

OUTRAS REDES: DESAFIOS PARA UMA INTERAÇÃO EFETIVA ENTRE ARTISTAS, PÚBLICOS E INSTITUIÇÕES POR MEIO DE PLATAFORMAS DIGITAIS PARTICIPATIVAS

Mariana Barbosa Pimentel¹

RESUMO

Neste artigo, serão compartilhados os desafios enfrentados na implementação de um mapa cultural colaborativo no Sesc, cuja formulação tem como base as experimentações vividas no Diálogos em Produção Cultural, curso realizado e coordenado pelo Departamento Nacional do Sesc em parceria com a Caleidoscópio Cultural. Tal curso envolve profissionais de Cultura do Sesc de todo o País, tendo forte adesão dos que estão situados nas unidades do interior. Tal fato evidencia o fortalecimento de outros eixos e o deslocamento de linhas imaginárias que propõem uma maior horizontalidade na gestão. Por meio de uma abordagem crítica de como o trabalho em rede se desenha na instituição, o artigo reflete sobre a adoção de estratégias que proporcionem maior transparência nos processos de gestão e comunicação do Sesc com artistas, parceiros, públicos e comunidade em geral. Outro objetivo deste texto é tecer reflexões sobre como um projeto formativo pode estruturar ações para atingir objetivos almejados pela instituição e seu corpo técnico e que poderão favorecer o sistema produtivo da cultura como um todo.

Palavras-chave: Redes. Mapeamento cultural. Colaboração. Gestão. Plataformas digitais.

ABSTRACT

This article will share challenges about the implementation of a collaborative cultural map in Sesc, whose formulation is based on experiments which were made at “Diálogos em Produção Cultural”, course carried out and coordinated by Departamento Nacional do Sesc in partnership with Caleidoscópio Cultural. This course involves professionals of Culture from Sesc throughout the country and has a strong adhesion of those who are located at the inlands units, strengthening other axes

¹ Mestre em Cultura Contemporânea e Novas Tecnologias pela Universidade Nova de Lisboa e licenciada pela Escola Superior de Dança de Lisboa. Artista da dança e gestora e produtora cultural. Integra a equipe de Artes Cênicas do Departamento Nacional do Sesc, onde coordena de forma compartilhada projetos como Palco Giratório, Sesc Dramaturgias e Diálogos em Produção Cultural.

and shifting imaginary lines which brings more horizontality to the management processes. Through a critical approach on how the concept of networking is designed inside the institution, the article reflects on the possibility of adopting strategies which provides greater transparency in Sesc's management and communication with artists, partners, the public and the community in general. Another aim of this text is to bring up how a training project can structure actions to achieve goals sought by the institution and its technical staff which can favor the productive system of culture as a whole.

Keywords: Networking. Cultural Mapping. Collaboration. Management. Digital Platforms.

INTRODUÇÃO

Este artigo abordará os desafios da incorporação de práticas colaborativas em uma instituição que possui um mecanismo organizacional denso e uma capilaridade intensa como o Serviço Social do Comércio (Sesc). Embora essa capilaridade possibilite uma estrutura de trabalho em rede que proporciona processos de gestão compartilhada entre as instâncias regionais e a nacional, o exercício da colaboração em estruturas horizontais de produção tem se concretizado nos últimos 20 anos no Programa Cultura da instituição, com a realização de projetos nacionais e regionais que articulam toda essa rede na concepção e execução de proposições comuns. Tais projetos mobilizam não só a efetivação de uma programação cultural, mas, sobretudo, a reflexão e o debate sobre os modos operativos do sistema como um todo e suas questões primordiais, sendo um esforço latente do corpo técnico fazer com que as práticas presentes nesses projetos se espalhem para o sistema de gestão como um todo, tanto na relação com os agentes internos, quanto com os externos.

As temáticas sobre cultura digital e redes integradas de colaboração têm ganhado cada vez mais relevo no campo profissional da Cultura, sensibilizando gestores, produtores, artistas e demais profissionais em prol de processos participativos que proporcionem outras visibilidades e uma comunicação mais transparente entre os agentes culturais das mais diversas instâncias, além da produção de indicadores e da formulação de diferentes formatos de avaliação de ações culturais.

Sendo assim, materializar uma articulação em rede entre gestores, a cena cultural como um todo e seus públicos tem se colocado como um desafio contemporâneo premente, sendo as plataformas digitais uma ação-chave para alcançar as possíveis respostas para as muitas perguntas que o fazer cultural nos coloca constantemente.

Logo, a proposta deste texto é partilhar como o processo de pesquisa, reflexão e implantação de plataformas digitais está se dando no âmbito do Programa Cultura do Sesc como um todo, tendo como referência o curso Diálogos em Produção Cultural, que é uma ação de capacitação interna teórico-prática proposta e coordenada pelo Departamento Nacional do Sesc em parceria com a Caleidoscópio Cultural². Esta contribui com o projeto há quatro anos com uma série de videoconferências e oficinas presenciais oferecidas para as unidades do Sesc de todo o Brasil, promovendo debates sobre produção cultural.

Nos últimos três anos, os temas mais recorrentes desse curso, cuja ementa é construída com base nas demandas das próprias unidades dos departamentos regionais, têm sido relacionados com Cultura Livre, Mapeamento Colaborativo e Mapas Culturais, sinalizando a necessidade de se incorporar na instituição, nas diversas práticas internas de gestão, discussões e ações relacionadas a esses temas.

Uma especificidade importante do curso Diálogos em Produção Cultural é o envolvimento e o protagonismo de profissionais de cultura das unidades do interior, o que possibilita a construção de outras redes de atuação institucional que descentralizam o debate e proporcionam visões e ações ainda mais multifacetadas sobre os temas. Isso é vital para um fazer que contemple *direito e diversidade*, conceitos-chave da Política Cultural do Sesc.

