de uma lógica que coloca a web como um suporte anexo a um suporte existente e controlado (a rede de televisão) para um suporte autônomo, que dispõe de sua própria autonomia. Inventar uma lógica de websérie ou desenvolver um jogo

que tire partido da internet e não se contente em prolongar o jogo da televisão participam desta pesquisa de autonomia do suporte web. Esta passagem coloca desafios ao nível das alocações de recursos. Trata-se de encontrar fontes de financiamento particulares que não estão fortemente previstas nas rotinas existentes de alocação de recursos. Esses desafios se prolongam ao nível das identidades profissionais. O caso do *Figaro* mostra que o recurso da web como suporte de informação muda a identidade profissional dos jornalistas da imprensa escrita. Assim, os jornalistas do suporte internet se veem dotados de uma pequena câmara digital que lhes permite filmar vídeos como apoio de suas reportagens: as fronteiras tradicionais entre jornalistas da imprensa escrita e jornalistas da informação pela televisão são assim questionadas novamente. Este desafio se encontra na interação com o público. O suporte internet permite por natureza uma interação crescente com ele. Este último pode mesmo se tornar em parte produtor do conteúdo (através de postagens, de fóruns de discussão etc...). Esta evolução interpela a delimitação entre produtor de conteúdo e receptor desse mesmo conteúdo. Coloca também questões crescentes em termos de rede dos titulares de direitos. No caso de *Gaumont* demonstra toda a dificuldade no tempo da digitalização de conseguir reconstituir satisfatoriamente a cadeia dos vários titulares de direitos na transição para uma obra digital. Estes diferentes desafios fazem voltar ao dilema entre exploração e operação que está no centro da gestão de projeto.

UMA LÓGICA EMERGENTE, O PORTFOLIO

Nos diferentes casos que foram relatados ficamos impressionados com a capacidade e vontade de “tornar visível” o resultado do projeto. Por exemplo, os testemunhos de Gaumont nos mostram a caixa de DVD comunicando detalhes, as outras testemunhas se conectaram aos sites que tinham sido desenvol-

vidos para mostrar o conteúdo e o funcionamento, passando em revista cada elemento de conteúdo. Esta vontade de tornar visível evoca uma ideia oriunda das ciências da educação que se refere à ideia de “portfólio”.⁶ Um portfólio é “uma coleção organizada e cumulativa de trabalhos e de reflexões de um estudante, que coleta informações sobre as competências que desenvolveu no decorrer de um período mais ou menos longo de aprendizagem”. (NACCACHE et al., 2006, p. 110) De maneira ilustrada, pode-se conciliar a ideia de portfólio do *book* de um manequim ou de um fotógrafo que pode assim revelar suas competências através de suas realizações.

Se esta noção não está ausente da literatura (SÖDERLUND, 2004; LORENZEN; FREDERIKSEN, 2005), para designar a gestão concomitante de vários projetos de uma mesma entidade, ampliamos aqui o alcance em matéria de gestão de carreiras. *Você não é melhor que seu último job*, título dado por H. Blair num artigo consagrado à indústria do cinema no Reino Unido e surgido em 2001 no *Work, employment, and Society*, se torna uma regra para todos os intervenientes qualquer que seja seu nível de experiência e de responsabilidades. Esta ideia nos parece efetivamente muito presente nos testemunhos que recolhemos: ela é por outro lado coerente com um dos modos de regulação do acesso aos projetos que passa pela personalização e personificação dos elos (cf. supra). O portfólio, sobretudo se é explícito e utiliza vários suportes, notadamente eletrônico, constitui um meio de materializar a contribuição de um ator num projeto e então favorecer sua empregabilidade futura. Esta conciliação nos parece interessante fazer em outras indústrias. Mesmo se as entrevistas de recrutamento se interessam sistematicamente pela experiência acumulada, pode ser consistente para os atores fabricar, a critério dos projetos de que participam um portfólio que reúna as provas de suas realizações. É um meio que permite “tornar tangível” suas produções, e então, tornar críveis suas competências.

A REPERCUSSÃO DOS PROJETOS SOBRE OS SETORES

As pesquisas em gerenciamento de projeto (MIDLER, 1993) sublinham o impacto dos projetos sobre as estruturas permanentes das empresas, frequentemente chamadas de “setores”. Os projetos contribuem para estimular três tipos de evolução: o destaque da ausência de conhecimentos nos setores, a criação de novos papéis nesses mesmos setores, e o deslocamento de competências existentes.

Esses três fenômenos, realçados notadamente na indústria automobilística, se encontram em nossa amostragem. Assim, os projetos apresentados agem como reveladores de ausência de conhecimentos nos setores. Por exemplo, no caso de Gaumont, o projeto mostra a complexidade dos direitos dos autores a administrar e o conhecimento imperfeito das estruturas neste domínio, o que leva os atores do projeto a desenvolver soluções inéditas. No caso de *France 2*, ao levar o jogo para a web, os atores projetos descobriram que os setores, apesar de sua grande experiência de domínio dos jogos, não dispunham de competências necessárias para o desenvolvimento de jogos na internet. Os projetos favorecem também a criação de novos papéis. Assim, o desenvolvimento do *Figaro* na web levou à criação de papéis inéditos, como, por exemplo, o de responsável pelas comunidades. Ora, os atores que ocupam estes novos papéis não compartilham forçosamente todos os códigos culturais tradicionais dos setores. Assim, como sublinhava com humor um membro do *Figaro*, para animar certas comunidades de jovens, qualquer um que tenha um penteado um pouco estranho é recrutado; o que levaria a dizer a alguns jornalistas da redação do jornal diário nacional: “recrutamos um *punk*”!

Finalmente, os projetos acionam deslocamentos de competências existentes nos setores. O caso de *Arte* e do *Figaro* permitem ilustrar este fenômeno. Na *Arte*, já aconteceu de um conteúdo desenvolvido para a rede de televisão seja em seguida

adaptado para uma divulgação web. A websérie *GazaSdérot, la vie malgré tout*, foi desde o princípio especificamente concebida para a web. É só num segundo momento, após o sucesso obtido pela web, que um formato divulgado na rede de televisão foi elaborado. O processo funcionou, pois ao inverso da ordem habitual, contribuindo para redirecionar a relação entre divulgação web e divulgação televisão. Neste caso do Figaro, os jornalistas que trabalhavam para o site de informação não podem se limitar a produzir artigos sob a forma de texto: a riqueza da web permite também integrar imagens. Desde então, os jornalistas se viram dotados de uma pequena câmera a fim de poder filmar as sequências que podem ser em seguida difundidas no site. As fronteiras entre jornalismo da imprensa escrita e o jornalismo da imprensa audiovisual se movem e se disputam na mente dos colaboradores na redação.

