

Gestão e Cultura: Um panorama dos argumentos pró e contra

Dennis Hanson, MSc.

Incubadora da UFF – d.hanson@3torres.com.br

RESUMO:

O artigo traz para discussão argumentos a favor do uso de princípios de gestão na esfera da arte e da cultura, contrapondo argumentos contrários e fazendo-lhes uma crítica. Espera-se com isso contribuir para a discussão da profissionalização da área cultural no Brasil.

Palavras-chave: gestão nas artes e na cultura, gestor cultural, gestão, desenvolvimento sustentável.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho pretende aprofundar a discussão sobre as vantagens da aplicação de princípios modernos de gestão ao setor cultural, visando o desenvolvimento não só do setor em si mesmo, mas o desenvolvimento sustentável do país, dado que a cultura é parte inalienável da coletividade e seu desenvolvimento acarreta em múltiplos benefícios. Esses benefícios estendem-se desde a afirmação da identidade da nação à geração de empregos em atividades de baixo impacto ambiental.

A questão que orienta o trabalho é discutir a gestão da cultura apresentando argumentos a seu favor e buscar possíveis razões para a resistência do setor à sua maior profissionalização, dado que a aplicação dos mencionados princípios de gestão em muito melhoraria o desempenho econômico do setor cultural, aumentando sua participação na geração de riquezas para o país.

Tomando por base um estudo patrocinado pela Unesco em 2003, (Fronville e Isar, 2003), vale colocar em perspectiva as expressões “setor cultural” e “indústrias criativas”. Segundo o estudo, os termos recebem diferentes significados segundo a geografia em que são aplicados mas, em linhas gerais, pode-se dizer que, em geral, “setor cultural” é usado para abranger as atividades sem fins lucrativos como museus, patrimônio e herança cultural, as artes cênicas e galerias de arte. As “indústrias criativas”, por outro lado, abrangem as atividades que visam ao lucro como o design gráfico, a indústria fonográfica, o rádio, a televisão e o cinema. A questão geográfica mencionada fica por conta de que países incluem uma ou outra atividade em que categoria, em função do histórico de apoio governamental, de investimento privado e de participação da platéia. A mesma visão orienta o estabelecimento de políticas públicas para a cultura em cada país.

Outro ponto que ajuda a confundir a análise do problema é o termo “indústria cultural”. Este tem forte conotação ideológica e é frequentemente usado de forma pejorativa para designar as atividades que visam ao lucro e possuem um forte apelo de massa. A expressão foi cunhada por Adorno e Horkheimer em um texto de 1947, com tintas bastante carregadas contra a arte dita de massa. A visão de Adorno e Horkheimer (1947, 2002) remete a uma indústria cultural maléfica, massificante, e inimiga da independência de pensamento do espectador. Considerando o contexto em que foi concebida, o pós-guerra europeu depois de Hitler e Stálin, não é de surpreender que a visão seja tão pessimista. Curioso é que ela perdure

até os dias de hoje, sendo particularmente do agrado dos setores mais à esquerda no espectro político.

Um fato, entretanto, é inegável, o segmento da cultura, com e sem fins lucrativos, responde por uma parte significativa da economia mundial e não pode prescindir, seja por quais razões forem, de uma base de gestão que possibilite o seu maior desenvolvimento. Museus, orquestras, artistas em geral, cinema, tv, teatro, todos se beneficiariam de um melhor entendimento das regras que orientam a produção e a fruição da arte, na medida em que Pick (1980) afirma que uma obra de arte não nasceu de fato até que ela tenha sido recebida pelo público.

De acordo com o estudo da Unesco (Fronville e Isar, 2003), o segmento da cultura na América Latina, ao contrário da Europa ocidental e dos Estados Unidos, também presentes às reuniões que definiram o estudo, não responde favoravelmente a uma participação mais ativa do setor privado na cultura, optando por uma visão de parceria público-privada na cultura que privilegie o desenvolvimento das comunidades enquanto incentiva as artes e a cultura. Cabe aqui uma ressalva, destacando ser esta uma visão de certos setores do segmento cultural na América Latina. Tais setores são bastante atuantes na expressão de suas visões. É bem verdade que as políticas públicas existentes em boa parte da América Latina abrem espaço para um uso um tanto inadequado dos incentivos fiscais para a cultura, mas independentemente de eventuais desacertos, trata-se de um modelo que pode funcionar a contento desde que devidamente regulamentado e fiscalizado. Um detalhe relevante, entretanto, é que mesmo a proposta de desenvolvimento comunitário por meio da cultura não prescinde de uma boa dose de gestão.

