

Desafios Territoriais e Identitários do Processo de Gestão: O Caso do Corredor Cultural de Bogotá, Côlombia

Fabiana Pimentel Santos

CIAGS, Escola de Administração, UFBA – Bahia - Brasil
fabianapimentel8@gmail.com

Eduardo Paes Barreto Davel

Escola de Administração, UFBA – Bahia - Brasil
davel.eduardo@gmail.com

Resumo

Neste caso para ensino, aprenderemos a reconhecer os desafios envolvidos no processo de territorialização da gestão de equipamentos culturais em seus níveis organizacional, interorganizacional e territorial. Refletiremos, também, sobre potenciais estratégias para enfrentar esses desafios. O caso acontece no *Corredor Cultural del Centro de Bogotá*, na Colômbia, que se compõe de um conjunto variado de organizações culturais. Neste conjunto, uma consultora avalia as práticas organizacionais e enfrenta múltiplos desafios para planejar as estratégias de gestão. Com enfoque na significância da relação entre gestão, territorialidade e identidade, o caso pode contribuir para a formação de produtores culturais, administradores e gestores sociais.

Palavras-chave: gestão cultural, equipamento cultural, território, identidade, interorganização, caso para ensino

Territory- and Identity-based Challenges for Management Process: The Case of the Cultural Corridor of Bogota, Colombia

Fabiana Pimentel Santos

CIAGS, Escola de Administração, UFBA – Bahia - Brasil
fabianapimentel8@gmail.com

Eduardo Paes Barreto Davel

Escola de Administração, UFBA – Bahia - Brasil
davel.eduardo@gmail.com

Abstract

In this teaching case, we learn to recognize the challenges enrolled in the territorialization process of managing cultural equipment, considering organizational, inter-organizational and territorial levels. We also reflect on the potential strategies in order to be able to confront these challenges. The case happens in the *Corredor Cultural del Centro de Bogotá*, at Colombia, composed by a set of different cultural organizations. In that set, a consultant assesses the organizational practices and faces multiple challenges for planning the management strategies. Focusing on the significance of relating management to territoriality and identity, the case may contribute in the education of cultural producers, social managers and managers in general.

Keywords: cultural management, cultural facility, territory, identity, interorganization, teaching case

O Corredor Cultural del Centro de Bogotá

Convidando uma Consultora para Ajudar a Enfrentar os Desafios de Gestão

Já estou em cima da hora! Tenho uma reunião às 8h em pleno centro e o trânsito deve estar um caos. Nada de café da manhã, compro um *salpicón*¹ na esquina... Taxi!! Parou... Estou com sorte! Bom dia Senhor, vamos para a *Calle Septima*, por favor.

Desculpe, esqueci de me apresentar! Sou Sandra Uribe, consultora organizacional especializada em empreendimentos criativos e estou indo me encontrar com Ana Salavarrieta, coordenadora do *Corredor Cultural del Centro*. Trata-se de um grupo composto por organizações culturais e educacionais atuantes no centro de Bogotá que vem desenvolvendo ações de cooperação com base em relações de vizinhança. Vamos conversar sobre um trabalho de consultoria que o grupo deseja me propor.

Pelo que entendi nos e-mails que trocamos, o grupo surgiu do desejo de estabelecer uma conexão mais direta entre estas organizações e os frequentadores e moradores do centro. O grupo já atua há, aproximadamente, cinco anos. É composto por cerca de 20 instituições das mais diversas características, como organizações públicas, privadas, teatros, museus, bibliotecas, universidades, espaços alternativos. São organizações unidas por sua relação de vizinhança e pelo desejo de promover ações culturais e educativas naquela área da cidade.

Pelos relatórios que Ana compartilhou comigo e pelas buscas que fiz na Internet, parecia que tudo estava indo muito bem com o *Corredor Cultural*. Não conseguia enxergar em que eu poder ser útil ao grupo. Mas, com o avanço de nosso contato virtual, Ana revelou que precisavam de uma análise crítica do que o grupo realizou nos últimos cinco anos e um plano de ação para os próximos cinco anos de atuação. Tudo isso, construído a partir da escuta dos membros do grupo.

Ali, é ali, senhor! Chegamos! Pode ficar com o troco!

O objetivo da reunião que vamos ter agora é colher mais informações sobre o *Corredor* e sobre a proposta de trabalho. Ah, aquela ali deve ser ela...