Conclusão

Um projeto capitaliza sobre as competências de uma organização assim como sobre suas faculdades de exploração. Mas ele visa renová-las, ao mesmo tempo em termos de oferta e das capacidades, nos limites do “compromisso entre o possível da situação e o desejável das finalidades”. (BOUTINET, 2005, p. 258) Objetiva ainda, segundo os termos de AFITEP-AFNOR, desenvolver nas organizações “um caminho específico que permita estruturar metódica e progressivamente uma realidade futura”; fazendo isso, os projetos de hoje em dia constroem os procedimentos sobre os quais se baseará o funcionamento de uma empresa amanhã. Nas mídias, tão fracamente representadas nos corpus que contribuíram e contribuem atualmente para construir o campo da gestão de projeto quanto possível, a renovação da oferta, a adaptabilidade permanente, os compromissos entre a urgência e o possível estabelecem o ritmo do funcionamento

das unidades criativas e das equipes encarregadas dos conteúdos. O ponto comum dos cinco projetos que examinamos é chegar a transformar um modelo organizacional no momento da revolução digital, desconcertar a fabricação, a distribuição ou a recepção das atividades existentes para deixar um lugar central para as atividades digitais promissoras para o futuro. Ora, deste ponto de vista, nos pareceu importante mostrar que as práticas de condução de projetos de mídias digitais podem se inserir nos modelos existentes propostos pelos trabalhos, tomando outros setores como âncora. Mas nossos resultados sugerem igualmente que o setor apresenta características específicas (personalização das práticas e personificação dos resultados por exemplo) que podem no retorno enriquecer os conhecimentos existentes em gestão de projeto, notadamente, como observaram Sydow, Lindkvist e DeFillippi (2004), na capacidade das equipes projeto de administrar concomitantemente a tensão entre a urgência, sempre forte nas mídias, e as lógicas de aprendizagem, essenciais num mercado onde os *know-how* evoluem sem cessar.

Este estudo não é isento de limites. Os elementos de análise mostram não apenas a necessidade de uma abordagem em profundidade dos casos estudados (sob a forma de caso único, por exemplo) mas ainda o inconveniente de colocar em pé de igualdade os projetos e as organizações que permanecem dificilmente comparáveis. Se o desenvolvimento da atividade fotográfica da AFP se joga em parte sobre este projeto de acordo com um parceiro de dimensão mundial, a série *GazaSdérot, la vie malgré tout* permanece uma experiência para o Grupo Arte que não tem incidência a curto prazo no futuro da rede. O conteúdo editorial não é jamais o mesmo: a portabilidade na web de *Tout le monde veut prendre sa place* não tem o mesmo teor cultural que os *hurléments pour Sade* de Guy Debord editados em DVD. Também essas diferentes organizações não buscam o mesmo objetivo: algumas querem apenas distrair (Gaumont),

e é então a incerteza que domina: *nobody knows anything* (GOLDMAN, 1983; WALLS, 2005), as razões do sucesso são desconhecidas no início do processo de criação. Outras preferem informar somente (é o caso da AFP). Finalmente há aquelas que querem cobrir os dois aspectos, o divertimento e a informação (*Le Figaro*, *France 2* e *Arte*). Em suma, essas organizações não têm o mesmo status e suas missões respectivas diferem profundamente: se *Arte*, *France Télévisions* e a AFP são sociedades públicas (ou semi-pública no terceiro caso), as duas outras são sociedades privadas, cotadas em bolsa num caso (Gaumont), ligada a um grupo familiar independente por outro (*Le Figaro*). Os limites deste estudo dizem respeito também ao método escolhido, que não permite multiplicar os pontos de vista sobre o projeto apresentado, que é vulnerável ao viés da memória das testemunhas e enfrenta as restrições da autoencenação de uma intervenção pública. Mas nossa abordagem apresenta também algumas vantagens: ela facilita o encontro de atores de alto nível atraídos pela perspectiva de encontros com estudantes, ela permite cruzar testemunhos das empresas diferentes e enfim nos permite aliar nossa atividade de pesquisa com nossa prática pedagógica.

Em termos de perspectiva de pesquisa, nos parece que há ainda muito a descobrir quanto as diferentes articulações possíveis entre a autonomia de ação e de pensamento na origem dos processos de criação, a gestão complexa das competências técnicas e, sobretudo, o compromisso dos atores, notadamente sobre um plano contratual, nos contextos “episódicos”. Como notam Pringle e Gordon (2001), as equipes do projeto são realmente muitas vezes as pessoas menos informadas do que se passa na verdade na organização. São formadas por pessoas externas, muitas vezes independentes. Estas questões se juntam àquelas postas por Alfonso Sanchez-Tabernero sobre o abuso da intermitência nas mídias, os empregos múltiplos, o aumento

desenfreado do número de correspondentes a gerir pelos gerentes, o que o autor chama de “a obsessão do outsourcing” (SANCHEZ-TABERNERO, 2006, p. 95), a “fragmentação” da comunicação interna (as mídias são às vezes “ílhotas de informação” por si mesmas), que participam diretamente da deterioração da qualidade do produto final. “Os diferentes intervenientes não vivem da mesma maneira sua participação na filmagem segundo seu setor de pertencimento e sua posição hierárquica na equipe” observam com razão Feigelson e Lamberbourg (2008, p. 104). Este eixo de pesquisa nos parece promissor, ao mesmo tempo para observar os diferentes quadros de colaboração possíveis “parcerias interfirmas (consórcios), estruturas temporárias, projetos de inovação internos, ou modos de produção em rede tais como os de open source” como sugere Benghozi (2006, p. 7), talvez também para melhor entender os limites. Notadamente a incapacidade da organização para capitalizar seu *know-how* e a impossibilidade onde os atores do projeto encontram para fazer valer, ou mesmo compreender, os interesses estratégicos da organização. (HOBDAY, 2000) Também, uma outra pista poderia ser, convergente com a perspectiva de constituir para cada participante um portfolio pessoal, separar o que se observa da motivação intrínseca (aprendizagem e *fun*) e extrínseca (participação, lógica do contrato, mas também empregabilidade) (OSTERLOH; FREY, 2000). Pois para Feigelson e Lamberbourg (2008), as características do setor (o cinema aqui) necessitam da parte dos atores de,

[...] uma observação em profundidade das aptidões de cada um para integrar essas regras organizacionais e ajustá-las ao contexto. A capacidade de certos atores do sistema para controlar as margens de incerteza (da contratação à finalização do filme) lhes permite melhor organizar essas relações de dependências. (FEIGELSON; LAMBERBOURG, p. 122)

Um estudo profundo deste “consensualismo paradoxal” (FEIGELSON; LAMBERBOURG, 2008, p. 122), faz da “cooperação e da confrontação” (FEIGELSON; LAMBERBOURG, 2008, p. 109), entre a pressão do tempo e a satisfação de contribuir para um projeto que fixará em seguida o nível de empregabilidade daquela (ou daquela) que participa disso de outro lado, poderá na verdade trazer luzes novas. Sobre a maneira mais performática de assegurar as relações de trabalho como sobre a maneira de garantir uma boa cooperação entre os atores envolvidos. Pois, nas mídias, é no sucesso dos projetos coletivos, contrariamente talvez à ideia recebida, que se vê a variação das trajetórias individuais.

Referências

- ABMA, T. Learning by Telling. *Management Learning*, v. 34, n. 2, p. 221-250, 2003.
- ADORNO, T. W.; HORKHEIMER. M. *La production industrielle des biens culturels*. Paris: Tél Gallimard, 1974.
- ALBARRAN. A B, et al. *Handbook of Media Management*. Mahwah. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- BEN ARBAUGH, J. Project management éducation: emerging tools, techniques and topics. *Academy of Management Learning and Education*, v. 6, n. 4, p. 568-569, 2007.
- BENGHOZI, P.-J. Les temps modernes: de la gestion des organisations à la gestion de projet. *Le modèle du secteur culturel*, jan., 2006. n. spécial. Revue Hermès.
- BLAIR, H. You’re only as good as your last job: the labor process and labour market in the British film industry. *Work, employment, and Society*, v. 15, p. 149-169, 2001.
- BOLAND JR, Richard J.; RAMKRISHNAN V. Tenkasi. Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing. *Organization Science*, v. 6, n. 4, p. 350-372, 1995.