2. O TAMANHO DA ECONOMIA DA CULTURA

Um artigo publicado na revista EXAME (março de 2005) destacou a atividade em matéria de capa, traçando um panorama abrangente da atividade no mundo e no Brasil, citando números impressionantes. Segundo a revista, a indústria do entretenimento fatura anualmente 1,3 trilhão de dólares, crescendo a uma taxa anual de 6,3%.

Na mesma matéria, Zeljka Kozul Wright, especialista em economias emergentes da ONU estimava que a indústria cultural em 2004 já representava 7% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial e tinha potencial para crescer para um índice próximo de 10%, afirmava matéria do Brasil Agora.

Matéria publicada na Gazeta Mercantil, em 11 de junho de 2004, destacava que “em 1996, os produtos culturais se tornaram a maior fonte de exportações americanas, ultrapassando automóveis, agricultura e defesa”.

No Brasil, o segmento da cultura, particularmente nos segmentos cultural e de entretenimento, já se encontra razoavelmente desenvolvido, representando, segundo o IBGE (2003), cerca de 6% do PIB, tendo crescido cerca de 500% em 10 anos, gerando cerca de 1,8 milhão de empregos. No Rio de Janeiro, esse percentual também é elevado, destacando-se a produção audiovisual, cênica e musical.

3. GESTÃO E GESTÃO DE CULTURA

3.1. UMA DEFINIÇÃO DE GESTÃO

O termo Gestão, usado como sinônimo de Administração compreende a direção e controle de um grupo de pessoas ou organizações visando a um objetivo. O conceito moderno

de gestão envolve a utilização de recursos humanos, tecnológicos, naturais e financeiros para a consecução dos fins propostos.

As funções da gestão envolvem o planejamento, a organização, a liderança/motivação, a coordenação e o controle do progresso obtido.

A Teoria da Administração tem uma longa história, mas encontrou em Peter Drucker (1909 – 2005) um de seus maiores pilares, tendo escrito 39 livros ao longo de sua prolífica carreira como autor, professor e consultor.

É de Drucker o conceito de que “a responsabilidade primordial de uma empresa é servir os seus clientes provendo os bens e serviços que são a razão da existência empresa. O lucro não é o objetivo principal, mas uma condição essencial para sua existência continuada”

Drucker (1992), também cunhou a expressão “trabalhador do conhecimento”, expressão aplicada ao novo trabalho intelectual da virada do milênio, e que se aplica muito bem ao trabalho do gestor de cultura.

3.2. AS SINGULARIDADES DA GESTÃO DE CULTURA

Segundo Summerton (2004), a tendência geral é transplantar para as artes os conceitos de gestão empresarial, particularmente aqueles usados pelas grandes empresas. Entretanto, ela destaca as singularidades da gestão nas artes e na cultura. Na sua visão, as grandes organizações não são prevalentes no mundo e o meio das artes e da cultura é particularmente povoado por empreendimentos de pequeno porte, por pequenos projetos e por indivíduos, trabalhando com relativa fluidez, entrando e saindo de estruturas organizacionais, muitas das quais ainda não exploradas pelos teóricos da gestão.

A esse respeito, Evrard e Colbert (2000) trazem uma interessante contribuição, propondo a gestão cultural como uma nova disciplina da gestão tradicional ou mesmo como um novo ramo independente. Segundo seu trabalho, as contribuições entre ambas as disciplinas seguem em mão-dupla, mas algumas contribuições da gestão da cultura são particularmente significativas para a teoria geral da gestão. No plano da gestão estratégica, o mundo das artes está habituado à gestão da descontinuidade, com atividades claramente orientadas a projetos, como no caso da produção de um espetáculo ou filme, trazendo contribuições dignas de nota tanto na gestão de projetos propriamente quanto na gestão da inovação. Eles ainda destacam que muitas das atividades artísticas são prototípicas e a análise de seus processos inovadores é uma contribuição para uma economia dominada por mudanças tecnológicas.

Outro aspecto da gestão da descontinuidade/flexibilidade, segundo os autores, é a gestão de trabalhadores intermitentes – uma interessante contribuição para a gestão de pessoas. Ainda nesse viés, eles destacam o papel da liderança carismática na geração de motivações muito específicas. Outro aspecto importante é a dupla gestão, conflituosa ou sinérgica, entre as competências artísticas e gerenciais.

