

## A GESTÃO E O GESTOR CULTURAL: UMA ANÁLISE DE CARACTERÍSTICAS

Cleverson Rago Ferreira<sup>1</sup>

---

**RESUMO:** A gestão cultural, nova atividade profissional na área de gestão, pode ser entendida como um tipo de administração voltada à área da cultura. No entanto, há importantes especificidades relacionadas ao seu objeto de trabalho – que são os “bens culturais” –, ou seja, bens não materiais, com valores simbólicos e ligados às emoções e experiências, próprio da arte. Isso concede à Gestão Cultural características diferenciadas na gestão dos públicos envolvidos, na mediação cultural (o gestor como educador) e na curadoria crítica. Portanto, os bens simbólicos exigem tratamento diferenciado em sua gestão e o desafio destes gestores é articular as exigências do mercado com as singularidades da gestão das artes e dos bens culturais. O presente trabalho se propõe a discutir essas questões, com o objetivo de contribuir para a análise da formação do gestor cultural.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão; Gestão Cultural; Gestor Cultural.

**ABSTRACT:** Cultural management, a new professional activity in management (or administration), can be understood as a kind of administration related to the cultural area. However, there are important specificities connected with its object of work - cultural heritage - non-material art with symbolic value, related to emotion and experience, typical of art, which gives it differentiated characteristics in the aspects of the area, namely the management of the public involved, the cultural mediation (manager as educator) and the critical curatorship. Therefore, symbolic heritage demands a differentiated treatment in its management and the challenge of these managers is to articulate the specificities of this market with the singularities of the arts and cultural heritage. The present work aims at discussing these questions in order to contribute to the analysis of the cultural curator training.

**KEYWORDS:** Management; Cultural Management; Cultural Manager.

\*\*\*

### INTRODUÇÃO

Nos últimos anos foi impossível ficar indiferente à expansão da economia cultural, impulsionada pelo desenvolvimento das novas tecno-

---

<sup>1</sup> Graduado em Educação Física pela Universidade de São Paulo, com pós-graduação em administração e sociologia do lazer. É técnico de programação do SESC São Paulo.

logias de informação e inovação em âmbito mundial. Segundo Juliano (2010), “com o deslocamento do foco das atividades industriais para as atividades com base nos recursos intelectuais, alteraram-se as formas de criação, produção, distribuição e consumo dos bens culturais, e assim impulsionou-se o entrelaçamento entre cultura e economia”. No entanto, existe uma relação muito próxima entre as transformações sociais, políticas e históricas nas sociedades com o fortalecimento do mercado cultural e com a expansão na capacidade de produção artística.

Neste contexto, as artes e a cultura têm se destacado como alternativas de diversão e lazer, passando a ocupar, em alguns casos, importante papel como investimentos rentáveis inseridos no mundo capitalista. Nas últimas décadas, tem-se assistido a um aumento do número de museus, teatros, cinemas, locais para espetáculos e apresentações artísticas, bem como um aumento da quantidade da oferta de espetáculos, exposições e demais eventos artísticos e culturais.

Entretanto, se o debate acerca dos impactos socioculturais das atividades artísticas e da sua importância na sociedade moderna tem crescido substancialmente, muito pouco se tem produzido e debatido sobre as formas de administrar e conduzir essas atividades, ou seja, a gestão cultural. Consequentemente, surgem também novos personagens que compõem as categorias profissionais do campo da cultura – notadamente conhecido como gestor cultural.

Verifica-se que a produção – empírica e científica, que tem o gestor das organizações culturais como foco principal – é pequena. Pouco se pesquisa sobre esse profissional, talvez isso possa ser explicado pela dualidade das atividades exercidas por ele, ou seja, na maioria dos casos é o próprio artista quem exerce o duplo papel de criador e gestor.

Para desenvolver suas atividades, o gestor cultural deve atuar a partir de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes próprias e específicas da sua função. Isso significa que ao gestor das organizações da área artística e cultural requerem-se outras competências inerentes a essas atividades.

A proposta deste estudo é tentar identificar a gestão cultural como um tipo peculiar de gestão (tratamos aqui o termo “gestão” como sinônimo de administração), enquanto área de conhecimento no campo das ciências humanas, assim como destacar o papel do gestor cultural como *sui generis*, identificando suas características e particularidades de atuação.

