

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

BRENO DE ANDRADE ASSUMPCÃO

**GESTÃO CULTURAL NO BRASIL:  
ESPECIFICIDADES DO NEGÓCIO E DESAFIOS DE  
GESTÃO**

RIO DE JANEIRO  
DEZEMBRO/2009

BRENO DE ANDRADE ASSUMPCÃO

**GESTÃO CULTURAL NO BRASIL:  
ESPECIFICIDADES DO NEGÓCIO E DESAFIOS DE  
GESTÃO**

Monografia de Bacharelado apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) como parte dos requisitos necessários à conclusão do curso de graduação em Administração.

ORIENTADOR(A): Prof. Ricardo Rohm

RIO DE JANEIRO  
DEZEMBRO/2009

BRENO DE ANDRADE ASSUMPCÃO

**GESTÃO CULTURAL NO BRASIL:  
ESPECIFICIDADES DO NEGÓCIO E DESAFIOS DE  
GESTÃO**

Rio de Janeiro, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

---

ORIENTADOR: PROF. RICARDO HENRY DIAS ROHM  
UFRJ

---

EXAMINADOR: PROF. ANTÔNIO FREDERICO SATURNINO BRAGA  
UFRJ

Dedico este trabalho, primeiramente, aos meus pais que sempre me incentivaram e estiveram presentes em cada momento de minha vida, apesar da distância física que torna-se irrelevante quando comparada ao verdadeiro sentimento mútuo que existe e é percebido de alguma forma diariamente entre nós. A eles não dedico somente este trabalho, mas tudo que eu faça e lhes proporcione orgulho e satisfação.

À minha família e meus amigos, que estiveram ao meu lado durante esses árduos anos de faculdade e são a minha base emocional e força para seguir persistindo diante aos desafios.

Finalmente, dedico também ao meu professor orientador, que é um exemplo para o carente ensino de qualidade público brasileiro demonstrando amor pelo que faz, compreensão, comprometimento e, tendo como principal fator diferenciador, a habilidade de escutar seus alunos e entender suas particularidades e ajudá-los da forma que lhe convém na posição de educador.

“De tanto ver triunfar as nulidades, de tanto ver crescer as injustiças, de tanto ver agigantarem-se os poderes nas mãos dos maus, o homem chega a desanimar-se da virtude, a rir da honra, e ter vergonha de ser honesto” (Ruy Barbosa)

## RESUMO

Em um cenário caracterizado pela globalização e seus desdobramentos, a questão do mercado cultural ascende em decorrência de sua perspectiva favorável a expansão para o mercado nacional. A incipiência do Brasil nesse âmbito assume um caráter contraditório que, por um lado, é favorável ao crescimento sócio-econômico do país devido às inúmeras possibilidades inexploradas nesse mercado, em contrapartida a aparatos embrionários tanto da esfera pública quanto privada que sustentem tal desenvolvimento.

Esta também é a razão que motivou o desenvolvimento deste trabalho em relação ao seu objetivo principal, que é a partir da caracterização do mercado cultural brasileiro, identificar seus principais desafios para a formação de gestores alinhados com suas especificidades. A questão da formação de gestores culturais é ainda mais recente no país e, conseqüentemente, de literatura bem restrita, pouco discutida, porém de fundamental importância visto sua essencialidade para a sociedade e na garantia da preservação da diversidade, além de sua complexidade como resultado da vasta abrangência de conhecimentos requerida por esse profissional em diversas áreas. Definir o perfil do gestor cultural de acordo com as suas possíveis qualificações e levantar seus principais desafios tornam-se ponto chave para garantir a prospecção do mercado cultural brasileiro sob uma gestão crítica e eficiente.

## **ABSTRACT**

In a scenario characterized by globalization and its consequences, the question of the cultural market rises due to its favorable outlook of the expansion of the Brazilian national market. The outset of Brazil in this context takes on a contradictory character; on the one hand, it is conducive to socio-economic growth of the country because of the many unexplored possibilities in that market as opposed to undeveloped means of both the public or private sectors to support this development.

This is also the reason that motivated the progress of this work which main goal is to identify key challenges to management training in line with their specific requirements of the Brazilian cultural market scenario. The issue of training cultural managers is even more recent in the country; therefore, its literature is very limited and not broadly discussed. However, training cultural managers is fundamentally important since it is essential to society and in ensuring the preservation of diversity, which is also complex due to a wide range of knowledge in several areas required for this work. Defining the profile of a cultural manager in accordance with their possible qualifications and raising their potential challenges are key elements to guarantee the exploration of the Brazilian market research in cultural criticism and efficient management.

## SÍMBOLOS, ABREVIATURAS, SIGLAS E CONVENÇÕES

ANCINE	Agência Nacional de Cinema Brasileiro
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CEF	Caixa Econômica Federal
CEFET	Centro Federal Tecnológico
CELACC	Centro de Estudos Latino-Americanos sobre Cultura e Comunicação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COPPEAD	Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
GECA	<i>La Asociación de Gestores Culturales de Andalucía (Associação dos Gestores Culturais de Andaluzia)</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFRJ	Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Rio de Janeiro
IFRN	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
IH-UCAM	Instituto de Humanidades da Universidade Candido Mendes
IIPA	International Intellectual Property Alliance (Aliança Internacional da Propriedade Intelectual)
ILO	International Labor Organisation (Organização Mundial do Trabalho)
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
MinC	Ministério da Cultura
MUNIC	Pesquisa de Informações Básicas Municipais
OCDE	Organisation For Economic Co-operation and Development (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico)
OEA	Organização dos Estados Americanos



OMC	Ordem do Mérito Cultural
OMC	Organização Mundial do Comércio
PEC	Proposta de Emenda Constitucional
PECS	Programa de Pós-graduação em Estudos Culturais e Sociais
PIB	Produto Interno Bruto
PNC	Plano Nacional de Cultura
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PRODEC	Programa de Desenvolvimento da Economia de Cultura
PRONAC	Programa Nacional de Apoio À Cultura
UCAM	Universidade Candido Mendes
UFBa	Universidade Federal da Bahia
UFF	Universidade Federal Fluminense
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>CAPITULO I - CULTURA E MERCADO CULTURAL NO BRASIL</b> .....	<b>17</b>
I.1 - CULTURA, DESENVOLVIMENTO SÓCIO-ECONÔMICO E DESENVOLVIMENTO HUMANO.....	17
I.2 - CENÁRIO CULTURAL GLOBAL E BRASILEIRO E MERCADO: ECONOMIA DE CULTURA .....	22
<b>CAPITULO II - GESTÃO CULTURAL</b> .....	<b>31</b>
II.1 - INDÚSTRIA CULTURAL.....	31
II.2 - CULTURA DE MASSA, ALTA CULTURA E CULTURA POPULAR E SEUS RESPECTIVOS MERCADOS.....	33
II.3 - GLOBALIZAÇÃO VERSUS GLOCALIZAÇÃO .....	35
II.4 - DIVERSIDADE CULTURAL .....	37
<i>II.4.1 – Diversidade Cultural no Mercado de Trabalho</i> .....	41
II.5 - POLÍTICAS PÚBLICAS CULTURAIS .....	46
<i>II.5.1 – Políticas Públicas Culturais: Década de 1990 (Governo FHC)</i> .....	46
<i>II.5.2 – Políticas Públicas Culturais: Década de 2000 (Governo Lula)</i> .....	51
<b>CAPITULO III - FORMAÇÃO DE GESTORES CULTURAIS</b> .....	<b>55</b>
III.1 - PERFIL .....	56
III.2 - PROGRAMAS DE FORMAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO CULTURAL NO BRASIL: UMA APRECIÇÃO PANORÂMICA E DESCRITIVA DAS ALTERNATIVAS EXISTENTES .....	61
III.3 - ATUAÇÃO.....	68
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>70</b>
<b>ANEXO 1 - QUADRO A GESTÃO DA DIVERSIDADE EM EQUIPES NO BRASIL</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO 2 – PROGRAMAS DO MINISTÉRIO DA CULTURA</b> .....	<b>83</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta o tema “Gestão Cultural no Brasil: especificidades do negócio e desafios de gestão” sob uma metodologia de revisão bibliográfica. O foco na gestão cultural determinado já no tema deve-se a amplitude relacionada ao conceito de cultura, dos instrumentos envolvidos na sua dinâmica e dos agentes sociais envolvidos delimitando o escopo do estudo de forma a permitir uma análise mais aprofundada sobre essa questão específica, de pouca literatura disponível e ainda embrionária no Brasil. Por outro lado, a vasta literatura no que concerne a aspectos culturais tornou a pesquisa em um trabalho árduo de seleção de textos sobre fatores que efetivamente influenciam a questão da gestão cultural para fins de panoramização e entendimento da área.

O principal objetivo consiste em caracterizar o mercado cultural e seus principais desafios para a formação de gestores alinhados com suas especificidades. Através do levantamento realizado, destacamos os problemas que permeiam sua funcionalidade delineados a partir de sua importância social, política e econômica baseado em retrospectiva histórica e delineamento da situação atual no mercado cultural. Essa caracterização reflete de forma clara e objetiva a necessidade de mais atenção para a área da cultura no Brasil tanto no que diz respeito ao seu denso conteúdo social quanto às políticas públicas, desenvolvimento econômico, formação qualificada na área, gestão da diversidade e democratização da cultura. As possibilidades para o mercado são emergentes e ainda pouco exploradas, apesar de representarem um grande avanço para o país e uma abertura ainda maior no ramo da administração com a presença recente do gestor cultural nesse mercado,

Por esse motivo, estruturamos esse trabalho em 3 principais capítulos a saber: Cultura e Mercado Cultural no Brasil, Gestão Cultural e Formação de Gestores Culturais. Essa estrutura permite a partir de uma visão mais abrangente até uma mais específica compreender a dinâmica cultural no país com foco na gestão.

O primeiro capítulo é particionado em duas grandes abordagens: Cultura, Desenvolvimento Sócio-econômico e Desenvolvimento Humano e Cenário Cultural Global e Brasileiro e Mercado: Economia de Cultura. Inicialmente, a primeira parte trata a definição de cultura sob o ponto de vista antropológico, econômico e artístico. Apesar da polissêmica da cultura, torna-se essencial esclarecer e tentar alinhar as variadas significações dadas ao termo para então compreender o impacto que a cultura exerce tanto no indivíduo, quanto na sociedade, na política, na economia e na interação entre esses agentes sociais. A partir dessa interação observaremos aspectos como a relevância da cultura no desenvolvimento humano e seu papel no desenvolvimento sócio-econômico. Essa contextualização é essencial para dar continuidade ao estudo realizado, pois apenas com o conhecimento sólido do objeto analisado, seu impacto seja na economia, política ou na própria sociedade é que poderemos criar bases sólidas para analisar a gestão cultural e a formação de gestores sob determinado cenário.

A segunda parte trata exatamente a caracterização dos cenários global e brasileiro e aborda o funcionamento do mercado em relação à cultura. Através do levantamento de dados estatísticos extraídos pelo site do Ministério da Cultura (MinC) é possível delinear os ramos e segmentos culturais no mercado brasileiro juntamente com sua prospecção e capacidade de crescimento. Em menor escala, também será abordado o cenário internacional bem como a representatividade da cultura nesses mercados e, por final, uma comparação entre os preços da arte contemporânea nos tempos atuais entre ambos os cenários.

Entretanto, há uma ênfase na abordagem sobre a economia de cultura e utiliza-se da definição econômica de cultura dada na primeira parte desse mesmo capítulo. A própria conceituação de economia de cultura orienta esse setor como estratégico no mercado mundial e, como ratifica o ministro da cultura Gilberto Gil, de grande relevância para o mercado brasileiro: “...a *diversa e sofisticada produção cultural brasileira deve ser entendida como um dos grandes ativos econômicos do país.*” (GIL, 2008)

Esse entendimento em conjunção com a primeira parte fertilizarão as bases para a abordagem sobre a gestão cultural, já no segundo capítulo que, por sua

vez, é particionado em 6 grandes blocos que englobam questões relacionadas à gestão cultural a saber: Indústria Cultural, Cultura de Massa, Alta Cultura e Cultura Popular e Seus Respectivos Mercados, Globalização versus Glocalização, Diversidade Cultural, Diversidade Cultural no Mercado de Trabalho e Políticas Públicas Culturais. Em suma, essas questões relacionam-se entre si e são pontos de atenção para tendências futuras de administração, atuam sobre a gestão da área e garantem com limitações o funcionamento da lógica cultural, além de serem imprescindíveis para o conhecimento dos gestores e sua formação. Muitas terminologias utilizadas no desenvolvimento do segundo capítulo estão presente em todo momento e, em alguns casos como, por exemplo, a diversidade, aparecem repetitivamente pela sua relevância em relação ao tema.

Em relação à Indústria Cultural, os principais assuntos abordados são em relação à homogeneização dos bens simbólicos e culturalização da mercadoria. O esclarecimento e entendimento dessas questões são fundamentais, pois determinam um grande desafio aos gestores culturais no que diz respeito a aspectos sociais, econômicos e políticos, apesar de não poder ser dissociado da realidade em que se encontra a área. Por outro lado, é um importante componente no que diz respeito à democratização da cultura, em contrapartida ao seu caráter alienador. O conceito de indústria cultural é intimamente ligado aos assuntos que serão abordados demais blocos do segundo capítulo.

A segunda questão analisada refere-se a segmentação da cultura originada do conceito de indústria cultural e a definição de seus respectivos mercados. Entende-se a partir dessa visão o público-alvo, a destinação da produção de cada segmento de acordo com o perfil do público-alvo e a expectativa de cada público em relação à produção cultural.

Essa análise tem sua principal importância no sentido de traçar um perfil bem como características tanto para o que está sendo produzido como para quem está sendo produzido. O domínio dessa questão possibilita a atuação do gestor de forma a otimizar sua atuação e tratar de forma mais específica os problemas em cada segmento estudado.

A segmentação do público destinatário da produção cultural é dado por: público erudito, público cultivado e grande público, sendo este último o principal alvo das indústrias culturais. A partir daí, dá-se a segmentação da cultura de acordo com a sua complexidade alinhada aos públicos estudados: cultura de massa (produto da indústria cultural), cultura popular e alta cultura.

A terceira questão importante de ser compreendida e diretamente relacionada com a quarta questão sobre diversidade que será resumida adiante é a conceituação de glocalização em oposição à globalização. A globalização é um fenômeno altamente complexo, porém exaustivamente estudado e analisado. Já a glocalização, como o próprio nome já sugere, é o resultado da fusão dos termos globalização e localização sugerindo uma dimensão local e respeitando as particularidades culturais locais e regionais para uma produção global.

O termo surge como uma forma de preservar a diversidade cultural, garantindo a valorização de valores tradicionais, da cultura local e regional particularizando os bens simbólicos produzidos e contextualizando-os com suas referências sócio, político e econômico em busca de sua identidade.

Já o quarto tema abordado dentro do segundo capítulo trata um tema atualíssimo: a diversidade cultural. Inevitavelmente, e como resultado da globalização e das indústrias culturais, esse ponto é a principal questão que permeia incessantemente todo o trabalho e sempre deve ser relevante para tomada de decisão dos gestores culturais seja na esfera privada ou pública.

O objetivo principal dessa discussão é garantir a manutenção e evitar a extinção de algumas culturas e tomá-las como fonte de inovação. Inclusive dentro das grandes empresas a gestão da diversidade cultural é um fator de reconhecida importância e regulamentada por leis específicas.

O quinto objeto estudado no segundo capítulo integra a análise do tema anterior como já foi dito: gestão da diversidade cultural no mercado de trabalho. A intenção é garantir que pessoas com identidades diferentes coexistam em subgrupos de maiorias e minorias. Esse fato ainda está caminhando para níveis satisfatórios no Brasil pela sua perspectiva recente nesse mercado. Entretanto, em

países desenvolvidos essa preocupação já é tema relevante desde a década de 60.

O igualitarismo é outro ponto que caminha paralelamente e a preservação das possibilidades de ascensão em carreira deve ser idêntica a todos os indivíduos independente de sua raça, gênero ou etnia. Muitas são os desafios dos gestores no que tange sobre a questão da diversidade cultural no mercado de trabalho, até mesmo porque a legislação vigente determina a efetivação de diferentes grupos culturais seja de qual for sua origem em um mesmo ambiente de trabalho.

Exatamente sobre a legislação e políticas públicas culturais aborda o sexto e último ponto deste segundo capítulo. Apresenta, então, aparatos político-administrativos que viabilizam a profusão cultural através dos seus diversos meios, como é o caso da Lei Rouanet, que atualmente encontra-se em ferrenha discussão entre a classe artística e o governo.

Através de um resgate histórico às origens da legislação vigente, define e critica o conteúdo legal desenvolvido com essa finalidade e referencia programas institucionais e as próprias instituições bem como os aparatos governamentais que a conduzem. A partir de uma discussão sobre as finalidades e a atual posição do governo relacionado à gestão cultural, a abordagem implica em traçar o panorama atual da legislação e redefini-lo com objetivo de promover a democratização da cultura e fincar a posição do governo e das instituições quanto a sua atuação produção cultural e sua circulação.

Ao tratarmos da questão do Gestor Cultural no terceiro capítulo deste trabalho, nos propusemos a estudar um pouco a formação desses profissionais no Brasil, o perfil desejável para os mesmos e dar uma noção da realidade onde desempenham seu trabalho, bem como o que esses agentes encontram hoje à disposição para seu desenvolvimento profissional e algumas das dificuldades que eles enfrentam.

Ativemo-nos, principalmente, no estudo desenvolvido pela professora Maria Helena Cunha, cuja dissertação de mestrado tratou especificamente deste tema e que resultou no seu livro “Gestão Cultural – Profissão em Formação”. Talvez seja

esse o trabalho mais completo já realizado no Brasil que trata do tema do reconhecimento desses profissionais, ao lado de alguns poucos autores como Rômulo Avelar, por exemplo, que também se dedicou ao tema.

Compreender a dinâmica cultural atual consiste em árdua tarefa para a formação de gestores culturais. Espera-se, então, que esse estudo tenha caráter elucidativo e que o mesmo possa ser utilizado como instrumento para esclarecimento sobre o âmbito da cultura em suas mais diversas formas bem como determine linhas de ação para quem deseja atuar no mercado como gestor cultural, porém com uma perspectiva crítica, clara e objetiva.



## CAPITULO I - CULTURA E MERCADO CULTURAL NO BRASIL

### I.1 - CULTURA, DESENVOLVIMENTO SÓCIO-ECONÔMICO E DESENVOLVIMENTO HUMANO

Primeiramente é importante ressaltar que o conceito de cultura não é unívoco, ou seja, não possui um único significado tanto para o conhecimento popular como para os estudos antropológicos, sociológicos, etc. Essa amplitude assumida pela esfera da cultura é uma das maiores características do mundo contemporâneo. Entretanto, será necessária uma equalização entre as definições existentes visto a vasta abrangência do termo.