O ramo das finanças e contabilidade apresenta mais particularidades, especialmente no que tange à imaterialidade e à patrimonialidade, especialmente quando se trata de administrar valores flutuantes combinando o senso de valor de ativos que variam segundo os gostos do mercado, criando problemas interessantes na avaliação dos ativos e, por conseguinte, na gestão, por exemplo, do portfólio de direitos de empresas do setor.

O estudo prossegue afirmando que, embora o termo marketing encontre alguma rejeição no meio da cultura, a gestão das artes e a teoria geral da gestão têm uma longa relação de contribuições mútuas. O mundo das artes tem grande experiência no desenvolvimento de práticas ligadas ao marketing no lado da oferta. No caso, as artes definem a oferta antes da

existência ou a consciência de uma demanda, orientando, assim, o mercado, gerando o que poderia ser definido como um marketing mais proativo.

Dado que os orçamentos de comunicação costumam ser limitados no setor, o uso do boca a boca, envolvendo o consumidor com comunicação dirigida e trocas interpessoais, traduzidos como “street marketing” ou “buzz marketing”, costuma ser a regra.

No ramo do comportamento do consumidor, as artes trazem duas importantes contribuições: a primeira é o conceito de valor imaterial, no qual o valor não se limita às considerações utilitárias estendendo-se para outras dimensões como valor hedonístico ou simbólico. O consumo do bem artístico não diminui o seu valor, pelo contrário, podendo aumentá-lo, conferindo-lhe uma aura de sucesso. Nesse contexto, o consumidor pode contribuir para a definição do que seja a arte propriamente. O segundo é o chamado paradigma experiencial que inclui valores afetivos e emocionais bem como uma motivação intrínseca. Esse paradigma constitui uma alternativa ao paradigma antes dominante do processamento da informação baseado em fatores cognitivos e numa perspectiva utilitária.

Outro trabalho de Colbert (2002) destaca que o gestor, ou o profissional de marketing, no seu exemplo específico, não tem o poder de alterar o produto essencial como no caso dos bens de consumo. O marketing e/ou a gestão das artes inicia-se com o trabalho do artista e continua como um empreendimento centrado no produto, ao contrário do que preconiza o marketing e a gestão tradicionais de produtos de consumo.

Segundo o autor, é preciso juntar qualidades de empreendedorismo e liderança para ser bem-sucedido nessa atividade. Citando Fithugh (1983), ele menciona que a arte pode ser descrita como um continuum, com a alta arte em uma ponta e a arte popular em outra ou como uma dicotomia entre audiências para dois tipos de entretenimento. Nesse contexto, tem-se a arte alta focada no produto e a arte popular focada no mercado. Dado que o produto da arte alta não existe para preencher uma necessidade de mercado, o empreendimento nesse segmento não é um empreendimento qualquer, tornando-se um empreendimento voltado para uma missão e o papel do gestor é facilitar o cumprimento dessa missão, tornando o seu trabalho um desafio. O gestor precisa ter um profundo conhecimento do seu mercado e dos benefícios buscados por seus diversos segmentos. Somente esse conhecimento será capaz de alimentar o empreendedorismo e a liderança necessários para o exercício de sua tarefa.

Além dessas características, que outros atributos deve ter o gestor cultural?

4. OS PAPÉIS DO GESTOR NAS ARTES E NA CULTURA

Summerton (2004) destaca que a capacidade de exercer múltiplas tarefas simultaneamente é inerente à função, sendo que frequentemente muitas dessas tarefas são não-remuneradas. Outro ponto de destaque é a capacidade de improvisar e buscar soluções originais para os problemas que surgem.

Pick (1980) afirma que não há o que se possa considerar uma visão objetiva da gestão das artes, sendo os valores uma parte inextricável de toda ação.

Ainda segundo ele, o administrador das artes visa criar um *contrato estético* (grifo do original) entre um artista e sua audiência de modo tal que o maior número possível de pessoas receba o maior prazer e benefício da arte. Em diferentes momentos e em diferentes artes, esse contrato se cria de diversos modos: pela promoção de entretenimento em clubes, pela produção e promoção de um espetáculo em um local apropriado, pela teledifusão nos lares, pela publicação de um livro, pela venda de um CD, a feitura de um vídeo comunitário, a apresentação de um concerto em praça pública, a ereção de uma estátua no espaço urbano, pintura de um mural, um evento de rua, ensinando em uma classe noturna ou dúzias de outros

meios. Segundo ele, somente em Estados totalitários a arte atinge o público somente por meio de espaços especificamente designados. Mesmo assim, no seio dessas sociedades costuma haver um ativo submundo disseminando as artes proibidas.