A análise destes termos – “gestão”, “gestão cultural” e “gestor cultural” – pode auxiliar a identificar pontos em comuns e, principalmente, proporcionar a reflexão para a formação e qualificação destes profissionais tão importantes no setor da cultura.

## GESTÃO E GESTÃO CULTURAL

De acordo com Chiavenato (1993), a gestão é um fenômeno universal do mundo moderno. Cada organização requer a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a objetivos previamente determinados, a obtenção e alocação de diferentes recursos etc. Numerosas atividades administrativas desempenhadas por diversos administradores, voltadas para tipos específicos de áreas e problemas, precisam ser realizadas em cada organização. O profissional pode ter uma formação de origem, uma especialidade, mas a partir do momento em que é colocado como administrador (supervisor, chefe, gerente, diretor etc.), precisa dedicar-se a uma série de responsabilidades que lhe exigirão conhecimentos e posturas completamente novos e diferentes que a sua especialidade não lhe ensinou: daí o caráter eminentemente universal da administração.

O gestor ou administrador é um profissional com uma formação extremamente ampla e variada. Ele precisa conhecer disciplinas diversas como matemática, direito, psicologia, sociologia, estatística; gerencia pessoas que executam ou planejam tarefas, que lhe são subordinadas ou estão no mesmo nível ou acima dele; estar atento aos eventos passados e presentes, bem como às previsões futuras, pois seu horizonte deve ser maior por ser o responsável pela direção de outras pessoas; e lidar com situações dentro da empresa ou fora dela. O gestor é um educador, no sentido de sua orientação modificar comportamentos e atitudes. Ele também é um agente cultural, pois pode alterar a cultura organizacional. A gestão não é um fim em si mesma, mas um meio de realizar as coisas da melhor forma possível, com o menor custo e maior eficiência e eficácia.

Os gestores são essenciais a qualquer organização dinâmica e bem-sucedida. São pessoas que devem planejar, dirigir e controlar as operações do negócio. Qualquer que seja a empresa, apesar das diferentes atividades envolvidas, possuem pontos comuns: os problemas administrativos, os planos e diretrizes, a avaliação de resultados, a necessidade de coordenar e controlar as operações para o alcance dos objetivos portanto, os aspectos básicos da administração são comuns a qualquer tipo de organização, segundo a *Teoria Neoclássica* de Peter F. Drucker. Já Fayol (citado por Chiavenato, 1993), fundador da *Teoria clássica da administração*, define o ato de administrar como o de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. A *Teoria clássica* trata a administração como ciência, dentro do campo das ciências humanas.

Para muitos autores contemporâneos, o termo “administração”, enquanto campo das ciências humanas, tem sido usado como sinônimo de “gestão”, entendendo-a como uma administração mais específica voltada para determinada área (como a financeira, recursos materiais, humanos,

tecnologia, comunicação etc.). Assim, a gestão espera que uma determinada organização, seja ela qual for, atinja seus objetivos, os quais foram criados por meio da gestão de seus recursos (humanos, físicos, materiais e de equipamentos, financeiros, entre outros).

## **A GESTÃO DA CULTURA**

Compreende-se, através da ênfase na estrutura, que a organização formal seja uma disposição das partes que a constituem e o relacionamento entre suas partes. Já a organização informal caracteriza-se nos usos e costumes, nas tradições, nos ideais e nas normas sociais. As manifestações da organização informal não precedem da lógica: estão relacionadas com o senso de valores e os estilos de vida, aproximando-se, dessa forma, aos valores mais “simbólicos” dos campos da arte e da cultura.

Ainda em Chiavenato (1993), encontramos referências à organização informal como um sistema aberto: “uma empresa é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com o seu meio ambiente, um conjunto de partes em constante interação e interdependência, constituindo um todo sinérgico orientado para determinados propósitos ou fins, e em permanente relação de interdependência com o ambiente externo (interdependência como capacidade de influenciar o meio externo e ser influenciado por ele)”.