Este artigo aborda ainda como todo esse trabalho de levantamento de proposições e estratégias tem sido feito com um projeto formativo, ratificando a efetividade de processos pedagógicos na formulação e desenvolvimento de objetivos almejados pela instituição, processos esses que poderão favorecer o sistema produtivo da cultura como um todo, tais como a transparência de processos de comunicação, programação e contratação de artistas, bem como a produção e análise de indicadores e informações culturais.

Articulando uma bibliografia contemporânea sobre os estudos de redes e cultura digital às experiências práticas do Programa Cultura do Sesc, este artigo poderá ser uma importante ferramenta de reflexão e ação para a concretização de plataformas digitais colaborativas em grandes instituições que almejam ter um contato mais direto com os seus públicos, sejam eles internos ou externos. Além disso, trata-se de uma forma de contribuir para o fortalecimento de políticas culturais locais, considerando territorialidades e diversidades.

² A equipe do Departamento Nacional responsável por esse projeto é composta por Márcia Costa Rodrigues (Gerente de Cultura), Mariana Pimentel (Analista de Cultura/equipe de Artes Cênicas), Márcia Pina (Coordenadora de Formação e Pesquisa), Claudia Márcia Barros (Coordenadora de Estudos e Memória) e Andre Souto Witer (Analista de Formação e Pesquisa). Os profissionais da Caleidoscópio Cultural parceiros e cocriadores do projeto são Juliana Lopes e Renato Saraiva.

1 CULTURA DIGITAL E REDES INTEGRADAS: AS ESPECIFICIDADES DA GESTÃO NO PROGRAMA CULTURA DO SESC E SEU EXERCÍCIO COLABORATIVO

A cultura digital acompanha as transformações da sociedade e tem produzido mudanças comportamentais significativas. Uma vez que essas mudanças atingem os diversos escopos de vida em sociedade, é evidente que as instituições não estão livres desse processo, por mais estabelecidas e longevas que sejam, sendo um desafio contemporâneo de gestão lidar com as transformações advindas da cultura digital e reestruturar ações por meio dela.

No âmbito institucional, a cultura digital provoca alterações nos formatos de trabalho, no tempo e no espaço onde as tarefas são desenvolvidas, nas práticas de comunicação e articulação entre os funcionários, nas relações que são estabelecidas entre instituição e parceiros, entre outros aspectos que se moldam às especificidades das diversas áreas de atuação profissional. Alguns desses aspectos estão relacionados a uma necessidade de maior articulação interna das instituições como um todo, evidenciando elementos da gestão que podem demandar reestruturações.

Muitas dessas transformações já estão presentes nas instituições, como, por exemplo, a tramitação digital de processos, o desenvolvimento de *softwares* corporativos que tornam os encaminhamentos mais integrados ou suportes tecnológicos avançados para a realização de videoconferências que tornam a atuação profissional passível da execução de certas atividades de forma remota. Considerando essa articulação entre pessoas e tecnologia, é também um desafio pensar sobre as questões de presença, uma vez que a conexão digital não elimina a necessidade da relação presencial.

A área cultural e sua transdisciplinaridade demandam processos de gestão dinâmicos que poderão encontrar na cultura digital interessantes proposições. Assim, é importante que as instituições ativem uma mentalidade digital, que está além da adoção e do uso de programas, *softwares* e plataformas, mas que significa ter foco nas pessoas que irão criar e utilizar as tecnologias. Ativar uma mentalidade digital é colocar em relação pessoas e tecnologia, é sincronizá-las³.

É importante ressaltar que a mentalidade digital referida aqui não diz respeito apenas ao marketing digital tal como comumente esse conceito-ferramenta é aplicado, mas ao fato de que, antes de ser realizada a implantação de qualquer plataforma digital nas instituições, é essencial a construção do envolvimento daqueles que irão desenvolvê-la e, sobretudo, utilizá-la, a fim de que possam se apropriar e reconhecer a sua

³ <<http://otimifica.com.br/mentalidade-digital-x-transformacao-digital-qual-a-diferenca/>>. Acesso em: 30 jan. 2018.

importância, percebendo as contribuições que o seu uso irá trazer para a instituição, seja para o público interno, seja para o externo. É essencial que o desenvolvimento de uma plataforma ocorra desde o início de forma compartilhada entre as instâncias envolvidas, ativando antes um espírito mais colaborativo do que de geração e cumprimento de demandas.

Refletir sobre as questões que a cultura digital traz ao campo artístico em suas dimensões de criação, produção e gestão é uma tarefa essencial para empresas e instituições que lidam com essa área, sobretudo as de grande porte, como é o caso do Sesc. Sendo o Sesc uma instituição plural que tem Cultura como um de seus principais programas, agenciar as especificidades do campo com os trâmites institucionais é um desafio cotidiano que envolve instâncias gerenciais e técnicas.

De acordo com o Referencial Programático do Sesc, reformulado e editado no ano de 2015, o Programa Cultura consiste em um “conjunto de atividades voltado para a transformação social por meio do desenvolvimento e da difusão das artes, do conhecimento e da formação dos agentes culturais, respeitando a dinâmica dos processos simbólicos e fomentando a tradição, preservação, inovação e criação” (Referencial Programático do Sesc, 2015, página 111).

Um aspecto importante a se ressaltar sobre o Programa Cultura do Sesc, um elemento vital para lidar com os desafios do campo e atingir tais objetivos, é a atuação em rede entre o Departamento Nacional e os Departamentos Regionais⁴. Nesse caso, entende-se *rede* como um conjunto de nós conectados entre si, estruturas abertas capazes de se expandir de forma ilimitada, integrando outros nós, desde que tais estruturas compartilhem um código de comunicação comum (CASTELLS, 1996). Esse código se constrói por meio dos documentos institucionais que balizam as diretrizes de ação do Sesc e do constante trabalho em equipe que a concretização dessas diretrizes demandam, considerando também a especificidade da curadoria, da programação e da execução das equipes de cada estado, que produzem diferença para cada projeto, mesmo que eles partam de uma definição comum. Esse conjunto de diretrizes, políticas e referenciais construído pelo Departamento Nacional em debate constante com essa rede garante que a instituição tenha uma coerência e uma unidade em sua atuação, resguardando as especificidades que cada região apresenta no seu modo de ser, fazer e existir.

