

Gestão de Equipamentos Culturais: Panorama acerca de seus procedimentos básicos

Giuliana Kauark¹

Plínio Rattes²

O Brasil possui grande número de locais que se destinam à criação, produção e difusão artística e cultural, diversos em termos de tamanho e estrutura; acervos e atividades que realizam; públicos que atingem; vínculo institucional (se privado, público ou público não estatal) e distribuição territorial (acentuadamente assimétrica). A existência, qualidade e funcionamento desses

.....

1. Pesquisadora e gestora cultural, graduada em produção em comunicação e cultura (UFBA), mestre e doutora em Cultura e Sociedade (UFBA), bolsista Pós-Doutorado em Políticas Públicas na Universidade Estadual do Ceará (FUNCAP/CAPES) e membro do Observatório da Diversidade Cultural e do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (CULT). E-mail: giulianakauark@gmail.com.

2. Pesquisador e gestor cultural, graduado em produção em comunicação e cultura (UFBA), mestre e doutorando em Cultura e Sociedade (UFBA), membro do Observatório da Diversidade Cultural e do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (CULT) e atua, desde 2011, como produtor cultural do Sesc Bahia. E-mail: pliniorattes@gmail.com.

espaços são pressupostos imprescindíveis para um pleno exercício dos direitos culturais, ou seja, para uma efetiva garantia do direito de toda pessoa participar livremente da vida cultural de sua comunidade, tal como preveem cartas internacionais e constitucionais de direitos humanos e fundamentais.

A despeito da reconhecida importância dos espaços culturais, ainda é rarefeita uma bibliografia que os tomam como objeto de estudo. As lacunas em termos de pesquisa são muitas e vão desde questões relacionadas à própria nomenclatura desses espaços até à abordagem de problemas comuns, desafios prementes ou ainda dos modos de gestão empreendidos. Soma-se a isto uma enorme carência na oferta de cursos de qualificação profissional para gestores que atuam nesses locais e, quando existem, são pontuais e/ou concentrados nas principais capitais brasileiras.

A gestão de equipamentos culturais exige de seus profissionais sensibilidade com questões relacionadas aos direitos culturais, cidadania, e diversidade, entre outros, bem como domínio de uma série de conhecimentos específicos comuns à administração, porém, adequados ao campo cultural. No presente artigo introduziremos a temática dos equipamentos culturais e, na sequência, focaremos nos aspectos relacionados à gestão, apresentando um panorama de alguns procedimentos básicos.

1. Conformação dos equipamentos culturais

Ao longo do século 20, a cultura passou por intensas mudanças acompanhando o avanço e desenvolvimento das tecnologias e das novas formas de produção e consumo. Com efeito, neste período emergem novos gêneros e linguagens estéticas, a exemplo da cultura de massa, multiplicam-se e segmentam-se os públicos consumidores, bem como modificam-se os modos de se relacionar com a cultura. À guisa dos acontecimentos, também os equipamentos culturais se transformam. No lugar de espaços consagrados a determinadas produções artísticas (teatro, galeria, cinema):

surgieron los centros culturales como modelo de organismos más flexibles, plurales y democráticos, convirtiéndose en la institución que mejor encarnó y representó las características y necesidades de la dinámica social de las últimas décadas. Además, generó una fisura en la concepción monolítica de espacios para un solo tipo de actividad cultural. Este proceso llevó a una profunda redefinición del espacio, las infraestructuras y equipamientos culturales y las actividades que allí se desarrollan, incluyendo los modelos de producción de sus contenidos. (MELGUIZO, 2014, sp.).

No Brasil, como em outros países, vimos surgir muitos desses centros culturais, ou complexos culturais, sem necessariamente minuar a criação de teatros, cinemas ou bibliotecas. Contudo, mesmo estes equipamentos projetados para atender especialmente determinada expressão artística, são geridos na contemporaneidade de modo a oferecer atividades polivalentes ou ainda a configurar-se como locais de sociabilidade, visando a manutenção de público ou mesmo a sustentabilidade financeira.

Esclarecemos que neste artigo compreendemos os equipamentos culturais como edifícios construídos com o objetivo de produzir e disseminar práticas culturais e bens simbólicos. Ou seja, espaços concebidos para acolher uma ou mais expressões culturais e atividades correlatas, a exemplo de exibição de filmes, apresentação de espetáculos de diversas linguagens (teatro, dança, circo, música), exposições e mostras, realização de ações formativas relacionadas ao campo cultural etc. Diferem-se, portanto, da ideia de espaço cultural, locais que, a princípio, não foram construídos com a função de abrigar atividades culturais, mas, dependendo de seus usos e apropriações, podem também ser destinados a elas - é o caso das praças, largos, parques, escolas, entre outros.