Para Peter Bendixen (2002), diretor do *Rudolf-Arnheim-Institut für Kunst, Musik und Kulturökonomie*, na Alemanha, o gestor da cultura e das artes é um pioneiro social e um criador de esferas públicas relevantes e eficazes, destacando nessas atividades a comunicação como habilidade prevalente. A ênfase de seu treinamento é, ou deveria ser, em competência social, imaginação cultural e conhecimento das artes. Ele também deve ser capaz de usar as ferramentas de marketing, finanças, relações trabalhistas e contabilidade.

Summerton, Kay e Hutchins (2006) enumeram uma lista de atributos que um gestor cultural eficiente deve ter:

- uma visão crítica sobre teoria da cultura e sobre questões de política cultural;
- um envolvimento ativo nas artes e cultura seja como praticante, observador ou “consumidor” (aspas das autoras);
- uma disposição para fazer julgamentos de valor informados sobre as artes e atividades culturais em si mesmas;
- uma tendência para a auto-reflexão, o aprendizado e para o desenvolvimento profissional continuado;
- habilidades bastante desenvolvidas de comunicação e de gestão de relacionamentos diversificados;
- uma orientação para o futuro;
- uma atitude que valorize a mudança e aprecie a complexidade;

bem como flexibilidade e adaptabilidade.

Finalmente, Paula Clancy, Diretora da Tasc – *Think tank for action on social change*, da Irlanda, agrega que os aspectos do ambiente de trabalho do gestor cultural moldam a tarefa gerencial em uma configuração um tanto diferente daquela enfrentada por gestores de outras áreas. Para os primeiros, o risco é maior; a natureza da transação é diferente; as prioridades ou valores são diferentes, há um envolvimento emocional na empreitada; esta frequentemente envolve o recrutamento, motivação e gestão de voluntários; há um alto grau de fluidez no ambiente.

Vale também lembrar o importante papel do gestor cultural como mediador entre o artista e sua obra e a audiência e o mercado.

Observou-se até aqui que as funções e tarefas de um gestor nas artes e na cultura, embora tragam semelhanças com aquelas de gestores em outras áreas, têm muito de peculiar e específico com o segmento cultural. Entretanto, por mais desafiadoras que estas sejam, parece difícil crer que haja tanta resistência por parte de segmentos importantes no setor. Cabe, então, especular sobre alguns.

5. ALGUNS MOTIVOS E ARGUMENTOS PARA A RESISTÊNCIA

5.1. A VISÃO ANTI-INDÚSTRIA

Embora Adorno e Horkheimer (1947, 2002) tenham cunhado a expressão “indústria cultural”, cabe destacar que a resistência à elitização e/ou massificação nas artes é um pouco anterior. Na realidade ela encontra seu maior desenvolvimento no movimento do Romantismo

do final do século XVIII e inícios do XIX. Este se opunha ao racionalismo do Iluminismo e à Revolução Industrial. O foco passa a ser o indivíduo, na jornada interior e no desenvolvimento da personalidade única. O artista-como-herói é um tipo caracteristicamente romântico. A poesia lírica em primeira pessoa surge com força total e o poeta se esforça para colocar-se em sua obra. Nas artes plásticas uma figura proeminente é o pintor francês Eugène Delacroix (1798-1863). (LOVEJOY, 1978; WEST, 1996)

A título de explanação, cabe afirmar que os termos Romântico ou Romantismo têm pouco a ver com a visão contemporânea ligada ao amor. Embora o amor seja tema de muitas obras românticas, o termo deriva do Romance medieval, uma espécie de poema épico, e da língua Romança – um dialeto falado em certas regiões da França medieval, onde estes poemas surgiram. (BRION, 1966)

O fato é que historicamente o fazer artístico foi muito mais uma atividade coletiva e organizada como uma linha de produção do que a visão solitária do Romantismo possa fazer crer. O ateliê do artista plástico pode ser visto como uma mini-fábrica, com muitos aprendizes ocupando postos na hierarquia de produção segundo sua experiência e habilidades.