No âmbito do Programa Cultura, o trabalho em rede possui contornos mais definidos, com a proposição e a execução de projetos nacionais. Estes são coordenados pelo Departamento Nacional do Sesc, mas construídos e

⁴ Tal atuação em rede é comum a todos os programas da instituição.

executados por meio de um trabalho integrado de toda a rede. As redes que se tornaram evidentes há mais tempo são as das áreas de Música e de Artes Cênicas, fortalecidas com a criação dos projetos Sonora Brasil e Palco Giratório, respectivamente. Tais projetos completaram recentemente 20 anos de existência e configuram uma prática intensa de colaboração e integração em âmbito técnico, desde a curadoria até as etapas de pré-produção, produção e execução. Como são projetos que acontecem em todo o Brasil, eles são realizados ao longo de todo o ano, configurando estratégias de articulação também com projetos locais.

Os projetos nacionais surgem, portanto, como ações estratégicas para o País nos campos específicos da Cultura e visam reafirmar referências conceituais para o desenvolvimento de programações sistemáticas realizadas no âmbito de cada departamento regional. Eles não são um fim em si mesmos, mas concretizam em âmbito macro ações que se frutificam para além de sua realização.

Vale a pena ressaltar também nesse contexto a existência perene da Rede Sesc de Bibliotecas, que, integrada ao Programa Cultura, constitui não apenas um espaço físico de consulta bibliográfica, mas um espaço de confluência entre todas as linguagens artísticas. Por meio da realização de projetos integrados ao acervo das 350 unidades de informação em todo o país, a Rede Sesc de Bibliotecas atua em estreita colaboração com as unidades de educação da instituição na execução de ações compartilhadas.

A atuação em rede do Programa Cultura do Sesc tem como base palavras como corresponsabilidade, interesses compartilhados e colaboração. Tal estruturação de rede apresenta como características a descentralização – uma vez que o Departamento Nacional não representa uma instância reguladora, mas sim articuladora e mediadora – e a autonomia, uma vez que a rede, por ser formada por todos os departamentos regionais e polos de referência do Departamento Nacional⁵, possui independência de atuação em suas atividades, orientadas por diretrizes e princípios comuns, em consonância com a instituição.

As redes do Programa Cultura são formadas pelos profissionais responsáveis pelas áreas específicas nos Departamentos Regionais, no Departamento Nacional e nos Polos de Referência e têm como principal objetivo possibilitar a realização de ações conjuntas, incentivar a troca de experiências, proporcionar intercâmbios e otimizar espaços e recursos, articulando competências e *expertises*. Logo, fica evidente que o trabalho dessas redes vai além de coordenar e executar projetos nacionais: elas consolidam políticas contínuas de ação cultural em todo o Brasil.

⁵ Os polos de referência do Departamento Nacional do Sesc são o Centro Cultural Sesc Paraty (RJ), a Escola Sesc de Ensino Médio (RJ) e a Estância Ecológica Sesc Pantanal (MT).

Para consolidar suas estratégias, as ferramentas utilizadas para proporcionar uma comunicação intensa das redes concretizam-se na internet e redes sociais e em reuniões técnicas presenciais ou via videoconferência. O momento de ápice da integração de cada rede se dá com a realização dos Encontros Nacionais, nos quais se reúnem representantes de todos os estados brasileiros para debater questões conceituais e operacionais do trabalho desenvolvido pela instituição nas áreas específicas de Música, Artes Cênicas, Audiovisual, Artes Visuais, Literatura e Patrimônio, sempre estimulando a integração de propostas entre as atividades. A esse respeito, a equipe de Música do Departamento Nacional do Sesc, em seu Módulo Programático da Atividade Música⁶, que se encontra em elaboração, afirma que a Rede Sesc de Música é fruto de um processo de elaboração coletiva que respeita as especificidades dos Departamentos Regionais e busca integrar as diferentes perspectivas e necessidades da Instituição na área. Ela busca estabelecer um referencial para as ações de cultura do Sesc que crie identificação, reconhecendo na diversidade a sua identidade. Essa rede é fruto de um processo de elaboração coletivo, o qual, respeitando as especificidades de cada um dos Departamentos Regionais, busca integrar as distintas visões e necessidades da Instituição na área. Parte do imperativo de se estabelecer um referencial para as ações de cultura da Instituição, em que todos se identifiquem, reconhecendo na diversidade a sua identidade.

As características das atuações em rede no Sesc não se diferem no conceito e sim na prática, já que cada campo artístico apresenta suas especificidades, de acordo com a perspectiva com a qual a Rede Sesc de Artes Cênicas estabelece ao se definir em seu Módulo de Programação, também ainda em elaboração. A equipe de Artes Cênicas do Departamento Nacional do Sesc considera a rede como um sistema integrado que agencia programas, projetos, atividades, espaços, recursos financeiros, equipamentos e quadros técnicos especializados para o desenvolvimento de atividades nas modalidades de circo, dança e teatro nos Departamentos Regionais e Departamento Nacional. A preservação da autonomia programática dos Departamentos Regionais e o compartilhamento de informações e responsabilidades no âmbito da Rede Sesc confluem em uma experiência calcada na diversidade e na interdisciplinaridade das