Por óbvio, os contínuos avanços tecnológicos que vivenciamos na atualidade, em especial no campo da comunicação, exigem também que os equipamentos culturais se readaptem às novas dinâmicas. Latente, por exemplo, encontra-se ainda o desafio por que passam os locais consagrados às artes performáticas e que exigem a presença física do público em relação àqueles setores da indústria cultural (como audiovisual, editorial ou fonográfica) que

mais facilmente se adaptaram à chamada era digital. Além dessas questões tecnológicas e das mudanças por elas provocadas, é preciso destacar que, hoje em dia, tampouco é possível tratar dos equipamentos culturais deslocados de um debate sobre sua inserção no território, na cidade. Isso porque considera-se a cidade como local próprio da cultura, onde ocorrem as “relações de troca, de convivência, do encontro do diferente, do coletivo e da possibilidade de solidariedade e de conflitualidade no espaço urbano” (FERNANDES, 2010, p. 27). E, portanto, quando idealizados e planejados para potencializar a sociabilidade própria das cidades, os equipamentos culturais podem se tornar locais de convívio e troca de experiências, bem como de articulação de diferentes conteúdos e ideias.

Nesses termos, Enrique Núñez (2014) pontua que um equipamento cultural, qualquer que ele seja, sempre estará localizado em um determinado território que possui características próprias (demográficas, socioeducativas, tradições e expressões culturais etc.) e que, portanto, precisam ser consideradas pela sua gestão. Destarte, o autor indica três atores essenciais da gestão de equipamentos culturais, quais sejam: 1) Os cidadãos, também denominados públicos, espectadores; 2) Os criadores, artistas e especialistas, pensados tanto individual como coletivamente; e, 3) Os técnicos que administram o equipamento, ou seja, os profissionais da gestão cultural, responsáveis pela otimização de recursos, manutenção, desenvolvimento de ferramentas para melhoria dos serviços oferecidos pelos equipamentos. Estes últimos são nosso foco de atenção.

2. Gestão cultural

O crescimento do mercado cultural nas últimas décadas e a institucionalização e organização da cultura nos âmbitos nacional e internacional passaram a exigir um número cada vez maior de profissionais capacitados e especializados a trabalhar com a gestão cultural. No Brasil, a criação do Ministério da Cultura na década de 1980 é um divisor de águas, marcando o início de um processo de consolidação da gestão cultural enquanto campo profissional. Neste

sentido, destaca-se a implementação da primeira lei federal de incentivo fiscal para a cultura que reconheceu não só a importância do setor, mas a complexidade de sua cadeia produtiva e a especificidade de seus profissionais.

Embora hoje bastante questionadas em sua aplicação e efetividade, as leis de incentivo à cultura assimilaram a participação de outros atores no cenário cultural até então restrito ou ao poder público ou à elite. Esse reordenamento do funcionamento do setor e a consequente ampliação da cadeia da produção cultural passaram a exigir profissionais cada vez mais especializados, inclusive na área da gestão. Neste contexto, emerge a necessidade de formação e/ou de qualificação de profissionais para atenderem à crescente demanda do setor, aptos a operar com as diversas dimensões da cultura.

Evidente que hoje, com as dimensões do campo cultural, passou-se a exigir muito mais profissionais qualificados, para dar conta desse desafio. Quem gere um equipamento, certamente, não é a melhor pessoa para gerir um projeto, por exemplo. São coisas distintas. Isso é um desafio, formar gente para estas áreas é um desafio. De 2003 para cá, ampliou a necessidade do Estado de contar com profissionais para gerir políticas que começaram a ser implementadas. [...]. Os próximos anos, numa perspectiva de curto prazo, apontam para um crescimento grande da área, e em médio prazo, certamente, um mercado estável. A sociedade vai contar com profissionais em maior número e mais qualificados. (MIGUEZ, 2013, s.p.).

Destarte, a formação de gestores culturais urge em ser a mais ampla possível, incorporando tanto o aprendizado de ferramentas gerenciais, como também prevendo a constituição de profissionais-cidadãos atentos com o desenvolvimento da cultura e com a promoção de sua diversidade (BARROS; JUNIOR, 2011). Noutros termos, os gestores culturais, sobretudo de equipamentos, precisam conhecer a realidade com a qual estão lidando e ser capazes de dialogar com ela, afinal, como indica Isaura Botelho (2016), estes profissionais atuam mediando diversas realidades, a do criador, a da obra, a do cidadão e as demais que se interligam a esta tríade.

O cenário mais comum, não obstante, é de gestores culturais despreparados para qualificar os processos de gestão e para lidar com a realidade do seu entorno. Vejamos o relato abaixo.

Se a classe de produtores ainda enfrenta restrições em função de seu próprio despreparo, o problema se estende também aos gestores de boa parte dos espaços culturais públicos do país. Mesmo grandes instituições, muitas vezes, são administradas de maneira amadora, por pessoas que possuem apenas o gosto pela arte, ou nem mesmo isso. É comum encontrar diretores de centros culturais e até secretários de cultura sem nenhuma vivência no setor e sem conhecimentos de administração. Isso talvez explique boa parte dos fracassos dessas instituições, tanto para a captação e a gestão de recursos quanto para o próprio desempenho de suas atividades. (AVELAR, 2013, p. 67).