O artista Flamengo Pieter Paul Rubens (1577-1640) é um excelente exemplo dentre inúmeros outros, com suas práticas bem documentadas por diversos autores. O movimento Barroco, que ele representou com brilhantismo, desvia-se do Maneirismo que o precedeu, ampliando o público consumidor ao aceitar encomendas de parcelas mais amplas da sociedade. O ateliê de Rubens é descrito por diversos autores como uma fábrica, com o artista dedicando-se a alguns quadros em sua quase integralidade e delegando a seus aprendizes a confecção de outros, deixando para si apenas as pinceladas finais, particularmente os toques finais de luz – o chamado toque de mestre. A linha de montagem artística era organizada com os aprendizes mais jovens preparando telas e tintas, os mais experientes transferindo o desenho do mestre ao suporte, outros aplicando as tintas de fundo, outros pintando as paisagens e os mais graduados dedicando-se aos panejamentos e carnaduras. Cabia ao mestre supervisionar, corrigir eventuais falhas e completar a obra. No meio da arte, classificam-se as obras de Rubens em três grupos: os que ele pintou, os que pintou parcialmente e os pintados por sua oficina. Diversos artistas da geração seguinte foram aprendizes nas oficinas de Rubens. Anthony van Dyck é um desses exemplos. (WHEELOCK e BARNES, 1990; EISLER, 1996; BELKIN, 1998; HABER, s/d)

O flamengo [Rubens] era um excelente juiz de caráter e talento e mantinha um grande, eficiente e bem-sucedido ateliê em sua casa em Antuérpia. Inúmeros “Rubenses” que começaram com seus desenhos e terminaram com algumas de suas pinceladas sabiamente colocadas onde fizessem maior efeito saíram da oficina lucrativa do artista. (MARTIN, 1977)

Depreende-se daí que a visão do artista pobre e solitário, lutando contra o mundo, é bastante recente na história da arte – pouco mais de duzentos anos – visão essa, entretanto, que enraizou-se profundamente no imaginário coletivo, a despeito de não corresponder aos fatos e à tradição histórica.

Desde a antiguidade que artistas buscavam a reprodutibilidade de suas obras, de modo a atingir um público mais amplo. Escultores mantinham aprendizes para copiar suas obras de modo que pudessem vendê-las a mais clientes. Patronos e colecionadores de arte contratavam artistas menos conhecidos para que lhes copiassem obras famosas do resto do mundo, financiando-lhes as viagens. A outra questão defendida por Adorno e Horkheimer (1947, 2002) da vulgarização da obra de arte em decorrência de sua multiplicação cai por terra, embora sua maior crítica seja à reprodução mecânica da obra de arte. Trata-se apenas de uma limitação de tecnologia e de escala

5.2. UMBERTO ECO E A VISÃO APOCALÍPTICA

Em sua obra *Apocalípticos e integrados*, Eco (1979) separa os detratores – apocalípticos – e admiradores – integrados – da cultura de massa. Ele destaca o papel desempenhado por idéias fixas e pré-concebidas que ele define como “conceitos-fetichê” usados por um e outro grupo. Se para o grupo dos apocalípticos a cultura é um fato aristocrático, zelosamente cultivado, assíduo e solitário e de uma interioridade refinada que se opõe à vulgaridade da multidão, a idéia de uma cultura de massa, produzida de modo que se adapte a todos e seja por todos compartilhada, é simplesmente monstruosa, para os otimistas integrados a reprodutibilidade da obra de arte por meio da imprensa, do rádio e da tv amplia o acesso dos bens culturais a todos. Enquanto que os primeiros lamentam e teorizam sobre a decadência, os segundos agem, produzem e disseminam.

A visão integrada pode ter seus momentos de ingenuidade quando corrobora produtos tidos como de baixa qualidade, direcionados aos apetites mais baixos do populacho. É curioso observar que tais comentários já foram dirigidos a formas de cultura hoje elevadas à categoria de arte maior, dentre elas a valsa, a opereta, o vaudeville, o impressionismo e toda a arte moderna, incluindo a fotografia e o cinema.

Há na visão apocalíptica um outro tanto de presunção e pedantismo, ao querer reter para si o desfrute e o julgamento do que seja ou não seja arte. Esse pedantismo se traduz no que Eco classifica como uma postura super-humana (no sentido Nietzscheano), a única capaz de elevar-se acima da banalidade média fazendo a declaração muda “somente você e eu somos capazes de compreender e nos salvamos por essa compreensão: somente nós não somos massa”. Essa postura presunçosa e preconceituosa presume que um grupo de elite seja capaz de determinar o que seja bom e mau gosto, o que seja culturalmente válido ou não, restando aos outros a ignorância e a escuridão.

Há nessa resistência um quê de patológico, aferrando-se a uma realidade cristalizada e idealizada que, a despeito de seus esforços, insiste em mudar.

Para encerrar o argumento ao gosto dos apocalípticos, nada melhor que citar duas afirmações de Michel de Montaigne (1533-1592), autor dos *Ensaio*s:

"Nós podemos chegar a ser cultos com conhecimento de outros homens mas nós não podemos ser sábios com sabedoria de outros homens."