- BOUDÈS, T., Christian, D. Du reporting au raconting dans la conduite des projets. *Gérer et Comprendre*, v. 59, p. 52-63, mar. 2000.
- BOUNCKEN. R. B., LEKSE. W. J; KOCH., M. Project Management Capabilities in The New Media Industry. *Journal of Media Business Studies*, v. 5, n.1, 2008.
- BOUQUILLION, P. *Les Industries de la Culture et de la Communication*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 2008.
- BOUTINET. P. *Anthropologie du projet*. Paris: Presses Universitaires de France, 2005.
- CARDEN, L.; EGAN, T. Does our literature support sectors newer to project management? The search for quality publications relevant to nontraditional industries. *Project Management Journal*, v. 39, n. 3, p. 6-27, 2008.
- CAVES, R. E. *Creatives industries*. Contracts between Art and Commerce. Cambridge: Harvard University Press, 2000.
- COHENDET, P.; SIMON, L. Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm. *Journal of Organizational Behavior*, v. 28, n. 5, p. 587-605, 2007.
- CRETON, L. *Le cinéma à l'épreuve du système télévisuel*. Paris: CNRS Edition, 2002.
- DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M.B. Paradox in project-based enterprise: the case of filmmaking. *California Management Review*, v. 40, p. 125-39, 1998.
- DESLANDES. Le management des médias. Paris: La Découverte, 2008.
- EBBERS, J.; WIJNBERG, N. Latent organizations in the film industry: Contracts, rewards and resources. *Human Relations*, v. 62, n. 7, p. 987-1009, 2009.
- FEIGELSON, K; LAMBERBOURG, A. La fabrique filmique, les coulisses des tournages. In: CRETON, L. (Ed.). *Cinéma et stratégies – économie des interdépendances*. Paris: Presses Sorbonne Nouvelles, 2008. p. 103-122.

- FLICHY, P. *Les industries de l'imaginaire*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 1991.
- GAREL, G; GIARD, V; MIDLER. *Faire de la recherche en management de projet*. Paris: Vuibert, 2004. (collection FNEGE).
- GAREL, G. Le management de projet, Paris: La Découverte, 2003.
- GAREL, G. Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et Comprendre*, n. 74 p. 17-90, dec. 2003.
- GIARD, V; MIDLER, C. Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences. Paris: Economica, 1993.
- GOLDMAN, W. *Adventures in the screen trades*. New-York, NY: Warner Books, New-York, 1993
- GRABHER, G. Learning in projects, remembering in networks? *European Urban & Regional Studies*, v. 11, n. 2, p. 103-123, 2004.
- GARNHAM, N. From cultural to creative industries: an analysis of the implications of the "creative industries" approach to arts and media policy making in the UK. *International Journal of Cultural Policy*, v. 11, n. 1, 2005.
- JOLIVET, F. *Manager l'entreprise par projets. Les métarègles du management par projet*. Paris: sem, 2003.
- GIARD, V; MIDLER, C. *Management de projet: Bilan et Perspectives*. Paris: GREGOR (Centre de Recherche en Gestion - Ecole Polytechnique et CNRS), 1996.
- HARTMAN, F.; ASHRAFI, R.; JERGEAS, G. Project management in the live entertainment industry: What is different? *International Journal of Project Management*, v. 16, n. 5, p. 269, 1998.
- HOBDAY, M. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, v. 29, p. 871-893, 2000.
- JOLIVET, F. *Manager l'entreprise par projets. Les métarègles du management par projet*. Paris: Editions EMS, 2003.
- JONES, C. Careers in project networks: the case of the film industry. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (Ed.). *The Boundaryless Career*. New York, NY : Oxford University Press, 1996. p. 58-75

- LORENZEN, M.; FREDERIKSEN, L. (2005). The management of projects and product experimentation: examples from the music industry. *European Management Review*, v. 2, n. 3, p. 198-211, 2005
- MACÉ, E.; MAIGRET, E. *Penser les médiacultures: Nouvelles pratiques et nouvelles approches de la représentation du monde*. Paris: Armand Colin, 2005.
- MADERS. H. P. *Manager une équipe projet, troisième édition*. Paris: Eyrolles, 2003.
- MATTELART, A. *Diversité culturelle et mondialisation*. Paris: La Découverte, 2007
- MARCH, J. Exploitation and exploration in organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p.71-87, 1991.
- MEREDITH. J. R.; MANTEL. S. J. *Project Management: A Managerial Approach*. John Wiley & Sons, 1999.
- MIDLER, C. Modèles gestionnaires et régulation économique de la conception. *Cahier du centre de Recherche en Gestion*, n. 13, p. 11-26, sep. 1996.
- MIÈGE, B. *Les industries du contenu face à l'ordre informationnel*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 2000.
- MCMULLAN, M. et al. Portfolios and assessment of competence: a review of the literature. *Journal of Advanced Nursing*, v. 41, n. 3, p. 283-294, 2003.
- NACCACHE, N., SAMSON, L., JOUQUAN, J. Le portfolio en éducation des sciences de la santé: un outil d'apprentissage, de développement professionnel et d'évaluation. *Pédagogie Médicale*, v. 7, 110-27, 2006
- OSBORN, C. S. Systems for sustainable organizations : emergent strategies, interactive controls and semi-formal information. *Journal of Management Studies*, v. 35, n. 4, p. 481-510, jul. 1998.
- OSTERLOH, M.; FREY, B. S. Motivation, knowledge transfer and organizational form. *Organisation Science*, 11, 538-550, 2000.
- PICARD, R. Management des médias” In: GREFFE, X; SONNAC, N. *Culture Web, création, contenus, économie numérique*. Paris: Dalloz, 2008.

PINTO, J. K.; PRESCOTT, J. E. Planning and tactical factors in the project implementation process. *Journal of Management Studies*, v. 27, n. 3, p. 305-327, 1990.

PRINGLE, H. & GORDON, W. *Brand manners: how to create the self-confident organization to live the brands*. Chichester: John Wiley & Son, 2001.

ROBINS, J. A. Organization as strategy – restructuring production in the film industry. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 103-118, 1993.

SANCHEZ-TABERNERO, A. Leaders as builders of great teams, In *Leadership in the media industry: changing contexts, emerging challenges*, In: KÜNG, Lucy (Ed.). Media Management and transformation center Research Report, 1, Jonkoping, Jonkoping University, 2006. p. 93-106

SCHINDLER, M.; EPPLER, M. Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International Journal of Project Management*, v. 21, n. 3, p. 219, 2003.

SIMON, L. Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. *International Journal of Project Management*, v. 24, n. 2, p. 116-126, 2006.

SODERLUND, J. Building theories of project management : past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, v. 22, p. 183-191, 2004.

STROPER, M.; CHRISTOPHERSON, S. Flexible specialization and regional industrial agglomerations: the US film industry. *Annals of the associations of American geographers*, v. 77, n. 1, p. 104-117, 1987.