Maria Elisa Cevasco, professora de literatura da USP e autora de diversos livros sobre o tema, inspirada em Raymond Williams, concorda que o termo cultura (do latim cultura, cultivar o solo, cuidar), até o século XVIII, significava uma atividade, a cultura de alguma coisa, em geral animais e produtos agrícolas.<sup>1</sup> A partir do período final do século XVIII, o termo cultura passou a ser utilizado como correspondente ao termo civilização. Por esse motivo, cultura passou a ser ligada às artes, religião, instituições, práticas e valores distintos.

Entretanto, em meados do século XX, após a Europa ter passado por duas grandes guerras e com o desenvolvimento dos meios de comunicação em massa na década de 1960, não era mais plausível pensar em cultura dessa maneira, como se uma cultura fosse comum a toda sociedade. Neste contexto, um grupo de intelectuais britânicos destacou-se por ter a preocupação de tentar reformular o conceito de cultura dentre eles Raymond Williams, Edward P. Thompson e Richard Hoggart valorizando a cultura dos “de baixo”.<sup>2</sup>

Cevasco mostra que Raymond Williams se apropriou também da noção antropológica de cultura como um modo de vida, com o objetivo de mostrar que é

---

<sup>1</sup> CEVASCO, Maria E. Dez lições sobre estudos culturais. São Paulo: Boitempo, 2003, p.9 e WILLIAMS, Raymond. Marxismo e literatura. Rio de Janeiro: Zahar, 1979, p. 19.

<sup>2</sup> CEVASCO, M. E. op. cit., p. 62

algo comum a toda sociedade.<sup>3</sup> Com isso, o autor rompe a ideologia de cultura como sendo exclusiva das elites. A cultura então, torna-se parte integrante do processo social e, assim, passa a ser “*um modo de produção de significados e valores da sociedade*” (CEVASCO, 1979). A professora elucida que para o autor as artes e as práticas culturais poderiam até refletir, mas também produziriam significados que modificam a sociedade.

Williams ressalta uma convergência contemporânea entre o sentido antropológico e a acepção artística do conceito de cultura:

*Assim, há certa convergência prática entre (i) os sentidos antropológico e sociológico de cultura como “modo de vida global”, dentro do qual percebe-se, hoje, um “sistema de significações” bem definido não só como essencial, mas como essencialmente em todas as formas de atividade social e, (ii) o sentido mais especializado, ainda que também mais comum, de cultura como atividades “artísticas e intelectuais”, embora estas, devido à ênfase em um sistema de significações geral, sejam agora definidas de maneira muito mais ampla, de modo a incluir não apenas as artes e as formas de produção intelectual tradicionais, mas também todas as “práticas significativas” – desde a linguagem, passando pelas artes e filosofia, até o jornalismo, moda e publicidade – que agora constituem este campo complexo e necessariamente extenso.*

(WILLIAMS, 2000:13)

Interpretando a conclusão do autor, a cultura como modo de vida penetra na esfera artística e social de forma que se estabelece um processo de recepção que também é um processo de modificação do grupo ou indivíduos receptores, mas ao mesmo tempo é um processo de modificação da produção artística ou intelectual.

A polissêmica noção de cultura está entendida como um campo de criação, produção, preservação, formação, difusão, consumo e reflexão sobre instituições, ideários, valores, sensibilidades, comportamentos, práticas e bens caracterizados pela presença à dimensão simbólica da sociabilidade. Isto é, uma constelação de agentes sociais que objetiva a significação e sentido para a vida em sociedade. Estes bens, práticas, comportamentos, valores, ideários, sensibilidades e instituições podem aparecer publicamente através de diferentes modalidades expressivas de manifestações societárias, a exemplo da arte, ciência, filosofia, ideologia (concepções e representações do mundo), jornalismo (compreendido como conhecimento da atualidade), senso comum, concepções de mundo, modos

---

<sup>3</sup> CEVASCO, M. E, op. cit., p. 110.

de vida, religiões, etc. de acordo com a noção de cultura esboçada por Raymond Williams.

Com a modernidade tem-se a autonomização relativa do campo cultural em relação a outros domínios societários, notadamente a religião e a política, implicando na constituição da cultura como campo singular. A partir desse momento, a cultura passa a ser identificada e percebida como esfera social determinada que pode ser estudada em sua singularidade.

Simultaneamente a sua autonomização relativa, observa-se a politização da cultura, ou seja, a cultura entendida como uma esfera social e em conjunto com as demais, passa a ter significado para uma política com uma acentuada submissão ao registro religioso. Inicialmente associada às elites e aos interesses dominantes, a cultura através de lutas de diferentes segmentos oprimidos passa por um processo de democratização, que implica na construção de uma hegemonia e a coloca na cena política como condição vital para a direção da sociedade, conforme citação anterior à professora Cevasco, valorizando a cultura dos “de baixo”.

Na passagem da modernidade para o mundo contemporâneo, com o desenvolvimento desenfreado do capitalismo, das mídias e da chamada “indústria cultural”, da qual falaremos posteriormente, emerge a mercantilização da cultura diretamente relacionada com a tecnologização da cultura. Tal processo indica, antes de tudo, o avanço do capitalismo sobre a produção e não mais somente sobre a circulação dos bens simbólicos.

O conceito moderno de cultura foi originalmente desenvolvido pelo antropólogo britânico Edward Burnett Tylor para designar o todo complexo criado pelo homem e metabiológico, ou seja, tudo o que não é determinado pela biologia humana<sup>4</sup>. São práticas e ações sociais que seguem um padrão determinado no espaço. Refere-se a crenças, comportamentos, valores, instituições, regras morais que permeiam e identificam uma sociedade.

A proliferação de estudos, políticas e práticas culturais que articulam cultura e identidade, cultura e desenvolvimento, cultura e uma diversidade de outros

---

<sup>4</sup> LARAIA, Roque de Barros. Cultura. Rio de Janeiro, ed. Jorge Zahar, 2006.

dispositivos sociais, apenas confirmam o espaço e o valor adquiridos pela cultura nos tempos contemporâneos.

A tecnologização da comunicação e da cultura originam a intitulada cultura midiaticizada, componente vital da circunstância cultural, em especial dos séculos XIX, XX e XXI. Em anos mais recentes, a tecnologização da comunicação e da cultura viabilizou a explosão das redes de informática e todo um conjunto de ciberculturas, que hoje passam a ambientar a sociabilidade contemporânea.

Segundo a Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura, a UNESCO, organismo especializado do sistema das Nações Unidas, cultura pode ser entendida como um conjunto de características distintas, espirituais, materiais, intelectuais e afetivas que caracterizam uma sociedade ou um grupo social. Abarca, além das artes e letras, os modos de vida, os sistemas de valores, as tradições e as crenças<sup>5</sup>. Tal definição vai além do conceito de cultura somente como indústria cultural e restringido somente às artes alcançando o significado antropológico da palavra. O mais importante de tal conceituação é não perder do horizonte jamais a perspectiva de que cultura não se restringe somente aos aspectos econômicos. Mancebo (1999, p.4) destaca a frequente compreensão que se tem sobre cultura e a necessária ampliação que a aproxime de uma visão antropológica:

*Se as atividades culturais têm um efeito econômico real, sob a forma de empregos ou em termos de renda, convém não esquecer, para compreender e avaliar seus efeitos, de considerar todas as suas dimensões: segundo um tal ponto de vista, parece difícil limitar a cultura a um simples "bem". Logo, é necessário considerar em toda a avaliação o papel da ação cultural na gênese e manutenção das estruturas sociais. Isto parece claramente se não esquecermos que a cultura, não é somente as artes e as letras, mas também os modos de vida e os valores.*

*(Mancebo, 1999)*

A própria OCDE - *Organisation for Economic Co-operation and Development* (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), organização internacional dos países comprometidos com os princípios da democracia representativa e da economia de livre mercado, dá destaque à

---

<sup>5</sup> UNESCO – Definição conforme as conclusões da Conferência Mundial sobre as Políticas Culturais (Mondiacult, México, 1982), da Comissão Mundial da Cultura e Desenvolvimento (Nossa Diversidade Criativa, 1995) e da Conferência Intergovernamental sobre Políticas Culturais para o Desenvolvimento (Estolcomo, 1998).

discussão do conceito de cultura logo no início do relatório final do workshop de 2006:

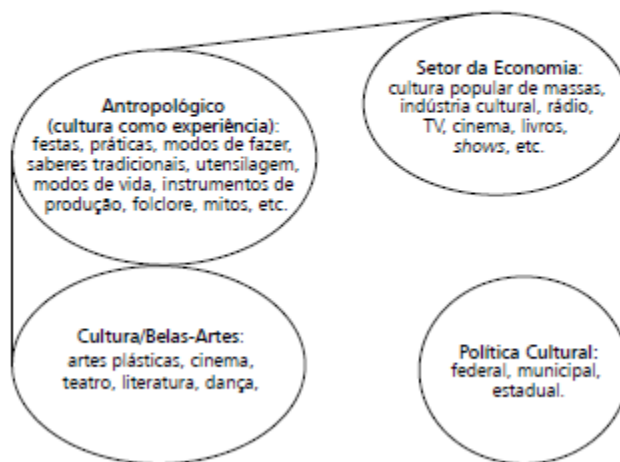
*A expressão criativa é certamente uma parte da cultura, mas cultura pode ser vista sob uma luz mais holística. Talvez uma das definições mais sucintas de cultura neste sentido venha da antropóloga Ruth Bennedict “Cultura é aprendida como uma criança, e como crianças cada um de nós aprendeu daqueles que estão a nossa volta um conjunto particular de regras, crenças, prioridades e expectativas que modelam nosso mundo em um todo compreensivo. Isto é cultura.” O autor canadense D. Paul Schafer também toma este ponto de vista holístico em seu modelo cultural de desenvolvimento. Essencialmente, seu modelo pode ser descrito como um círculo com oito segmentos inter-relacionados: cultura social, cultura artística, cultura tecnológica, cultura científica, cultura política, cultura religiosa, cultura educacional e cultura econômica. Todos os segmentos têm uma relação com cada outro, com o conjunto e com o ambiente natural, histórico e global.*

(OCDE, 2007).

A atenção recente sobre a cultura está mais especificamente relacionada à economia de cultura. Se a cultura for tomada em um sentido restrito, a atenção será voltada àquilo que Adorno chamou de indústria cultural. Neste caso, serão consideradas atividades tais como música e o cinema, por exemplo. Ou seja, cultura aqui tem um sentido restringido à arte.

A figura abaixo sintetiza as referências conceituais e discursivas dominantes que compõem os diferentes objetos de atuação as políticas públicas culturais de acordo com o entendimento governamental.

### Níveis do conceito de cultura e seu campo ampliado



Fonte: Ministério da Cultura (MinC)

Outro fator importantíssimo para compreensão da cultura no desenvolvimento social refere-se à questão da diversidade e será tratada no próximo capítulo sobre Gestão Cultural.

## I.2 - CENÁRIO CULTURAL GLOBAL E BRASILEIRO E MERCADO: ECONOMIA DE CULTURA

Para melhor entender mercado cultural global e, especificamente, o brasileiro voltamos o olhar para a atividade cultural entendida como o conjunto de processos de trabalho inerentes à questão (produção, circulação, preservação, etc) capaz de tecer relações comerciais, geração de negócios e renda a partir da cultura. Apesar disso, é preciso lembrar que essa abordagem será oportunista para o esclarecimento do tema, entretanto, durante todo o trabalho consideraremos à questão da diversidade cultural e o sentido antropológico que permeia o conceito de cultura para as demais elucidações sobre a questão, uma vez que atualmente cultura não pode ser dissociada de tais definições.

Esse lado sistêmico da cultura tem a capacidade de transformá-la em *commodity*, mesmo que muitas vezes não prescindia de sua valorização como expressão e manifestação da identidade de um povo. Quando tratamos de cultura sob essa visão nos referimos às artes seja dança, música, folclore ou qualquer bem simbólico produzido para fins comerciais. O conceito de indústria cultural está diretamente ligado a esse lado da cultura e será abordado profundamente dentro próximo capítulo.

A produção, a circulação e o consumo de bens e serviços culturais estão presentes e são visíveis no setor da economia desde o pós guerra na década de 70. Entretanto, a partir dos anos 90 intensifica-se a visibilidade sobre a chamada economia de cultura e, progressivamente, órgãos como BID<sup>6</sup>, PNUD<sup>7</sup>, OEA<sup>8</sup> e

---

<sup>6</sup> O BID é a principal fonte de financiamento multilateral em 26 países da América Latina e do Caribe, e foi estabelecido em 1959 para apoiar o processo de desenvolvimento econômico e social da região.

UNESCO passam a incluir questões relacionadas a esse tema em seu escopo de ação.

Segundo artigo publicado no site do Ministério da Cultura em 01/04/2008 e escrito pela assessora especial do ministro da Cultura e coordenadora do PRODEC, Paula Porta:

*O Banco Mundial estima que a Economia de Cultura responda por 7% do PIB mundial (2003). Nos EUA, a cultura é responsável por 7,7% do PIB, por 4% da força de trabalho e os produtos culturais são os principais itens de exportação do país (2001). Na Inglaterra, corresponde a 8,2% do PIB (2004), emprega 6,4% da força de trabalho e cresce 8% ao ano desde 1997*

(PORTA, 2008)

Essas informações aliadas com o registro de crescimento de 5,7% ao ano do conjunto da economia, ao passo que economia de cultura cresce 6,3% ao ano nos indica que este é o setor de maior dinamismo da economia mundial e deve ser tratado sob uma visão holística. Ainda mais, estima-se que o setor cresça 10% ao ano na próxima década<sup>9</sup>. As projeções elásticas e otimistas devem-se ao fato de que a cultura depende muito pouco de produtos esgotáveis, já que seu insumo básico é a criação artística ou intelectual e a inovação, além do baixo impacto ambiental.

No mesmo artigo, Paula Porta enumera algumas razões da prospecção da Economia de Cultura como setor estratégico no mercado mundial:

1. *A geração de produtos com alto valor agregado, cujo valor de venda é em grande medida arbitrável pelo criador;*

---

<sup>7</sup> O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) é a rede global de desenvolvimento da Organização das Nações Unidas, presente em 166 países. Seu mandato central é o combate à pobreza. Trabalhando ao lado de governos, iniciativa privada e sociedade civil, o PNUD conecta países a conhecimentos, experiências e recursos, ajudando pessoas a construir uma vida digna e trabalhando conjuntamente nas soluções traçadas pelos países-membros para fortalecer capacidades locais e proporcionar acesso a seus recursos humanos, técnicos e financeiros, à cooperação externa e à sua ampla rede de parceiros.

<sup>8</sup> A Organização dos Estados Americanos (OEA) é uma organização internacional estabelecida em 1948 para obter entre seus Estados membros, como indica o Artigo 1º da sua Carta, “uma ordem de paz e de justiça, para promover sua solidariedade, intensificar sua colaboração e defender sua soberania, sua integridade territorial e sua independência”. Hoje ela compreende os 35 Estados independentes das Américas e constitui o principal fórum governamental político, jurídico e social do Hemisfério.

<sup>9</sup>Dados obtidos no site do Ministério da Cultura <<http://www.cultura.gov.br/site/2008/04/01/economia-da-cultura-um-setor-estrategico-para-o-pais/>> Acesso em 23/10/2009

2. *A alta empregabilidade e a diversidade de empregos gerados em todos os níveis, com remuneração acima da média dos demais;*
3. *o baixo impacto ambiental;*
4. *Seu impacto positivo sobre outros segmentos da economia, como no caso da relação direta entre a produção cultural e a produção e venda de aparelhos eletrônicos (tv, som, computadores etc.) que dependem da veiculação de conteúdo;*
5. *Suas externalidades sociais e políticas são robustas. Os bens e serviços culturais carregam informação, universos simbólicos, modos de vida e identidades; portanto, seu consumo tem um efeito que abrange entretenimento, informação, educação e comportamento. Desse modo, a exportação de bens e serviços culturais tem impacto na imagem do país e na sua inserção internacional;*
6. *O fato do desenvolvimento econômico desse setor estar fortemente vinculado ao desenvolvimento social, seja pelo seu potencial altamente inclusivo, seja pelo desenvolvimento humano inerente à produção e à fruição de cultura;*
7. *O potencial de promover a inserção soberana e qualificada dos países no processo de globalização.*

*(PORTA, 2008)*

Para o Brasil, a Economia de Cultura da mesma forma emerge como fator de crescimento econômico decorrente de diferenciais competitivos como a alta qualidade e boa aceitação de seus produtos culturais em diferentes mercados, a criatividade e a vocação pela inovação consequentes da diversidade cultural no país, a facilidade de absorção de novas tecnologias pelo seu crescente desenvolvimento sócio-econômico e a questão dos gestores culturais que será abordada mais profundamente no terceiro capítulo deste trabalho. Outro fator que contribui diretamente para a boa performance do Brasil nesse ramo é o fato da produção nacional ter ampla primazia interna sobre a estrangeira nesse mercado: a música e a TV são exemplos concretos onde o predomínio da produção local chega a 80%. A conjuntura externa também favorece o setor, uma vez que o Brasil está na moda e precisa consolidar sua presença em novos mercados.

Atuam no país 320 mil empresas voltadas à produção cultural, que geram 1,6 milhão de trabalhos formais. Ou seja, as empresas da cultura representam 5,7% do total de empresas no país e são responsáveis por 4% dos postos de trabalho. O salário médio mensal pago pelo setor da cultura é 5,1 salários



mínimos, equivalente à média da indústria, e 47% superior à média nacional. Devemos considerar esses números como oficiais, uma vez que foram disponibilizados através do site do Ministério da Cultura, mas não podemos perder de vista que ainda existe uma grande parcela de indivíduos que atuam na área como autônomos, o que discutiremos no terceiro capítulo.

A partir de um levantamento de dados relativos à cultura realizado nas 5.564 cidades brasileiras constatou-se que o investimento dos municípios em cultura não ultrapassa a média de 0,9% do orçamento total das prefeituras, proporcional ao orçamento do MinC frente ao orçamento da União. Uma das poucas cidades brasileiras que estão acima dessa média e tem investimento próximo ao recomendado pela UNESCO é Recife com 2%.

A pesquisa aponta números relativos a equipamentos e ações culturais. A presença de lojas de discos e DVDs cresceu 74% em sete anos. Segundo o MUNIC 2006/IBGE<sup>10</sup> 59,8% dos municípios brasileiros dispõem de lojas de discos, CDs e DVDs. De acordo com o anuário 2009, Pernambuco é o estado que lidera o ranking com 86,49% das cidades com essas lojas, seguido pelo Rio de Janeiro com 83,7% e Roraima com 80%. Em último lugar fica o estado do Amapá com 25%.

O número de salas de cinema cresceu 20%, apesar delas estarem presentes em apenas 8,7% das cidades. De acordo com o anuário 2009, o Rio de Janeiro lidera o ranking com 41,3% dos municípios terem salas de cinema, seguido de São Paulo com 22,23% e Amapá com 18,75%. Em último lugar fica o estado do Maranhão com 1,38%. Já as videolocadoras estão em 82% das cidades brasileiras.

O número de salas de espetáculo/ teatros cresceu 55%. De acordo com o anuário 2009, o Rio de Janeiro é a unidade da federação com maior percentual apresentando em 58,70% das cidades salas de espetáculos/ teatro, seguido por Acre com 40,91% e São Paulo com 36,12%. Em último lugar fica o estado do Tocantins com 4,32%.