⁶ Os Módulos de Programação das Atividades do Programa Cultura consistem na elaboração de um documento por área artística que, apoiando-se em um processo dialógico que sistematiza as práticas e registra os conhecimentos construídos na interação das equipes dos Departamentos Regionais e do Departamento Nacional, possa formular e estruturar as práticas de atuação de suas atividades, em busca da unidade de princípios, diretrizes e normas necessárias à consolidação da missão institucional, reforçando a sinergia entre os órgãos na formulação, implementação e concretização de intervenções efetivas e adequadas às especificidades locais. Os módulos das respectivas áreas estão em processo de revisão e possuem como previsão de lançamento este ano de 2018.

programações desenvolvidas local e nacionalmente. A atuação da Rede Sesc de Artes Cênicas objetiva, portanto, a promoção de discussões e elaboração de documentos que balizem o trabalho institucional, reafirmando a autonomia programática dos Departamentos Regionais e, ao mesmo tempo, consolidando um espaço para a reflexão de conceitos, nas diversas fases operacionais dos projetos regionais e nacionais.

É um sistema integrado que agencia programas, projetos, atividades, espaços, recursos financeiros, equipamentos e quadros técnicos especializados para o desenvolvimento de atividades nas modalidades de circo, dança e teatro nos Departamentos Regionais e Departamento Nacional. A preservação da autonomia programática dos Departamentos Regionais e o compartilhamento de informações e responsabilidades no âmbito da Rede Sesc confluem em uma experiência calcada na diversidade e na interdisciplinaridade das programações desenvolvidas local e nacionalmente. A atuação da Rede Sesc de Artes Cênicas objetiva a promoção de discussões e elaboração de documentos que balizem o trabalho institucional, reafirmando a autonomia programática dos Departamentos Regionais e, ao mesmo tempo, consolidando um espaço para a reflexão de conceitos, nas diversas fases operacionais dos projetos regionais e nacionais (Módulo de Programação em Artes Cênicas, em elaboração, publicação prevista para 2018).

Além do Palco Giratório, que consiste em um projeto de circulação de espetáculos de 20 grupos por ano por todo o Brasil, a equipe de Artes Cênicas coordena o projeto Sesc Dramaturgias – um circuito de oficinas sobre as dramaturgias do circo, da dança e do teatro; e o projeto Cena em Questão – que visa estimular a reflexão e a produção de críticas em artes cênicas e a implementação do Núcleo de Pesquisa e Memória, um espaço para o desenvolvimento de práticas e pesquisa em artes cênicas.

No caso das Artes Visuais, a rede é acionada pelos projetos nacionais ArteSesc, que consiste em um programa de exposições itinerantes, e o Sesc Confluências: arte em intercâmbio, um programa de fomento e difusão de circuitos de arte regionais. A equipe de Artes Visuais está instituindo neste ano de 2018 a formação da Coleção ArteSesc Brasil, que estruturará o acervo de obras que estão sob a responsabilidade do Sesc.

E assim ocorre nas equipes de Cultura como um todo, como no Audiovisual, por meio dos projetos Cine Sesc, que consiste no licenciamento anual de filmes que possibilitam que cada unidade operacional crie o seu recorte e suas mostras; e a Mostra Sesc de Cinema, que valoriza a produção audiovisual de diretores independentes.

Na Música, além do Sonora Brasil, um projeto de circulação de grupos musicais com eixos temáticos predefinidos, há o Sesc Partituras, que consiste em um banco virtual de partituras que podem ser acessadas de

forma livre; os Concertos Sesc Partituras, que são concertos produzidos com recortes específicos das partituras presentes no banco; e as Mostras de Música, mostras organizadas nos departamentos regionais.

Na Literatura, as ações se dão por meio do Prêmio Sesc de Literatura – destinado à publicação do livro de estreia de potenciais escritores de todo o Brasil – e o projeto Arte da Palavra – Rede Sesc de Leituras – que consiste em um circuito que, tal como os demais projetos do Programa Cultura, atua em todas as regiões do País estimulando a formação de leitores e a divulgação de novos autores por meio de três eixos curatoriais: autores, oralidades e produção literária. Vale ressaltar que esse projeto é integrado também à Rede Sesc de Bibliotecas, que, com o atual programa Biblioteca Sesc XXI, propõe uma série de inovações em sua atuação, considerando as mudanças de paradigmas da contemporaneidade e diretrizes da Sociedade da Informação, do Conhecimento e da Aprendizagem. Importante salientar também que foi criada mais recentemente no Programa Cultura a atividade de Patrimônio Cultural, um campo já com um desempenho intenso no Sesc, mas que necessita de uma estruturação e de uma sistematização.

Tais modelos de atuação em rede também podem ser verificados em âmbito regional no trabalho entre as sedes dos departamentos regionais e suas unidades operacionais espalhadas pelos diferentes estados brasileiros. Essa atuação em rede permite o mapeamento da produção local e a reflexão sobre seus modos de atuação com o intuito de que as programações nos estados reflitam a diversidade, atendendo às demandas e especificidades de suas localidades, criando corredores culturais que integram espaços, espetáculos e ações formativas. Logo, os profissionais do Sesc têm a responsabilidade de serem interlocutores, conhecedores e incentivadores da produção artística e cultural em seus territórios, promovendo também intercâmbios com outras localidades.

Outras ações de integração presencial se dão por meio das Visitas Orientadas, nas quais a equipe do Departamento Nacional leva um grupo de profissionais de diversos departamentos regionais para acompanhar uma programação relevante para a sua área e visitar espaços especializados que colaborem para o desenvolvimento de sua atividade. A equipe de Artes Cênicas promove as Ações de Curadoria, que consistem no acompanhamento de relevantes mostras e festivais de Circo, Dança e Teatro em todo o Brasil como forma de capacitação continuada e aprimoramento de ferramentas curatoriais, fomentando o exercício da percepção e fruição estética de espetáculos e performances. Além disso, há visitas a espaços físicos especializados. São ações destinadas aos mais diversos profissionais envolvidos nos diferentes estágios da programação em cultura dos Departamentos Regionais do Sesc.