SYDOW, J. Managing projects in network contexts: a structuration perspective. In: HODGSON, D.; CICMIK, S. (Ed.). *Making Projects Critical*, Houndmills. Basingstoke, Hampshire: New York, 2004. p. 252-264.

SYDOW, J.; LINDKVIST, L.; DEFILLIPI, R. Project-Based Organizations, Embeddness and Repositories of Knowledge: Editorial, *Organization Studies*, v. 25, n. 9, p. 1475-1489, 2004.

TEMBLAY, G. Industries culturelles, économie creative et société de l'information, *Global Media Journal*, Canadian Edition, v. 1, |n. 1, p. 65-88, 2008.

TUCKMAN, B.W.; JENSEN, M. A. Stages of small - group development revisited. *Group and Organizational Studies*, v. 2, n. 4, p. 419-427, 1977.

WALL, W. D. Modeling movie success when 'Nobody knows anything': conditional stable-distribution analysis of film returns. *Journal of Cultural Economics*, v. 29, p. 177-190, 2005.

Centro Cultural Banco do Brasil: gestão e investimento em cultura

*Marcos Mantoan**

O investimento em cultura por instituições financeiras não é algo tão recente. Numa retrospectiva histórica é possível detectar que o mecenato, por exemplo, surge como forma de associação entre o capital e as artes, por volta de 30 a.C e 10 d.C, quando Mecenas, um grande articulador do Estado romano, procura transferir o prestígio e a aceitação das artes para o Império, através da aproximação entre artistas, filósofos e representantes

*

Bacharel em Ciências Econômicas pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (1989), fez especialização em Marketing para Altos Executivos na Universidade Federal do Rio de Janeiro (2001), em Gestão da Comunicação nas Organizações na Escola de Comunicações e Artes da USP (1999) e em Comunicação Empresarial na Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro (1998). Fez Pós-Graduação *Latu Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações na Escola de Comunicações e Artes da USP

(2002). Graduou-se mestre em Estética e História da Arte pela Universidade de São Paulo (2010). Atualmente, atua como Gerente Geral do CCBB São Paulo, onde é responsável pela implantação da nova unidade do CCBB em São Paulo e também pela grade de programação da inauguração do CCBB em Belo Horizonte, em 2013.

da política romana. (HAUSER, 1969) No Renascimento, o mecenas fomenta uma revalorização das artes. O incentivo aos artistas, escritores e poetas se dá como uma forma de expressão do poder das famílias aristocráticas e dos membros do alto clero. Quando se atinge o século XX, o mecenas torna-se mecanismo de legitimação social de milionários emergentes que surgem, principalmente, a partir de investimentos nos setores industriais, bancário e petrolífero. Este mecenas contemporâneo tem como definição alto grau de personalismo nas decisões e coloca em primeiro lugar o prestígio social em detrimento do caráter mercadológico do investimento em artes.

Já o patrocínio, como associação sistemática entre atividade cultural e comunicação empresarial, é uma experiência recente não somente no país. (SARKOVAS, 1992) É algo que se caracteriza por uma relação de troca do tipo prestação/contraprestação. O patrocinador fornece recursos (financeiros, serviços e/ou produtos) e o patrocinado fornece contraprestação que beneficia direta ou indiretamente os objetivos institucionais do patrocinador. O patrocínio é acordado em função de uma decisão mercadológica. (REIS, 1996) O serviço e/ou produto que recebe determinado patrocínio tem como atributo de mercado o retorno lucrativo do valor investido.

Existe uma fronteira tênue entre mecenas e patrocínio. Alguns especialistas consideram que: eventualmente, os patrocinadores optam por uma mescla de motivações filantrópicas (mais dirigida ao mecenas) e comerciais (mais dirigida ao patrocínio). (REIS, 1996) Considera-se, então, que essa mescla entre patrocínio e mecenas tenha como resultado: publicidade, divulgação da marca, elevação do consumo e prestígio social vinculado ao nome da empresa. (REIS, 1996) Essa tendência de crescimento do uso desse tipo de “patrocínio” muitas vezes está associada às novas formas de autorrealização dos indivíduos que buscam atividades que reúnam o núcleo familiar e social.

Dessa forma, as atividades culturais são beneficiadas na configuração dessa sociedade contemporânea, pois permitem maior interação, seja na participação direta (um espetáculo ao vivo ou exposições, como os eventos dos Centros Culturais Banco do Brasil - CCBB) ou indireta (através de transmissões pela mídia).

Nesse contexto, o patrocínio e o mecenato apresentam potencialidades fundamentais para o êxito da veiculação de um produto ou marca, gerando sentimento de bem-estar, rompimento de obstáculos e, principalmente, criação de vínculo duradouro da empresa com seus públicos. Nota-se que há limitações, como por exemplo, a não elevação imediata do volume de consumo da marca e/ou produto. Porém, a médio/longo prazos as ações culturais estimulam o envolvimento de funcionários e da rede de relacionamentos da empresa; o aprimoramento da imagem da empresa ou marca; a elevação do índice de notoriedade. (AJZENBERG, 2007) Quando o Banco do Brasil opta por constituir um centro cultural torna a iniciativa pioneira, também, porque o retorno não viria de forma imediata. A expectativa, no fim da década de 1980, é a de que – em médio prazo, a marca Banco do Brasil estaria permanentemente vinculada aos aspectos positivos que envolvem a cultura.

Neste ponto, é importante discernir que a entrada do setor privado no financiamento das artes e da cultura tem objetivos muito distintos dos perseguidos pelo setor público, por exemplo. Para a empresa patrocinadora de eventos culturais, as metas concentram-se em dois ramos: cobertura/exposição na mídia de sua marca ou produto e comunicação com seu público. Essas metas conjugadas ao apoio de projetos culturais bem sucedidos podem romper ou diminuir barreiras provocadas pelas disparidades socioeconômicas, porém, diferente dos dois objetivos mencionados anteriormente, essa não é a finalidade principal das ações culturais patrocinadas por empresas. O setor privado necessita do fator “lucratividade” (que pode ser explícito ou

implícito). O setor público não. Ao manter os CCBB, o Banco do Brasil necessita de, no mínimo, cobertura/mídia.

Outra diferença reside na seleção do projeto cultural. Nessa escolha há diversos fatores envolvidos, tais como: natureza da mensagem; continuidade do projeto; exclusividade do patrocínio; público da empresa; relação entre público e mídia; envolvimento da rede de relacionamentos; engajamento dos funcionários de modo geral e, disponibilidade de recursos. Especialistas indicam que em primeiro lugar, a empresa leva em conta a sua capacidade de unir os anunciantes a públicos segmentados, com centros de interesse específico. A compatibilidade entre o perfil do público (demográfico) que se pretende atingir e o tipo de evento patrocinado é condição fundamental para o sucesso da ação. (PIQUET, 1991) Em segunda instância, a adequação da natureza da mensagem é fator determinante na seleção dos projetos, pois é a partir da mensagem que a empresa avaliza seus valores junto à comunidade. Assuntos de vanguarda podem atrair empresas interessadas em transmitir uma imagem de liderança e pioneirismo. Porém, temas polêmicos correm o risco da rejeição, pois patrocinadores temem agregar o nome de sua empresa a controvérsias. (PIQUET, 2007) Um terceiro ponto a ser analisado é o potencial de continuidade do projeto. Algumas empresas valorizam a possibilidade de repetição do evento, procurando perpetuar a comunicação com seu público-alvo. (PIQUET, 2007, p. 17) No CCBB, verifica-se que a mesma lógica é aplicada aos critérios para a seleção de projetos culturais.