Por um lado, precisamos estar cientes de que ainda estamos lidando com uma profissão relativamente nova, cujas competências, saberes, habilidades e, até, campo de atuação estão em processo de conformação. Por outro, se ansiamos verdadeiramente atuar no campo da cultura, em especial, na gestão da cultura ou de seus equipamentos, precisamos aperfeiçoar nosso conhecimento a respeito.

3. Gestão de equipamentos culturais

Conforme o sociólogo Danilo Santos de Miranda (2008), há 30 anos à frente do Sesc São Paulo, entre as habilidades que um gestor cultural deve reunir para administrar um equipamento cultural estão: planejamento coerente com a política; gerenciamento de recursos humanos e tomadas de decisão conjuntas; implementação de rotinas padrões e dinâmicas diferenciadas de interação com as comunidades; domínio sobre os conteúdos.

Por outro lado, como defende Liliana Silva (2008), a intangibilidade própria do campo das artes e da cultura pode ver-se esmagada pela materialidade burocrática das normas, procedimentos e critérios de eficiência da gestão. Portanto, no lugar de uma visão eficientista e tecnocrática, uma gestão de

equipamentos culturais deve desvelar o simbólico, a criatividade, a diversidade cultural presente no entorno.

Na esteira das diferentes interpretações sobre gestão de equipamentos culturais, compreendemos que o binômio aparentemente antitético da administração vis-à-vis da liberdade criadora, em realidade, é complementar e sintetiza um dos grandes desafios de gestores, qual seja, o de conjugar procedimentos administrativos, operacionais, criativos e inovadores para a gerência de processos no campo da cultura. Destarte, não há modelo universal para organizar nosso campo. Ao contrário, assim como é próprio da cultura, os modos de gestão também podem e devem ser diversos, dinâmicos e, sobremaneira, atentos aos mais distintos públicos e expressões culturais com que interagem.

No caso específico da gestão de espaços culturais, os desafios estão presentes no dia-a-dia do trabalho. Além da necessidade de conhecimentos administrativo-financeiros e organizacionais de qualquer instituição formal, é preciso conhecer o equipamento, identificar as suas especificidades com o intuito de explorar as suas potencialidades, tornando-os espaços dinâmicos e humanizados, com o foco principal voltado para o reconhecimento e o acolhimento de seus diversos públicos. (CUNHA, 2013, p.19).

Inferimos, assim, que é preciso que gestores de equipamentos culturais reflitam constantemente suas relações com criadores e públicos, com a própria produção cultural contemporânea, e que sejam, ao mesmo tempo, capazes de lidar com procedimentos tais como planejamento, gerenciamento e rotinas administrativas, obviamente adequados às especificidades do setor cultural. Alguns deles serão observados a seguir.

4. Panorama de procedimentos básicos da gestão de equipamentos culturais

Existem diferentes tipos de equipamentos culturais com variadas características, objetivos, públicos-alvo e conteúdos e também de distintas tipologias (público, privado e sem fins lucrativos). Esses e outros fatores contribuem para determinar o modelo de gestão a ser adotado por cada espaço, ou seja, aquele conjunto de normas e princípios que orientam os gestores no cumprimento eficaz da missão da instituição.

Leonor Mendinhos (2012) exemplifica alguns modelos de gestão que podem ser úteis na gestão de equipamentos culturais, vejamos quais sejam. O Modelo 7S é aquele que inter-relaciona sete elementos cruciais na gestão organizacional, a saber, Estratégia, Estrutura, Sistemas, Capacidades, Recursos Humanos, Estilo e Missão. Já o Modelo de Gestão de Processos propõe o monitoramento dos procedimentos de rotina e considera que as práticas instaladas, ao nível dos processos, precisam geralmente ser alvo de reflexão com vista a eventuais alterações. O Modelo de Relações Humanas, por sua vez, baseia-se no fato de as organizações culturais assentarem no trabalho das pessoas e no seu desempenho. Por seu turno, o Modelo de Sistema Aberto leva em conta os inputs do público, dos patrocinadores e dos trabalhadores envolvidos, bem como do ambiente externo (econômico, político, legal, social, educacional) para produzir uma organização que constantemente muda e se ajusta ao mundo à sua volta. Cada um desses modelos pode ser explorado minuciosamente e servir para análise da gestão de um equipamento cultural. Não obstante, vale ponderar que, no caso de espaços geridos pelo poder público, uma série de questões próprias do ciclo político e também do desenvolvimento de políticas culturais, via de regra, dificulta o estabelecimento de modelos gerenciais.