As organizações culturais precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais, sendo a organização de natureza sistêmica, isto é, um sistema aberto, com as variáveis institucionais apresentando um complexo inter-relacionamento entre si e o ambiente, com as variáveis ambientais funcionando como independentes, enquanto as variáveis organizacionais são dependentes do ambiente. Não há nada de absoluto nos princípios da organização. Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste entre organização e ambiente. Dessa forma, a maioria das organizações culturais, a princípio, nasce da lógica “informal”, mas precisa se adaptar rapidamente para a sobrevivência, o que por si só já confere à gestão cultural propriamente dita um caráter particular. Muitas vezes observamos a falta de profissionalização do setor, podendo ser explicado informalmente como as instituições começam a se estruturar. As organizações ligadas à arte e à cultura têm suas origens na formação de grupos informais, muitas vezes amadores, que com o passar do tempo vão se fortalecendo até atingir um ponto decisivo: ou se tornam profissionais ou continuam amadores.

A instabilidade desse mercado é outra característica marcante. O ramo da arte e da cultura sofre não só influência macroeconômi-

ca, como uma recessão prolongada, mas também de natureza político-administrativa, visto que os órgãos públicos possuem geralmente responsabilidade sobre o setor, que se deve tanto pela administração de espaços para apresentações quanto pela criação ou desativação de leis de incentivo.

Segundo Juliano (2010), as organizações culturais são ainda sistemas de organizações mediadoras do fluxo de bens entre produtores (artistas) e consumidores (públicos), e gerir essas instituições tem sido particularmente desafiante para os gestores culturais. As dificuldades enfrentadas por eles em seu trabalho diário devem-se, em grande parte, à natureza única dos bens culturais. Os autores Lampel, Lant e Shamsie, também citados por Juliano, consideram bens culturais como “bens não materiais, direcionados a um público de consumidores para os quais geralmente tem uma função mais estética ou expressiva do que uma função utilitária”. Por isso a dificuldade em lidar com um produto que não está alinhado com as práticas de consumo tradicionais, e menos ainda com a produção e gerenciamento desses bens.

O bem cultural exige uma postura de gestão diferenciada na medida em que seu valor não está em si mesmo, no seu valor de uso, mas sim no que significa socialmente, na distinção social que possibilita, como explicitou Adorno (1988). A partir dos símbolos que influenciam a emoção e a percepção, o consumidor do bem cultural busca uma experiência, produto subjetivo e não utilitário com o qual o gestor cultural precisa aprender a lidar para intensificar a experiência gerada pelo bem cultural (Lampel, Lant e Shamsie, 2009). O poder simbólico é uma importante característica dos bens culturais, pois o produto cultural pode ser posto a serviço da dominação ou da emancipação e, nesse sentido, é um campo ideológico com repercussões importantes na vida cotidiana.

Por tudo isso, os autores Lawrence e Philips (2009) consideram que a dificuldade de gerenciar as indústrias culturais deve-se ao fato de que o foco da gestão não está na produção eficiente dos bens, e sim na manutenção de uma organização que precisa produzir e vender significados. A gestão de aspectos simbólicos dos produtos representa um desafio, pois os bens culturais precisam ser sustentáveis e valorizados pelos consumidores em longo prazo.

Ainda referindo-se à arte, suas formas representariam a única via de acesso ao mundo interior de sentimentos, reflexões e valores da vida, além de ser a única maneira de expressá-los e também de comunicá-los aos outros.

Com base no princípio da “arte pela arte”, isto é, da independência do artista em relação a qualquer imposição exterior (do poder, do dinheiro, da religião etc.), a nova ideologia estética se construiu na contramão da lógica do poder profissional. A conformidade à ideia de que o meio artísti-

co é (e deve permanecer) um espaço livre e fluido, o princípio de que tudo pode ser arte dependendo do ponto de vista que o construa como fato estético, a presunção de que a obra de arte implica exercício de decifração como condição do desfrute pleno da obra, tudo, enfim, veio consagrar a ideia da irredutibilidade do artista e da obra de arte a qualquer paradigma fixo de valor e sua repulsa a qualquer constrangimento externo ao meio artístico (Bourdieu, 1995).