---

<sup>10</sup> A Pesquisa de Informações Básicas Municipais – MUNIC faz parte de uma linha de levantamentos de informações municipais do IBGE.

O número de museus cresceu 41%. Segundo o MUNIC 2006/IBGE 21,20% dos municípios brasileiros declararam ter museus. De acordo com o anuário 2009, o Rio Grande do Sul encontra-se em primeiro lugar na lista dos estados que possuem mais municípios que tem museus com 46,17%, seguido por Rio de Janeiro com 42,39% e Santa Catarina com 38,91%. Em último lugar fica o estado do Tocantins com 4,32%.

O número de bibliotecas cresceu 17%. Segundo a MUNIC 2006/IBGE 89,05% dos municípios brasileiros declararam ter bibliotecas públicas. Rio de Janeiro e Espírito Santo possuem bibliotecas em todos os municípios, seguidos por Pernambuco com 97,08% e e Mato Grosso do Sul com 96,15%. Em último lugar fica o estado do Amazonas com 59,68%.

As rádios comunitárias estão em 49% dos municípios, superando as fms (em 34%) e as ams (em 21%), que registraram queda em seus números entre 2005 e 2006, respectivamente com queda de 33,1% e 2,5%. A TV está presente em 95,2% dos municípios.

A atividade cultural mais presente nos municípios é o artesanato (64,3%), seguida pela dança (56%), bandas (53%) e a capoeira (49%), esta última além da expressiva presença no país é, ao lado da música, um dos segmentos que maior interesse despertam no exterior. Os festivais apresentam-se como a mais dinâmica forma de difusão cultural no país: 49% das cidades contam com festival de cultura popular, 39% com festival de música, 36% com festival de dança, 26% com festival de teatro e 10% com festival de cinema.<sup>11</sup>

*Os números confirmam que um dos principais gargalos no desenvolvimento da Economia da Cultura é a concentração e baixa capilaridade dos equipamentos culturais, que dificulta a circulação e o acesso a produtos e serviços. Dificuldade que é parcialmente suprida pelos festivais.*

(PORTA, 2008)

Algumas ações estratégicas são definidas pela Paula Porta para superar o gargalo mencionado que envolve Estado, entidades setoriais e iniciativa privada. São elas:

---

<sup>11</sup> Os dados foram obtidos no site do Ministério da Cultura <<http://www.cultura.gov.br/site/>> Acesso em 23/10/2009.

1. *Implantar agendas para o desenvolvimento dos segmentos mais dinâmicos e estratégicos;*
2. *Aprofundar o conhecimento sobre os segmentos para subsidiar as políticas de fomento e estimular o planejamento estratégico de empresas e de políticas públicas. Isso envolve a construção de indicadores, a coleta de dados primários, os diagnósticos setoriais, o estudo das cadeias produtivas e dos modelos de negócio, o mapeamento dos empreendedores;*
3. *Capacitar empresas e produtores, sobretudo no que diz respeito aos novos modelos de negócio, à inserção no mercado (nacional e internacional) e à gestão de propriedade intelectual (essa uma absoluta prioridade face os riscos de desnacionalização de propriedade intelectual);*
4. *Identificar vocações regionais e oportunidades no mercado interno e externo, que ajudem a definir o foco prioritário das ações;*
5. *capilarizar e dinamizar a distribuição, a circulação e a divulgação de produtos e serviços culturais, já que este tripé é hoje o maior gargalo no desenvolvimento de todos os segmentos da Economia da Cultura;*
6. *Enfrentar a necessidade de atualizar a legislação pertinente ao setor e identificar as necessidades de regulação.*

*(PORTA, 2008)*

Para promover o desenvolvimento da economia de cultura, o MinC criou em 2006 o PRODEC – Programa de Desenvolvimento da Economia de Cultura – abrangendo todos os setores que envolvem a criação artística ou intelectual, individual ou coletiva, assim como os entes sociais responsáveis pela sua difusão. São eles todos os segmentos artísticos (música, audiovisual, artes cênicas, artes visuais), telecomunicações e radiodifusão (conteúdo), editorial (livros e revistas), arte popular e artesanato, festas populares, Patrimônio Histórico Material e Imaterial (suas formas de utilização e difusão), software de lazer, design, moda, arquitetura e propaganda (criação) destacando-se entre eles devido ao seu dinamismo no mercado brasileiro a música (produtos e espetáculos), audiovisual (em especial conteúdo de TV, animação, conteúdo de internet e jogos eletrônicos) e festas e expressões populares (onde pode-se ainda restringir ainda mais para o Carnaval, São João, capoeira e o artesanato).

Em 2007, o PRODEC realizou as primeiras ações diretas de promoção de negócios, como a Feira Música Brasil, a elaboração do programa do artesanato de tradição cultural e o apoio à exportação do audiovisual.

Algumas ações contundentes estão sendo tomadas para garantir esse desenvolvimento como, por exemplo, facilitação de financiamento bancário para conteúdo cultural e maiores garantias que possibilitem a facilitação de crédito. A execução de ações no âmbito do PRODEC pressupõe parcerias institucionais com órgãos governamentais, órgãos internacionais, associações setoriais e outras organizações capazes de atuar diretamente junto ao setor cultural. O programa trabalha na formulação e implantação de projetos voltados ao desenvolvimento e à dinamização dos principais segmentos da economia da cultura no país.

Apesar do panorama positivo do cenário cultural tanto mundial quanto local, em recente reportagem de capa no Segundo Caderno publicada no jornal O Globo em 10/11/2009 e redigida por Deborah Berlinck, é acentuado que após alta de 85% entre 2002 e 2008 dos preços da arte contemporânea no mercado internacional, em 2009 há “uma queda livre” nesses valores para o nível de 2006 constatado pela consultoria ArtPrice, empresa que monitora as vendas de obras de 405 mil artistas no mundo, além de ter um banco de dados com 25 milhões de preços alcançados em leilões de arte. Essa fato deveu-se, ainda segundo a ArtPrice, a recente crise econômica mundial e quebra de mercados emergentes como Rússia, Índia e Turquia, que entre 2005 e 2008 foram em grande parte responsáveis pelo progresso de leilões milionários de obras contemporâneas a um ritmo de 620%.

*Os bancos quebrados ou em sérias dificuldades, também pararam de dar crédito aos colecionadores. O UBS, o maior banco da Suíça, havia criado um pólo só para aconselhar na compra e venda de obras de arte. Cancelou. Enquanto isso, museus demitiram, sobretudo nos EUA. O Museu de arte contemporânea de Los Angeles, por exemplo, demitiu 20% dos funcionários. Este ano, grande eventos de arte foram cancelados: Scope London, Photo London, Art Faire da Basileia, Bienal dos Antiquários de Paris, La Grosvenor House Art & Antiques Fair. O clima da crise não poupou as casas de leilão. No segundo semestre de 2008, a taxa de obras não vendidas explodiu, passando de 33% a 47%.*

(O Globo, 2009)

Com a economia determinando a expansão e contração do mercado de arte contemporânea, pela primeira vez a Ásia liderada pela China teve um volume de negócios de arte contemporânea maior do que os tradicionais líderes americanos com um montante de 7 milhões de euros a mais comercializados do que a potência norte-americana. Entretanto, cabe ao inglês Damien Hirst a liderança absoluta em vendas conseguindo alcançar em 2008, no auge da crise mundial, a venda de 120 milhões de euros em apenas 2 dias tornando-se o primeiro artista vivo a conseguir tal proeza. Três meses depois o preço de suas obras caiu 20%.

Quatro artistas brasileiros fazem parte da lista dos 500 artistas mais bem cotados em matéria de vendas no ranking da ArtPrice, sendo o primeiro Vik Muniz na 59ª posição, seguido por Beatriz Milhazes em 106ª lugar, Adriana Varejão em 151ª lugar e Cildo Meirelles em 295ª.

Baseado na continuação da reportagem do jornal O Globo por Suzana Velasco, o Brasil não é afetado pela crise no mercado de arte contemporânea. A SP Arte, principal feira de arte do país, além da estimativa do aumento de vendas na última feira realizada em maio de 2009 em 20% em comparação ao ano anterior, houve o dobro de pedidos de galerias para participar do evento em 2010 incluindo galerias estrangeiras, provavelmente alavancados pela ascensão nas vendas em 2009 e pelo promissor mercado brasileiro, onde há valorização de obras de artistas brasileiros mais consolidados e um aumento de interesse por artistas emergentes.

Segundo Juliana Cintra a frente da galeria BOX 4, que representa muitos artistas jovens, é a incipiência do mercado de arte contemporânea no Brasil que ajudou o país a não ser afetado pela crise: *“O mercado lá fora estava muito alavancado. Um artista de 30 anos custava o preço de um de 80 anos no Brasil. Nosso mercado interno não é tão gigantesco, por isso não sentiu a crise.”* (O GLOBO, 2009)

Podemos concluir no que diz respeito à produção cultural brasileira que sua importância transcende seu conteúdo simbólico e social e também pode ser compreendida como um dos grandes ativos econômicos do país, ainda com grande potencial de expansão e, principalmente, como inserção qualificada do

país no cenário internacional. Entretanto, essa prática deve estar alinhada com a preservação da diversidade cultural, respeitando-a já que esse é o principal traço do perfil cultural no Brasil. O mais importante é não perder do horizonte jamais a perspectiva de que a cultura não se restringe aos aspectos econômicos e que não pode se subordinar às promessas de desenvolvimento econômico sob o risco de sucumbir.

A importância dos indicadores econômicos desenvolvidos para o setor cultural é essencial para análise do setor. Entretanto, existe uma clara preocupação refletida pela própria ODCE no relatório final do workshow de 2006 em torno das definições e preocupações da UNESCO.

*Nenhum dos delegados questionou a importância de incluir medidas de diversidade e impacto social em qualquer processo de comparação internacional de medidas do setor cultural, mas dada a amplitude das discussões, eles reconheceram que muito mais trabalho é requerido dos pesquisadores sociais antes de qualquer decisão sobre a natureza destas medidas possa ser tomada. As recomendações do workshop para o projeto da OCDE foram que ele deveria inicialmente focalizar os indicadores econômicos sobre os quais há um grande consenso de opiniões*

*(OCDE, 2007)*

Os números não são mais que um aspecto do vasto problema do conhecimento dos fenômenos culturais. Não há como expressar em um índice todas as experiências, práticas, influências e impactos da cultura.

## CAPITULO II - GESTÃO CULTURAL

Dentro de um mundo tido como crescentemente interconectado e, tendencialmente, padronizado, cabe uma reflexão sobre os impactos centrais do fenômeno da globalização na interação entre as múltiplas realidades culturais atualmente ainda existentes no mundo. No que se refere às questões culturais, a globalização apresenta concomitantemente tendências tanto de universalização como de re(localização) de traços e elementos culturais distintos como discutiremos mais adiante com a questão da globalização em conflito com o conceito de glocalização, de integração como de fragmentação, de inclusão como de exclusão, de universalização de padrões de comportamento como de diferenciação de de referenciais e valores de vida.

### II.1 - INDÚSTRIA CULTURAL

Pierre Bourdieu sustenta que a consolidação de um campo de produção erudita se deu no movimento de diferenciação e oposição deste campo em relação ao campo da produção para o mercado de consumo de bens simbólicos denominado indústria cultural:

*O campo de produção propriamente dito deriva sua estrutura específica da oposição – mais ou menos marcada conforme as esferas da vida intelectual e artística – que se estabelece entre, de um lado, o campo da produção erudita enquanto sistema que produz bens culturais (e os instrumentos de apropriação destes bens) objetivamente destinados (ao menos a curto prazo) a um público de produtores de bens culturais e, de outro, o campo da indústria cultural especificamente organizado com vistas à produção destinados a não produtores de bens culturais (“o grande público”) que podem ser recrutados tanto nas frações não intelectuais das classes dominantes (“público cultivado”) como nas demais classes sociais.*

(BOURDIEU, 1987 p.105)

O conceito de indústria cultural foi cunhado por Adorno e Horkheimer, em um ensaio de 1944, intitulado: “A indústria Cultural: O esclarecimento como mistificação das massas”. A noção de que bens culturais vinham tornando-se mercadoria não era nova, a esse processo chamamos de culturalização da mercadoria. Nesse âmbito, cabe registrar o papel de componentes simbólicos na determinação do valor das mercadorias, mesmo sob o formato de bens materiais. Hoje, um automóvel importa a marca, o *design* ou outros elementos simbólicos que dão diferenciação e prestígio ao produto e, por conseguinte, ao consumidor em depreciação da principal finalidade do veículo de transportar pessoas. A mesma coisa acontece com a indústria têxtil que importa a indústria da moda. As referências dos bens simbólicos para determinadas mercadorias são essenciais para o posicionamento distintivo destes produtos no mercado. Muitas marcas valem mais que todo o patrimônio territorial, infraestrutural e tecnológico de certas organizações. Em suma, tais componentes simbólicos - portanto de denso conteúdo cultural - na atualidade também penetram os bens materiais e os investem de valor. A cultura passa a ser efetivamente reconhecida como uma dimensão simbólica que dá sentido ao mundo e que impregna um universo de produtos, estilos de vida, etc.

Existem duas facetas da industrialização dos bens simbólicos que são a alienação e a reificação. A primeira consiste em um fluxo constante das mercadorias da indústria cultural nas vidas das pessoas, alienando-as de forma que estas não mais refletissem sobre as suas verdadeiras condições devido a massificação intensa com o seu produto homogêneo e desprovidas de conteúdo reflexivo. Através da seguinte passagem de texto podemos observar o fluxo alienador da indústria cultural:

*Na medida em que os filmes de animação fazem mais do que habituar os sentidos ao novo ritmo, eles inculcam em todas as cabeças a antiga verdade de que a condição de vida nesta sociedade é o desgaste contínuo, o esmagamento de toda resistência individual. Assim como o Pato Donald nos cartoons, assim também os desgraçados na vida real recebem sua sova para que os espectadores possam se acostumar com a que eles próprios recebem.*

(ADORNO e HORKHEIMER, 1985:130)



Já a segunda, a reificação consiste na capacidade destes produtos de se apropriarem daquilo que é vivo e criativo na produção simbólica, convertendo-o em mercadoria.

## II.2 - CULTURA DE MASSA, ALTA CULTURA E CULTURA POPULAR E SEUS RESPECTIVOS MERCADOS

O conceito de indústria cultural está extremamente ligado e, muitas vezes, se confunde com o de cultura de massas. Isso porque com os desenvolvimentos tecnológicos e das mídias, criaram-se facilitadores para disseminação de informação, valores, etc para um público muito mais amplo. Entretanto, para viabilizar o fluxo de informações e atingir cada vez um número maior de consumidores era necessário falar a linguagem do público. O folhetim e o jornal de “tostão” foram legítimos representantes desse processo. No primeiro caso, tivemos a construção de um gênero literário completamente distinto do romance burguês e que iria atingir amplas parcelas da população. No segundo caso, estávamos diante de um modelo de negócios de quase gratuidade do jornal para os leitores, isso era possível devido à ampla participação da publicidade. A ficção na forma de folhetim foi um dos grandes atrativos para a entrada da propaganda nos jornais. O mercado de consumo que surge no século XIX irá incorporar amplas camadas da população. Para atingir esses consumidores, as empresas se valerão da propaganda em jornais.

*Nos EUA, as receitas geradas pela propaganda impressa saltaram de 40 milhões de dólares em 1881, para 140 milhões em 1904 e alcançaram a casa de um bilhão de dólares em 1916.*

*(BRIGGS e BURKE, 2002:211)*

Na verdade, a cultura de massas é um produto da indústria cultural. A idéia de alta cultura existe em contraposição a uma cultura de massas, ou baixa cultura. Algumas particularidades caracterizam os produtos considerados de alta cultura: utilização de códigos específicos e, conseqüentemente, o consumidor precisa dominá-los para compreendê-los. São os produtos canonizados pela crítica

especializada, componentes da tradição cultural da humanidade, muitos considerados como clássicos e outros que, embora contemporâneos, quer por sua inovação ou vínculo à tradição, também são enquadrados nessa classificação.

Um outro conceito paralelo ao de indústria cultural é o de cultura popular, que pode ser entendida como o conjunto de valores tradicionais de um povo, expressos pelo folclore, danças, músicas, artesanatos, credices e costumes gerais de valores positivos, consumidos pelos mesmos agentes que os produzem. Esse conceito será resgatado para explicar o fenômeno atual de glocalização mais adiante.

Tanto a indústria cultural quanto seu produto, a cultura de massa se alimentam tanto da alta cultura, quanto da cultura popular, categorizando seus consumidores em três extratos: público erudito, público cultivado e grande público. Por vezes, anteriormente, nos referimos a alguns desses blocos de consumidores e agora entenderemos seus critérios de classificação.

O público erudito é bem especializado formado por produtores que produzem para si e seus semelhantes. Assim, podemos dizer que trata-se do público consumidor da alta cultura, mas que de certa forma participam da indústria cultural, uma vez que é comum a adaptação das obras dessa categoria para um formato comercial.

O público cultivado é composto pela burguesia não intelectual e por partes ascendentes das camadas médias. Exatamente esse público consumirá as adaptações da alta cultura mencionadas acima como, por exemplo, releituras de clássicos da literatura para o cinema ou versões contemporâneas para sinfonias clássicas. Ao mesmo tempo em que domestica-se o conteúdo, os receptores são igualmente lapidados.

O grande público abrange as camadas mais populares, mas também membros da classe média e burguesia, representando o grande público alvo dos produtos homogêneos e sem teor crítico da indústria cultural.

### II.3 - GLOBALIZAÇÃO VERSUS GLOCALIZAÇÃO

A globalização aprofunda a lógica de integração das realidades sociais locais, o que, por sua vez, conduz a desterritorializações das referências culturais tradicionais e à construção de uma percepção da integração cultural do mundo. Simultaneamente com a homogeneização e, conseqüentemente, desterritorialização dos bens culturais tornando-se mercadorias em busca de posição em um mercado mundial, a cultura contemporânea é composta por uma diversidade de fluxos e estoques culturais de tipos diferenciados. Em reação ao processo de globalização, na década de 80, cresce também a necessidade de manifestação daquilo que é específico a cada um, seja esse um indivíduo ou um grupo cultural específico e, por consequência, é introduzido o termo glocalização resultado da fusão dos termos globalização e localização referindo-se à presença da dimensão local na produção de uma cultura local podendo ser visto através de manifestações permeados por fluxos e estoques culturais locais e regionais, exaltando os produtos típicos. A reterritorialização contemporânea, com a emergência cultural de cidades e regiões, tem sido a contrapartida da mundialização da cultura.

Em decorrência, a cultura popular é valorizada através do resgate de valores tradicionais da cultura local e regional particularizando os bens simbólicos produzidos e, ao mesmo tempo, contextualizando-os com suas referências sócio, político e econômico em busca de sua identidade. O estudioso Stuart Hall aponta como característica do tempo atual o renascimento vigoroso de variadas identidades culturais, sempre pensadas no plural. O conflito entre tendências homogeneizantes e diversificadoras é uma das principais características da dinâmica cultural atual e torna-se um dos maiores desafios para gestão cultural contemporânea pelo seu caráter contraditório.