Mesmo com toda essa ativação, ainda são percebidas certas dificuldades com relação à efetivação de intercâmbios estaduais que independam da atuação dos projetos coordenados pelo Departamento Nacional. Tal constatação nos leva a refletir sobre a necessidade de aperfeiçoamento dessas ferramentas, de modo a facilitar não apenas a comunicação entre a rede, mas com os agentes da cultura das redes locais, possibilitando maior transparência e outras visibilidades.

No caso da transparência, por exemplo, as curadorias de projetos do Sesc são coletivas, sendo algumas fruto de convocatórias e da intensa articulação do profissional do Sesc com seu entorno, denotando um processo de exercício democrático. Tal processo fomenta circuitos fora dos eixos já estabelecidos e contribui para a visibilidade de diversos profissionais. O desafio está na integração de outros interlocutores nesse processo e no cultivo das relações já estabelecidas; e na prática constante de comunicação entre os agentes, uma vez que as informações chegam por todos os lados por meio de diversos suportes, sendo necessária uma canalização e um direcionamento para que os que as recebem possam lidar, interagir e usufruir delas.

2 EXPERIMENTANDO O MAPEAMENTO: O PROJETO DIÁLOGOS EM PRODUÇÃO CULTURAL E A FORMAÇÃO DE OUTRAS REDES

O Sesc atua de maneira rizomática, articulando diversos sistemas em redes. Toda rede implica na existência de sistemas e seus nós, que, compartilhando uma comunicação comum, processam e devolvem informações. Já um sistema não implica necessariamente uma rede. A noção de sistema relaciona-se com a ordem, enquanto a noção de rede relaciona-se com certo caos (caos necessário para o fluir do pensamento e da ação criativa, aspectos tão importantes do profissional da Cultura). A ideia de sistema é mais racional, enquanto a ideia de rede é mais aberta e mais poética⁷.

Com a capilaridade e a autonomia de seus Departamentos Regionais, a complexidade de uma instituição como o Sesc se dá por ela ser esse sistema em rede, simultaneamente aberto e fechado, central e distribuído, vertical e horizontal. Por ser uma instituição privada com 70 anos de idade e que subsiste por meio da contribuição compulsória de 0,2% a 2,5% da folha de pagamento dos empresários e funcionários do comércio, o Sesc

⁷ Cabe salientar a importante contribuição de Miguel Gondim de Castro e Leo Germani no desenvolvimento teórico-prático deste capítulo. Gondim e Germani foram oficinairos da última edição do projeto Diálogos em Produção Cultural, ambos contribuindo significativamente para o debate sobre a articulação em rede do Sesc, além de sugerirem uma agenda de implementação de uso dos mapas culturais e/ou plataformas digitais para a amplificação do trabalho em Cultura da instituição.

está sujeito a auditorias intensas, demandando uma máquina burocrática hierarquizada. Portanto, é nesse jogo de tensões entre o racional e o poético, a centralidade e a autonomia, que a dinâmica da instituição se instala, fazendo de sua atuação um constante exercício de mediação entre o dentro e o fora.

É nesse *remix* entre redes centralizadas e redes distribuídas que o corpo técnico do Sesc flui, articulando a liberdade do fazer criativo com o rigor da burocracia. O sistema Sesc possui várias redes: de usuários, de funcionários, de departamentos regionais, de unidades operacionais, entre outras. Redes que formam circuitos de programação, como, por exemplo, os projetos nacionais, que fomentam práticas por meio das quais, mesmo havendo uma centralidade ou hierarquia, partilham de forma autônoma interesses e fazeres comuns. É nessa rede que projetos são criados, discutidos e executados, que políticas são construídas e implementadas e que documentos orientadores são escritos e praticados. É a rede que coloca as regras em movimento. Fluir dentro de um movimento que é dinâmico é essencial para a gestão da Cultura no Sesc.

A gestão cultural contemporânea apresenta demandas cada vez mais complexas, seja na esfera pública, seja na privada – empresas, fundações e instituições privadas de interesse público. Segundo a pesquisadora Eliane Costa (2015), grande parte dessas demandas estão relacionadas ao tamanho continental do País (levando em consideração não só suas diversidades, mas também suas disparidades) e com a ausência de políticas culturais que viabilizem uma estrutura mínima de trabalho, relegando o desenvolvimento do setor a iniciativas de marketing por meio de patrocínios. Essas demandas podem estar relacionadas também com as lacunas deixadas pela educação artística das escolas públicas e privadas do País, que reduzem a arte e a cultura a eventos comemorativos sem dilatar nem aprofundar os seus conceitos, reflexões e percepções, fazendo com que grande parte da população tenha uma relação com esses campos reduzida a situações de consumo.

O gestor e produtor cultural são responsáveis por lidar com esses desafios, que, incorporados aos desafios internos de cada âmbito de atuação, implicam em ações dinâmicas desses profissionais que levem em conta os interesses das esferas em que atuam – que no caso deste estudo é uma instituição –, da cena artística e dos diversos públicos (internos e externos), configurando, portanto, um trabalho que é também de intensa mediação. Importante aqui citar o autor Giuliano Tierno de Siqueira (2013, p. 100) que aborda a mediação como constituída de um movimento pendular de diálogo e tensão entre o que os gestores pensam como programação e o que se efetiva quando essa programação entra em contato com os seus públicos em suas *derivas*. O referido autor evidencia, portanto, o papel de

constante mediação dos gestores e produtores de cultura, que estabelecem diálogo não para apaziguar, mas para produzir polifonias.