Independente do vínculo institucional, os equipamentos culturais na atualidade devem possuir qualidades como flexibilidade, agilidade e capacidade de adaptação, assim como compromisso de realizar consultas e análises do ambiente onde estão inseridos e dos desafios que enfrentam, com atenção

às dinâmicas sociais, tecnológicas, econômicas e políticas. Igualmente, seus gestores devem ser flexíveis e adaptáveis às realidades que os cercam, sabendo também otimizar os recursos disponíveis, humanos, materiais e financeiros e utilizá-los de forma estratégica, com vistas a absorver todo o potencial possível que podem oferecer.

A diversidade da gestão cultural revela-se no fato de que cada equipamento tem um perfil, cada espaço traz em si uma singularidade distinta, um tipo de missão, um rol de projetos e de públicos preferenciais, bem como guarda uma série de diferenciações em relação a outros espaços. Todavia, como anteriormente mencionado, identificam-se certos procedimentos indispensáveis e necessários na gestão de equipamentos culturais. Passemos a eles.

Planejamento

Para uma gestão saudável dos processos internos existentes em qualquer tipo de equipamento cultural, independente do porte e dos conteúdos, é estratégica a definição de um planejamento. O primeiro passo neste sentido é criação de um organograma, uma representação gráfica das relações entre as unidades existentes no equipamento. Esse processo exige organizar e distribuir as funções de cada setor ou profissional, tornando evidente para todos as atividades que devem ser desempenhadas por cada um.

Em seguida, passa-se à elaboração do planejamento. Preferencialmente, ele deve ser formulado com ampla participação da equipe, estabelecendo as metas que vislumbra alcançar. Como não há um modelo único de planejamento estratégico, cada espaço, a partir de suas especificidades internas e externas, deverá encontrar a metodologia mais adequada a sua realidade. Independente das particularidades, algumas etapas básicas e cruciais do planejamento envolvem: a elaboração de diagnóstico do ambiente interno e externo; a definição da missão do equipamento; a formulação dos objetivos e resultados a serem alcançados; os prazos de execução e as estratégias de execução, monitoramento

e avaliação. Por óbvio, o planejamento deve levar em consideração a capacidade real de financiamento das atividades, os riscos previstos e, se possível, planos de contingência.

O processo de elaboração do planejamento é rico no sentido de provocar tanto o gestor como a equipe do equipamento a entender o que justifica e mobiliza o trabalho de todos, quais as funções e os impactos que seu espaço tem ou pretende ter e o que deve ser feito para atingir os resultados que todos almejam.

Gestão de pessoas

Sobre gestão de pessoas há uma rica e variada bibliografia, própria ao campo da administração e que, portanto, não nos cabe aqui reproduzir. Neste quesito, nos interessa apontar especificidades da gestão de pessoal no âmbito dos equipamentos culturais.

Inicialmente é preciso destacar as diferentes equipes que compõem um espaço de cultura. Em geral, identificam-se equipes administrativa (coordenação, assessoria de comunicação, diretoria artística, captação de recursos, bilheteria etc.); técnica (chefe de palco, técnico de som, técnico de luz, projetista, montador etc.); manutenção (eletricista, artífice); limpeza (agente de limpeza, jardineiro) e segurança (vigilância, portaria). Dos funcionários das equipes administrativa e técnica é exigida formação técnica, artística ou universitária, o que, em determinados lugares, pode revelar-se um problema diante da escassez de pessoas formadas no campo artístico ou cultural.

O regime de trabalho e o tipo de contratação são bastante peculiares. Na maioria dos casos, os equipamentos culturais funcionam em dias e horários diferenciados, ou seja, durante fins de semana e à noite. Não obstante, é fundamental que estejam abertos também nos chamados dias e horários administrativos. Sendo assim, é comum que as equipes trabalhem em regime de escala e com banco de horas. As férias, a depender da quantidade de funcionários por equipe, podem ser escalonadas diante da sazonalidade de funcionamento do equipamento.

Todas essas particularidades precisam ser levadas em consideração no momento da contratação. Por exemplo, no caso de equipamentos públicos, as equipes de manutenção, limpeza e vigilância são geralmente contratadas por meio da terceirização, cujos processos licitatórios são, geralmente, padronizados e não incorporam a dinâmica própria do fazer cultural, podendo acarretar em processos trabalhistas. Ademais, muitos equipamentos apresentam contratações de tipo informal da equipe técnica, precarizando o trabalho desta categoria. A ausência de planos de carreira é uma constante e os pisos salariais inexistem. Pouca regulação, na realidade, existe para os trabalhadores de equipamentos culturais, denotando a falta de uma política pública específica para o setor. A remuneração varia de acordo com o espaço, contudo, majoritariamente é pouco atrativa. Resta evidente, portanto, que a motivação desses trabalhadores é a cultura.

Gestão de recursos

Também a respeito da gestão de recursos (seja material ou financeiro) somam-se muitos trabalhos, metodologias e ferramentas especialmente desenvolvidas para tal. No entanto, alguns equipamentos culturais pecam em não incorporá-los em sua rotina. Aqui verificamos que muitas das atividades se assemelham às de outras instituições que não são do campo cultural.