A mensuração do retorno do investimento empresarial em práticas culturais necessita de maior conceituação. Alguns pesquisadores questionam a viabilidade ou relevância de aferir o retorno do investimento. Nesse ponto, autores como Antonio Franscshi (1988) assinalam que as empresas interessadas em avaliar o retorno desse tipo de investimento podem adotar critérios tais como: exposição, geralmente mensurada pela centi-

metragem e minutagem de informações veiculadas na mídia; efeitos de comunicação, demonstrados através de estudos de notoriedade e imagem e, volume de vendas (análise comparativa de vendas). Pode-se considerar, ainda, a monitoria de novos clientes e estimativas de audiência direta. (REIS, 1996) Outros fatores, tais como a exclusividade do patrocínio, o envolvimento da rede de vendas e dos funcionários, a oportunidade de promoções e a disponibilidade de recursos são variantes que aumentam sua importância de acordo com os interesses e a expressividade da empresa patrocinadora. (REIS, 1996)

Nos EUA e na Inglaterra existe uma grande consciência e intensa participação por parte dos empresários na cultura. Os exemplos são vários, a Orquestra Sinfônica de Nova York é 100% financiada pela iniciativa privada. A Orquestra Sinfônica de Londres é 95% financiada. Isso não significa que sejam objetos de mecenato e de doações. De fato 50% do orçamento da Orquestra Sinfônica de Nova York é fruto de bilheteria. Outro tanto, de gravações em CDs. No caso da Orquestra Sinfônica de Londres, ela tem hoje uma vendagem em nível mundial fantástica que financia grande parte de sua manutenção. Enfim, essas duas ações são negócios que se fazem com cultura, ou seja, o produto comercializado é a cultura e os lucros dessa comercialização são dirigidos à produção de cultura. (FRANSCESCHI, 1998)

Ainda, nos EUA, em 1966, são criadas associações que regulamentam e controlam os investimentos em cultura, tais como o Business Comitee for the Arts (BCA), o National Endowments for the Arts (NEA) (entidade governamental destinada a incentivar a cultura) e o National Endowments for the Humanities (para apoiar pesquisas, educação e programas públicos na área de ciências humanas).¹ No Brasil, o investimento em cultura com caráter mercadológico inicia-se, somente na década de 1990, especialmente com a legislação para a normatização dessa atividade, some-se a isso, a aprovação e a dissemi-

¹ Hoje 14 países têm BCA: Alemanha, Áustria, Bélgica, Canadá, França, Grécia, Holanda, Hong-Kong, Inglaterra, Irlanda, Israel, Japão, Suécia e EUA.

² Existem leis de incentivo federais, estaduais e municipais, dependendo da lei utilizada, o abatimento em impostos pode chegar até a 100% do investimento. <www.marketingcultural.com>.

³ Nesse contexto, as declarações de missão das empresas incorporaram a expressão “satisfação total do cliente”. Kottler (2000).

nação das leis de incentivo.² Em contrapartida, de lá para cá, um número significativo de instituições financeiras tem apostado nas ações culturais para fortalecer suas marcas frente à concorrência nos mercados nacionais e internacionais.

Nas últimas décadas, o crescente acirramento da concorrência entre as empresas provoca o desenvolvimento de ferramentas voltadas para a satisfação dos seus clientes. Desloca-se a necessidade premente da satisfação interna das empresas para a esfera da exigência do seu público-alvo, ocasionando uma alteração nos hábitos organizacionais e administrativos das corporações.³ A disputa por clientes traz, como uma de suas decorrências, o investimento maciço em procedimentos que possam atribuir distinção das empresas frente aos seus concorrentes e clientes. (KOTTLER, 2000)

Nessa gestão de negócios, as instituições diretamente ligadas à divulgação das artes e da cultura, tais como escolas, museus, galerias e centros culturais funcionariam como instrumentos de distinção para as empresas, vinculando suas marcas a aspectos positivos e valorizados na sociedade atual. (KOTTLER, 2000) Essa situação revela um novo modo de gerir a cultura, no qual a ampliação do circuito internacional de exposições, a construção de grandes centros culturais e a influência dos meios de comunicação, especialmente, os digitais, tem construído uma distinta estética contemporânea que, necessariamente, utiliza patrocínios, publicidade, promoções, relações públicas, assessoria de imprensa, entre outros recursos.

Reconhecidamente, os recursos dirigidos à cultura por órgãos públicos brasileiros não são suficientes para a manutenção das instituições artístico-culturais. Nesse sentido, as Leis de Incentivo à Cultura (no âmbito federal, a Lei Rouanet e no âmbito municipal, em São Paulo, por exemplo, a Lei Mendonça) têm se apresentado como importantes ferramentas no subsídio de suas atividades, pois os benefícios das leis permitem à em-

presa patrocinadora de eventos culturais descontarem parte de seus impostos federais, estaduais e/ou municipais.

Sob o rótulo de “responsabilidade social”, diversas empresas estabelecem parcerias com ONGs, Associações de Bairros ou, até mesmo, adquirem projetos próprios para a qualidade de vida da sociedade na qual estão imersas. Essas empresas atuam em diversos segmentos socioculturais, desenvolvendo ações dirigidas às áreas de ecologia, educação, assistência médica, urbanização, teatro, artes plásticas, música, entre outras. Recebem por parte da União, incentivos fiscais para o envolvimento com projetos dessa ordem e investem no marketing institucional que essas iniciativas podem proporcionar-lhes.

Algumas empresas duplicam esforços a favor de ações sociais e são recompensadas com a atribuição de empresas como “socialmente responsáveis”. Os exemplos são muitos, mas entre eles, citam-se: A Natura em parceria com a ABRINQ no programa “Crer para Ver”, a Xerox do Brasil aliada ao Instituto Ayrton Senna, a BR que possui seu próprio centro cultural, assim como o Banco Itaú; a Fiat com o desenvolvimento do “Projeto Moto Perpétuo”, no qual destaca o mundo da escola, da cultura e do trabalho e, várias outras iniciativas.

Ser uma empresa “socialmente responsável” é um desafio constante, porém, recompensador em termos de fortalecimento da marca e marketing institucional. Para sentir seus efeitos, é preciso lançar um novo olhar sob o mundo dos negócios, tendo a noção de que o compromisso social de uma empresa é muito maior do que pagar seus impostos corretamente. Para o público dessa empresa sentir que adquire produto e/ou serviço que contribui para o bem comum torna-se relevante na sua opção de consumo. Já para as empresas, a necessidade de proporcionar melhoria na qualidade de vida entre os seus públicos é algo prioritário. No discurso social contemporâneo, a eleição da cultura como foco de atuação pode gerar ações multiplicadoras

eficientes para a formação de cidadãos plenos, conscientes de seus direitos e deveres no mundo. (BRANT, 2001)

Nesse sentido, as empresas modernas, em consonância com seus mercados, compreendem a definição de seus papéis sociais e assumem atividades e projetos culturais e/ou educativos, fixando a união entre Empresa Privada e Sociedade, geradora de bons lucros a todos os envolvidos. A promoção de ações culturais mostra-se como relevante caminho para essa integração (entre empresas e sociedade) e o governo brasileiro afiança esses projetos culturais/educativos como uma série de estímulos às empresas interessadas, acrescentando que empresas marcadas pelo compromisso social constroem uma imagem sólida no mercado em que atuam. A sociedade tende a possuir maior receptividade com relação a um produto oferecido por uma empresa “socialmente responsável” em detrimento a uma empresa sem esse tipo de atitude. A cultura passa a ser uma questão de negócio.