Sendo assim, o profissional da Cultura tem como característica basal o trabalho criativo que muitas vezes uma carga horária predefinida e um espaço formal não conseguem abarcar. Esse profissional também precisa estar presente na vida artística da cidade, sendo essencial a sua atuação extramuros, não apenas para se relacionar com as iniciativas artísticas propostas pela cena, mas para participar e colaborar dos processos decisórios do setor. Ao efetivar uma comunicação aberta e agenciar outros públicos e outros espaços em suas programações, esse profissional exerce então o seu papel de agente cultural em toda a sua complexidade. Nesse sentido, percebe-se que a cultura digital é uma ferramenta que pode auxiliar gestores, produtores e artistas a desempenharem suas funções no âmbito da cultura de forma inovadora, criando outros espaços-tempo e outras relações.

Considerando esses desafios e articulando-os com os da vida institucional, foi proposto no ano de 2014 pela equipe de Artes Cênicas da Gerência de Cultura do Departamento Nacional do Sesc, em parceria com a então Gerência de Desenvolvimento Técnico (hoje, Coordenação de Formação e Pesquisa) e a empresa parceira Caleidoscópio Cultural, o projeto “Ciclos de Produção Cultural”⁸, que posteriormente recebeu o nome de “Diálogos em Produção Cultural”. Este tem por objetivo disseminar conhecimento e instalar debates atualizados sobre as questões mais prementes da gestão e produção cultural contemporânea. Realizar a curadoria e estruturar esse projeto de forma compartilhada com a assessoria externa da Caleidoscópio Cultural é vital para que a instituição fortaleça a sua relação com os debates que acontecem também fora dela, atualizando sempre o seu discurso e sua prática, dialogando com o sistema da cultura como um todo.

O “Diálogos em Produção Cultural” consiste então em um projeto de capacitação interna que acontece em duas etapas: uma a distância, via videoconferências transmitidas do Departamento Nacional para as unidades do Sesc de todo o Brasil; e outra presencial, na qual acontecem oficinas práticas dos principais temas abordados nas videoconferências. São

⁸ Essa proposta surge como uma reestruturação do projeto “Escolas de Festivais”, idealizado e sugerido pela Associação Cultural Panorama/RJ para concretizar um laboratório de capacitação em produção cultural especializado no trabalho de festivais de artes e eventos afins. Entretanto, percebeu-se que tal proposta relacionava-se mais com o fazer dos Departamentos Regionais, ocasionando então uma readequação para uma capacitação a distância, respondendo ao escopo de ação do Departamento Nacional do Sesc. O projeto mudou de nome, passando a ser chamado “Ciclos de Produção Cultural” e, nos anos seguintes, “Diálogos em Produção Cultural”. E a empresa parceira passou a ser a Caleidoscópio Cultural.

oito videoconferências e cinco dias de oficinas práticas que acontecem a cada ano em um Departamento Regional diferente, que participa e colabora ativamente para o desenvolvimento das discussões e do próprio projeto junto à equipe de coordenação. As temáticas são definidas com base em *feedbacks* e sugestões dos participantes, os quais são profissionais do Sesc de todo o Brasil. Uma característica fundamental desse projeto é a adesão intensa de profissionais das unidades dos interiores do Brasil, tendo outras redes no País, deslocando centros e criando novos eixos de pensamento e ação.

A construção coletiva da programação permite a percepção do que está latente como questão na prática cultural diária da instituição, considerando o País como um todo e não apenas na percepção do que está nas capitais, aspecto este primordial na atuação do Sesc. Esse curso tem também fomentado de forma efetiva uma comunicação mais intensa entre as unidades operacionais dos interiores e entre elas e o Departamento Nacional, que de acordo com os fluxos de trabalho fica mais próximo dos profissionais das sedes dos Departamentos Regionais. Isso tem enriquecido sobremaneira a atuação em rede da instituição, aglutinando visões múltiplas e evidenciando a grande diversidade existente também dentro de um mesmo estado.

Nas últimas três edições do curso, as temáticas que têm suscitado maior interesse dos participantes estão relacionadas com a Cultura Livre, a Produção Cultural Colaborativa, a Cultura Digital e o Mapeamento Cultural, uma vez que, em diálogo com as unidades dos 27 Departamentos Regionais e os 3 Polos de Referência que participam desse projeto, percebeu-se que muitos dos gargalos da gestão cultural no Sesc estão relacionados a questões de comunicação interna e externa e ao desenvolvimento de ferramentas de gestão que articulem melhor o tempo administrativo com o tempo da atuação em Cultura, que, como já abordado, possui uma dinâmica toda própria.

Nesse sentido, considerando os desdobramentos das aulas ao longo de três anos de curso e, sobretudo, com a sua última edição, ocorrida em dezembro de 2017 e na qual os principais temas abordados foram mediação e mapeamento, tendo por base a experiência prática da plataforma dos Mapas Culturais/Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC), chegou-se à conclusão que a proposição de uma plataforma digital para a instituição – como um mapa cultural, por exemplo – configura um instrumento rico que poderá transformar significativamente o trabalho dos agentes culturais de dentro e de fora da instituição, possibilitando estratégias mais efetivas e transparentes de comunicação, divulgação e curadoria, além da instrumentalização de avaliação e produção de indicadores.

Um mapa cultural proporciona uma visualidade interessante que certamente auxiliará os profissionais de Cultura do Sesc a conhecer e estar

conectado com os diversos artistas e espaços da cena cultural brasileira e com seus próprios pares institucionais e seus públicos, tal como afirma a autora Salete Kozel (2013, p. 60): “Os mapas, sempre se constituíram a partir da percepção e representação de imagens mentais, atualmente despertando a atenção de vários profissionais preocupados em entender os complexos aspectos do mundo atual, principalmente relacionados ao sociocultural”. A autora encaminha a sua reflexão de mapas como construções socioculturais em dois eixos: as imagens como meios de informação e comunicação, que constituem uma trajetória trilhada pelas representações cartográficas, e as imagens que são oriundas de mapas mentais mais relacionados à subjetividade e apreensão de significados situados em um trânsito entre o individual e o coletivo.