No que se refere à gestão de recursos materiais, destacam-se a gestão de estoque, o planejamento de compras, o estímulo ao consumo consciente e a manutenção tanto do imóvel como de seus equipamentos utilitários. Vale indicar que alguns desses materiais são de uso comum do público, dos artistas e/ou dos funcionários da casa. No caso de equipamentos utilitários, a depender do espaço, eles podem ser acessados por artistas (sonorização e iluminação de um teatro), destarte, é fundamental ter o rider do espaço sempre atualizado, o que demanda uma atenção constante por parte da equipe técnica.

Em relação à gestão de recursos financeiros, o tipo do equipamento (se público ou privado) faz muita diferença. Os espaços culturais de caráter público

têm o próprio Estado como entidade mantenedora. Isso, por um lado, pode ser positivo, no sentido de minimizar problemas de sustentabilidade do equipamento, por outro, pode acarretar em administrações pouco atentas à gestão de recursos financeiros. Já os espaços culturais de caráter privado necessariamente precisam captar recursos, além de buscar formas de, por um lado, reduzir custos, sejam eles fixos ou variáveis, e, por outro, ampliar receitas (pauta, ingressos, produtos etc.). Para um bom planejamento, como visto inicialmente, faz-se mister conhecer a composição do orçamento do espaço (pessoal, manutenção, material de consumo, custos fixos, projetos, entre outros).

Processos e rotinas

A gestão de processos ou a identificação de rotinas é uma abordagem que visa a perceber o conjunto de atividades desenvolvidas por um equipamento cultural de modo sequenciado, correlacionado, sistêmico e, de certo modo, padronizado. Deste modo é possível ter clareza sobre o fluxo de informações, bem como promover aprimoramentos contínuos das atividades exercidas no espaço, requisitos para uma boa governança.

O primeiro passo para a gestão de processos é identificar quais são eles e como eles se estruturam. Diferentes metodologias podem ser aplicadas, mas o fundamental é conseguir desenhar um fluxo das atividades diante, inclusive, das contingências. Além disso, é interessante também perceber quais equipes ou profissionais são envolvidos e em quais momentos do processo e também quais os materiais ou documentos precisam ser utilizados ou ainda tornados públicos.

Basicamente podemos indicar que equipamentos culturais devem compreender como são seus processos de marcação de pauta, montagem e desmontagem, bilheteria e produção de eventos. No caso da pauta, por exemplo, é preciso criar tabelas de preço, formulários de pedidos de pauta, contratos e estabelecer as formas de pagamento. Ademais, é preciso estabelecer quais os procedimentos tomados se a pauta é aceita ou se é indeferida. A padronização

deste fluxo e a criação desses documentos visam a garantir uma isonomia do equipamento cultural frente aos mais diversos usuários.

Importante também a normatização e organização de documentos como plano de trabalho, check-list, correspondência interna e externa, carta de agradecimento, planilha orçamentária, entre outros. Padronizar, no entanto, não significa tornar os processos e rotinas rígidos e engessados, ao contrário, flexibilidade e criatividade são ingredientes indispensáveis no desenvolvimento de trabalhos no âmbito dos equipamentos culturais.

Comunicação

A comunicação é elemento imprescindível para dar vida a um equipamento cultural. Não obstante, é preciso pensá-la de maneira multidimensional, ou seja, não se restringindo à comunicação da programação, mas ter também uma boa comunicação interna e institucional.

No que se refere à comunicação interna, é necessário um estudo sobre os canais mais adequados para atingir os colaboradores em sua totalidade e também de forma setorizada. Esses canais, que podem ser desde jornal mural, informativos on-line ou radiocomunicadores, precisam dar conta das especificidades de cada situação e do volume e agilidade do fluxo de informações tão comum aos equipamentos culturais, em especial, aqueles com grande circulação de produções e público. A linguagem utilizada deve ser clara e objetiva, evitando ruídos e a disseminação de informações equivocadas.

Sobre a comunicação externa, vale destacar a importância do equipamento cultural possuir uma identidade visual e textual que possibilite aos seus mais diversos públicos identificá-lo de imediato. Os profissionais dessa área precisam ser criativos e sensíveis às subjetividades e simbolismos inerentes aos produtos artísticos e culturais.

A definição dos meios de divulgação que serão utilizados para atingir o público externo precisa ser analisada e estudada, considerando o perfil

daqueles a quem se quer alcançar, as características do equipamento cultural e do produto a ser divulgado, os recursos financeiros disponíveis, entre outros. Tem-se destacado nos últimos anos a utilização de meios menos custosos como ferramentas de divulgação, a exemplo de e-mails, redes sociais e ainda mensagens via celular. O que não dispensa, contudo, a necessidade de equipe capacitada para planejamento e operacionalização destas ações. Por ser de praxe a negligência com que muitos equipamentos tratam a comunicação, é válido frisar a importância deste setor no organograma e, por conseguinte, da presença de profissionais especializados e preparados a realizar planejamentos adequados à realidade do espaço e à previsão orçamentária.