"É uma presunção perigosa e fútil, além de uma absurda temeridade, ter desprezo pelo que nós não compreendemos."

5.3. A RESISTÊNCIA CULTURAL E A GLOBALIZAÇÃO

O conceito de “mundo administrado” de Adorno e Horkheimer (1947, 2002) encontra ecos em autores mais recentes como Canclini (2003), que destaca o fato de o mercado de distribuição de produtos de cultura concentrar-se nas mãos de poucas empresas transnacionais.

Entendida como uma gigantesca maquinaria de dominação e manipulação das consciências, a indústria cultural passou a ser, na visão de seus detratores, sinônimo de alienação e adestramento dos indivíduos, transformados em massa amorfa em função de seu consumo de uma cultura padronizada e uniforme, produzida por poucos, mas voltada para satisfazer o gosto de milhões de pessoas vistas como possuidoras de necessidades idênticas.

A verdade é que essa visão única e massificanrte não se sustenta no mundo fragmentado de hoje. Não há uma conspiração orquestrada para a destruição da consciência crítica. A cada dia que passa, surgem novos “discursos” e explicações de mundo. Jameson (2002), um crítico marxista da cultura, critica essa “época de fragmentação e de conformismo

exacerbado” e o ceticismo pós-modernista a respeito de metanarrativas – uma narrativa global ou totalizante que busca esquematizar e ordenar o conhecimento e a experiência – como sendo derivado das condições impostas ao trabalho intelectual pelo modo de produção do capitalismo tardio. Na realidade, sua opinião não poderia ser diferente, na medida em que a interpretação marxista é uma clássica metanarrativa, em sua busca de generalizar uma explicação do humano.

Entretanto, Jameson (1997, 2002) reconhece que a dicotomia apresentada entre arte e negócio, duas categorias vistas antes como inconciliáveis, igualmente não mais se verifica nos dias de hoje, chamando atenção para “uma cultura agora universalizada cuja lógica descreve um continuum da ‘arte’ para o ‘entretenimento’, em lugar das antigas oposições de valores alto e baixo.” (JAMESON, 1997)

Nesse contexto anti-massificação e anti-globalização encaixa-se o conceito de resistência cultural como forma de impedir o andamento da propalada conspiração para a destruição dos valores culturais autóctones. Para Duncombe (2002), resistência cultural significa reconhecer e opor-se a todos os modos em que o capitalismo avançado molda o agir, pensar, vestir, trabalhar, divertir e consumir. Quase todos os aspectos da vida foram alterados pela lógica do capital, e a resistência cultural é o ato de confrontar esse sistema hegemônico e sem alma pela reversão de suas ferramentas estéticas e meméticas contra ela mesma. Para ele, a resistência cultural é “a cultura que é usada, consciente ou inconscientemente, eficazmente ou não, para resistir e/ou modificar a estrutura política, econômica e/ou social dominante”. Duncombe (2002) declara ainda que se trata de um ato político, dado que a política é um discurso cultural, na medida em que se trata de um conjunto de símbolos e significados que é seguido por todos e reescrever esse discurso é um ato político em si mesmo.

A resistência cultural está muito presente no pensamento dos grupos que se opõem à cultura tida como predominante como o movimento negro, por exemplo. (MOURA, 1989; Hanchard, 2001)

Contraopondo-se a essa visão, vale a apropriação do conceito de contemporaneidade combatido por Jameson. Não há mais – talvez nunca tenha havido – um discurso unificado para explicar o homem e o mundo. Sempre houve dissensão, sempre houve heresias, sempre houve permeabilidade entre idéias diferentes. Não há uma cultura autóctone pura e intocada. A cultura se transforma, recebe influências pacíficas ou não, as trocas ocorrem no comércio ou nas guerras e invasões. A pureza cultural é uma falácia como a pureza racial. Os escandinavos louros de olhos azuis têm os olhos oblíquos por conta das invasões mongólicas no século XII. O ser humano é uma raça de vira-latas, mestiços de todas as origens, graças a Deus. Se não houvesse todo esse movimento, a cultura seria estática e imutável, sem a multiplicidade de deuses, filosofias, arte e indústria. A fragmentação é inerente ao humano e todas as tentativas de homogeneização fracassaram ao longo da história. Portanto, *Vive la difference!*

5.4. O PODER DO ESTADO VERSUS O PODER DO MERCADO

O relatório da Unesco (Fronville e Isar, 2003) já mencionado destaca que alguns teóricos e segmentos da cultura na América Latina não vêem com bons olhos a atuação de empresas privadas no apoio à cultura, deixando ao Estado esse papel de fomentador da atividade cultural. Todos os outros argumentos discutidos acima servem para aplicação na discussão que segue.