Sendo assim, com a adoção de um mapa próprio, a já intensa articulação em rede do Sesc se intensificaria, tendo em vista que a comunicação será estruturada de forma dialógica entre todos os componentes do sistema cultural. Um mapa cultural possibilita que os agentes da cultura como um todo construam uma comunicação efetiva com as instituições e parceiros, uma vez que estes não mais precisarão, por exemplo, ter que descobrir quem é o gestor de determinada instância e qual o seu contato, uma vez que esse canal de interlocução torna-se acessível no mapa; o gestor, por sua vez, terá uma diminuição significativa na quantidade de e-mails recebidos, uma vez que sua comunicação se dará de forma dinâmica através da plataforma, em vez dos arquivos em PDF com propostas de projetos que dificilmente terá tempo de analisar. Tais propostas já poderão estar disponíveis de acordo com os recortes curatoriais desejados, acompanhadas de indicações, *feedbacks* e sugestões de trabalhos artísticos já programados e assistidos pelos demais curadores. Com a intensa massificação da informação, ter contato com ela não quer dizer assimilá-la, portanto, o mapa também atua com efetividade na divulgação da agenda de programações de artistas e espaços culturais, conectando-se às diversas mídias, canais e redes sociais para visibilizar programações diversificadas. Aproveitar-se da simultaneidade da informação para potencializar diferentes suportes de fruição, além de possibilitar também a abertura de editais e convocatórias, entre múltiplas funcionalidades, são também elementos importantes da adoção do uso dos mapas culturais no Sesc.

Outra discussão latente com relação à implantação de plataformas colaborativas diz respeito à criação de acervos digitais, considerando que a grande quantidade de projetos realizados pelo Sesc produz uma infinidade de conhecimento, proposições e articulações que ficam restritas àqueles que participam de tais projetos. Como podemos socializar e amplificar esse conhecimento? Como lidar com a internet como espaço de memória? Como produzir conhecimento ao mesmo tempo em que se registra essa

memória? Como ir além de um site informativo para um banco de dados, informações, indicadores, conhecimento e pesquisa? Os acervos digitais elaboram, organizam e transformam em memória, bibliografia e fontes de pesquisa as informações que são geradas por projetos artísticos, mesmo enquanto eles ainda estão em curso. Essa prática ameniza os processos de avaliação que, em sua maioria, se dão *a posteriori* e se configuram mais como relatórios técnicos do que como análise de resultados concretos. Os acervos também podem ser o próprio *locus* da ação cultural, seja fornecendo informações e arranjos que podem subsidiar as linhas curatoriais de uma programação ou projeto, seja propondo festivais e programações via *streaming*.

Além disso, por medidas de sustentabilidade, materiais gráficos impressos como folhetos e catálogos estão tendo sua tiragem diminuída ou mesmo abolida em algumas situações, uma vez que o ambiente virtual é o mais acessado por grande parte da população. Mas a comunicação e a dinâmica digital da instituição estão acompanhando essa mudança? As empresas e instituições de grande porte estão preparadas para lidar com isso? Percebe-se que ainda há um longo caminho a trilhar para que essas questões se afinem, mesmo porque a tecnologia se desenvolve com uma rapidez tal que demanda bastante velocidade também nos processos de decisão e implementação de projetos e propostas que na maior parte das vezes não condizem com o tempo institucional. Nesse caso, por exemplo, é fundamental a existência de políticas de distribuição de material gráfico, uma vez que o digital não vem para substituir o suporte físico e sim para somar e transformar as características e objetivos do que poderá ser mais bem usufruído por meio da materialidade específica de um objeto ou por meio da interatividade de uma mídia digital.

Nesse amplo debate, integra-se também a questão do levantamento de indicadores e informações culturais, tanto como ferramenta de avaliação quanto de pesquisa para o campo, a fim de fortalecer a implementação de políticas, uma vez que tais indicadores evidenciam também os potenciais resultados econômico do setor.

Os indicadores culturais associados aos indicadores sociais são elementos fundamentais para o desenvolvimento do setor, tendo em vista as importantes mudanças na administração pública e privada que não consideram mais as avaliações como simples estatísticas comparativas, mas como estratégias para análises qualitativas, assim como, cada vez mais, jornalistas, lideranças populares e a população em geral têm se apoiado em indicadores para avaliar a eficácia das políticas públicas e analistas qualificados e a sociedade em geral desejam conhecer com mais profundidade os efeitos da gestão sob variados enfoques, sendo o indicador social “[...] um instrumento operacional para monitoramento da realidade social,

para fins de monitoração e reformulação de políticas públicas” (JANNUZZI, 2004, p. 15). Percebe-se então a riqueza de indicadores sociais e culturais que uma instituição como o Sesc pode fornecer ao produzir dados estruturados continuamente, ação que poderá ser concretizada de forma otimizada e prática por meio de uma plataforma digital, uma vez que se tratam de dados de amplitude nacional.

Nesse ínterim, a fim de situar o leitor sobre em qual momento a instituição se encontra nessa intrincada discussão, serão compartilhados a seguir, nas considerações finais, apontamentos sobre os possíveis caminhos que a aplicação de uma plataforma pode seguir, em quais aspectos do trabalho cotidiano de uma instituição ela poderá contribuir com melhorias e quais serão os próximos passos na concretização desse desafio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caminho trilhado por esta escrita fez emergir desafios relativos à gestão contemporânea em grandes instituições no que tange à cultura digital e à transformação que ela traz para a vida em sociedade. Tal cultura fomenta a troca direta entre pares, a circulação de imaginários e a manifestação de presenças nos mais diversos suportes.

O desenvolvimento da história da arte, por exemplo, esteve sempre ligado às novas tecnologias. Eram as novas tecnologias do criar e do fazer que produziam resultados artísticos-estéticos variados e inovadores, como afirma o professor Charles Watson em entrevista concebida à Philos TV.