Por fim, vale reiterar que a comunicação deve ir além da mera divulgação das atrações realizadas no equipamento, deve dedicar-se, sobretudo, a promover os conceitos e valores do equipamento cultural, buscando formas de interagir e integrar afetivamente seus públicos.

Programação e curadoria

Neste quesito adentramos especificamente no universo da gestão cultural. Apesar de outras instituições e equipamentos poderem desenvolver em seus espaços também uma programação artística, esta é realmente a alma de um equipamento cultural.

Primeiramente é importante salientar que tanto a linha curatorial como o perfil da programação do equipamento cultural devem dialogar diretamente com os conceitos e objetivos estabelecidos para o mesmo. Todavia, é preciso estar atento para o fato de que uma série de demandas e características (territoriais, arquitetônicas, históricas etc.) precisam ser consideradas no processo de definição dos conceitos e objetivos do equipamento cultural. Ou seja, aquilo que o equipamento é (conceito) e aquilo que ele oferece (programação) estão imbricados um ao outro.

Nesse contexto, reproduzimos a seguir três perguntas básicas que o gestor de equipamento cultural deve se fazer, segundo propõe Marta Porto (2015): 1. Como esse equipamento se expressa e dialoga com a sociedade? 2. Quais os pilares centrais dos projetos e ações desenvolvidos? 3. Quais as singularidades desse equipamento? Esses questionamentos podem contribuir para o delineamento da programação e curadoria do equipamento cultural.

Nesse sentido, a autora indica algumas iniciativas que devem ser perseguidas pelos gestores no que se refere a programação e curadoria, independente das características e funções do equipamento, seja ele um museu, um teatro, uma biblioteca ou um centro cultural, quais sejam:

1. Libertar a arte: ter como conceito curatorial a liberdade artística, sem prévia censura;
2. Libertar as pessoas: no sentido pragmático, possibilitar que as pessoas, a partir da interação com o equipamento e seus conteúdos, possam alargar nos aspectos da sua própria subjetividade, potencializando seu repertório artístico, estético e ético;
3. Entender a comunidade em que se está inserido: traçar iniciativas para atrair novos públicos, sem se acomodar com o público regular; isso implicaria elaborar de forma estratégica a programação e a comunicação do equipamento, mas também abrir canais de diálogo e participação com a comunidade e os públicos potenciais.

Identificam-se equipamentos culturais que têm a montagem de sua programação inteiramente pautada a partir das demandas externas apresentadas por criadores e/ou produtores, são aqueles espaços costumeiramente chamados de pauteiros. Por sua vez, há equipamentos que mesclam a programação com pautas oriundas de solicitações de terceiros e projetos idealizados e promovidos pela própria equipe do equipamento. Em ambos os tipos verifica-se que a montagem de sua programação exige dos profissionais responsáveis habilidades e competências específicas, dentre as quais se destacam: o conhecimento da

cena artística da cidade, como também dos movimentos culturais nas esferas regional, nacional e até mesmo internacional; compreensão das particularidades das linguagens artísticas e expressões culturais com as quais o equipamento trabalha e/ou dialoga; conhecimento sobre logística (montagem e desmontagem, transportes, armazenamento de cenário etc.) e; ampla agenda de parceiros e fornecedores atualizada.

Cabe ainda a este profissional e/ou setor responsável pelo perfil da programação, além da gestão da pauta e dos projetos permanentes, a organização de outras ações, tais como, atividades formativas, gestão de grupos residentes e/ou corpos estáveis.

Públicos

Como a arte não existe sem o público, precisamos considerar esses atores quando nos dedicamos à gestão de um equipamento cultural. É crucial que gestores identifiquem os seus públicos, os almejados e os potenciais e conheçam seus perfis, seus hábitos culturais e suas demandas de programação e utilização do espaço. Todo este conjunto de informações contribui para a elaboração de estratégias de aproximação mais efetiva e afetiva entre públicos e o equipamento.

Sabemos, no entanto, que pesquisas de mercado são invariavelmente custosas e muitas vezes fora da realidade financeira de muitos equipamentos. Contudo, estratégias simples e baratas podem ser aplicadas como, por exemplo, a disponibilização ao público de um breve questionário, seja físico ou por meio digital, com perguntas que possam orientar a gestão do equipamento; ou ainda, o gestor pode organizar grupos de discussão com cerca de dez pessoas, de forma periódica, para levantar informações qualitativas em profundidade sobre o equipamento e sua gestão.