O globalismo contemporâneo é moldado sob forte influência de uma cultura global e homogênea, porém desenhado através de textos locais ou regionais e também outros parâmetros como etnicidade, religiosidade, gêneros, orientações

sexuais, coletivos de interesses e valores comuns, etc. Particularmente no Brasil devido à sua enorme diversidade, assunto que será abordado mais profundamente no próximo item deste trabalho, a grande quantidade de bens culturais identitários apenas adquirem um significado real quando inseridos no singular contexto de sentidos do mundo atual justificando sua existência. A partir de suas particularidades, esses bens simbólicos através dos seus elementos constitutivos configuram sua singularidade diferenciando-os no vasto universo da atualidade.

No âmbito das organizações, glocalização é quando uma empresa conhece suas responsabilidades sociais perante o país em cujas terras mergulha suas raízes, como destaca o professor Gabriel Perissé, mestre em literatura brasileira pela USP:

*Glocalização é rejeitar essa idéia de homogeneização cultural, não mais imposta pelas leis e pela força dos exércitos (como no colonialismo clássico), mas pelos expedientes sutis da adoração à música estrangeira, por exemplo. (Outro dia, um professor me contava que seus alunos de 18 anos de idade desconheciam quem era Paulinho da Viola, mas sabiam de cor as músicas dos Backstreet Boys.*

*Glocalização é resistir ao lugar-comum de que existe um caminho único para o progresso, um best way que destrua a variedade cultural, a criatividade de cada povo, a beleza específica de cada vocação nacional.*

*Glocalização é escrever “best way” sem complexo de inferioridade e achar o máximo que o povão já esteja falando “vou comer no serv-serv”, em vez de self-service.*

*Parafraseando Eça de Queiroz, glocalização é fazer questão de falar mal a língua estrangeira e bem o próprio idioma.*

*Glocalização é entender que a felicidade das pessoas está, em boa parte, na capacidade de usufruir da própria identidade cultural, da própria maneira de ver e dizer o mundo.*

*Glocalização é localizar onde terminam as influências positivas e onde começam as ingerências perversas.*

*Glocalização é localizar o global mas jamais deslocalizar o que temos de original.*

*Glocalização é saber localizar o universal no nacional, mas jamais desnacionalizar o nosso pessoal.*

(PERISSÉ, 2001)

Na edição 235 da revista Época, em 14/11/2002, a partir de uma pesquisa realizada pela consultoria Latin Panel/Ibope sobre o consumo regional no Brasil, são traçadas particularidades de consumo em cada região do Brasil e o tema da glocalização é destacado como um movimento de especialização regional como forma de atender a diferentes demandas de mercados distintos dentro de um

mesmo país em conflito com a homogeneização e padronização defendidos pelo mercado global, as gigantes multinacionais e também a indústria cultural. De acordo com Alberto Serrentino, sócio da Gouvêa de Souza & MD, consultoria da área de varejo e distribuição,

*A tendência é o mundo caminhar para a convergência de marcas, de produtos, e de formato de lojas. Mas também existe, em sentido oposto, um acirramento do regionalismo, como forma de exprimir tradições e cultura locais. O segredo do sucesso é aplicar a dose certa de cada um.*

(ÉPOCA, 2002)

Como exemplo, a reportagem destaca, entre outros, casos como a existência de sorvete nos sabores como cajá, cupuaçu e graviola da marca Kibon apenas no mercado da região Nordeste, o que evidencia a valorização da cultura local. A cultura popular, então, é exaltada como forma de manutenção de costumes, valores e tradições locais e nos remete diretamente à idéia de glocalização.

*“As multinacionais vieram para o Brasil para atender a classe alta, mas passaram a entender melhor o país quando começaram a olhar para a baixa renda”, explica Letícia Casotti, professora de marketing do Instituto COPPEAD de Administração. Esse fenômeno observado anteriormente já foi destacado sob a visão de Raymond Williams com a valorização da cultura ‘dos de baixo’.*

#### II.4 - DIVERSIDADE CULTURAL

A diversidade cultural é um ponto delicado, porém de extrema importância para o desenvolvimento deste trabalho e também pode ser compreendido através de alguns aspectos como multiculturalismo, pluralismo cultural, interculturalismo, fusão cultural, dentre outros. O termo cultura, na verdade, é indissociável de diversidade e nos remete uma realidade de pluralismo, heterogeneidade ou variabilidade entre as culturas.

Um dos principais desafios contemporâneos para a gestão cultural é exatamente preservar a sua diversidade. Em um país como o Brasil, de enormes

dimensões e formado por um povo heterogêneo e, conseqüentemente, multicultural, proteger a diversidade cultural é uma característica fundamental para garantir a manutenção e evitar a extinção de algumas culturas pelo esmagamento dos bens da indústria cultural bem como para garantir a multiplicidade e a inovação.

A essencialidade da diversidade é destacada pelo embaixador do Brasil junto à UNESCO:

*“Diversificar é preciso”: a diversidade cultural é, em um certo sentido, o próprio reflexo da necessidade abrangente da múltipla diversidade de vidas na Natureza, a fim de que essa possa como um todo renovar-se e sobreviver. A cultura é a “natureza” do homem.”<sup>12</sup>*

(LIMA, A. A. D.)

Em primeiro lugar, podemos perceber a questão da diversidade cultural dentro de uma sociedade em particular. Sob essa visão, os indivíduos são considerados potenciais de múltiplas identidades e características culturais heterogêneas, que juntos formam uma identidade nacional. O foco para essa abordagem é nos direitos humanos básicos, promoção da democracia cultural e participação igualitária de todas as minorias, aproximando-se do conceito de multiculturalismo.

Outra abordagem é a questão da diversidade cultural entre Estados-nações, sociedades e/ou culturas. Segundo Nina Obuljen, vice ministra da Cultura na Croácia, no livro “Diversidade Cultural; Globalização e Culturas Locais: dimensões, efeitos e perspectivas”, sob essa visão diversidade cultural é entendida como “*um intercâmbio equilibrado de bens e serviços culturais entre estados e/ou culturas*”:

*Essa aproximação é caracterizada pelo desenvolvimento de elos entre cultura e comércio ou cultura e economia em geral e a habilidade de nações-Estados de “intervirem” em mercados culturais para promover a sustentabilidade da produção “nacional”, assim como um intercâmbio equilibrado entre culturas. Aqueles que advogam para um “novo tipo de globalização” estão também lutando para o direito de o Estado adotar, preservar e desenvolver políticas públicas necessárias para a preservação e a promoção da diversidade cultural.*

(OBULJEN, 2005)

---

<sup>12</sup> Declaração de Antonio A. Dayrell de Lima, embaixador do Brasil junto à UNESCO. Disponível em [http://portal.UNESCO.org/en/ev.php-URL\\_ID=10238&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.UNESCO.org/en/ev.php-URL_ID=10238&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) Acesso em 04/11/2009.

A questão da diversidade cultural é considerada um dos segmentos necessários de todo desenvolvimento sustentável e através do relatório da UNESCO “Nossa diversidade Criativa” submetido à Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento em 1995, apresenta um paralelismo entre biodiversidade e diversidade cultural:

*Do mesmo modo que políticas de preservação da biodiversidade são necessárias para garantir a proteção dos ecossistemas naturais e a diversidade das espécies, apenas políticas culturais adequadas podem assegurar a preservação da diversidade criativa contra os riscos de uma cultura única homogeneizada.*

*Diversidade cultural é uma expressão positiva do objetivo superior de prevenir o desenvolvimento de um mundo uniforme ao promover e apoiar todas as culturas mundiais. Excessão cultural é meramente um dos sentidos possíveis para alcançar o objetivo de promover diversidade cultural.*

*Deve-se reconhecer que esses bens e serviços culturais (livros, música, jogos de multimídia, filmes e audiovisuais) são diferentes de outros bens e serviços e merecem tratamento diferenciado e/ou excepcional que os coloquem à parte do padronizado consumismo de massa. Obviamente, isso requer um tratamento diferenciado em acordos de comércio internacionais e possivelmente até mesmo fortes modelos reguladores que sejam efetivos para redefinir políticas culturais focadas na promoção e no desenvolvimento das indústrias culturais*

*(UNESCO, 1995)*

Desde então, a UNESCO iniciou uma série de atividades com objetivos específicos para garantir a questão da diversidade e acompanhar os objetivos determinados em 1998 na Conferência Intergovernamental em Políticas Culturais para o Desenvolvimento<sup>13</sup> como fazer da política cultural um dos componentes da estratégia de desenvolvimento, promover criatividade e participação na vida cultural, reforçar medidas para preservar a herança cultural e promover indústrias culturais, propiciar diversidade linguística e cultural na informação da sociedade e tornar fontes humanas e financeiras mais disponíveis para o desenvolvimento cultural.

Em novembro de 2001, a Conferência Geral da UNESCO adotou a Declaração da Diversidade Cultural colocando em pauta a interdependência dos direitos humanos e da diversidade. O conteúdo demonstra claramente o conceito amplo de cultura e diversidade cultural, assim como sua importância no desenvolvimento social.

---

<sup>13</sup> Maiores informações disponíveis no site  
<[http://www.UNESCO.org/culture/laws/stockholm/html\\_eng/index\\_en.shtml](http://www.UNESCO.org/culture/laws/stockholm/html_eng/index_en.shtml)>

A discussão sobre a diversidade cultural tornou-se efetivamente vital e resultou em uma outra conferência da UNESCO, realizada em outubro de 2005, a qual discutiu e aprovou uma Convenção Internacional sobre a Diversidade Cultural<sup>14</sup>, essencial para o cenário cultural mundial e para a preservação e desenvolvimento das suas particularidades, tão fundamental quanto a biodiversidade para o futuro da humanidade, como já havia sido alinhado anteriormente.

Em todo mundo são organizados encontros, conferências e debates sobre esse tema, que ainda está longe de ser completamente esclarecido pela sua complexidade e abrangência. Entretanto, há uma convergência no acerca da idéia de adotar instrumentos legais em favor da diversidade cultural, o que há pouco tempo atrás não era tema em pauta.

A globalização e a homogeneização dos bens culturais são a origem dessa discussão e caminham paralelamente com o conceito das indústrias culturais. As sociedades tornam-se o centro da discussão e órgãos como a UNESCO e a OMC devem estar atentas para as discussões sobre o assunto a fim de tomar atitudes concretas em prol da diversidade.

*Corremos o risco de ver cada vez mais culturas sucumbindo, desnaturalizadas pela homogeneização e, com isso, encerrada nossa chance de evoluir quanto sociedade. Os organismos de direito público internacional são as arenas de discussão, mas a sociedade civil é seu ponto de apoio e discussão. Assim, apenas sob sua demanda, tanto a OMC quanto a UNESCO irão agir em prol de um bem humano fundamental. E isso não se dá por vontade apenas, mas por direito (pois o homem tem direito ao acesso cultural universal, bem como de ver preservada sua própria cultura) e por obrigação (pois, como se notou, é uma obrigação legal, senão moral, a OMC adotar o princípio da diversidade cultural.*

*A cultura deve ser incentivada, antes de tudo, no seios das sociedades organizadas e estas devem impor os direitos do homem aos órgãos cuja função nada mais é do que assegurar esses direitos. Esse é o primeiro passo para entrarmos em um cenário de real transformação, de maneira democrática, com órgãos internacionais voltados para o cumprimento de seus fins legítimos.*

(NICOLAU NETTO, 2005)

Durante todo o trabalho, será mencionado repetidas vezes a questão da diversidade perpassando pelos conceitos dos direitos humanos, pluralismo, desenvolvimento, dentre outros que estão incrustados na temática da cultura e garantem uma compreensão plena do termo, sua relevância para o desenvolvimento humano, sócio-econômico e sociabilidade. A contextualização

---

<sup>14</sup> Disponível em <<http://unesdoc.UNESCO.org/images/0014/001429/142919s.pdf>> Acesso em 09/11/2009



brasileira sobre diversidade cultural apresentada junto aos órgão internacionais competentes sob a visão do embaixador do Brasil na UNESCO nos diz:

*A sociedade brasileira reflete, por sua própria formação histórica, o pluralismo. Somos nacionalmente, hoje, uma síntese intercultural, não apenas um mosaico de culturas. Nossa singularidade consiste em aceitar – um pouco mais do que outros - a diversidade e transformá-la em algo mais universal. Este é o verdadeiro perfil brasileiro. Sabemos, portanto, por experiência própria, que o diálogo entre culturas supera – no final – o relativismo cultural crasso e enriquece valores universais.*<sup>15</sup>

(LIMA, A. A. D.)

#### **II.4.1 – Diversidade Cultural no Mercado de Trabalho**

A diversidade também é definida como a interação de pessoas com identidades diferentes em um mesmo sistema social coexistindo subgrupos de maiorias e minorias. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente possuíram vantagens em termos econômicos e de poder em relação aos demais.

Para contextualizar a questão da diversidade no Brasil vamos, primeiramente, traçar um breve histórico da formação de seu povo para entender as contradições que implicam na complexidade da gestão cultural da diversidade em sua sociedade. Como sabemos, o projeto de colonização brasileiro baseou-se na exploração da riqueza tropical e exploração do trabalho escravo em um primeiro momento dos índios nativos e, posteriormente, de negros trazidos da África. Durante o século XIX, o Brasil passou por transformações significativas em termos políticos e econômicos mencionados no primeiro capítulo. Paralelamente,

---

<sup>15</sup> Declaração de Antonio A. Dayrell de Lima, embaixador do Brasil junto à UNESCO. Disponível em <[http://portal.UNESCO.org/en/ev.php-URL\\_ID=10238&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.UNESCO.org/en/ev.php-URL_ID=10238&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)>

o país sofreu mudanças culturais com a vinda de imigrantes europeus e asiáticos com nível sócio-econômico superiores ao da população local.

Começou assim, a originar-se a amplitude do panorama cultural no país como resultado da formação de uma população culturalmente diversificada e misceginada pelos casamentos interracialiais. Apesar do ideal de respeito à diversidade cultural incluindo, por exemplo, as raízes africanas, presente na música, na alimentação e no sincretismo religioso, sem preconceitos de raça ou cor, pode-se observar uma sociedade estratificada com o advento da industrialização, onde o trabalho manual é desvalorizado e relegado aos escravos e à população de baixa renda enquanto surge uma classe média mais heterogênea, com acesso às oportunidades, à educação e às posições de prestígio no mercado determinados pelas origens econômicas e raciais.

No ambiente organizacional brasileiro, em meio a uma sociedade contraditória, o tema da diversidade cultural é relativamente novo surgindo com destaque no ambiente altamente competitivo dos anos 90. Entretanto, em países como EUA e Canadá a questão das minorias e da diversidade cultural tem sido um tema relevante desde a década de 60 quando movimentos políticos a favor da integração racial levaram à promulgação de leis visando à igualdade de oportunidades em educação e ao emprego para todos. De acordo com Agócs e Burr (1996), essas leis visavam ampliar o espaço das minorias (mulheres, hispânicos, índios e, após 1991, deficientes físicos), não somente aumentando os índices desses trabalhadores nas empresas, mas também promovendo relações mais equitativas e justas de emprego. A aplicação das leis de diversidade cultural foram uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade.

Subbarao (1995) evidenciou que a diversidade da força de trabalho é um fenômeno internacional. Há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua, assim como foi assumido por Mamman (1995) e Nilson (1997).

*A diversidade presente nas organizações provocará impactos tanto em termos da eficácia organizacional como individual e o contexto organizacional é determinante para*

*avaliar a positividade das medidas adotadas. Cox (1994) assume que as diferenças de identidade individuais interagem com uma complexa gama de fatores individuais, grupais e organizacionais para determinar o impacto da diversidade nos resultados individuais e organizacionais. O não-gerenciamento da diversidade pode conduzir a um forte conflito intergrupais entre membros da maioria e minoria, reduzindo os resultados efetivos do trabalho para membros de ambos os grupos.*

*(KNOMO e COX, 1996)*

Ainda segundo Cox, “a administração da diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar as suas desvantagens” (COX, 1994, p. 11). Entre os benefícios potenciais da gestão da diversidade, Cox menciona os seguintes que visam, principalmente, adicionar valor às organizações:

- Atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho;
- Desenvolver os esforços de marketing, visando a atender segmentos de mercado diversificados;
- Promover a criatividade e a inovação;
- Facilitar a resolução de problemas;
- Desenvolver a flexibilidade organizacional;

Esses objetivos podem ser alcançados através da administração das relações de trabalho e políticas de recrutamento que utilizem-se dos critérios relacionados à diversidade cultural no mercado de trabalho.

No Brasil, as medidas governamentais para combater a discriminação de emprego e no tratamento são muito recentes. Em 1995, após a participação brasileira na conferência ILO (*International Labor Organization* – Organização Mundial do Trabalho) e sob fortes reivindicações dos representantes dos trabalhadores brasileiros, o governo solicitou cooperação técnica da organização para desenvolver e implementar políticas públicas para promover a igualdade nas oportunidades de emprego e no tratamento. O atraso na efetivação de ações contundentes para preservar a diversidade cultural no Brasil pode ser entendido a partir do seu processo de colonização, mencionado no início deste subcapítulo,

que originou um país de formação essencialmente heterogênea decorrente de inúmeros fluxos migratórios desde o momento de sua formação. Entretanto, o principal empecílio é a ideologia nacional conceber-se como um país sem preconceito em cenário tipicamente diverso sócio, econômico, político e culturalmente.

A grande maioria das organizações que estão desenvolvendo programas de diversidade cultural são subsidiárias de empresas norte-americanas. Através de pesquisa realizada pela professora Maria Tereza Leme Fleury, mestre e doutora em sociologia pela Universidade São Paulo (USP), livre docente em administração pela USP e vice-diretora e professora titular da FEA USP, dentre 15 empresas que divulgam práticas de diversidade, apenas 7 concordaram em falar sobre o tema, sendo que 6 são subsidiárias de empresas norte-americanas e apenas uma brasileira. As demais empresas alegaram que o programa de diversidade ainda está em fase embrionária de desenvolvimento ou inoperante, o que comprova mais uma vez a imaturidade do país quanto ao tema e dentre as que concordaram em responder à pesquisa, todos os projetos ainda encontram-se em fase inicial. A base da implementação dessas políticas consiste em analisar a aplicabilidade das mesmas na matriz para uma possível adaptação à realidade brasileira, ou seja, não foi identificado um projeto desenvolvido a partir do contexto nacional e de acordo com seu histórico, formação, desenvolvimento e realidades sócio-econômicas, o que certamente proporcionará um viés na pesquisa. O anexo 1 apresenta os dados de pesquisa tabulados.

Através desses dados podemos concluir que o conceito de diversidade cultural adotado por essas companhias é ainda bastante restrito, incorporando apenas o gênero e, em menor escala, a raça. Mesmo assim, é possível observar algumas ações claras no sentido de manter a diversidade dentro destas organizações como políticas de recrutamento e seleção preferenciais à mulher e, em um caso observado, aos negros; e políticas de treinamento aos gestores para conscientização das diferenças culturais; e comunicação, com a finalidade de informar internamente aos seus colaboradores os objetivos dos programas de diversidade.

O conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta e, conseqüentemente, ao respeito pelo indivíduo, independentemente, de raça, sexo, religião ou origem. Gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio, visto que pessoas de origens diferentes têm talentos e habilidades diferentes que podem contribuir para o crescimento da empresa. Assim, há um redimensionamento para o desenvolvimento do negócio e das perspectivas das carreiras dos empregados, livre de preconceitos.

É importante ressaltar que modelos de gestão cultural no que concerne à diversidade devem ser desenvolvidos e implementados de acordo com o cenário do país e não importado de outras culturas com padrões, valores e formação diferentes dos nossos, o que muitas vezes os torna inaplicáveis à realidade nacional. As linhas de ação, contudo, devem ser tomadas no sentido de agregar valor à organização no mercado específico de atuação considerando suas particularidades e também a composição atual do seu quadro de empregados para permitir uma diversificação tornando esse resultado mais heterogêneo.

A conclusão da professora Maria Tereza Fleury sobre o estudo acima citado relaciona a situação cultural no Brasil alinhando-o com a questão da diversidade em uma abordagem organizacional nacional e sua relevância para a gestão de pessoas em um mundo globalizado, diversificado e competitivo:

*Em um país como o Brasil, com uma sociedade heterogênea e com muitas desigualdades sociais, o tema da diversidade cultural assume relevância. Trabalhar e denunciar o imaginário popular de uma sociedade livre de preconceitos, cujo acesso às posições no sistema educacional e no mercado de trabalho é aberto a todos, é importante para fazer avançar essas questões num país que se quer democrático.*

*Do ponto de vista das empresas, entretanto, o foco precisa ser menos ideológico e mais estratégico, para que programas dessa natureza frutifiquem. Não nos parece também interessante equacionar essa questão com a abordagem legal desenvolvida em países da América do Norte, ou seja, estabelecendo, por exemplo, cotas para garantir o acesso das minorias aos empregos. A nosso ver, um caminho promissor é ampliar o foco de atuação, incorporando ao programa objetivos econômicos e sociais, mostrando, por exemplo, como uma política de gestão da diversidade cultural pode atrair e desenvolver novas competências, adicionando valor ao negócio.*

*Em um país em que as empresas enfrentam os desafios da competitividade e da onda de fusões e aquisições, trazendo para o cenário doméstico novos jogadores, com diferentes culturas, essa diversidade é um tema bastante atual.*

(FLEURY, 2000)

## II.5 - POLÍTICAS PÚBLICAS CULTURAIS

*As políticas públicas são conjuntos de ações (e de omissões) conduzidas de forma planejada e coordenada, muitas vezes submetidas a acompanhamentos e avaliações sistemáticas e visam modificar ou manter a realidade nas diferentes áreas da vida social. A tendência atual das políticas culturais, presente em diversos graus em outros países, é que ao setor público não cabe produzir ou dirigir a cultura, mas fomentar a sua produção, a sua distribuição e o seu consumo, democratizando e proporcionando acesso à produção cultural'*

(MINISTÉRIO DA CULTURA, 2007)

*"... além de comprometerem as sociedades com o desenvolvimento pleno dos recursos simbólicos disponíveis, as políticas culturais devem proporcionar a multiplicação de exemplos edificantes, os mais múltiplos e díspares, que aumentem as possibilidades de convivência democrática e criativa.*

(MINISTÉRIO DA CULTURA, 2007)

### II.5.1 – Políticas Públicas Culturais: Década de 1990 (Governo FHC)

Durante os dois mandatos de gestão do ministro Francisco Weffort durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, a área pública de cultura vivenciou dois momentos distintos na década de 90. Até 1995, seu governo foi marcado pelo descomprometimento do Estado com as demandas culturais decorrentes da contenção de gastos públicos. Entretanto, a partir desse ano, devido às reações dos agentes culturais, impulsionou um processo de reconstrução institucional da área com a recriação do Ministério da Cultura e a reconfiguração das instituições a ele vinculadas e algumas ações contundentes foram tomadas nesse sentido destacando-se os diversos mecanismos de financiamento criados ou modernizados.

As leis de incentivos fiscais, isto é, as Leis Rouanet (Lei nº8.313, de 23 de dezembro de 1991) e do Audiovisual (Lei nº8.685, de 20 de julho de 1993) foram remodeladas e se refletiram em montantes significativos para o financiamento de projetos culturais, tanto em recursos públicos provenientes de renúncia fiscal quanto de aportes adicionais das empresas financiadoras. As políticas foram dotadas de recursos orçamentários crescentes nos primeiros anos e que depois

mantiveram um nível razoável de estabilidade. Por esse motivo, a área cultural pôde se reorganizar e passou a ser embasada por aparatos públicos que incentivassem seu progresso, desenvolvimento e, principalmente, a democratização da cultura.

O financiamento na área cultural tem duas leis de referência: a lei Rouanet (Lei nº8.313, de 23 de dezembro de 1991) atualizada pelo Decreto-Lei nº 1.494, de maio de 1995, que criou o Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC); e a lei do Audiovisual (Lei nº8.685, de 20 de julho de 1993), que foi modificada pela Lei nº9.323, de dezembro de 1996) e segue a mesma lógica de incentivos fiscais. Como resultado, o sistema de financiamento à cultura se dá por dois mecanismos: o incentivo fiscal, que faculta às pessoas físicas e jurídicas isenções ou deduções tributárias do Imposto de Renda em contrapartida a apoios a projetos culturais sob a forma de doação ou patrocínio, com teto de renúncia fiscal anual permitido por Lei e determinado pela Receita Federal e autorizado por decreto presidencial no valor de R\$ 160 milhões; e os recursos orçamentários, ou seja, que transitam pelo orçamento federal e apontam para tendências e para o papel significativo das parcerias e da participação de instituições culturais regionais.

A área cultural é formada por duas modalidades de ações complementares: a política de eventos e as políticas culturais *stricto sensu*. A primeira consiste em grande parte no estímulo à produção e circulação das produções culturais como são os casos de inúmeros festivais, concursos, prêmios, bolsas e subsídios que assumem o papel de valorização e, principalmente, incentivo das obras produzidas. Essa política foi modalidade fortemente acentuada pelo financiamento via leis de incentivo e tem característica de descontinuidade.

A segunda já objetiva a criação de condições que permitam o desenvolvimento das práticas culturais e favoreçam a melhoria da qualidade de vida e ao acesso ao leque das produções culturais, distanciando-se da primeira pela característica de continuidade. Nessa linha de ação, elaboram-se normas e procedimentos que serão referência para outras experiências e realizam-se intervenções diretas no processo cultural (investimento em equipamentos, apoio a ações, manifestações específicas, etc).

As políticas patrimoniais têm como função básica a recuperação, a preservação e a revitalização de obras ou lugares que mantenham vivos a memória de um personagem, os fatos e as experiências significativas para a cultura nacional. É o que garante as raízes históricas e, de certa forma, as origens da diversidade cultural, sendo os museus instrumentos institucionais vitais nesse processo, entretanto, não são os únicos englobados por essa política, onde podemos destacar também a revitalização das áreas centrais das cidades, principalmente, as cidades históricas e a preservação de sua fachada, por exemplo. Para a preservação e recuperação dos bens patrimoniais, foi iniciada uma parceria com a Caixa Econômica Federal (CEF), que passou a disponibilizar linhas de crédito para reformas em moradias e para pequenos negócios ligados à áreas tombadas pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN).

O processo de regulamentação do Registro de Bens Culturais de Natureza Imaterial foi instituído pelo Decreto-Lei nº 3.551, de agosto de 2000, e trata os saberes, as celebrações, as formas de expressão e os lugares (de memória e práticas) em seus contextos sócio-econômicos e será utilizado inclusive como modelo de referência pela UNESCO aos Estados membros. A relevância dada à questão relacionada ao patrimônio imaterial ganha proporções internacionais pela inovação da legislação. Como exemplo, o Ofício de Paneleiras de Goiabeiras (PE) foi o primeiro bem de natureza imaterial a ser reconhecido como patrimônio e representa um resgate da memória cultural bem como o Círio de Nazaré (PA).

A produção cinematográfica durante a década analisada ficou 3 anos (de 1990 a 1993) sem mecanismos institucionais de estímulo público à produção e ao financiamento com a extinção da Embrafilme<sup>16</sup> em 1990 e, somente em 1993, com a formulação das leis de incentivo<sup>17</sup> resolvendo parcialmente seus problemas de financiamento. Apesar de algumas características da captação de recursos via incentivos fiscais para a área, sobretudo o tempo de produção muito longo,

---

<sup>16</sup> A Embrafilme foi uma empresa estatal brasileira produtora e distribuidora de filmes cinematográficos. Foi criada através do decreto-Lei Nº 862, de 12 de setembro de 1969, como Empresa Brasileira de Filmes Sociedade Anônima. Enquanto existiu, sua função foi fomentar a produção e distribuição de filmes brasileiros.

<sup>17</sup> Lei do Audiovisual – Lei nº 8.685, de 1993.



tenham frustrado as expectativas do público e dos investidores, a indústria audiovisual brasileira ressurgiu e alavancou de maneira importante aliada a algumas outras ações relevantes de incentivo à comercialização e difusão, algumas com efeito positivo como o programa Mais Cinema 1999-2000<sup>18</sup> e outras quase sem efeito como foi o caso das leis de cota.

Em 2001-2002, antecipando a linha de raciocínio deste desenvolvimento, com a criação da Agência Nacional de Cinema Brasileiro (ANCINE) e de outros instrumentos institucionais que possibilitaram a reconfiguração do papel da administração pública na área, a indústria cinematográfica nacional tornou-se compacta e sólida no país com o conseqüente crescimento no lançamento de filmes nacionais e queda nos lançamentos de filmes estrangeiros.

A produção e circulação de livros correspondem a parcela significativa das atividades culturais, entretanto o livro não está disponível para toda população brasileira por uma série de fatores principalmente de cunho econômico e logístico. Assim, a Secretaria do Livro e Leitura atua nos desafios da promoção do hábito de leitura, da discussão de uma legislação para o setor e da implantação e qualificação de bibliotecas públicas. Até 2001, foram implantadas 1.471 bibliotecas, o que significou uma ampliação de 38% desde o início do governo, segundo estimativas do Ministério da Cultura.

Em 2000, as atividades culturais correspondem no Brasil a mais de 700 mil empregos formais sem contar com as estimativas do setor informal, que corresponderia a aproximadamente 40% do formal, segundo o MinC.

*“A área cultural tem o reconhecimento de sua importância até mesmo na organização do Estado brasileiro, mas sua distribuição regional é profundamente desigual (39% dos empregos formais situam-se no Rio de Janeiro ou São Paulo e 82% nas regiões metropolitanas)”*

*(BARBOSA DA SILVA e ARAÚJO, 2002)*

Os direitos autorais não são respeitados no Brasil e, conseqüentemente, as perdas para os diversos segmentos culturais são significativas. As perdas para os

---

<sup>18</sup> Com impactos previstos nos âmbitos culturais, sociais e econômicos, foi assinado Protocolo de Intenções formalizando a parceria entre o Ministério da Cultura, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, o Banco do Brasil e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, que institui linha de financiamento de R\$ 80 milhões para projetos de finalização, pós-produção, produções novas, distribuição e exibição cinematográficas durante o biênio 1999/ 2000, constituindo o projeto Mais Cinema.

detentores dos direitos chegaram a R\$ 2 milhões em 2000. Segundo a *International Intellectual Property Alliance* (IIPA) – Aliança Internacional da Propriedade Intelectual - o Brasil é o segundo maior mercado mundial de produtos falsificados, ficando atrás somente da China e para combater à pirataria e para defesa do direito autoral foi constituído o Comitê Interministerial de Combate à Pirataria, envolvendo representantes de diversos ministérios do governo brasileiro.

A Constituição de 1988<sup>19</sup> representou um avanço no que se refere ao reconhecimento dos direitos culturais e do princípio da cidadania cultural, entretanto, o legislador foi omissivo quanto aos instrumentos para alcançar seus objetivos o que possibilitou a Proposta de Emenda Constitucional (PEC) 306-A, que institui o Plano Nacional de Cultura (PNC) e tramita pelo Congresso.

*A PEC 306-A estabelece que o Plano Nacional de Cultura, a ser instituído por lei, com duração plurianual, terá como escopo o desenvolvimento cultural do país e a integração das ações do poder público, tendo em vista a defesa e a valorização do patrimônio cultural brasileiro; a produção e a difusão de bens culturais; a formação de pessoal qualificado para a gestão da cultura em suas múltiplas dimensões; a democratização do acesso aos bens de cultura; e a valorização das diversidades étnica e regional.*

(MINISTÉRIO DA CULTURA, 2007)

Os objetivos de democratização e acesso à cultura, se levados à sério, implicam:

- *Redefinição das relações do aparato público com as indústrias culturais;*
- *Postura ativa em relação aos conteúdos culturais transmitidos na escola;*
- *Postura ativa quanto aos conteúdos veiculados nos diversos meios de comunicação;*
- *Políticas de proteção dos mercados internos e formação de recursos humanos profissionalizados na produção e na gestão pública da cultura;*
- *Atenção aos diversos usos da cultura, inclusive com perspectivas de exportação e como peça de estratégia de desenvolvimento do turismo;*
- *Preocupação com a desconcentração da produção e circulação de cultura pelo espaço nacional, de forma a descentralizar a cultura do eixo Rio-São Paulo;*
- *Preocupação com a equidade regional na distribuição dos recursos públicos;*
- *Articulação entre os diversos espaços institucionais, sobretudo aqueles referentes à formulação e à implementação de políticas públicas culturais; e*

---

<sup>19</sup> Ver detalhes em <[http://www.dji.com.br/constituicao\\_federal/cf215a216.htm](http://www.dji.com.br/constituicao_federal/cf215a216.htm)>

- *A utilização de novas tecnologias para difusão e sustentabilidade da produção e circulação cultural brasileira.*

*(MINISTÉRIO DA CULTURA, 2007)*

Além disso, é essencial uma integração entre os Ministérios da Cultura e Educação no sentido de incentivar a formação de hábitos e domínios de referências culturais.

### **II.5.2 – Políticas Públicas Culturais: Década de 2000 (Governo Lula)**

O governo Lula propõe-se a alcançar importantes metas na área cultural: a configuração de um sistema nacional de financiamento, a construção de uma política cultural de envergadura nacional e, finalmente, a democratização cultural.

Apesar de ter representado um grande avanço na questão de incentivo à cultura, a Lei Rouanet é um desafio para o governo no que tange a ajustamentos muitos reivindicados pela classe artística e ao aproveitamento das potencialidades das leis de incentivos na montagem de um sistema de financiamento nacional de cultura.

Em 2 julho de 2003, com a aprovação do da PEC 306/2000, que institui o Plano Nacional de Cultura, reforça mais um desafio do atual governo na redefinição dos novos papéis para os agentes públicos coma revisão do Estado na área e o fortalecimento dos instrumentos políticos e das instituições federais de políticas culturais. Consiste assim em uma ação integrada entre as três esferas públicas e visa contemplar a diversidade da expressão cultural do país democratizando tanto o acesso quanto à produção cultural. Além disso, cabe a esse governo esclarecer à sociedade e para os demais agentes públicos a delimitação das políticas públicas e do MinC bem como seus objetos de intervenção dentro do conceito de cultura que ainda é amplamente discutido.

Do lado econômico, o desafio consiste na necessidade de aumento de recursos para a área e à sua capacidade de geração de emprego e renda. Do lado político, envolve propostas de reforma do Ministério da Cultura com a finalidade de torná-lo ágil, eficaz e capaz de atuar conforme valores e critérios públicos.

*O campo cultural constrói-se historicamente contra o mundo da racionalização econômica e contra o Estado, embora, paradoxalmente, desenvolva-se em estreita relação com esses domínios, pois tanto se apóia no campo político, quanto se desenvolve em estreita relação com as tecnologias e indústrias culturais.*

(MINISTÉRIO DA CULTURA, 2007)

O Ministério da Cultura possui uma estrutura pequena e é constituído por uma série de secretarias e instituições vinculadas, que exigirão uma reestruturação para a formulação e implementação de um plano de políticas nacionais de cultura possibilitando através de ação em todo território brasileiro a descentralização e, conseqüentemente, democratização da cultura. O objetivo é enxugar a estrutura do MinC e torná-lo mais eficaz e ampliar sua atuação em proporções nacionais bem como integrar ou coordenar seus diversos setores e instituições maximizando sua eficiência. Para isso, destacam-se duas novas linhas de ação que consistem em um programa de apoio às iniciativas culturais nas periferias e no interior do país e outro programa do patrimônio de natureza imaterial que dá visibilidade política gerada por legislação reconhecida internacionalmente pela sua excelência e inovação, como já foi destacado anteriormente.

O anexo 2 apresenta de forma sintética os programas do Ministério da Cultura, seus objetivos, estratégias, principais ações e escopo de ação.

Em relação às linhas de financiamento a cultura tanto no que diz respeito aos recursos orçamentários quanto aos incentivos fiscais esperam-se mudanças. No primeiro caso, o MinC propõe um aumento para 1% pelo menos do orçamento líquido da União, entretanto, nenhuma ação contundente foi tomada até o momento e o governo ainda mantém os recursos orçamentários aos níveis anteriores.

No segundo caso, existe uma discussão atualíssima para a revisão da legislação de incentivos fiscais, em especial a Lei Rouanet, que encontra-se na

pauta do governo e fervorosa entre a classe artística, uma vez que as intervenções públicas teriam sido secundarizadas pela ênfase dada às leis de incentivo facultando ao capital privado a opção de investimento de acordo com suas estratégias corporativas e de reforço de imagem. É importante ressaltar que as empresas estatais são as maiores utilizadoras dos recursos disponibilizados à produção cultural através do uso dos incentivos fiscais. A revisão da legislação visa a retomada do papel do Estado na orientação dos investimentos feitos pelas empresas e baseia-se em cinco pontos principais:

1. *Apesar do aumento da captação de recursos, a contrapartida do empresário diminuiu. A reversão dessa tendência é possível e desejável e requer revisão dos critérios definidos pela legislação;*
2. *A concentração regional dos benefícios no Sudeste é um problema e as leis devem se preocupar com a realocação equitativa de recursos e mecanismos que incentivem a circulação de obras e espetáculos entre as regiões, ou seja, com a chamada contrapartida social;*
3. *A legislação permitiu que as empresas utilizassem a renúncia fiscal para o financiamento de suas fundações e institutos culturais. Aqui são apresentados dois tipos de questões: a concorrência por recursos limitados entre produtores culturais (sem recursos próprios) e fundações e institutos (que poderiam ser financiados pelas empresas-matriz), e a formação de patrimônio privado sem controle público dos usos e da destinação cultural desse patrimônio;*
4. *Baixa produtividade – a cada mil projetos aprovados pelo MinC, apenas vinte captam recursos nas empresas; e*
5. *Uso de grande soma de recursos em projetos de artistas consagrados e capazes de financiar sua produção por outros meios.*

(MINISTÉRIO DA CULTURA, 2007)

Os critérios sobre o uso das leis de incentivo bem como a definição de quem determinará o destino dos recursos advindos dessa política ainda estão em debate. Entretanto, devemos destacar questões importantes que estão em discussão como o manejo da renúncia fiscal através de níveis de abatimento para incentivar, garantir e definir o montante de recursos próprios das empresas destinados a projetos culturais bem como exigência da circulação de espetáculos, ingressos a preços reduzidos, exigência de investimento em equipamentos, em

projetos do Fundo Nacional de Cultura ou em projetos que tenham objetivos de inclusão social e cultural.