Como é possível, portanto, estabelecer uma gestão eficiente com um quadro instável de trabalho, critérios subjetivos de sucesso, e de fontes de recursos e incentivo, que não garantem estabilidade financeira às empresas? A consequência final, no que nos interessa, é que as funções e ocupações de intermediação entre o artista (e a arte) e o público, ou seja, a gestão cultural e o gestor cultural, apresentam características próprias quando comparadas ao contexto geral da gestão.

## **O GESTOR CULTURAL**

São as singularidades da gestão da cultura e dos bens culturais que subvertem a lógica de implantação das teorias de gestão tradicionais na área cultural, e exigem dos gestores culturais habilidades específicas para lidar com um produto diferenciado. Para usufruírem do apoio tanto da iniciativa privada como do setor público, os grupos de produção artística e cultural são obrigados a saírem do amadorismo ao se estruturarem como empresas. Essa exigência acaba refletindo no mercado ao fazer o gestor pensar ou olhar a organização como uma empresa. Assim, como todo mercado incipiente, esse ainda encontra-se em um estágio de regulamentação.

O gestor, nesse caso, refere-se àqueles ligados a organizações culturais propriamente ditas e também àqueles ligados a grupos ou companhias de produção cultural direta. Nas empresas artísticas, sua figura se confunde com a imagem e a trajetória do próprio grupo. O gestor, a pessoa que coordena, que gerencia a organização, além de assumir questões administrativas, também lida diretamente com os aspectos artísticos. O gestor dessas empresas originalmente é um artista que aos poucos foi se tornando um administrador. Essa transição de papéis não ocorre facilmente, pois lidar com questões burocráticas é visto como certo martírio para quem está acostumado a criar e a conviver com ambientes criativos diariamente.

Esta constatação é importante porque permite entender parte das dificuldades enfrentadas por esses profissionais e conseqüentemente pelas organizações que eles coordenam. Portanto, historicamente, a formação dessas empresas se dá de maneira informal até atingirem um determi-

nado estágio onde o futuro do grupo e do trabalho é questionado, ou seja, ou permanecem como amadores, ou passam a ser profissionais (no sentido de viverem financeiramente dessa profissão). Entretanto, apesar dessas dificuldades, seria importante que o gestor dessas empresas seja alguém relacionado com a arte e a cultura. Temos observado que dificilmente um gestor do meio administrativo, sem nenhuma formação artística, conseguiria gerir adequadamente uma organização artística. Contudo, o gestor não pode ser somente um artista tem de conciliar questões desses dois mundos. Transitar entre o artístico e o administrativo requer um esforço extra, mas fundamental para a organização e a sua continuidade. A ideia de que o gestor de empresas artísticas tem de ser um generalista, com uma visão ampla e com a capacidade de buscar em outros profissionais as qualidades e os conhecimentos que não possui, parece ser clara.

Se naturalmente há momentos delicados no mundo administrativo e que geram grande tensão, em empresas artísticas essa dificuldade parece ser mais exacerbada. O que talvez explique essa situação é justamente a falta de conhecimentos administrativos consistentes por parte de seus gestores. O mercado cultural, por sua vez, exige que esses profissionais estejam atentos não apenas aos aspectos subjetivos da cultura e dos bens simbólicos, mas também às regras de economia, marketing e política. Portanto, os gestores culturais tornaram-se um profissional basilar para atender às suas demandas e necessidades específicas dessas empresas. Cabe aos gestores encontrar meios pelos quais as organizações operem de forma eficiente e eficaz para responder aos desafios do ambiente. Evidentemente que, ao serem consideradas as características singulares das indústrias culturais, seus gestores precisarão acumular, além das habilidades inerentes ao processo gerencial, habilidades específicas da área cultural, uma vez que seu trabalho está relacionado aos bens simbólicos.

Além das atribuições em promover a produção de bens culturais e facilitar sua circulação, cuidando para que o acesso público a esses bens seja garantido, o gestor cultural precisa também problematizar e discutir continuamente sobre os aspectos inerentes à política cultural pública e privada; aprimorar os conhecimentos referentes às diversas formas de manifestações artísticas, atentando-se para as novas tendências. Espera-se também que o gestor cultural tenha sensibilidade artística e mantenha o diálogo entre o universo artístico-cultural, o poder público, o meio empresarial e a sociedade civil como um todo.