Olá. Ana...?

¹Espécie de salada de frutas vendida nas ruas de Bogotá.

Escutando a Coordenação do Corredor Cultural

ANA: Sim, sou eu! Você deve ser Sandra, correto? Encantada!

SANDRA: Nem me lembro da última vez que entrei aqui no *Café Florida*². Costumava vir aqui com meu pai, quando criança. Depois, na faculdade também. Fiz faculdade a duas quadras daqui. Quantas lembranças me vieram agora...

ANA: Não me espanta. De alguma forma, todos bogotanos tem alguma relação com essa parte da cidade. Seja ela pessoal ou histórica. O que você vai beber?

SANDRA: Um *tinto*³, por favor. Conte-me mais sobre o *Corredor Cultural del Centro*, fiquei muito impressionada com o que você relatou. Mas também fiquei surpresa por não saber da existência do grupo antes do seu contato.

ANA: Bom, essa “invisibilidade” é uma das questões que nos levou a buscar seus serviços. Vou começar do começo. Eu acompanhei de perto a constituição do grupo porque antes de assumir a coordenação do *Corredor*, eu era a responsável pelo departamento cultural de uma das universidades membro. Tudo começou de uma forma bem espontânea. Um dos teatros membro promoveu um encontro entre os equipamentos e as instituições vizinhas para debater problemas comuns como segurança, limpeza, iluminação pública, mobilização dos públicos do entorno.

SANDRA: Imagino que atuar no centro da cidade deve trazer muitos desafios...

ANA: Sem dúvida. Naquela época, só enxergávamos isso. Mas, com o passar o tempo, também passamos a ver potencialidades no território. A começar pela expressiva concentração de equipamentos culturais e universidades. Tudo isso nos incentivou a atuar de forma conjunta.

SANDRA: Quais são as ações que vocês estão desenvolvendo?

ANA: Poderia dizer que atuamos em duas frentes. A primeira delas é a promoção de ações culturais cooperadas, a partir do compartilhamento de serviços e saberes entre os membros. Por exemplo, promovemos uma série de atividades artísticas realizadas em via pública. O som foi custeado por um membro, a programação artística por outro e o material de divulgação por outro. Já a segunda frente de atuação é o desenvolvimento de estratégias de comunicação que aglutinem toda a oferta dos membros, dando ênfase à grande oferta cultural que caracteriza nosso território. Para isso, criamos um boletim mensal que é

²Tradicional café de Bogotá, localizado na *Calle Septima*, uma das principais artérias da cidade e uma das ruas mais emblemáticas do centro da capital colombiana.

³Café preto.

disparado pela Internet ao *mailing* de cada membro, além de perfis do *Corredor* nas redes sociais.

SANDRA: Vi nos materiais que você me enviou e na Internet uma atuação política do grupo. Será que me enganei?

ANA: No começo, queríamos estabelecer uma interface com os poderes públicos para encontrar soluções para os problemas de segurança, ordenamento do uso do solo, recolhimento de lixo e iluminação pública. Mas, sinto que o grupo optou por não dar muita continuidade a essa atuação. Com o passar do tempo, o *Corredor* passou a ser reconhecido e convidado a participar de fóruns de debate. Neste momento, surgiram ações concretas, empreendidas junto a outros atores do centro para a promoção de ações culturais e educativas que ajudam na construção de novos imaginários para áreas degradadas e vulneráveis. Isso acabou trazendo novamente uma atuação mais política para o grupo. Mas tudo aconteceu de forma espontânea, não planejada.

SANDRA: Que interessante! Essas parcerias estão dando frutos?

ANA: Sim! Com o órgão de turismo municipal fechamos um projeto de caminhadas culturais por pontos históricos do centro que incluem uma passada por alguns dos nossos equipamentos. Com a Câmara de Comércio, conseguimos contribuir com a revitalização de um túnel de pedestres que antes era ponto de tráfico e hoje é uma galeria a céu aberto, pois recebe obras artísticas de estudantes das universidades do entorno. Com a Associação de Comerciantes, estamos trabalhando em um projeto de arte-educação que envolve o reaproveitamento de papeis e embalagens provenientes da atividade comercial. O que não nos faltam são parcerias!

SANDRA: Você é muito entusiasmada com essas ações. Diante de tantas conquistas, os membros estão convencidos de manter esse tipo de atuação?