Nesse cenário, empresas (pessoas jurídicas) reconhecem sua função social e as possibilidades de um novo tipo de comunicação com seus públicos: o marketing cultural. Isto é, toda ação de marketing que utiliza a cultura como veículo de comunicação para se difundir o nome, produto ou fixar imagem de uma empresa patrocinadora. No meio empresarial, essa ação tem sido aplicada com frequência porque tem apresentado soluções relativamente em conta e tem atendido a três novas exigências do mercado: 1) necessidade de diferenciação das marcas; 2) diversificação da comunicação para melhor atingir seu público e, 3) necessidade das empresas se posicionarem como socialmente responsáveis.

Ao patrocinar um projeto cultural a empresa se diferencia das demais a partir do momento em que toma para si determinados valores relativos àquele projeto (por exemplo, tradição, modernidade, competência, criatividade, popularidade, entre outros adjetivos que agregam valor à marca). Também amplia

a forma como se comunica com seu público e mostra para a sociedade que não está encastelada em torno da sua lucratividade e de seus negócios.⁴ As formas de investimento em cultura nem sempre se resumem em liberação de capital como patrocínio. As formas de investimento podem estar firmadas em permutas por passagens aéreas (companhias aéreas), estada (hotéis e pousadas), refeições (restaurantes), entre outras ofertas de produtos e serviços. Importante é que a ação deva se encaixar perfeitamente ao perfil da empresa, ao público e ao objetivo buscado. Sem equilibrar esses três elementos (público, identidade e objetivo) não se garante a eficácia da ação.⁵

As leis de incentivo transformam o investimento em cultura em uma atividade com retorno financeiro expressivo. As empresas que investem em cultura, geralmente, compreendem que essas ações solidificam sua imagem institucional e dão visibilidade para a marca. O investimento em cultura é visto como uma oportunidade para as empresas se integrarem ao processo de incremento e manutenção dos valores culturais da sociedade e, principalmente, a possibilidade de construir uma imagem forte e bem posicionada, garantindo a curto, médio e longo prazos sua perpetuação. Nesse aspecto, a aposta em ações culturais trabalha a imagem da empresa de modo consciente e inconsciente.⁶ Por que comprar este ou aquele produto? A resposta para essa questão tem duas origens: a competitividade do produto e a respeitabilidade do nome da empresa.

Nessa perspectiva, o investimento em cultura, por meio de centros culturais, surge como estratégia para o aumento da visibilidade de suas empresas mantenedoras ou patrocinadoras e, conseqüentemente, para o crescimento e ampliação de seus públicos. Em muitas situações a criação e/ou o investimento em centros culturais representa um grande retorno em recursos estruturais e financeiros para a empresa. Em 1989, quando o Banco do Brasil aposta na criação do seu centro cultural antecipa uma tendência

4
Ver Kottler (2000).

5
Ver Kottler (2000).

6
Ver Kottler (2000).

de investimento em cultura em 10 anos e inova no modo de gerir essa ação, uma vez que não é possível caracterizar o modelo gestor do CCBB como patrocínio e tão pouco como mecenato. A estrutura físico-financeira dos centros culturais Banco do Brasil está prevista na organização geral da empresa, dentro das ações da Diretoria de Comunicação e Marketing. Nessa forma de investimento pode-se considerar a cultura como mais um produto oferecido aos clientes e à sociedade pela empresa Banco do Brasil.

A atuação do Banco do Brasil no investimento em cultura visa ações institucionais, de relacionamento, interativas, de *merchandising*, de prospecção e fidelização dos clientes, entre outras, que podem ser desenvolvidas em cada evento, organizado pelo CCBB, com os objetivos de: 1) promover a Instituição como gestora da cultura, comprometida com os anseios da sociedade; 2) reforçar o conceito de empresa cidadã e o compromisso com as comunidades e com o País; 3) agregar valor à marca Banco do Brasil, por meio de transferência de atributos relacionados à cultura; 4) contribuir no processo de prospecção e fidelização dos segmentos de clientes priorizados em todos os mercados atendidos pelo Banco e, 5) ser instrumento na consolidação da estratégia do Banco junto a mercados priorizados.⁷

Ao se pensar mais diretamente na atuação do CCBB na área de artes visuais, particularmente nas exposições voltadas à arte contemporânea, toma-se como pressuposto que a “exposição” torna-se um espaço em que se estabelece a comunicação com os diferentes segmentos e perfis de público e que essa ação envolve o investimento em cultura por parte da empresa. Nesse sentido, o conjunto de mostras realizadas (cerca de 40), no CCBB de São Paulo, até março de 2008, demonstra uma linha de ação

⁷ Informações e dados estatísticos retirados do site <www.bb.com.br/cultura>, de domínio do Banco do Brasil SA. Acesso em: 20 mar. 2008.

institucional explícita e consciente por parte da empresa na tentativa de estabelecer comunicação com seus públicos.

Nos últimos anos, como já mencionado, instituições públicas e privadas intensificam seus investimentos em cultura. Os concorrentes do mercado financeiro atuam fortemente na área para ampliar seus resultados de comunicação institucional. Itaú, Santander, Unibanco e Caixa Econômica Federal administram seus próprios centros culturais. Bradesco, HSBC e ABN têm apoiado projetos culturais de grande porte, criando vínculo entre a marca e os atributos do espetáculo patrocinado, a exemplo da estratégia utilizada pelo Bradesco por ocasião do patrocínio da temporada brasileira do *Cirque de Soleil*, e do Unibanco com o patrocínio da Festa Literária Internacional de Paraty (FLIP).

A ordem de investimento das seis maiores instituições financeiras no Brasil é significativa até 2006, indicando o envolvimento de cada uma delas na gestão cultural. As recentes incorporações (a compra da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil, a aquisição do Banco Real pelo Grupo Santander e a integração do Unibanco ao Grupo Itaú), nos anos de 2007, 2008 e 2009, tendem a transformar e a potencializar ainda mais essas cifras. Isto porque cada uma dessas instituições financeiras apresenta fortes investimentos em publicidade e exposição da marca, atrelando seus nomes a setores, hoje, considerados importantes socialmente, tal como, o Banco Real que tem atuação marcada pelas políticas de preservação do meio ambiente e ações sustentáveis. Junto às iniciativas do Santander, que aposta em ações culturais isoladas, a união das duas marcas atingem dois setores relevantes: a cultura e o meio ambiente.