O gestor cultural constitui-se como parte fundamental da cadeia produtiva da cultura ao desempenhar a função de organização artística, que se concretiza através do acionamento de uma variedade de recursos financeiros, materiais, técnicos, tecnológicos, humanos, entre outros, para tornar viável e dar concretude aos produtos e eventos decorrentes dos processos de imaginação e invenção desenvolvidos pelos criadores cultu-

rais (Rubim, 2005). O gestor cultural, ao ocupar o papel de mediador da produção cultural, parece contribuir para a potencialização das relações socioeconômicas, além de influenciar diretamente na formação de público e no acesso às artes. Ainda no contexto da gestão cultural, citamos Durand (2012), “[...] a construção, ainda incipiente, de uma nova identidade: o gestor de cultura. Como ocupação emergente, do setor terciário, situada na interseção dos campos artístico, político-administrativo (e gerencial privado), seu entendimento passa por uma análise desses dois espaços, cada qual com sua lógica”.

Em relação ao campo artístico citado por Durand, destaco três papéis do gestor cultural merecedores de análise, que são diferenciais intrínsecos à sua atuação:

- **a permanente preocupação com a gestão de públicos:** o público propriamente dito (potencial ou presencial) de uma atividade, e o público “interno” ou colaboradores de uma determinada equipe de um projeto artístico, os parceiros envolvidos – comunidade, órgãos públicos etc;
- **a mediação cultural:** o papel de educador do gestor, na produção de sentidos;
- **e a curadoria:** a opção por uma determinada programação, a observação de tendências, a necessidade de acesso permanente à informação e criticidade.

Citamos outros estudos que reforçam os papéis do gestor cultural:

Cunha (2003), com base em Teixeira Coelho, cita o termo “*alfabetização cultural*” como aquela que estimula, facilita o acesso e se dirige ao aprendizado e domínio de conhecimentos e de habilidades mínimas nos terrenos das expressões artísticas, intelectuais ou corporais [...]” e *difusão cultural*, “que têm por referência eventos programados e abertos, marcados pela [...] presença do público como espectador [...], destinados à fixação de um hábito”. Reforça-se, portanto, os papéis de mediação e curadoria do gestor e da gestão cultural, no processo que ele denomina *ação cultural*.

Ainda segundo Teixeira Coelho, referindo-se à *ação cultural*, “[...] pluralidade das experiências, e da diversidade do pensar [...] por seu intermédio, possam ser geradas novas ações individuais e coletivas, que estimulem a autonomia do gosto, a multiplicação das possibilidades do imaginário, das percepções intelectivas, ou os contatos sociais, por exemplo”. Todos os símbolos que representam os comportamentos e as criações culturais fazem parte do universo possível da *ação cultural*, e como consequência do espectro de atuação do gestor e da gestão cultural, que têm “[...] sua fonte, seu campo e seus instrumentos na produção simbólica de um grupo”.



Em relação à mediação cultural, como afirma Bayardo (2008) sobre a “[...] mediação entre os atores, as disciplinas, as especificidades e os domínios envolvidos nas diversas fases dos processos produtivos culturais. Essa mediação torna possível a produção, a distribuição, a comercialização e o consumo dos bens e serviços culturais, articulando os criadores, os produtores, os promotores e as instituições e os públicos, conjugando suas diversas lógicas e compatibilizando-as para formar o circuito no qual as obras se materializam e adquirem sentido na sociedade”. Ainda, segundo Bayardo (2008), “[...] processo de mediação da cultura se materializa por meio dos gestores culturais, atuantes no poder público, nas organizações do terceiro setor no âmbito privado”.

Relacionando os papéis do gestor cultural, a curadoria nos apresenta algumas questões importantes: O que selecionar como indispensável em meio a tantas possibilidades acerca de arte e cultura? Como apresentar (“mediar”) este conteúdo?

Por fim, a formação de público também é uma preocupação para o setor. Neste aspecto, afirma Durand (2012) “[...] o determinante nas práticas culturais é a introdução à exposição às práticas culturais, não a possibilidade financeira ou a facilidade de acesso a informação por si só[...] daí o papel fundamental do gestor cultural”.