Em relação ao fortalecimento das instituições públicas, o MinC atuará em seis pontos definidos com intuito de superar a homogeneização cultural, melhorar as capacidades de atuação das instituições públicas de cultura e dinamizar a economia de cultura com destaque para o primeiro abordado abaixo:

1. *Implementar o Sistema Nacional de Cultura com a articulação dos sistemas setoriais de cultura (museus, bibliotecas, arquivos, patrimônio e pontos de cultura, que pretendem criar uma rede nacional de circulação da produção cultural) e o fortalecimento do MinC;*
2. *Articular iniciativas dos governos federal, estaduais e municipais;*
3. *Mobilizar a sociedade civil e os gestores públicos de cultura na institucionalização de um sistema participativo, por meio de conselhos deliberativos e paritários nas diversas esferas do governo;*
4. *Democratizar o sistema de financiamento e reorientar suas iniciativas segundo orientações públicas;*
5. *Aumentar os recursos destinados à cultura, estimulando suas diversas cadeias produtivas; e*
6. *Valorizar a diversidade cultural com a criação de redes de diversidade cultural e do Programa Identidade e Diversidade Cultural.*

*(MINISTÉRIO DA CULTURA, 2007)*

Nessa direção, já podemos observar algumas ações efetivadas ou em andamento para alcançar tais objetivos. Entretanto, as instituições federais mantiveram-se em situação precária, pois seus orçamentos permaneceram insuficientes e suas capacidades de atuação não foram ampliadas, as políticas públicas foram condicionadas pelo financiamento.

### **CAPITULO III - FORMAÇÃO DE GESTORES CULTURAIS**

A questão da gestão cultural passa, necessariamente, por uma reflexão sobre o reconhecimento, a preparação e competência do profissional responsável por sua realização – o gestor cultural. E este é o tema que iremos estudar neste capítulo, além de uma apreciação das áreas possíveis de atuação desse profissional e uma visão panorâmica das alternativas, no Brasil, de programas de formação na área da gestão cultural.

Até o advento das leis de incentivo à cultura, e falamos aqui tanto no âmbito nacional como nos estaduais e/ou municipais, a realização de iniciativas nessa área se dava circunstancialmente através da iniciativa de pessoas geralmente oriundas do meio artístico ou não, que enveredavam pelo ramo da produção/administração de eventos artísticos de maneira empírica a partir das oportunidades e que cuja experiência acabou por definir o conhecimento básico para a formação dos atuais gestores culturais, cujo perfil ainda se encontra em processo de formação.

A globalização dentre outros fatores como, por exemplo, os avanços do terceiro setor, o crescimento da oferta de produtos e serviços no Brasil e em todo o mundo determinaram a criação de novas profissões e, conseqüentemente, a necessidade de se reconhecer esses novos profissionais e se trabalhar na sua preparação para a construção de sua identidade no mercado, além de melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. Esta realidade também se faz sentir na área da Produção Cultural, quando, principalmente na década de 90, se observa uma expansão profissional do mercado cultural no Brasil, até em razão do aumento do consumo de bens culturais como já foi dito e outros fatores correlatos que passaremos a comentar.

O estabelecimento no Brasil dessa nova categoria profissional, reconhecida oficialmente a partir da publicação da Lei Rouanet em 1995 (antes, a Lei Sarney, regulamentada em 1986, foi a primeira lei sancionada de âmbito nacional de incentivo à cultura e que já trouxe em seu bojo os primórdios do conceito do

profissional da cultura) exige a partir, principalmente, da complexidade do mercado cultural desde então, uma preparação diferenciada a esse profissional originada basicamente devido à vasta área de conhecimento necessária à sua atuação. Isso não constitui uma tarefa fácil.

A professora Maria Helena Cunha atribui à “*criação das instituições públicas de cultura e à criação das leis culturais*” (CUNHA, 2007 p.114) o fomento da indústria cultural no país e a criação propriamente dita da figura do gestor ou produtor cultural, uma vez que determinaram a ampliação da capacidade de produção cultural e propiciaram a definição de processos de financiamento no setor.

É importante deixar claro que neste trabalho não trataremos diferenciadamente a figura do gestor e a do produtor cultural, ainda que possamos admitir muito primariamente que a área de atuação do gestor seja essencialmente estratégica, enquanto a do produtor seja mais executiva. Nossa abordagem será feita sob as duas nomenclaturas, indistintamente, até porque, apesar de serem consideradas profissões diferentes, suas atuações se confundem nas rotinas de suas atividades e nas necessidades de conhecimento da área.

### III.1 - PERFIL

Considerando que a profissão ainda encontra-se em fase de constituição, não é uma tarefa muito simples caracterizar exatamente um gestor cultural, em razão principalmente da amplitude de possibilidades de sua atuação, como apreciaremos adiante. Os próprios profissionais em atividade, quando indagados, demonstram essa dificuldade. A professora Maria Helena Cunha parte de uma das entrevistas que compõe a pesquisa na qual baseou seu estudo e que diz o seguinte:

*O gestor cultural é aquele sujeito “que desenvolve e administra projetos culturais, desempenhando o papel de elo entre o artista e o Poder Público, a iniciativa privada e o público consumidor de cultura. “Essa é a minha visão desse profissional, esteja ele*



*trabalhando especificamente com alguma área (artística) ou mesmo trabalhando com a gestão de uma forma mais ampla, é ele quem desenvolve e administra projetos culturais.*  
(CUNHA, 2007 p.114)

O desempenho da profissão de gestor cultural, em primeira instância, prevê sua atuação como um criador/ coordenador /desenvolvedor da atividade cultural em sintonia com a realidade sócio, econômica e política da sociedade (região/grupo social) onde estará prestando seus serviços. Em segunda instância, o produtor cultural pode agir em áreas muito diversificadas, quer no setor público, quer no setor privado ou no terceiro setor, mas antes de tudo, o “*principal atributo que um gestor cultural tem que ter é um senso crítico aguçadíssimo*” (Cunha, 2007 p.113), além de desenvolver outras tantas habilidades.

Como declarou a professora Maria Helena em entrevista, em outra ocasião, durante o Festival Savassi em julho/2007:

*...para fazer uma gestão eficiente [...] tem que ter uma boa formação em gestão, [...] conhecer as ferramentas de trabalho de gestor cultural, conhecer o meio, o ambiente de trabalho, o ambiente artístico, o campo da política pública de cultura [...] ter contato com o “fazer artístico”.*<sup>20</sup>

(CUNHA, 2007)

É, portanto, indispensável que o agente do processo cultural conheça profundamente a região em que atua ou irá atuar, conheça os seus aspectos sociais, jurídicos, econômicos e, também, a conjuntura política que rege aquela determinada região, como enfatiza o Ministro da Cultura Gilberto Gil:

*Gestão cultural não é só gestão de recursos financeiros ou materiais. É gestão de recursos humanos, criativos, de conceituação.*

(GIL, 2005)

O perfil desse agente inclui sensibilidade artística e senso crítico desenvolvidos, uma preparação interdisciplinar vasta e multifacetada, uma boa capacidade de discernimento, bastante informação sobre artes, política e informação de cunho social e econômico do meio em que atua, além de ser um

---

<sup>20</sup> Transcrição de trechos da entrevista com a professora Maria Helena Cunha na 2ª edição do Festival de Inverno da Savassi: cultura e regeneração urbana. Disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=jX2NDIEE6To>> Acesso em 02/11/2009

articulador hábil e conciliador e ter ainda boa capacidade de liderar pessoas e gerenciar projetos. Ainda de acordo com a professora Maria Helena Cunha, que tem dedicado seus estudos à consolidação da profissão no país, “*a sensibilidade em compreender o processo de criação nas artes, a fronteira entre o fazer artístico e a produção, já deve ser considerada como uma das características identificadas no atual perfil do gestor cultural.*” (CUNHA, 2007 p.94).

Complementando esse raciocínio citamos a definição de Rômulo Avelar, autor do livro “O Averso da Cena”, onde diz que “*o produtor cultural, de um ponto de vista amplo, ocupa o papel central de intermediar e promover o diálogo nas diferentes relações entre artistas e profissionais da cultura, público, mídia, Poder Público, empresas patrocinadoras e espaços culturais*” (AVELAR, 2008). Esta definição corrobora o conceito pluralístico que estamos trabalhando a respeito da figura do gestor cultural.

Isto significa dizer que não é necessário ser um artista para se constituir um bom gestor cultural, não requer que produza manifestação artística, qualquer seja sua forma de expressão, mas precisa entender o que é “fazer arte” e os valores intrínsecos a essa atividade. Por esse motivo, pela complexidade do mercado da cultura e uma nova forma de atuação no meio cultural, é reconhecida hoje no meio a necessidade da sua profissionalização.

*O profissional em Produção em Comunicação e Cultura, possuidor de um conhecimento teórico – analítico informativo rico e abrangente da situação da cultura e da comunicação na contemporaneidade [...] realiza estudos e pesquisas na área de comunicação e cultura, além de planejar, produzir e realizar atividades culturais e comunicacionais, sob variadas formatações, sendo tais programas realizados diretamente pelos mídia, como “shows” inscritos em sua programação midiática ou não, ou programas realizados por terceiros, mas perpassados pela efetiva interação com mídias.*<sup>21</sup>

(UFBA)

Quando se trata de definir o perfil de um gestor cultural, normalmente se esbarra em uma grande dificuldade. Geralmente é mais comum se encontrar quem enumere as atividades praticadas por esses profissionais, suas características e habilidades variando, por certo, em relação à área de atuação onde desempenha suas atividades, do que defini-lo simplesmente.

---

<sup>21</sup> Disponível em <[http://www.facom.ufba.br/acad\\_ens\\_produ.html](http://www.facom.ufba.br/acad_ens_produ.html)> Acesso em 22/10/2009

Durante nossa pesquisa encontramos um texto interessante, por Felipe Gil/ZEMOS98, para a GECA - *La Asociación de Gestores Culturales de Andalucía*, associação essa que edita uma revista mensal de assuntos relativos ao setor cultural da região da Andaluzia, na Espanha, onde foi divulgado “*Los 10 Mandamientos del gestor cultural (de Hestora)*” (Os 10 mandamentos do gestor cultural) São eles:

*Os 10 mandamentos do gestor cultural:*

1. *Criará. A criação não é exclusiva de seres divinos. Crie seus próprios padrões, seus próprios mandamentos e faça com que estes lhe sirvam de referência. Deve sempre saber sua direção ou não serão os outros que lhe dirão.*
2. *Não temerá a concorrência. A concorrência lhe exige ser sempre o melhor, obriga a aprender coisas que não sabe e, em muitos casos, temê-la é estupidez, uma vez que mais concorrência implica em mais mercado, que, por sua vez, amplia as possibilidades de trabalho para você.*
3. *Permitirá assessoria. Você sabe de tudo porque quase tudo já viu, mas nem tudo sabe fazer. Se conseguir cercar-se de profissionais qualificados, permita ser assessorado por esses e não tente intervir sempre em tudo.*
4. *Assessorará. Por outro lado, deverá exigir respeito pela sua abordagem especialista em gestão cultural. Seu campo de trabalho é suficientemente amplo e indefinido para qualquer pessoa com poucos conhecimentos ou com poder de sentir-se proprietário e impulsionador econômico de um projeto, assim opine deliberadamente sobre como acredita que as coisas devam ser realizadas. Aplique sua experiência, seu critério, você é o especialista.*
5. *Não deixará de se movimentar. Investigar, aprender, trocar. Só se você viajar, se você compartilhar, se você rever seus pontos de vista, você começa a ter um conhecimento amplo e rico de sua prática profissional.*
6. *Networking. Você precisa da inteligência coletiva para acessar novos terrenos inexplorados em seu caminho. Amigos, colegas, colaboradores, parceiros externos... manter contato e cuidar da comunicação com aqueles que escolhe para lhe cercar, neles você encontrará muitas das respostas que não encontra em você mesmo.*
7. *Errará e aprenderá. Errar faz parte do seu trabalho. E aprender com os erros não é uma taxonomia simples. O erro deve converter-se no eixo de suas práticas e na base de sua evolução: ser auto-crítico é indispensável para o gestor cultural.*
8. *Dormirá e tomará café da manhã. Sua vida e seus pensamentos estão no seu trabalho. Mas deve conseguir manter uma porção dedicada aos prazeres essenciais da vida.*

*Porque se a gestão cultural conquistar todo o seu tempo, você será um mau gestor. Aproveitar a vida não é incompatível com ser cada vez mais profissional.*

9. *Flexibilidade. Um dos princípios ativos da criação é o caos. Não pretenda ter tudo sempre amarrado. Se não deixar lugar para a dispersão, viverá obsecado em busca de uma ordem perfeita das coisas, o que não existe. A desordem, o transtorno, por vezes, podem lhe ajudar a ser mais criativo se aplicado com inteligência.*
10. *Recriará. Todos esse preceitos e tudo o que você acredita devem estar sujeitos não somente à auto crítica mas à revisão e, sobretudo, à reprodução dos mesmos. Recrie, como base para melhorar suas técnicas, suas idéias e princípios.*<sup>22</sup>

(GIL, 2008)

---

<sup>22</sup> “Los 10 mandamientos del gestor cultural:

1. Crearás. La creación no es exclusiva de los seres divinos. Crea tus propios esquemas, tus propios mandamientos y haz que éstos te sirvan de guía. Debes saber siempre hacia donde te diriges o si no serán otros quienes lo hagan.
2. No temerás la competencia. La competencia te exige ser mejor, te obliga a aprender cosas que no sabes y en muchas ocasiones temerla es una torpeza, puesto que a más competencia, más mercado y a más mercado, más posibilidades de trabajo para ti.
3. Te dejarás asesorar. Sabes de todo pues casi todo lo has visto, pero no todo sabes hacerlo. Si consigues rodearte de profesionales especializados, déjate asesorar por éstos y no intentes intervenir siempre en todo.
4. Asesorarás. Recíprocamente, tendrás que exigir que se respete tu criterio de especialista en gestión cultural. Tu campo de trabajo es un ente lo suficientemente abierto e indefinido como para cualquiera con unos pocos conocimientos o con el poder de saberse propietario e impulsor económico de un proyecto, opine deliberadamente sobre cómo cree que deben hacerse las cosas. Aplica tu experiencia, aplica tu criterio, tú eres el especialista.
5. No dejarás de moverte. Investiga, conoce, intercambia. Sólo si viajas, si compartes, si revisas tu punto de vista, podrás llegar a tener un conocimiento más amplio y rico de tu práctica laboral.
6. Trabajarás en red. Necesitas de la inteligencia colectiva para poder acceder a nuevos terrenos inexplorados en tu camino. Amigos, colaboradores, agentes externos...mantén el contacto y cuida la comunicación con quienes elijas para rodearte, en ellos habrá muchas de las respuestas que no encuentres en ti mismo.
7. Errarás y aprenderás. Errar forma parte de tu trabajo. Y aprender de los errores no es una simple taxonomía. Debe convertirse en el eje de tus prácticas y la base de tu evolución: ser autocrítico es indispensable para gestionar cultura.
8. Dormirás y desayunarás. Tu vida y tus pensamientos están en tu trabajo. Pero debes conseguir mantener una porción dedicada a los placeres esenciales de la vida. Porque si la gestión cultural llega a conquistar todas las parcelas de tu tiempo...serás peor gestor. Disfrutar de la vida no es incompatible con ser cada vez mejor profesional.
9. Te dispersarás. Uno de los principios activos de la creación es el caos. No pretendas tenerlo todo siempre atado. Si no dejas lugar a la dispersión, vivirás obsesionado en búsqueda de un orden perfecto de las cosas que no existe. El desorden puede ayudarte a veces a ser más creativo si es aplicado con inteligencia.
10. Recrearás. Todos estos preceptos y todos los que crees deben estar sujetos no solo a la autocrítica sino a la revisión y sobre todo, re-producción de los mismos. Recrea, como base de la mejora de tus técnicas, tus ideas y tus principios.”

A tradução livre do texto acima foi feita pelo autor. Disponível em <<http://www.zemos98.org/spip.php?article652>> Acesso em 02/11/2009.

Esses princípios ou mandamentos elencam uma série de atitudes daquilo que espera-se de um bom profissional no âmbito da produção cultural, e deixam claro que no perfil desse agente não podem faltar características e habilidades como criatividade, liderança, iniciativa, visão global, boa capacidade de negociação, de gerenciamento de pessoas, de finanças e de ativos, de desenvolvimento de projetos e políticas relativas ao setor, entre outras.

A complexidade do perfil de um profissional ligado à cultura fica bastante caracterizada no texto a seguir, de Maria Helena Cunha:

*Podemos afirmar que esse profissional deverá ser capaz de materializar e dinamizar no âmbito local, regional e nacional as práticas que configuram a cultura de uma comunidade. O próprio nome já define, em parte, o seu perfil profissional, ou seja, como gestor no campo da cultura, tende a desenvolver sua sensibilidade artística, articulando-a a um caráter mais prático, voltada para ações objetivas e estratégicas de atuação, tanto no setor público quanto na iniciativa privada e no terceiro setor, o que lhe exige uma formação multidisciplinar e generalista<sup>23</sup>.*

(CUNHA, 2007)

### III.2 - PROGRAMAS DE FORMAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO CULTURAL NO BRASIL: UMA APRECIÇÃO PANORÂMICA E DESCRITIVA DAS ALTERNATIVAS EXISTENTES

O amadurecimento da indústria cultural onde a arte é gerida como negócio determinou definitivamente a necessidade da profissionalização do produtor cultural. A capacitação de profissionais, qualquer seja sua área de atuação, é feita através de constante processo de desenvolvimento de seus conhecimentos (formação acadêmica, conhecimento teórico) e aperfeiçoamento de habilidades (ligadas à vivência, à prática e ao domínio do conhecimento). A dos gestores culturais se faz de forma semelhante, porém por sua característica, necessita de uma abordagem bastante abrangente, “*principalmente no que se refere à*

---

<sup>23</sup> Trabalho apresentado no Terceiro Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura – Maio/2007.

*capacidade organizacional e à ampliação de seus espectros de conhecimento.”*  
(CUNHA, 2007)

De uma forma geral, hoje, no Brasil, em virtude principalmente do tempo desde que a profissão foi institucionalizada, não são muitas as pessoas capacitadas com grau adequado de formação profissional para o desempenho da função, em razão, principalmente da carência que ainda se verifica de cursos regulares e reconhecidos nesse campo cultural. E em decorrência, não é exigida formação acadêmica específica para o exercício da profissão, o que determina uma dificuldade adicional para os profissionais com formação específica que enfrentam, no dia-a-dia, a concorrência de outros agentes, formados em outras áreas, que fazem incursões no âmbito da produção cultural.