É certo que empresas privadas tendem a privilegiar o patrocínio a atividades culturais que se coadunem com suas estratégias mercadológicas mas, diante da onda criada pela necessidade da responsabilidade social das empresas, essa visão tende a mudar. Atividades

artísticas desenvolvidas em comunidades carentes passam a ser um forte atrativo para a manutenção de uma imagem socialmente responsável.

Governos, por outro lado, por mais bem intencionados que sejam, tendem a ser ineficientes e ineficazes, carecendo eles mesmos, de um choque de gestão.

Nos países desenvolvidos, as políticas culturais estatais tendem a separar claramente o que possa ser subsidiado em arte com renúncia fiscal e o que não pode. A tendência é que o chamado entretenimento, ou a parte lucrativa do setor cultural, fique de fora dos subsídios e incentivos fiscais. Nos países em desenvolvimento, cuja indústria cultural, mesmo visando o lucro, ainda está em processo de consolidação, a fronteira do que pode ou não receber incentivos fica esfumada. O ideal seria que as empresas entendessem o poder do marketing cultural e social, integrando-os às suas estratégias empresariais, dispensando o uso dos incentivos e deixando a renúncia fiscal para aqueles casos especiais de manifestações culturais que não sobreviveriam sem o apoio do Estado.

A empresa privada também precisa entender que cultura e responsabilidade social não são estanques. Dado que a cultura permeia todo o tecido social, modificando-o muitas vezes, a cultura é a maior responsabilidade social não só da empresa, mas de toda a sociedade.

A renúncia fiscal pode ser entendida, no contexto de uma indústria criativa ainda incipiente, como um apoio provisório, algo semelhante às rodinhas de apoio das bicicletas infantis. Uma vez que se domine a arte do equilíbrio em duas rodas, as adicionais deixam de ser um auxílio passando a ser um estorvo.

O marketing cultural costuma ser visto como uma ferramenta de *branding*, ou estabelecimento e enriquecimento da imagem da marca, mas ele pode ser uma poderosa ferramenta de vendas, desde que sejam aplicadas a ele estratégias e táticas oriundas da comunicação dirigida. O desenvolvimento de métricas para medir sua eficácia seria de grande ajuda.

A fragmentação dos interesses comerciais e mercadológicos das empresas patrocinadoras promove a fragmentação de discursos inerente à contemporaneidade, favorecendo a diversidade cultural muito mais que o discurso unificado da visão estatizante da cultura, que favorece a visão consoante com a do grupo ora no poder.

6. CONCLUSÃO

Independentemente das visões de “setor cultural” e “indústrias criativas” tidas como antitéticas, na realidade, ambas se complementam. Ambas dependem da matéria-prima do artista para existir. Reitera-se aqui que o gestor cultural é um mediador e como tal ele deve ter conhecimento profundo de seu produto – a arte – e seu mercado – o consumidor/fruidor de arte.

A questão do lucro é uma não-questão, na medida em que mesmo museus ou entidades que não visem ao lucro dependem de uma sobra de caixa que lhes permita investir para o futuro da instituição. O subsídio puro e simples induz a atitudes preguiçosas e até paternalistas, levando a uma total desconexão com os interesses da sociedade, criando o afastamento do público, uma das grandes reclamações do setor.

A arte e a cultura são uma parte importante das vidas dos indivíduos e da coletividade. Mudanças são inerentes a ela e cada um deve poder ser exposto a todas as suas manifestações de modo que possa fazer sua própria síntese, criar sua própria visão que, por sua vez, passará a fazer parte do acervo coletivo.

Cabe ao Estado o papel de prover à população uma educação de verdade, capacitando-a para um pensamento crítico, para a apreciação estética, com um forte senso de orgulho pela herança cultural e um profundo interesse pela inovação e pelo desenvolvimento integral.

O “setor cultural” e as “indústrias criativas” são partes de um mesmo todo que se integra na economia criativa, a única capaz de gerar um desenvolvimento sustentável através das gerações.