## **A FORMAÇÃO DO GESTOR CULTURAL**

Temos observado a dificuldade de reunir em um mesmo corpo docente pessoas que conheçam administração, economia da cultura e direitos culturais, e que sejam capazes de ensinar sobre gestão cultural. É difícil também localizar profissionais da prática de gestão em instituições culturais, e muitos economistas, por exemplo, não conhecem as leis da oferta e da procura nas peculiaridades da “indústria criativa”, até porque as estatísticas que a descrevem não existem ou não são suficientes. Por último, poucas pessoas conhecem as políticas públicas e estão a par das correspondências entre ação de governo e a cultura do país. (Cunha, 2007 e Juliano, 2010).

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

atuação. Segundo Cunha (2007), “foi possível constatar que existem vários perfis na área de gestão cultural que, em grande parte, estão atuando tanto na área pública e privada quanto no terceiro setor. Essa diversidade de perfis foi resultado da formação diferenciada entre as gerações, quando os gestores foram construindo seus próprios currículos à medida que davam ênfase às áreas de maior interesse ou habilidade pessoal, caracterizando um campo multidisciplinar e que perpassa de forma transversal outras áreas de formação. Ao mesmo tempo, encontravam-se diante da existência de um leque muito amplo de possibilidades de atuação profissional no campo artístico-cultural”.

Um dos aspectos que convém salientar novamente é a dificuldade observada pela maioria dos gestores culturais em lidar com questões administrativas, como observamos na prática. O reconhecimento necessário dessa complexidade é o primeiro passo para buscar conhecimentos e aprendizagens que acrescentam e facilitam a atuação dos gestores por um melhor desempenho no mercado do qual fazem parte. Em suma, ainda segundo Durand (2012), “o gestor precisa ser generalista, sendo impensável formar alguém em uma só linguagem estética ou teoria cultural. Entre saber dirigir uma orquestra ou tocar um instrumento, o gestor cultural deve pensar como regente, e deve, ainda, dialogar com os contextos culturais”.

Alguns gestores culturais colocam a necessidade de conhecer e ser sensível ao processo de criação artística, sendo essa uma das principais características que poderia diferenciá-los dos demais gestores. Dadas as tendências no mundo do trabalho, é improvável que esses especialistas venham algum dia exercer uma profissão como a medicina, a engenharia e o direito. Eles poderão ter uma identidade própria, um campo de trabalho mais definido, uma formação escolar mais coerente – tudo isso desejável e merecido, sem dúvida –, mas sempre negociando muito com as mais diversas categorias de parceiros e concorrentes, dentro e fora das instituições em que atuam.

Aos gestores culturais cabe saber como navegar no mar de tanta diversidade, potencializando-a. Nesse sentido, o trabalho com as equipes, que surgem e se dissolvem ao sabor dos projetos, é o que há de melhor para fazer a ponte entre gestão e arte, recusando burocracias permanentes e buscando autonomia criativa.

## **UM CASO DE GESTÃO CULTURAL**

Consideramos aqui uma parte da programação mensal de variadas atividades de uma organização (cultural), no caso o Sesc Pinheiros, na cidade de São Paulo:

*Música/Projeto “FEITO NA HORA”*: encontro de músicos para improvisação musical e workshops com os mais variados instrumentos.

*Show*

*Sizão Machado – Convida Carlos Ezequiel e Gustavo Bugni*

O contrabaixista Sizão Machado convida o pianista cubano Ernan Lopes e o baterista Carlos Ezequiel para um encontro de improvisação. Ele é reconhecido internacionalmente por suas atuações ao lado de Chet Baker, Elis Regina, Chico Buarque, Dori Caymmi, Djavan, Milton Nascimento, Dionne Warwick, Ivan Lins, Roberto Menescal, Noite Ilustrada, Jean & Paulo Garfunkel, Família, Jobim, entre outros. Carlos Ezequiel é baterista e compositor de jazz, e Gustavo Bugni é pianista e mestre em música pela Universidade de Indiana (EUA) e escreve arranjos para a Orquestra Jazz Sinfônica de São Paulo.

Portanto, dentro do exposto até agora, observando esta programação de atividades e analisando-a como exemplo à luz da gestão cultural e do papel do gestor cultural, observamos sua pertinência absoluta, mesmo fazendo uma análise breve.