Uma parte significativa dos que hoje atuam no mercado cultural ainda o fazem baseados na experiência do dia-a-dia no desempenho das suas atividades, sem a devida preparação formal básica. Até certo ponto esse fato não nos parece totalmente negativo, ao contrário, visto que a vivência profissional é fator muito importante para o desenvolvimento de cada pessoa e de cada profissional, entretanto, esbarra no fato do reconhecimento no meio social visto que a identidade profissional desses agentes ainda se encontra em fase de estabelecimento no meio e na sociedade.

*O contato com as práticas culturais é uma das condições preponderantes para a inserção e permanência de profissionais no campo do trabalho...*

(CUNHA, 2007)

E não apenas isso:

*A falta de um código de ética específico para essa profissão é um ponto crítico a ser discutido internamente ao campo da cultura, ou seja, a necessidade de formulação de um regulamento que estabeleça minimamente uma conduta de relacionamento entre os profissionais da área com as interfaces necessárias em seu campo de trabalho – artistas, público consumidor de cultura, Poder Público e iniciativa privada.*

(CUNHA, 2007)

A formação de um bom gestor cultural é uma tarefa bastante complexa que exige preparação interdisciplinar e multifacetada. Em uma abordagem mais atual,

como já nos referimos acima, é sentida a necessidade da profissionalização, considerando-se a complexidade do setor e a exigência do mercado cada vez mais estruturado. Não se entenda “profissionalização” apenas pelo aspecto da educação formal, mas toda manifestação de preparo, incluindo-se neste rol os cursos de formação acadêmica, os técnicos profissionalizantes, os cursos livres, *“cursos de especialização quando estes começaram a ser oferecidos, no final dos anos 90, que é um fato relativamente recente”* (CUNHA, 2007 p.147), e ainda, a prática do cotidiano.

Os gestores ou produtores culturais em atuação no mercado, em geral, fizeram sua escolha a partir de influências que sofreram no âmbito familiar, escolar ou social onde tiveram incentivos ou mais diretamente tiveram contato com o “fazer artístico”, o que os influenciou na tomada de decisão no sentido de optar por esse caminho profissional. Não se registram ainda hoje, iniciativas de grande porte no sentido de se investir no desenvolvimento da criatividade e da sensibilidade artística nas escolas, a menos que de forma muito incipiente e, nesse caso, limitando-se apenas ao desenvolvimento cognitivo das crianças.

Para a formação de um gestor cultural é necessário que o conhecimento de disciplinas tão abrangentes como História, Sociologia, Antropologia e Ciências Políticas seja aliado ao conhecimento de disciplinas mais práticas como Administração, Comunicação, Direito, Economia, Marketing, entre outras. Além disso, muitas vezes o profissional tende a especializar-se direcionando sua formação e atuação para públicos específicos como o infantil, juventude ou para a terceira idade. A trajetória profissional pode e deve ser determinada por certa mobilidade pelas diversas oportunidades, cargos ou lugares que se apresentem, o que vai significar, certamente, aprendizado e uma maior valorização de seu perfil profissional, e não raro, até determinando redirecionamento de carreira.

E não apenas a orientação teórica e/ou prática garante o reconhecimento da formação de um profissional, quiçá da categoria, no meio e na sociedade. A *“identificação entre os próprios pares é um dos primeiros passos fundamentais para o reconhecimento social da profissão, o que significa um avanço no*

*reconhecimento por parte do Poder Público, do mercado e da sociedade”* (CUNHA, 2007)

Além disso, o estabelecimento de um código de ética que estabeleça direitos e deveres inerentes ao exercício da profissão e a oferta de cursos de preparação específicos de qualidade, que garantam o aprofundamento de conhecimentos a respeito dos fundamentos da arte e das demais disciplinas correlacionadas, são requisitos básicos necessários para a sua formação na medida da exigência do atual mercado consumidor de artes e cultura no Brasil e no mundo. É necessário, portanto, que se faça um “... *investimento real na formação dos novos profissionais de cultura, com uma visão que busque instigar sua capacidade crítica, intelectual e de visão organizadora do setor...*”<sup>24</sup> (CUNHA, 2007)

Em 1989, surgiu a primeira escola de produção cultural do Brasil, uma parceria da Universidade Cândido Mendes com a Fundação Progresso.

O primeiro curso de formação acadêmica de Produção Cultural institucionalizado no Brasil registrou-se no Rio de Janeiro, na UFF – Universidade Federal Fluminense em 1995, numa iniciativa inédita, pois até aquele momento o aprendizado ocorria de maneira empírica e aleatória, de acordo com a própria Universidade. Em seguida veio outro, de proposta similar, na Universidade Federal da Bahia (UFBA) em 1996, cujo foco principal é “*compreender os processos diferenciados de formação dos produtores culturais e sua relação na condução de suas trajetórias profissionais... numa crescente profissionalização da cadeia produtiva cultural*” (COSTA, 2007). Em uma outra iniciativa de ponta, em 1999, também no Rio de Janeiro, surgiu aquele que se tornou o primeiro curso de nível técnico de comunicação na América Latina, oferecido pela Escola Técnica Estadual Terezinha Gonçalves. Posteriormente se verificaram outras inserções como a criação, em 2003, do Curso superior de Tecnologia em Produção Cultural no Centro Federal Tecnológico de Química de Nilópolis – Cefet Química/CEFETEQ (atual IFRJ).

---

<sup>24</sup> Disponível em <[http://www.gestioncultural.org/gc/es/pdf/BGC\\_AsocGC\\_MHCunha.pdf](http://www.gestioncultural.org/gc/es/pdf/BGC_AsocGC_MHCunha.pdf)> Acesso em 26/10/2009



O curso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN) – Curso Superior de Tecnologia em Produção Cultural – por exemplo, promete trabalhar tanto as exigências científicas e técnicas da formação profissional como a ambientação do profissional no seu meio social e *“propõem-se a tratar do campo étnico, tomando como referência como se desenvolvem atitudes e valores... em relação à diversidade cultural do país..., habilitando profissionais que valorizem a diversidade cultural como elemento transformador da sociedade, integrando-a a educação e à tecnologia.”*<sup>25</sup> (IFRN, 2009)

E, diante de outras tantas iniciativas, diz Marcinho Zola, aluno do curso de Gestão Cultural em artigo a respeito deste assunto: *“O grande interesse das universidades em lançar cursos de extensão, especialização e graduação na área demonstra a carência de profissionais com esse tipo de formação. O leque de oportunidades é extenso e se ramifica cada vez mais.”* (ZOLA, 2009) Atualmente já existem outros estabelecimentos que oferecem cursos acadêmicos de graduação, extensão, pós-graduação e cursos livres para a formação de agentes do processo cultural no Brasil como o bacharelado em Produção e Política Cultural do Instituto de Humanidades da Universidade Candido Mendes (IH-UCAM), ligado ao curso de Ciências Sociais criado recentemente, em 2006, além do anúncio, em outubro/2009 da realização do primeiro MBA em Gestão Cultural do país, em convênio com a Associação Brasileira de Gestão Cultural para o *“aprofundamento do conhecimento acadêmico nas áreas afins e à dinamização da sustentabilidade entre cultura, mercado e desenvolvimento socioeconômico, em prol da ampliação de públicos e acessos aos produtos e ações culturais”*<sup>26</sup>. Outras instituições reconhecidamente sérias também oferecem treinamento estruturado em forma de cursos de extensão, como o da USP (Universidade de São Paulo) Curso de Especialização em Gestão Cultural – uma pós-graduação para profissionais formados em todas as áreas.

---

<sup>25</sup> Disponível em <[http://www.ifrn.edu.br/secoes/ensino/cursos/cursos-de-graduacao/Tecnologia\\_ProducaoCultural\\_jun2009.pdf](http://www.ifrn.edu.br/secoes/ensino/cursos/cursos-de-graduacao/Tecnologia_ProducaoCultural_jun2009.pdf)> Acesso em 13/11/2009.

<sup>26</sup> Disponível em <[http://www.gestaocultural.org.br/mba\\_gestao\\_cultural.asp](http://www.gestaocultural.org.br/mba_gestao_cultural.asp)> Acesso em 13/11/2009

Em nível de mestrado ou pós-graduação, existe na Fundação Getúlio Vargas o Curso de Mestrado Profissional em Bens Culturais e Projetos Sociais que

*Pretende qualificar profissionalmente aqueles que, tendo concluído o curso de graduação, atuem ou queiram atuar no planejamento, elaboração, desenvolvimento, gestão, assessoramento, difusão, acompanhamento ou avaliação de atividades e propostas voltadas para bens culturais - como acervos, patrimônio, centros de memória e de cultura, exposições e eventos - ou para projetos sociais - em especial aqueles que tomam a cultura como via privilegiada para o desenvolvimento da cidadania e para a redução da exclusão social.*<sup>27</sup>

(Portal FGV)

Destaque para o Centro de Estudos Latino-Americanos sobre Cultura e Comunicação – CELACC, Núcleo de Pesquisa Interdepartamental criado na Escola de Comunicação e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP) vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa da Universidade, que integra o Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq, cujos projetos abordam três linhas de pesquisa: a construção teórica em Cultura e Comunicação; Cultura e Comunicação Subalternas na Integração Latino-Americana e Turismo e Identidade Cultural e contribui para o fortalecimento do meio cultural e ainda coopera com a USP e outras instituições na divulgação dos conhecimentos advindos de seus projetos.

De uma forma geral, os cursos disponíveis no mercado preparam os profissionais em todas as matérias que se correlatam para a realização dessa atividade, nos fundamentos sobre as artes bem como os capacita para estruturar, promover, conduzir e financiar projetos complexos de forma sustentável, observando as exigências legais, com a consciência de “*ao lidarem com a percepção cultural, estão criando paradigmas da percepção social.*”<sup>28</sup>

Mas esse esforço ainda não é suficiente. Segundo Maria Helena Cunha há

*“... a necessidade de um investimento real na formação de novos profissionais de cultura, como uma visão que busque instigar sua capacidade criativa, intelectual e de visão organizada do setor, para que eles possam refletir, discutir e pesquisar sobre o significado e o valor de se trabalhar com cultura e arte”.*

(CUNHA, 2007)

---

<sup>27</sup> Disponível em <<http://www.fgv.br/fgvportal/>> Acesso em 22/10/2009

<sup>28</sup> Disponível em <[www.uff/procult](http://www.uff/procult)> Acesso em 31/10/2009

Não se devem considerar apenas as ofertas das instituições de ensino, mas também iniciativas oriundas do setor privado devem ser consideradas nesse esforço para o preenchimento desta lacuna. Assim como, apenas a título de exemplo, citamos a Fundação Itaú Social em Belo Horizonte, o Observatório Itaú Cultural e a Cátedra UNESCO em Gestão Cultural da Universidade de Girona, na Espanha, que abriram inscrições para o seu curso de especialização em gestão cultural, entre muitos outros.

De qualquer forma, o processo de crescimento e o reconhecimento dos profissionais do setor cultural no Brasil estão caminhando. Assim é que o Instituto Pensarte, entidade criada no ano 2000 com o objetivo de fomentar o segmento em torno da importância da estratégia da cultura no Brasil e no exterior, que conta com o apoio do Ministério da Cultura e utilizando a Lei de Incentivo à Cultura, desde então, reconhece, anualmente, com a concessão do “Prêmio Pensarte”, trabalhos inscritos em todas as áreas relacionadas com a administração cultural, como planejamento, produção, memória, acervo, patrimônio e acesso nas categorias “Casos de Gestão”, “Projetos de Gestão” e “Ensaio sobre Gestão e Políticas Culturais”, o que já representa o reconhecimento formal do meio aos profissionais atuantes na área da cultura.

O Instituto Pensarte também está comprometido com o desenvolvimento de programas relacionados a Política Cultural, Mercado Cultural, Direito Autoral e Patrimônio Cultural, promovendo cursos, debates, pesquisas com o objetivo de fazer a inclusão da cultura em diversos setores da sociedade.

Além do Instituto Pensarte, a Ordem do Mérito Cultural – a OMC, criada em 1995, pelo Ministério da Cultura, também tem como objetivo o reconhecimento a profissionais e iniciativas não apenas no âmbito nacional, mas também grupos estrangeiros, entidades públicas e privadas que se destacaram por suas contribuições à cultura nacional.

### III.3 - ATUAÇÃO

*A arte e a cultura, como produção de conhecimento e, principalmente, como entretenimento, têm movimentado de maneira crescente no decorrer da última década, importantes índices mercadológicos que impulsionam a expansão da indústria cultural nacional e internacional, mediante mudanças nos padrões de consumo e lazer das sociedades contemporâneas ocidentais.*

(COSTA, 2007)

Esse amadurecimento e conseqüente crescimento do mercado consumidor é uma característica do panorama mundial e, especialmente, brasileiro neste século. Em decorrência desse movimento, a amplitude do campo de atuação de gestor/produtor cultural que já era grande, tornou-se imensa, em virtude, principalmente, do atual *“interesse da iniciativa privada na arte como negócio”* (NUSSBAUMER, 2000 P.43), fomentada ainda mais com os incentivos proporcionados pelas leis de incentivo cultural.

Portanto, a gestão cultural é uma nova atividade dentro do setor cultural, em decorrência principalmente da globalização, da mobilização no campo das políticas de desenvolvimento cultural e da entrada maciça do setor privado no ramo.

A abrangência de atuação do produtor/gestor cultural se verifica em todas as áreas de atuação da cultura, ou seja, literatura, radiodifusão, artes plásticas, patrimônio histórico, etc. Vai desde a elaboração (criação) de projetos, a captação de recursos e até a realização final de um determinado projeto cultural, mas não somente isso. O gestor cultural pode também atuar como consultor de instituições privadas – visando o marketing cultural, no terceiro setor, inseridos em instituições públicas culturais para como formulador de políticas públicas para arte e cultura, ou ainda, trabalhar diretamente com os artistas como empresário: *“Aquele gestor que trabalha como empresário, entre suas funções está defender o interesse do artista e representá-lo”* (AVELAR, 2008)

Pesquisa e magistério na área de Produção Cultural e áreas afins ou a dedicação à crítica cultural também são atividades as quais o profissional da cultura pode se dedicar.

Entretanto, a esfera de atuação de um profissional no setor cultural vai além, e os autores relacionam uma infinidade de possibilidades decorrentes, sobretudo, do amadurecimento do mercado cultural cuja profissão, até “*meados da década de 1990, não era considerada ou reconhecida*” como tal. (CUNHA, 2007 p.108). “*Alguns conhecimentos e particularidades poderão proporcionar ao gestor a entrada em áreas como a da produção audiovisual, do mercado da televisão e do rádio e a da produção editorial e digital*” (ZOLA, 2009)

Foi após o advento das leis de incentivo à cultura (a Lei Sarney e, posteriormente a Lei Rouanet, esta última com potencialidade especial em razão da renúncia fiscal), e das leis locais (em geral municipais), que a atuação do profissional da cultura tornou-se mais importante na iniciativa privada, passando a fazer parte do estabelecimento de estratégias promocionais, avaliando, planejando e também executando projetos culturais e trabalhando a imagem das empresas através de iniciativas culturais, traçando políticas de investimento no setor ou ainda analisando propostas de patrocínio cultural e aprovando os projetos que entende serem adequados ao perfil da empresa. As Fundações também costumam absorver profissionais para atuação no âmbito cultural.

Boa parte de produtores ou gestores culturais não trabalham com vínculo permanente a empresas, terceiro setor ou órgãos públicos, mas podem prestar seus serviços de forma pontual como consultorias, orientando “*questões relacionadas a marketing, direito ou planejamento cultural*” (ZOLA, 2009). É um mercado que oferece muitas opções e se renova, e existe ainda no meio, uma discussão sobre a aplicação das atividades do gestor cultural em setores novos como meio ambiente e turismo.

No Brasil, por exemplo, já existe uma figura nova e muito típica, que é a do Gestor do Carnaval, com atuação mais significativa no Rio de Janeiro e Salvador principalmente, onde o evento tem expressão cultural mais marcante. O espectro desse trabalho tem características todas próprias, únicas, de grande abrangência, pontual, que envolve o gerenciamento uma multidão de pessoas, uma quantidade considerável de recursos técnicos e uma gestão financeira significativa, num evento de poucos dias.

## CONCLUSÃO

Logo no início do desenvolvimento deste trabalho nos deparamos com a questão da polissêmica noção de cultura, o que não chega a constituir um problema a partir do entendimento claro de cada abordagem aplicada ao estudo. A visão antropológica do termo não pode de forma alguma ser dissociada das demais conceituações, pois é o embasamento teórico que garante a diversidade, principalmente, quando refere-se a valores, comportamentos, etc. A cultura como modo de vida penetra na esfera artística e social de forma que se estabelece um processo de recepção que também é um processo de modificação do grupo ou indivíduos receptores, mas ao mesmo tempo é um processo de modificação da produção artística ou intelectual.

Entretanto, com o advento da globalização, há um claro direcionamento para a homogeneização dos bens simbólicos e uma alienação cultural em conflito diretamente com esse conceito antropológico, já que há interesse em uma padronização global e, conseqüentemente, a perda da identidade cultural dos bens simbólicos e seus valores regionais originários, uma vez que essa produção deve ser compreendida por uma infinidade de mercados que, descontextualizados, prejudicaria na aceitabilidade pelos variados consumidores. Esse problema para a área da cultura está sendo resolvido relativamente pela reterritorialização contemporânea também conhecida como glocalização e gestão da diversidade.

Em relação ao mercado, são evidentes as possibilidades de crescimento no setor tanto na economia mundial quanto na brasileira. Baseado no fato de que o crescimento da economia de cultura é proporcionalmente maior em relação ao setor evidenciamos sua alta perspectiva de prospecção. No caso do Brasil, em especial, devido sua incipiência, as possibilidades são ainda maiores, principalmente, quando alinhadas a conjuntura externa do país. Essa, talvez, seja a principal oportunidade que devemos explorar para alcançar índices satisfatórios

que atendam as recomendações das entidades responsáveis pelo setor como a UNESCO, por exemplo.

Outro grande desafio das instituições ligadas à cultura e do próprio governo é descentralizar a produção cultural e promover sua disseminação para todas as regiões do país, já que é nítida uma acentuada concentração na região Sudeste do país. Para tanto, estão sendo reformuladas as leis de incentivo em meio a grande discussão entre a classe artística, o governo e todas as demais partes envolvidas no processo. No formato atual, as leis de incentivo apenas tratam sobre a questão do financiamento da área cultural e não atentam para os demais pontos que incidem sobre a produção e circulação da cultura no país.

O grande diferencial da legislação brasileira é no que diz respeito às políticas patrimoniais. Essa inovação na legislação tornou-se referência para UNESCO na valorização do Patrimônio Imaterial e será aplicada aos países membros.

Com intuito de assumir uma posição apenas de fomentar a cultura e fiscalizar as instituições ligadas a ela, o que era o objetivo primário porém não efetivado devido ao embrionário setor cultural no país, o Ministério da Cultura estuda também sua reestruturação, o que também consiste em um desafio para a área. Garantir a diversidade, a democratização da cultura e a produção cultural são os pontos que regem essas mudanças.