A cultura digital coloca em causa marcos legais e possibilita a construção de uma governança aberta no campo da cultura. Desafia as instituições a se repensar em face da importância da adoção de *creative commons* e dos dados abertos nos modos operativos externos do *fazer*, em contraponto com a necessidade do sigilo no modos internos do *planejar*. Uma vez que os processos nas organizações são sequenciais (uma ação é resultado da outra), não há, portanto, muito espaço para imprevistos e eventos que surpreendam os processos normais de trâmite – o que no campo da Cultura é bastante comum, posto que trata com indivíduos e artes vivas. Nesse sentido, a cultura digital pode também auxiliar na reestruturação desses encaminhamentos com a adoção de plataformas integradas.

Tais plataformas possibilitam uma taxonomia das instituições culturais, tornando-as também mais permeáveis ao envolvimento criativo de seus variados públicos. Como misturar então essas metodologias? Como lidar com quadros e processos mais visuais? Como entender o processo de um projeto propondo mudanças e inovações por meio de ferramentas mais visuais e menos burocráticas? Essas questões são centrais para

o processo de implementação de plataformas digitais, sendo o mapa cultural entendido, assim como uma ferramenta de mediação entre os diversos agentes da cultura.

Assim, na interface entre as provocações surgidas no grupo de estudos e no projeto Diálogos em Produção Cultural, percebeu-se que, a fim de atender as necessidades e expectativas tanto da instituição quanto do sistema produtivo da cultura, seria interessante que o Mapa Cultural do Sesc fosse criado já em diálogo com a plataforma dos Mapas Culturais/SNIIC para que as informações geradas pela instituição possam ser relacionadas com as das demais instâncias do País. Uma vez que as metodologias participativas serão mais acessíveis, torna-se um desafio organizar toda a informação que será gerada, sendo essencial o desenvolvimento dos chamados *protocolos de interagibilidade*, que tratam dos modos de como as diversas plataformas existentes podem compartilhar um mesmo código de comunicação. Portanto, não se trata de fazer com que todas as plataformas a serem criadas sejam necessariamente iguais à dos Mapas Culturais, uma vez que não se pode evitar que diferentes mapas possam existir, cada um com sua finalidade. Trata-se, portanto, de assegurar que essas plataformas possam conversar entre si.

No caso do Sesc, o que se pretende, até o momento, é estudar uma possível parceria com o Ministério da Cultura, a fim de que se possa estruturar um Mapa Cultural do Sesc em moldes customizados, uma vez que a instituição também tenciona utilizá-la como ferramenta interna de curadoria e divulgação, tal como a plataforma IDCult, criada e utilizada pelo Departamento Regional do Sesc em Santa Catarina e que tem trazido ótimos resultados. Nesse processo, a existência de uma equipe específica dotada de estratégias de animação digital para com todos os funcionários da instituição é primordial.

Com o fim de se aproximar cada vez mais dos objetivos de concretização do mapa, em consonância com o trabalho desempenhado pela instituição, foi feita uma provocação aos profissionais de cultura do Sesc de diversos estados do Brasil participantes da oficina presencial da última edição do projeto Diálogos em Produção Cultural, ocorrida em dezembro de 2017, na cidade de Brasília/DF: **em quais aspectos um Mapa Cultural do Sesc pode contribuir para o seu trabalho cotidiano na instituição e também dos agentes externos?** A consolidação das respostas foi estruturada em quatro eixos, planejamento e gestão; comunicação; programação; e curadoria e pesquisa, ratificando o quanto uma plataforma digital de cultura permeia todos os setores de uma instituição, contribuindo com outros modos de funcionamento.

Logo, as medidas decisórias devem ser tomadas com prudência e devem ser fruto de diálogos e tensionamentos entre as mais diversas áreas

da instituição, a fim de que a construção coletiva permita que o mapa seja um desejo compartilhado de todos os setores e não percebido apenas como mais uma demanda de uma gerência específica que irá gerar mais afazeres em agendas já tão sobrecarregadas. Nesse sentido, um dos maiores desafios talvez seja o engajamento de profissionais que não são ligados à tecnologia e à cultura. Aí reside também a poderosa ferramenta de mediação do Programa Cultura do Sesc: promover o encontro e o debate entre os diferentes públicos internos para que de forma articulada possam agir em coletivo para os públicos dos programas como um todo.

REFERÊNCIAS

- COSTA, Eliane. *Gestão cultural nas empresas: desafios contemporâneos*. FGV: Rio de Janeiro, 2015.
- JANNUZZI, Paulo de Martino. *Indicadores Sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações*. 3. ed. Campinas: Alínea Editora, 2004.
- KOZEL, Salete. Comunicando e representando: mapas como construções socioculturais. *Geograficidade*, Rio de Janeiro, v. 3, número especial, primavera 2013.
- MANUEL. *A sociedade em rede*. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- OTIMIFICA, Inbound Lab. Mentalidade digital x transformação digital: qual a diferença? Disponível em: <<http://otimifica.com.br/mentalidade-digital-x-transformacao-digital-qual-a-diferenca/>>. Acesso em: 30 jan. 2018.
- SESC. *Política Cultural do Sesc*. Rio de Janeiro: Departamento Nacional, Departamento Nacional, 2015.
- SESC. *Referencial Programático do Sesc*. Rio de Janeiro: Sesc, Departamento Nacional, 2015.
- SIQUEIRA, Giuliano Tierno de. Mediação Cultural: entre a tensão e o diálogo a favor dos espaços públicos. *Trama Interdisciplinar*, São Paulo, v. 4, n. 1, 2013.
- YOUTUBE. Criatividade e Internet. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=kzkN0Z_oL9Q>. Acesso em: 30 mar. 2018.