A organização tem seus objetivos e pressupostos de existência:

*O Sesc – Serviço Social do Comércio é uma instituição de caráter privado, sem fins lucrativos e de âmbito nacional. Foi criado em 1946, por iniciativa do empresariado do comércio de bens, serviços e turismo, que o mantém e administra. A ação do Sesc é fruto de um projeto cultural e educativo que trouxe, desde sua criação, a marca da inovação social. Ao longo dos anos, o Sesc introduziu novos modelos de ação e sublinhou, na década de 1980, a cultura como pressuposto para a transformação social. A concretização deste propósito se deu por uma atuação no campo da cultura e suas diferentes manifestações, voltada a diferentes públicos, faixas etárias e estratos sociais.*

Seus gestores devem estar atentos ao cumprimento destes objetivos, canalizando seus recursos (orçamento, quadro de pessoal, equipamentos e instalações, tecnologia etc.) para seu atendimento, ou seja, os princípios básicos de qualquer gestão.

A escolha desta programação, que mistura artistas consagrados com múltiplas experiências musicais ao invés de outra opção, é o marco curatorial do projeto, que tem o objetivo de proporcionar uma vivência artística significativa e aprendizado. Portanto, os gestores culturais, ou aqueles que lidam diretamente com essa programação de atividades em qualquer nível, assumem seus papéis de mediadores, curadores e da permanente preocupação e formação de públicos, na sua efetivação.

## CONCLUSÃO

Compreender a gestão de organizações da área cultural representa um desafio, devido às características intrínsecas às atividades culturais. O mercado cultural exige gestores preparados para lidar com questões organizacionais e gerenciais muito particulares, para que seja possível sobreviver. Segundo Miranda (2003), o mercado cultural “é norteado por critérios próprios, bastante específicos, exigindo resultados avaliáveis em prazo imediato, como volume de público, repercussão na mídia e correlação entre investimento e lucro”. Portanto, os gestores estão diante de um processo cotidiano de gestão no qual é preciso cada vez mais desenvolver novos modelos de gestão para equilibrar as características singulares dos bens culturais, do mercado cultural e da gestão das artes.

Este trabalho buscou contribuir para o conhecimento desta face pouco conhecida, que é a gestão de organizações de produção artística e cultural, por meio de um maior entendimento dessas organizações e das necessidades requeridas no exercício de suas atividades. Ao buscarmos analisar os aspectos estruturais da organização profissional da gestão cultural, concluímos que esse é um campo ainda em pleno processo de constituição, com capacidade de intervenção propositiva nas sociedades contemporâneas, mas que ainda deve ser explorado de forma mais sistemática como objeto de estudos e pesquisas.

Ampliam-se as discussões e os estudos sobre a diversificação de fontes financiadoras específicas de cultura e, principalmente, estabelecem-se, de fato, as interfaces da área cultural com outras áreas afins, o que a coloca em um patamar de respeitabilidade na sociedade atual. Para tanto, será preciso que os agentes e as instituições que compõem o campo cultural se conscientizem de que deverão atuar para a sociedade, e não para um seleto grupo que tenha acesso à produção cultural e artística.

Os bens simbólicos exigem, em função do seu diferencial de consumo, tratamento igualmente diferenciado em sua gestão. Articular harmoniosamente as exigências do mercado cultural, com as singularidades da gestão das artes e dos bens culturais, é o desafio dos gestores culturais. Isso exigirá habilidades para o desenvolvimento de novos modelos gerenciais e organizacionais que atendam a essa realidade, para que sejam possíveis a sobrevivência comercial das empresas de produção cultural e o atendimento à busca de uma “experiência” por parte do consumidor de bens culturais.