Quando nos referimos à gestão da diversidade cultural no mercado de trabalho observamos que, apesar de já existir uma legislação para garantir essa questão, as empresas ainda não estão engajadas no assunto. Percebemos uma ausência do governo, especificamente, do Ministério do Trabalho de uma fiscalização mais efetiva sobre a diversidade organizacional e identificamos que será preciso uma pesquisa organizacional sazonal de levantamento de dados sobre a diversidade pelo governo para controlar os índices de acordo com a legislação.

O desenvolvimento do mercado cultural na América Latina e no Brasil mais especificamente, a exigência desse mercado cultural cada vez mais estruturado, a nova forma de atuação gerada a partir do crescimento desse mercado

principalmente nos anos 80/90, a instituição das leis culturais e, ainda, a capacidade dessa atuação de provocar mudanças no meio social, torna nítida a necessidade do preparo e da profissionalização do agente que atua nessa área e seu reconhecimento no meio e na sociedade.

No Brasil, grande parte das dificuldades que se observa na identificação e formação de talentos para atuação como profissionais da cultura, tem origem no meio familiar e escolar que, no início da vida dos indivíduos de uma forma geral, não propicia, não incentiva nem possibilita seu acesso a iniciativas no campo cultural. Portanto, os desafios para a formação do gestor cultural começam com o pouco preparo cultural da sociedade de uma forma geral representado pelo núcleo familiar aliado à falta de uma política escolar que defina desde o início, na infância, o incentivo à cultura.

O reconhecimento dos gestores culturais como categoria profissional reclama, além da citada acima que é de importância absoluta para o desenvolvimento do mercado de forma geral, a necessidade de algumas ações como, por exemplo, uma política pública mais firme (considerando-se que a responsabilidade do fomento e da difusão da cultura segundo a lei brasileira é do poder público e não da iniciativa privada), o estabelecimento de prioridades como a definição do perfil de gestores, produtores e outros e *“uma articulação mais estruturada, seja ela pública ou privada, entre setores como a educação, a economia, o turismo, o meio ambiente, dentre outros”* (CUNHA, 2007 p.62), além de, obviamente, mais incentivos no setor.

O país sofre com a carência de capacitação. A falta de ofertas de cursos acadêmicos e livres estruturados e de boa qualidade contribui e muito para isso. Os cursos são geralmente disponibilizados no eixo Rio-São Paulo e nas capitais (Belo Horizonte e Salvador estão entre as que vêm se destacando no setor), deixando o interior do país às voltas atrás de informação e formação nessa área. Há, assim, a necessidade de se investir em escolas especializadas.

Portanto, as iniciativas já existentes como a criação das instituições públicas de cultura e as de leis de incentivo, devem somar-se outras como a comunicação, a difusão da cultura e do que acontece no mercado cultural, a



consolidação de centros de formação dos profissionais incentivando-se a oferta de bons cursos e oficinas de capacitação nos diversos níveis e a organização dos produtores culturais a partir do fortalecimento de sua representação associativa, com a constituição de um organismo de classe e do estabelecimento de um código de ética que regule a conduta e o desempenho desse profissional no papel decisivo que ele representa no seio da sociedade. A esse processo a professora Katia de Marco, coordenadora acadêmica do Programa de Pós-graduação em Estudos Culturais e Sociais (PECS), da Universidade Candido Mendes (UCAM) chama de “*estágio da formalização da profissão*”, consequência da formação e reconhecimento do profissional.

É esse, portanto, o cenário atual relativo ao gestor cultural na sociedade brasileira: necessitado de profissionais com formação específica e incipiente no processo de formalização da profissão, cujo processo precisa ser acompanhado até sua complementação, uma vez que se encontra em desenvolvimento.

E, “somente formando profissionais com capacidade de reflexão sobre a sua área é que o campo cultural poderá ter em vista a sua crescente profissionalização e crescimento.” (COSTA, 2007)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, T.; HORKHEIMER, W. Dialética do Esclarecimento, fragmentos filosóficos. 2º ed. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 1986, p. 254.

AGÓCS, C., BURR, C. Employment equity, Affirmative Action and managing diversity: assessing the differences. International Journal of Manpower. 1996; 17 (4, 5).

ALBARNOZ, L.A. A digitalização das indústrias culturais. Revista Conexão. 2003; 2 (4), p. 53-65.

ALLAIRE, Benoit. Mesurer la culture: le système d'indicateurs de la culture et des communications au Québec. In: Workshop on the International Measurement of Culture, Paris, 2006.

AVELAR, R. O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural. Belo Horizonte: Duo editorial, 2008, p.49-79.

BARBOSA DA SILVA, F. A.; ARAÚJO, H. E. O mercado formal de cultura – características e evolução (Relatório de pesquisa). Brasília: Ipea, 2002.

BERLINCK, D. O estouro da bolha. Jornal O Globo, Segundo caderno, Rio de Janeiro, p.1, 10/11/2009.

BOURDIEU, P. A economia das trocas simbólicas. 2º ed. São Paulo, ed. Perspectiva, 1987, p. 361.

BOURDIEU, P. A economia das trocas simbólicas. 2ª ed. São Paulo: Perspectiva, 1987, p. 361.

BOURDIEU, P. O poder simbólico. Lisboa, ed. Difel, 1989, p. 311.

BRANDÃO, V; BURCKHARDT, E.; CORDEIRO, T. Isso é Glocalização. Revista Época, ed. 235, 2002.

BRIGSS, A.; BURKE, P. Uma história social da mídia: de Gutemberg à Internet. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2003, p. 377.

CANO, G., Garzón, A., and Poussin, G. Culture, Trade and Globalisation: Questions and answers. Paris, Editora Unesco, 2000.

CEVASCO, M. E. Dez lições sobre estudos culturais. São Paulo: Boitempo, 2003. p. 9.

COELHO, T. O que é indústria cultural. 12ª. São Paulo: Brasiliense, 1989.

CONSTITUIÇÃO da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)> Acesso em: 08/10/2009.

COSTA, L.F. Precedentes para uma análise sobre a formação e a atuação dos produtores culturais. IX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Região Nordeste, Salvador, 2007.

COSTA, L.F. Precedentes para uma análise sobre a formação e a atuação dos produtores culturais. In: III ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, Salvador, 2007.

COX, T. Cultural diversity in organizations: theory, research and practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

CUNHA, M. Gestão Cultural, Profissão em Formação. Belo horizonte: DUO Editorial, 2007, p. 195.

CUNHA, M.H. Gestão Cultural: Profissão em formação. In: III ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, Salvador, 2007.

DAYRELL, L. DIVERSIDADE Cultural. UNESCO. Disponível em: <[http://portal.unesco.org/en/ev.phpURL\\_ID=10238&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/en/ev.phpURL_ID=10238&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)> Acesso em: 10/10/2009.

DECLARAÇÃO Universal Sobre a Diversidade Cultural UNESCO 2002. Disponível em <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>> Acesso em 02/10/2009.

DURAND, J.C. Profissionalizar a administração da cultura. Revista de Administração de Empresas. 2000; 36(2), p 6-11.

EAGLETON, T. A idéia de cultura. São Paulo: Editora Unesp, 2005, p. 204.

ECONOMIA da Cultura: Um Setor Estratégico para o País. Ministério da Cultura – MinC. Disponível em <<http://www.cultura.gov.br/site/2008/04/01/economia-da-cultura-um-setor-estrategico-para-o-pais/>> Acesso em: 08/10/2009.

EMBRAFILME. WIKIPÉDIA, Enciclopédia Livre. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Embrafilme>>. Acesso em: 08/10/2009.

ENTREVISTA sobre gestão cultural. YouTube. Disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=jX2NDIEE6To>> Acesso em: 08/10/2009.

FLEURY, M.T. GERENCIANDO A DIVERSIDADE CULTURAL: experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas. 2000; 40(3), p 18-

25.

FUTEMA, F.; GORGULHO, G.; SILVEIRA, R. A. REGULAMENTAÇÃO da Lei Rouanet sai na próxima semana. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u69265.shtml>>. Acesso em: 06/10/2009

GIL, F. Los 10 mandamientos de Hestora. Zemos98. Disponível em <<http://www.zemos98.org/spip.php?article652>> Acesso em 05/10/2009.

GIL, G.; PORTA, P. ECONOMIA da Cultura. Ministério da Cultura. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/2008/02/03/economia-da-cultura-2/>> Acesso em: 06/10/2009.

HABILITAÇÃO em Produção em Comunicação e Cultura. Faculdade de Comunicação da UFBA. Disponível em <[http://www.facom.ufba.br/acad\\_ens\\_produ.html](http://www.facom.ufba.br/acad_ens_produ.html)>. Acesso em: 06/10/2009.

HALL, S. Da diáspora. Identidades e mediações culturais. Belo Horizonte, Editora UFMG, 2003.

JÚNIOR, J. M. CULTURA, indústria cultural e globalização. Inflocult, Incubadora FAPESP. Disponível em <<http://infocult.incubadora.fapesp.br/portal/Members/jomelloj/cultura%20ind%20cultural%20e%20globalizacao.doc/view.>> Acesso em: 16/09/2009.

KNOMO, S., COX, T. Diverse identities in organizations. In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. Handbook of Organization Studies. London: Sage, 1996.

LARAIA, R.B. Cultura. Rio de Janeiro, ed. Jorge Zahar, 2006.

LIMA, R.S. O CONCEITO de cultura em Raymond Williams e Edward P. Thompson: breve apresentação das idéias de materialismo cultural e experiência. Revista CANTAREIRA, Niterói, v. 8 online, 2009. Disponível em: <[http://www.historia.uff.br/cantareira/novacantareira/index.php?option=com\\_content&view=article&id=144:oconceitodecultua-ed8&catid=60:artigos-ed8&Itemid=81](http://www.historia.uff.br/cantareira/novacantareira/index.php?option=com_content&view=article&id=144:oconceitodecultua-ed8&catid=60:artigos-ed8&Itemid=81)>. Acesso em: 20/09/2009.

MAMMAN, A. *Employee intercultural effectiveness in a multicultural workplace: theoretical propositions, strategies and direction for future research. The International Journal of Human Resource Management*. 1995; 6(3), p. 528 – 552.

MANCEBO, F. *Indicateurs culturels: le poids des credos, le choc des ratios*. In: *Seminarie du GRESOC*, Toulouse, 1999.

MBA Gestão Cultural. Associação Brasileira de Gestão Cultural. Disponível em <[http://www.gestaocultural.org.br/mba\\_gestao\\_cultural.asp](http://www.gestaocultural.org.br/mba_gestao_cultural.asp)>. Acesso em: 07/10/2009.

MENSAGEM ao Congresso Nacional 2000. Presidência da República Federativa do Brasil. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/COLECAO/00MENS3G.HTM](http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/00MENS3G.HTM)>. Acesso em: 08/10/2009.

MESTRADO. Portal FGV. Disponível em <<http://www.fgv.br/fgvportal/>>. Acesso em: 07/10/2009.

NICOLAU NETTO, M.. Diversidade Cultural e o sistema ONU. In: Leonardo Brant. (Org.). *Diversidade Cultural: globalização e culturas locais: dimensões, efeitos e perspectivas*. São Paulo: Escrituras Editora, 2005, p. 131-147.

NILSON, J. *Developing a diversity program: as community demographics change and healthcare organizations extend their geographic reach, many providers are serving and trying to attract a population that is more diverse than ever before.* *Healthcare Executive*, July/Aug. 1997.

NUSSBAUMER, G. O mercado da cultura em tempos (pós) modernos. Santa Maria: Ed. UFSM, 2000.

O PNUD e seus objetivos. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Disponível em <<http://www.pnud.org.br/pnud/#link3>> Acesso em: 10/10/2009.

OBULJEN, N. Um resumo da história do Instituto para a discussão de diversidade cultural para as relações internacionais Zagreb, Culturelink Network. In: Leonardo Brant (Org.). *Diversidade Cultural: globalização e culturas locais: dimensões, efeitos e perspectivas.* São Paulo: Escrituras Editora, 2005, p. 121 – 130.

Perfil dos Municípios Brasileiros – Finanças públicas 1998-2000. (Pesquisa de Informações Básicas Municipais, IBGE). Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/financasmunic/19982000/nota\\_tecnica.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/financasmunic/19982000/nota_tecnica.pdf)> Acesso em: 15/10/2009.

PERISSÉ, G. GLOCALIZAÇÃO. Kplus. Disponível em: <<http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=42&rv=Colunistas>>. Acesso em: 09/10/2009.

PROJETO Pedagógico do Curso Superior em Tecnologia em Produção Cultural. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Disponível em <[http://www.ifrn.edu.br/secoes/ensino/cursos/cursos-de-graduacao/Tecnologia\\_ProducaoCultural\\_jun2009.pdf](http://www.ifrn.edu.br/secoes/ensino/cursos/cursos-de-graduacao/Tecnologia_ProducaoCultural_jun2009.pdf)> Acesso em: 09/10/2009.

QUEM somos. Organização dos Estados Americanos. Disponível em <[http://www.oas.org/pt/sobre/quem\\_somos.asp](http://www.oas.org/pt/sobre/quem_somos.asp)> Acesso em 10/10/2009.

RUBIM, A et al. BAIANIDADE: cultura, mídia e política. CULT – Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, UFBA, 2007-2010. Disponível <[http://www.cult.ufba.br/pesquisas\\_baianidade.html](http://www.cult.ufba.br/pesquisas_baianidade.html)>. Acesso em: 22/09/2009.

SILVA, F.A.B. POLÍTICA Cultural no Brasil, 2002-2006: acompanhamento e análise. Coleção Cadernos de Políticas Culturais, Ministério da Cultura. Disponível em <[http://www.iedc.org.br/arquivos/CINEMA\\_BRASILEIRO\\_IPEA\\_2002\\_2006.pdf](http://www.iedc.org.br/arquivos/CINEMA_BRASILEIRO_IPEA_2002_2006.pdf)> Acesso em: 06/10/2009.

SILVA, R. Contexto brasileiro e indicadores culturais. In: IV ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, Bahia, 2008.

SOBRE o BID. Banco Interamericano de Desenvolvimento. Disponível em <<http://www.iadb.org/aboutus/?lang=pt>> Acesso em: 10/10/2009.

SUBBARAO, A. V. *Managing workforce diversity: an innovation or an evolution?* In: World Congress of International Industrial Relations Association, Washington DC, 1995.

VELASCO, S. Brasil não é afetado pela crise no mercado de arte contemporânea. Jornal O Globo, Segundo caderno, Rio de Janeiro, p.2, 10/11/2009.

WARNIER, J.P. A mundialização da cultura. Bauru: EDUSC, 2000, p. 182.

WILLIAMS, R. Cultura e Sociedade, São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1969.



WILLIAMS, R. Cultura. 2 ed. São Paulo, ed. Paz e Terra, 2000. p. 13.

WILLIAMS, R. Marxismo e literatura. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

ZOLA, M. O MERCADO para o gestor cultural. Blog Gestão Cultural. Disponível em <http://unisinis.br/blog/gestaocultural/2009/06/15/o-mercado-para-o-gestor-cultural/> Acesso em: 09/10/2009.

## ANEXO 1 - QUADRO A GESTÃO DA DIVERSIDADE EM EQUIPES NO BRASIL

ÁREA	N. DE EMPR.	CONCEITO DE DIVERSIDADE	PRÁTICAS DE DIVERSIDADE
Computadores/ comunicação	778	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foco: locais de trabalho não excludentes.</li> <li>Matriz ⇨ Diversidade significa não-discriminação. Uso de dados e indicadores quantitativos sobre a composição dos empregados.</li> <li>Cada subsidiária desenvolve seu próprio programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apesar de não haver nenhuma política de recrutamento que vise explicitamente a aumentar a diversidade, a força de trabalho é diversificada.</li> <li>Identificação e eliminação das barreiras à promoção de carreira.</li> </ul>
Química	1.531	<ul style="list-style-type: none"> <li>A diversidade é considerada uma questão estratégica para se obter vantagem competitiva.</li> <li>Conceito global – prática local.</li> <li>Matriz ⇨ Políticas de diversidade bem desenvolvidas incluem raça e gênero. Uso de dados e indicadores quantitativos sobre a composição dos empregados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A abordagem da diversidade está apenas focada na mulher.</li> <li>Treinamento de diversidade nos EUA.</li> <li>Iniciando programas internos de treinamento.</li> <li>Comunicação sobre programas de diversidade.</li> <li>Políticas de recrutamento e carreira: em relação à mulher.</li> </ul>
Têxtil	600	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respeito pelas diferenças.</li> <li>Matriz ⇨ Um programa em curso por longo tempo e bem desenvolvido inclui raça, gênero e homossexuais.</li> <li>Conceito global – prática local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iguais oportunidades para negros e mulheres.</li> <li>Promoções e carreira são, no entanto, primariamente focadas na mulher.</li> <li>Programas de treinamento sobre diversidade.</li> <li>Comunicação interna sobre programas de diversidade.</li> </ul>

## ANEXO 2 – PROGRAMAS DO MINISTÉRIO DA CULTURA

### Programas do MinC

Programas	Objetivos	Estratégia	Principais ações (selecionadas)	Âmbito de ação
Brasil Patrimônio Cultural e Monumenta	Elaboração de política integrada de patrimônio e criação de rede de apoio à preservação patrimonial	Fortalecimento do Iphan e integração com o Monumenta	Realização de concurso público; realização de plano estratégico de informações; revitalização de sítios históricos protegidos	13 mil sítios arqueológicos, 1.007 bens inscritos no livro do Tombo (59 sítios urbanos com 20 mil edificações e mais de 1 milhão de objetos); 14 museus nacionais, 18 regionais, 9 casas históricas, 3 parques nacionais, 31 bibliotecas e 35 arquivos.
Cultura, Identidade e Cidadania	Implantação de espaços culturais integrados e cursos de capacitação	Inclusão social: criação de equipamentos culturais nos municípios	Implantação de espaços culturais e capacitação profissional em regiões de vulnerabilidade social; universalização de serviços culturais	27 estados com implantação de 19 áreas selecionadas
Engenho das Artes	Fomento, formação de platéia, formação profissional; recuperação e revitalização de espaços culturais federais (em especial da Funarte) e outros	Fomento no campo da música, das artes cênicas e visuais	Apoio a orquestras, coros, peças teatrais, estímulo ao circo, circulação de eventos de música e outros segmentos; hip hop no sistema, ação integrada com Secretaria dos Direitos Humanos	Fomento em nível nacional; trabalhar a ressocialização de jovens em conflito com a lei por meio da cultura
Museu, Memória e Cidadania	Criação de Sistema Nacional de Museus e de sistemas estaduais	Modernização dos museus da União e criação de uma política nacional de museus	Revitalização de museus brasileiros não federais e modernização dos museus da União	40 unidades museológicas, mais 250 mil objetos e 900 mil peças
Cinema, Som e Vídeo	Fomentar a produção, formar e capacitar força de trabalho	Apoio a festivais e mostras nacionais e internacionais, veiculação via TV e implantação de exibição ambulante de filmes brasileiros	Reequipar o CTAv e a Cinemateca Brasileira	Abrangência nacional