8
 Dados cadastrados já disponíveis para consulta. Fonte: Balanço Social, 2007.
 9
 Informações e dados estatísticos retirados do site www.bb.com.br/cultura, de domínio do Banco do Brasil SA. Acesso em: 20 mar. 2008.
 10
 Fonte: Centro Cultural Banco do Brasil

Quadro 1 - Investimento em Cultura – em milhões⁸

	2003	2004	2005	2006
BANCO DO BRASIL	28.500	38.600	44.500	33.900
ITAÚ	32.100	27.648	28.199	34.776
BRABESCO	15.146	10.188	13.448	41.005
CAIXA	9.651	17.593	23.000	32.154
ABN	9.772	5.058	5.724	11.128
UNIBANCO	5.820	11.764	13.435	8.871

No Banco do Brasil, os investimentos em cultura têm apresentado resultados expressivos. Segundo avaliação do Índice de Qualidade de Exposição na Mídia (IQEM-V) feita pela empresa CDN, a atuação dos centros culturais corresponde a 25% da exposição total do Banco do Brasil na mídia. Até o final de outubro de 2007 os três centros culturais obtêm um retorno de mídia estimulada mensurado em R\$ 372 milhões, com inserções nos principais veículos de comunicação nacional, alcançando cifras muito maiores que o valor aplicado na programação.⁹ Os resultados refletem o reconhecimento que o trabalho desenvolvido pelos CCBBs têm encontrado junto à mídia, o que pode ser comprovado, ainda, pela ampla ocupação de espaços nobres em televisão, rádios, revistas e capas de cadernos de cultura nos principais jornais brasileiros.

Quadro 2 - Mídia (Impressa e Eletrônica)¹⁰

	SÃO PAULO (R\$)	BRASÍLIA (R\$)	RIO DE JANEIRO (R\$)	TOTAL
2001	R\$ 14.070.423,00	R\$ 10.878.403,06	R\$ 21.847.773,92	R\$ 46.796.599,98

2002	R\$ 22.217.460,01	R\$ 6.852.066,26	R\$ 22.837.915,94	R\$ 51.907.442,21
2003	R\$ 23.973.745,38	R\$ 17.124.146,49	R\$ 30.044.846,57	R\$ 71.142.738,44
2004	R\$ 26.566.519,80	R\$ 16.239.020,79	R\$ 43.989.846,64	R\$ 86.795.387,23
2005	R\$ 36.642.697,70	R\$ 13.994.052,35	R\$ 62.338.650,01	R\$ 112.975.400,06
2006	R\$ 36.509.534,54	R\$ 20.659.501,33	R\$ 43.083.472,61	R\$ 100.252.508,48
2007	R\$ 60.331.736,78	R\$ 22.763.852,20	R\$ 40.627.324,98	R\$ 123.722.913,96
2008	R\$ 35.747.831,00	R\$ 13.197.533,52	R\$ 59.370.842,98	R\$ 108.316.207,50
2009	R\$ 31.725.497,04	R\$ 36.056.202,97	R\$ 74.229.029,76	R\$ 142.100.709,77

As exposições do CCBB estão sempre presentes nos jornais diários de maior circulação no país, através dos guias e suplementos culturais existentes em cada um deles. Artigos especiais em revistas especializadas, tais como, *Bravo* e *Go Where*, dedicam páginas às atividades do CCBB, assim como, matérias vinculadas nos telejornais de circulação regional e nacional que convidam o público em geral. Também a mídia internacional repercute a programação do CCBB. A revista *ArtForum*, a mais prestigiada publicação internacional sobre arte contemporânea, traz em uma de suas edições, matérias sobre as exposições de Anish Kapoor, *Jardim do Poder* e *Os Trópicos*, entre outras realizadas pelos CCBBs, situando-as no circuito mundial de exposições, o que ratifica a credibilidade do Banco do Brasil também no meio cultural.

Já a análise do perfil dos visitantes do CCBB, particularmente, no Centro Cultural São Paulo, demonstra que a faixa de idade de maior frequência é de pessoas entre 20 e 50 anos, formando um total de 72,66% dos visitantes, dos quais 55,66% são solteiros. Observa-se que 55,33% dos visitantes têm grau de

escolaridade superior. Outro fator relevante é que apenas 3,33% do público estão desempregados, sendo o restante dividido de forma equilibrada entre setor privado (25,33%), setor público (19%) e profissional liberal (10,33%). Os estudantes representam 17% e aposentados 8,33%. Por fim, a maioria do público, 50,66% tem renda média mensal superior a R\$ 2.000,00 (dois mil reais), com destaque para jovens universitários.¹¹

Quadro 3 - Público

	SÃO PAULO	BRASÍLIA	RIO DE JANEIRO	TOTAL
2001	207.000	208.040	2.176.716	2.591.756
2002	422.834	126.432	1.749.841	2.299.107
2003	482.502	256.248	2.167.236	2.905.986
2004	777.047	404.093	2.451.506	3.632.646
2005	718.801	310.386	2.540.365	3.569.552
2006	658.911	420.655	2.641.739	3.721.305
2007	830.769	1.079.350	2.552.154	4.462.273
2008	861.997	1.013.787	2.405.159	4.280.943
2009	786.400	902.896	2.297.710	3.987.006

Ao oferecer à sociedade uma programação que concilia educação, cultura, lazer e entretenimento, o Banco do Brasil conquista uma percepção positiva que ameniza a percepção de foco exclusivo no lucro financeiro. A instituição financeira alcança ganhos de imagem como empresa “responsável socialmente” e ganhos no relacionamento com clientes ao criar uma pré-disposição positiva para o consumo.

Para servir de instrumento de aproximação entre o Banco do Brasil e seus diversos públicos, os centros culturais, rotineiramente, disponibilizam seus espaços para eventos de relacionamento com clientes e públicos de interesse institucional do conglomerado. De janeiro a outubro de 2007 são realizados nos

CCBB 237 eventos de relacionamento que recebem público de 23.949 pessoas. Em todos os eventos da programação dos centros culturais são destinados convites para ações de relacionamento, fidelização de clientes e prospecção de oportunidades das Unidades de Negócio, resultado de ação desenvolvida pelos CCBB em conjunto com os Pilares Negociais e Superintendências do Banco.

A visão empresarial proposta pelo Banco do Brasil aponta o compromisso da empresa com a responsabilidade socioambiental e cultural. Nesse contexto, a educação é fator fundamental para mudança e melhoria das condições de uma sociedade. A arte propicia um importante trabalho educativo, pois estimula a reflexão, contribui para a formação do indivíduo e gera condições para o exercício pleno da cidadania. A estratégia adotada pelo CCBB de promover o acesso regular a eventos de qualidade, a sensibilização e formação de plateias, a vinculação de atividades educativas aos eventos e as ofertas de atividades culturais diversificadas contribuem efetivamente para o desenvolvimento da sociedade e aproxima o consumidor da marca ao criar para ele uma experiência positiva quando participa de um evento cultural.

Em síntese, o modelo gestor da cultura inaugurado pelo CCBB contribui para a imersão de uma série de outras experiências na formação de centros culturais por instituições financeiras. Esse fenômeno acontece não somente no âmbito nacional, mas também, internacional, particularmente, no contexto latino-americano. Em todos os casos, as instituições financeiras oferecem visibilidade à produção simbólica como elemento que as aproxima das comunidades nas quais atuam. As formas de atuação de cada um dos centros culturais existentes no Brasil e em países da América Latina diferem entre si. Segundo Nei Vargas Rosa, os focos são diversificados e o *modus operandi* é definido de acordo com os objetivos institucionais de cada

empresa gestora. (ROSA, 2007) É importante ressaltar que esses centros culturais ligados às empresas, surgem sintonizados com a entrada do projeto neoliberal, na virada das décadas de 1980 e 1990, e dão novo significado às noções tradicionais que envolvem a cultura.