Algumas pesquisas nacionais e internacionais sobre consumo cultural³ apontam para o fato de o público ser formado e transformado permanentemente pela ação da família, dos amigos, da escola, dos meios de comunicação e outros agentes, cada qual com diferentes capacidades e recursos. Os espaços culturais também têm o seu peso na formação dos públicos e esse é um desafio para os seus gestores. Nesse sentido, a mediação cultural para fins de formação, ampliação e fidelização de públicos no âmbito dos espaços culturais tem sido utilizada com cada vez mais frequência. Compreendida como uma ferramenta que pode potencializar a experiência estética no encontro entre determinada obra e o público, a mediação cultural exige profissionais especializados para sua execução.

A mediação cultural é uma formação do público para vivência livre, para autonomia criativa, para a inclusão e diversificação de acessos à cultura. O público necessita de propostas diferentes e específicas de formação, pois ele é diverso em seus interesses e suas múltiplas realidades sociais. A ação de formação de público precisa ser plural. A palavra ação é usada para afirmar a dinâmica e o movimento do público mobilizado a agir. Ele sai do seu lugar estático e é estimulado a viver ações criativas e participativas propostas pela mediação. Essas ações se referem também ao aprendizado de ser público que se inicia na experiência cultural e que cada vez mais deseja encontrar algo novo para aprender. (WENDEL, 2013, p. 7).

Por fim, os gestores de equipamentos culturais precisam estar atentos para as transformações contemporâneas do papel do público com o advento da democratização e popularização das novas tecnologias da comunicação, o que tem tornado cada vez mais tênue a separação entre produtores e consumidores de cultura. Desse contexto surge e se consolida cada vez mais um consumidor diferente, que dificilmente pode ser concebido apenas como público, mas também como produtor de cultura. Cabem aos gestores e sua equipe ponderar como se processam essas e outras questões nas localidades onde atuam e,

.....
3. ALLUCCI, Renata R.; JORDÃO, Gisele. Panorama setorial da cultura brasileira - 2013/2014. São Paulo: Allucci & Associados Comunicações, 2014. 232p.

BOURDIEU, P. O mercado de bens simbólicos. In: MICELI, Sergio (Org.), A economia das trocas simbólicas. São Paulo: Perspectiva, 1974. BOURDIEU, P. As regras da arte. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

BOURDIEU, P. e DARBEL, A. L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public. Paris, Minuit, 1969.

GARCÍA CANCLINI, Néstor. Consumidores e Cidadãos. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2010, p. 65.

sobretudo, avaliar como podem estabelecer uma relação com seus públicos considerando tais dinâmicas.

Acessibilidade cultural

Para encerrar este panorama abordaremos uma questão poucas vezes indicada como básica à produção e gestão da cultura, mas que urge ser foco de nossa atenção, a acessibilidade cultural.

Segundo dados da Pesquisa Nacional de Saúde do IBGE (2015), cerca de 6% da população brasileira tem alguma das quatro deficiências (auditiva, visual, física ou intelectual), perfazendo um número de mais de 12 milhões de indivíduos. A maioria destas pessoas não tem acesso a produtos e atividades culturais, sendo privada do direito à participação na vida cultural devido, entre outras, a barreiras físicas, comunicacionais e atitudinais.

A adaptação dos espaços físicos revela-se bastante custosa, todavia, é prevista tanto em nossa Constituição Federal como em leis e decretos que regulam este direito. Destarte, reformas e intervenções físicas realizadas em imóveis de uso público, como são os equipamentos culturais, devem incluir, ainda *pari passu*, a criação de condições de uso, com segurança e autonomia, de pessoas com deficiência. Simples modificações na plateia, banheiros, portas, rampas de acesso, já podem melhorar consideravelmente a mobilidade de pessoas com deficiência pelo espaço cultural, tornando-o mais atrativo a este público.

Não obstante, mudanças de atitude e atenção ao público com deficiência são, a curto prazo, pouco onerosas e, a longo prazo, têm custo zero. A acessibilidade atitudinal é basicamente um exercício de empatia, de colocar-se no lugar do outro e com isso ter uma atitude mais respeitosa e humana. Cabe aos gestores de equipamentos culturais buscar formações e vivências a respeito da acessibilidade para sua equipe, de modo a melhor recepcionar o público com deficiência e apoiá-lo na superação das barreiras físicas e comunicacionais do espaço.

Ademais, é preciso transformar a acessibilidade num serviço básico de todo equipamento cultural e isso refere-se, sobremaneira, às questões comunicacionais. A disponibilização de um material de divulgação acessível (em braille, com teasers com tradução em libras e legendados etc.) e a acessibilidade de seus conteúdos (espetáculos, obras e filmes, por exemplo) são o mínimo para que uma pessoa com deficiência visual ou auditiva possa frequentar o equipamento cultural. Inovações tecnológicas têm contribuído para ultrapassar esses limites, com softwares que facilitam a audiodescrição dos conteúdos, totens que se comunicam em libras com usuários, entre outros.

Os benefícios da acessibilidade cultural são diversos. Para a pessoa com deficiência, a garantia de um direito. Para o equipamento cultural, o cumprimento de uma responsabilidade social. Para as artes, a atração de novos públicos.