7. REFERÊNCIAS

- ADORNO, Theodor W., HORKHEIMER, Max. *Dialectic of Enlightenment: Philosophical Fragments (Cultural Memory in the Present)*. Palo Alto: Stanford University Press, 2002.
- ADORNO, T. W. & HORKHEIMER. *A Indústria Cultural: O Esclarecimento com Mistificação das Massas in Dialética do Esclarecimento*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985.
- BELKIN, Kristin Lohse. *Rubens*. London: Phaidon Press, 1998.
- BENDIXEN, Peter. *Kulturwirtschaft im Netz der Branchen*. Dortmund, Witten, Bonn, Februar 2002.
- BRION, Marcel. *Art of the Romantic Era: Romanticism, Classicism, Realism*. New York: Praeger, 1966.
- CANCLINI, Néstor García A *Globalização Imaginada*. Iluminuras. São Paulo: 2003.
- CIAFFONE, Andréa. Preocupa a concentração cultural. *GAZETA MERCANTIL*, 11 Jun 2004
- COLBERT, François e EVRARD, Yves. A New Discipline Entering the Millennium?. In: *International Journal Of Arts Management*, Volume 2, Number 2 • Montréal: Winter 2000.
- COLBERT, François. Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts. In: *The New Wave: Entrepreneurship & the Arts*, Melbourne, Australia – 5 and 6 April 2002.
- DRUCKER, Peter. *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*. New York : Truman Talley Books/Plume, 1993.
- DUNCOMBE, Stephen. *Cultural Resistance Reader*. London; New York: Verso, 2002.
- ECO, Umberto. *Apocalípticos e Integrados*, São Paulo: Perspectiva, 1979.
- EISLER, Colin. *Masterworks in Berlin: A City's Paintings Reunited : Painting in the Western World, 1300-1914*. Little Brown and Company; 1st ed edition, 1996
- FRONVILLE, Claire L. and ISAR, Yudhishthir Raj. The International Creative Sector: Its Dimensions, Dynamics, and Audience Development. Conference sponsored by: UNESCO, United States Department of State, Center for Arts and Culture, University of Texas at Austin, College of Fine Arts, President's Committee on the Arts and the Humanities, Rockefeller Foundation. June 5 – 7, 2003. *The University of Texas at Austin*
- HABER, John. *Peter Paul Rubens: The Drawings*. Disponível em: <http://www.haberarts.com/rubens.htm>. Consulta em 01/06/07 às 8:19h
- HANCHARD, Michael George. *Orfeu e o poder: o movimento negro no Rio de Janeiro e São Paulo (1945-1988)*. Rio de Janeiro: Eduerj, 2001.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Diretoria de Pesquisas Sistema de Informações e Indicadores Culturais. *Coleção Estudos e Pesquisas número 18*, 2003
- JAMESON, Fredric. *Cultura do dinheiro*. São Paulo: Cia das Letras, 2002.
- JAMESON, Fredric. *O marxismo tardio: Adorno ou a persistência da dialética*. São Paulo: Boitempo/Unesp, p.1997.
- JAMESON, Fredric. *Pós-modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio*. São Paulo; Ática, 1997.

- LOVEJOY, Arthur O. *Essays in the history of ideas*. Westport, Conn. : Greenwood Press, 1978.
- MARTIN, John Rupert. *Baroque*. New York: HarperCollins, 1977.
- MONTAIGNE, Michel de. *Essais*. Paris: Le livre de poche – Librairie Générale Française, 1972.
- MOURA, Clóvis. *História do negro brasileiro*. São Paulo:Ática, 1989.
- Paula Clancy, Diretora – Tasc- *Think tank for action on social change*, Ireland disponível em <http://www.tascnet.ie> acesso em 1/06/07 às 18:51h
- PICK, John. *Arts Administration*. London; New York: E. & F.N. Spon, 1980.
- SECCO, Alexandre e PIMENTA, Angela. A próxima atração: como a indústria do entretenimento está mudando o jeito de trabalhar dos demais segmentos empresariais. *Revista EXAME*, São Paulo, Edição 837, Ano 39, Nº4. 2/março/2005.
- SUMMERTON, Janet; KAY, Sue and HUTCHINS Madeline. Navigating rough waters: what kind of professional development do we need for managing and leading arts and cultural activity in England?. A paper for the *Fourth International Conference on Cultural Policy Research*, Vienna, Austria, July 12th to 16th, 2006.
- WEST, Shearer (Editor) *The Bulfinch Guide to Art History: A Comprehensive Survey and Dictionary of Western Art and Architecture*. Bulfinch Pr; 1st North American Ed edition, 1996
- WHEELOCK, Arthur K. and BARNES, Susan J. *Anthony van Dyck. Exhibition catalogue*. National Gallery of Art, Washington D.C.: 1990