Diante do exposto, a gestão cultural e seu gestor têm papel fundamental na dinâmica do mercado ou da produção artística e cultural, com papel diferenciado e particular em relação às outras características ou

ocupações e profissões do campo da administração ou gestão. Ao mesmo tempo em que se apropria dos conhecimentos da administração ou gestão, suas características e seus papéis vão além na gestão de públicos, no papel de curador e mediador, ao oferecer às pessoas possibilidades de atividades, sejam elas quais forem, com objetivos, sejam eles quais forem. Portanto, a proximidade do gestor cultural e da própria gestão cultural à área da administração ou gestão, considerando-a como campo das ciências humanas, revela-se mais adequada e ao mesmo tempo desafiadora, sem desconsiderar a arte como subsídio ou substrato de sua ação, consolidando o gestor cultural como um tipo particular e diferenciado de profissional.

O desenvolvimento de ações voltadas para a qualificação do trabalho cultural, a ampliação do número de publicações sobre o tema, o aprimoramento de técnicas de pesquisa, a formulação de dados econômicos consistentes e específicos para o setor e um moderno sistema organizacional poderão contribuir para minorar os atuais problemas e dificuldades que ainda impedem a efetiva consolidação da gestão como profissão preponderante no campo cultural. Ainda citando Durand (2012), “que a racionalidade inerente à gestão não constitui risco para o livre exercício da gestão comprometida com o entusiasmo, a ética e os valores da vida artística e cultural”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADORNO, T. W. *Teoria e estética*. São Paulo: Martins Fontes, 1988.
- BAYARDO, R. “A gestão cultural e a questão da formação”. *Revista Observatório Itaú Cultural*. São Paulo: n. 6, jul./set., 2008.
- BOURDIEU, P. e HAACKE, H. *Livre-troca: Diálogos entre ciência e arte*. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 1995.
- CAUDURO, F. F. “Competências organizacionais e gerenciais associadas à gestão de empresas de produção artística e cultural: um estudo exploratório”. In: XXVII ENANPAD Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Atibaia, 2003.
- CHIAVENATO, I. *Administração – Teoria, processo e prática*. São Paulo: McGraw-Hill, 1985.
- *Introdução à teoria geral da administração*. 4º ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CUNHA, M. H. M. *Gestão cultural – Profissão em formação*. Belo Horizonte: Duo Editorial, 2007.
- CUNHA, N. *Dicionário Sesc – A linguagem da cultura*. São Paulo: Edições Sesc SP/Ed. Perspectiva, 2003.

- DRUCKER, P. F. *As fronteiras da administração – Onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- DURAND, J. C. *Gestor cultural ofício em construção. Relatório do encontro internacional formação em gestão cultural*. São Paulo: Sesc Vila Mariana, ago, 2012.
- DURAND, J. C. “Profissionalizar a administração da cultura”. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v.36, n.2, abr/maio /jun, 1996.
- ITAÚ CULTURAL. *Revista Observatório Itaú Cultural*. n.15, dez. 2013/mai, 2014. São Paulo: Itaú Cultural, 2014.
- JULIANO, V. F. “As singularidades da gestão das empresas de produção cultural”. *VI Encult – Encontro de estudos multidisciplinares em cultura 2010*. Salvador: UFBA, mai., 2010.
- LAMPEL, J.; LANT, T.; SHAMSIE, J. “Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das indústrias culturais”. *In: Revista de Administração de Empresas (RAE)*. São Paulo: v. 49, n.1, jan./mar., 2009.
- LAWRENCE, T.B.; PHILLIPS, N. “Compreendendo as indústrias culturais”. *In: Kirschbaum, C. et al. Indústrias Criativas no Brasil*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- MIRANDA, D. S. de. “Democratizar a cultura, democratizar as culturas”. *In: BRANT, L. (org). Políticas culturais*. Barueri: Manole, 2003.
- MIRANDA, D. S. de (org.). *Ética e cultura*. São Paulo: Perspectiva / Sesc, 2011.
- MOTTA, F. C. P. *Teoria geral da administração. Uma introdução*. 18º ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- PINA, M. R. M. “Empreendedores da cena noturna – Uma análise do trabalho de promoters de eventos artístico-musicais na cidade de São Paulo”. São Carlos: dissertação de mestrado, pós-graduação em sociologia da Universidade Federal de São Carlos, 2014.
- RUBIM, L. Produção cultural. *In: RUBIM, L. (org.). Organização e produção da cultura*. Salvador: EDUFBA, 2005.
- VELHO, G.; KUSCHNIR, K. (orgs.). *Mediação, cultura e política*. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2001.