Considerações finais

Segundo Alfons Martinell (2014), o campo da cultura não tem modelos próprios de gestão que os diferenciem de outras atividades da vida social. Outros setores, como as áreas de saúde e educação, por exemplo, mantêm modelos reconhecidos, consolidados e regulados, que permitem uma avaliação de seu funcionamento. Por conta da importância econômica e social, essas áreas são mais pesquisadas.

Porém, não ter tantas fórmulas na área da cultura pode ser algo positivo, pois os modos de gerir devem acompanhar a dinamicidade e a diversidade cultural. Por esse motivo, não nos interessou apontar modelos de gestão mais ou menos eficientes para serem implementados de forma seriada em cada equipamento cultural, mas sim, tratar de seus desafios, idiosincrasias, atividades e, também, procedimentos básicos. Temos clareza que aqui não há qualquer paradoxo, pois a atenção que defendemos que os gestores de equipamentos culturais devam ter com aqueles procedimentos anteriormente observados não significa, em absoluto, uma reprodução mimética do como atuar, do que deve ser feito.

Reiteramos, assim, que sendo a cultura dinâmica e diversa, os profissionais que atuam na área devem estar atentos ao mundo à sua volta. A realidade deve ser principal fonte de consulta e inspiração para a definição dos melhores caminhos e estratégias a serem adotados para uma gestão coerente com a estrutura (física, humana e financeira) do equipamento e com as necessidades de artistas, públicos e demais frequentadores. Por fim, acreditamos que os gestores de equipamentos culturais devem, principalmente, indagar-se de que modo os locais em que atuam de fato acolhem, libertam, provocam, promovem e modificam o cenário artístico, estético, cultural, ético, político, econômico e social do seu entorno, e como o fazem. As respostas a este tipo de questionamento, com certeza, revelarão o quão eficaz é a gestão de equipamentos culturais.

Referências

- AVELAR, Romulo. **O avesso da cena**. Notas sobre Produção e Gestão Cultural. Belo Horizonte: Ed. do Autor, 2013.
- CUNHA, Maria Helena. **Gestão Cultural**. Salvador: Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, 2013. (Coleção Política e Gestão Culturais).
- BARROS, José Márcio; OLIVEIRA, José Junior. (Orgs.). **Pensar e agir com cultura: desafios da gestão cultural**. Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011.
- BOTELHO, Isaura. **Entrevista concedida a Daniel Douek, no Centro de Pesquisa e Formação do Sesc São Paulo**. Disponível em: <goo.gl/zUHKPv>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- FERNANDES, Ana. **Cidade Contemporânea e Cultura: Termos de um impasse?** In: ROCHA, R.; RUBIM, A. (Orgs.). Políticas Culturais para as Cidades. Salvador: EDUFBA, 2010 (Coleção Cult).
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional de Saúde - Ciclos de Vida**. Brasil e Grandes Regiões, 2015. Disponível em <goo.gl/mYxiCc>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- MARTINELL, Alfons. **Cidadãos ou consumidores**. In: ALLUCCI, Renata R.; JORDÃO, Gisele. Panorama setorial da cultura brasileira - 2013/2014. São Paulo: Allucci & Associados Comunicações, 2014.
- MELGUIZO, Jorge. **Gestión de Equipamientos Polivalentes o de Proximidad**. In: ATALAYA, Manual. Apoyo a la Gestión Cultural, 2014. Disponível em: <goo.gl/Mh63Yo>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- MENDINHOS, Leonor da Silva. **Modelos de gestão cultural: Avaliação do impacto no funcionamento das instituições e equipamentos culturais**. Dissertação (Mestrado). Escola das Artes da Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2012.
- MIGUEZ, Paulo. **Entrevista concedida ao projeto Gestão e Produção Cultural na Bahia**, no dia 28 de fevereiro de 2013, no IHAC/UFBA, Salvador-Ba. Disponível em: <goo.gl/RdJW6Y>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- MIRANDA, Daniel. **Entrevista com Danilo Miranda**. In: Revista Observatório Itaú Cultural. Os profissionais da cultura: formação para o setor cultural. Nº 6 (jul. /set). São Paulo: Itaú Cultural. 2008.
- NÚÑEZ, Enrique del Álamo. **Los espacios de la cultura**. In: ATALAYA, Manual. Apoyo a la Gestión Cultural, 2014. Disponível em: <goo.gl/Mh63Yo>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- PORTO, Marta. **Videoconferência realizada pela autora em julho de 2015 na Rede Sesc, sob o tema Gestão de Equipamentos Culturais**.
- SILVA, Liliana Sousa. **Gestão cultural na e para a cidade**, 2008. In: Cultura e Mercado. Disponível em: <goo.gl/DzE5Pi>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- WENDEL, Ney. **Estratégias de Mediação Cultural para Formação do Público**. Fundação Cultural do Estado da Bahia. Salvador. 2013.