Referências

- AJZENBERG, Tatiana. *Projetos Culturais e Fortalecimento de Marca. O Caso Pão Music*. 2007. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- BANCO DO BRASIL. Disponível em: <www.bb.com.br/cultura>. Acesso em: 10 de outubro de 2008.
- BENHAMOU, Françoise. *A Economia da Cultura*. São Paulo: Ateliê Editorial, 2007.
- BRANT, Leonardo. *Mercado Cultural; Investimento Social, Formação e Venda de Projetos, Gestão e Patrocínio e Política Cultural*. São Paulo: Escrituras Editora, 2001.
- BRANT, Leonardo. *Políticas Culturais*. Barueri: Manole, 2003. (v. 1.)
- BRETZKE, Mirian. *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM (Customer Relationship Management)*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRETZKE, Mirian. *CRM é mais do que Tecnologia. É principalmente uma decisão estratégica*. Disponível em: <www.bretzke-marketing.com.br/artigos>. Acesso em: 5 jun. 2001.
- BRETZKE, Mirian. *O Conceito de CRM Viabilizando o Marketing de Relacionamento para Competir em Tempo Real*. Disponível em: <www.bretzke-marketing.com.br/artigos>. Acesso em: 5 jun. 2001.
- CAVALCANTE, André; GOMES, Elisabeth. *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CCBB - CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL. *Relatórios Anuais 2001-2007*. Gerência de Planejamento e Comunicação – CCBB: São Paulo, 2007.

- CCBB - CENTRO CULTURAL BANCO DO BRASIL. Relatório Anual, CCBB São Paulo, 2009. Gerência de Planejamento e Comunicação – CCBB. CCBB: São Paulo, 2009.
- CHIN-TAO, Wu. *Privatização da Cultura: A Intervenção na Arte desde os Anos 1980*. São Paulo: Biotempo, 2006.
- COELHO NETO, José Teixeira. *O que é Indústria Cultural*. São Paulo: Brasiliense, 2006.
- COELHO NETO, José Teixeira. *O que é Ação Cultural*. São Paulo: Brasiliense, 2001.
- COELHO NETO, José Teixeira. *Usos da Cultura: políticas de ação cultural*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- FERREIRA, Reinaldo Benjamim. *Centro Cultural Banco do Brasil: uma Experiência que deu certo – memórias*. Rio de Janeiro: CCBB, 1997.
- FLANAGAN, Thomas; SAFDIC, Elias. *Building a Successful CRM Environment*, 1998. Disponível em: <www.techguide.com>. Acesso em: 20 maio 2001.
- FRANSCESCHI, Antonio. *Marketing cultural: um investimento com qualidade*. São Paulo: Informações Culturais, 1998.
- GONÇALVES, Lisbeth Rebollo. *Entre Cenografias: o museu e a exposição de arte no século XX*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo / FAPESP, 2004.
- GOMBRICH, E. H. *A História da Arte*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HAUSER, A. *História social da literatura e da arte*. Madrid: Ed. Castella, 1969.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Rentice-Hall do Brasil, 1993.
- KOTTLER, Philip. *Buscando Valor do Cliente e a Satisfação*. Disponível em: <www.intermanagens.com.br>. Acesso em: 20 maio 2000.
- KOTTLER, Philip. *Quatro Paradigmas de Marketing*. Disponível em: <www.intermanagens.com.br>. Acesso em: 10 maio 2000.

- MALAGODI, Maria Eugênia e CESNIK, Fábio de Sá. *Projetos Culturais*. São Paulo: Informações Culturais, 1998.
- MARTIN, Chuck. *As sete regras do Marketing na Internet*. Disponível em: <www.intermanagens.com.br>. Acesso em: 20 maio 2000.
- MORIN, Edgar. *Cultura de massas no século XX – Espírito do Tempo*. Rio de Janeiro: Forense, 1969.
- MUYLAERT, Roberto. *Marketing Cultural & Comunicação Dirigida*. São Paulo: Globo, 1995.
- ORTIZ, Renato. Cultura e Sociedade no Brasil. In: FRANSCESCHI, Antonio. *Marketing cultural: um investimento com qualidade*, São Paulo: Informações Culturais, 1998.
- PIQUET, Sylvère. Version antique et version moderne du mécénat. *Revue Francaise de Gestion*, mars/avril/mai, 1991.
- REIS, Ana Carla Fonseca. *Marketing Cultural – Revisão do arcabouço teórico-conceitual e contribuição à análise da postura empresarial*. 1996. Dissertação (Mestrado). - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1006.
- REIS, Ana Carla Fonseca. *Economia da Cultura e Desenvolvimento Sustentável: O Caleidoscópio da Cultura*. Barueri: Manole, 2007.
- REVISTA DE CARNAVAL – MANGUEIRA. Rio de Janeiro, fev. 2001, p. 35-37.
- RYAN, Jerry. *Achieving Business Success Through Customer Relationship Management (CRM)*, 1999. Disponível em: <www.techguide.com>. Acesso em: 5 jun. 2001.
- ROCHA, Ana Cristina Souza. *Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo: estratégias de marketing e CRM*. 2008. Dissertação (Mestrado) - Universidade São Marcos, São Paulo, 2008.
- ROSA, Nei Vargas. *Infraestruturas Emergentes – Plataformas culturais do sistema financeiro, produtores culturais e curadores*.

2007. Dissertação (Mestrado em artes visuais)- Instituto de Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

SARKOVAS, Yacoff. Negociação do Projeto Cultural. In: MENDES DE ALMEIDA, Cândido José; DA - RIN, Silvio (Org.). *Marketing Cultural ao Vivo – Depoimentos*. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora, 1992.

TATSCH, Flávia Galli. *Gestores e Mediadores Profissionais da Cultura. Agentes de Transformação*. 2001 Dissertação (Mestrado).- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

TOLILA, Paul. *Economia da Cultura*. São Paulo: Iluminuras, 2007.

VIEIRA, Marco Estevão de Mesquita. *Distinção, cultura de consumo e gentrificação: o Centro Cultural Banco do Brasil e o mercado de bens simbólicos*. 2006. 292 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006

YÚDICE, George. *A Convivência da Cultura: usos da cultura na era global*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2004.

Este livro foi composto na EDUFBA por
Amanda Lauton Carrilho.
O projeto gráfico foi desenvolvido no Estúdio
Quimera por Iansã Negrão com o auxílio de Inara
Negrão para a EDUFBA, em Salvador.
Sua impressão foi feita no setor de Reprografia da
EDUFBA. A capa e o acabamento foram feitos na
Cartograf, em Salvador.

A fonte de texto é DTL Documenta. As legendas
foram compostas em DTL Documenta Sans, família
tipográfica projetada por Frank Blokland.

O papel é Alcalino 75 g/m².

400 exemplares.





Este volume reúne quase todas as intervenções dos palestrantes e debatedores I Seminário Internacional Brasil-França de Política e Gestão Cultural – Olhares Cruzados, realizado em 2010. Elas desfazem alguns dos principais mitos que informam a política cultural, permitindo (re)pensar o papel do Estado na Cultura e tentar construir políticas que deles escapem.



ISBN 978-85-232-1105-9



9 788523 211059