ANA: Os gestores do grupo apoiam essas iniciativas, mas as vêem como algo distante de sua realidade. Valorizam, mas não se envolvem ou compreendem realmente sua importância. Como são percepções minhas, prefiro que você tire suas próprias conclusões, após escutá-los.

SANDRA: Entendo. Como vocês se organizam para executar essas ações? Como elas são financiadas?

ANA: Eu diria que atuamos de uma forma muito livre e informal. A adesão dos membros ao grupo e a sua participação não é orientada por nenhum estatuto ou algo do gênero. Nossas ações são definidas de forma colegiada durante as reuniões mensais que

fazemos. Não temos sede ou escritório formal, nem mesmo personalidade jurídica registrada. Trabalho em casa e nossas reuniões são sempre realizadas nas dependências de alguma organização-membro. Como coordenadora, assumo uma função ao mesmo tempo executiva e de articulação. Identifico possíveis pontos de convergência entre os interesses dos membros e promovo esse encontro. Atuo também aproximando o *Corredor* de outros parceiros. Meu salário é custeado por uma subvenção que recebemos da Secretaria Municipal de Cultura. A realização das atividades envolve muito mais a construção de parcerias do que a captação de recursos financeiros propriamente ditos. Cada instituição contribui com seu saber ou com itens que pode doar. Não atuamos nem com um orçamento anual para o grupo nem por meio de projetos. Por exemplo, a comunicação do *Corredor* é feita por alunos do Curso de Comunicação de uma das universidades-membro.

SANDRA: Que fascinante, essa maneira de organização!

ANA: E desafiadora também. Porque, tudo leva mais tempo e depende da capacidade do grupo se manter coeso e motivado. Um dos nossos questionamentos no momento é se mantemos essa forma de colaborar ou se adotamos novas práticas para potencializar nossas ações. Pretendemos que seu trabalho nos ajude a fornecer respostas para essa questão.

SANDRA: Compreendo. Acho que já tenho material suficiente para começar. Será um prazer trabalhar com vocês nos próximos meses. Como já definimos meus honorários por e-mail e as condições para a prestação do serviço, precisamos agora traçar um cronograma de encontros com os outros gestores do grupo.

ANA: Perfeito. Como temos pressa, já trouxe aqui uma sugestão de cronograma para discutirmos. Outro *tinto*?

Participando da Reunião Mensal do *Corredor Cultural*

Dessa vez estou com tempo suficiente para chegar com tranquilidade na minha primeira reunião com os gestores do *Corredor Cultural del Centro*. Decidi fugir do trânsito caótico da cidade e vim de *Transmilenio*⁴, assim pude prestar atenção às diversas paisagens e personagens que povoam o centro. Passei por casario histórico, por arranha-céus espelhados, por executivos engravatados, pelos principais equipamentos culturais do país,

⁴Sistema de corredores exclusivos de ônibus que promoveu avanços na mobilidade urbana de Bogotá. Duas de suas principais estações ficam no centro da capital.

por legiões de vendedores ambulantes, por zonas muito degradadas e de forte comércio popular. Até a Cordilheira dos Andes admirei.

Ao avistar uns discos de vinil na calçada parei por um instante. Distraída, fui surpreendida pela voz grave do dono da loja que sem cerimônia foi logo se apresentando: “Olá, sou Salvador, como dizem meus clientes, ‘a lenda viva do Centro de Bogotá’. Em que posso lhe ajudar?”

Imediatamente pensei que aquela conversa fortuita poderia ajudar na minha imersão no Centro da cidade e fui procurando saber o porquê daquele título.

SALVADOR: Ah, é que eu moro e trabalho aqui no Centro há mais de 40 anos. Já vi de tudo por aqui.

SANDRA: E você gosta de morar e trabalhar aqui?

SALVADOR: Como não? O Centro é o principal protagonista dos séculos de existência dessa cidade que eu tanto amo! Nesta zona se concentra a maioria dos atrativos históricos e culturais da capital. Sou fascinado pela quantidade de igrejas, museus, casas históricas e praças que a gente vê por aqui. E mais, você já viu a concentração de universidades que tem aqui? Uma multidão de jovens circula por aqui todos os dias com seus piercings e mochilas, mesmo que morem nos bairros mais ricos do norte. Além disso, os poderes públicos da nação e da cidade estão aqui. Eu brinco que sou vizinho do presidente porque realmente moro a poucas quadras do *Palacio de Nariño*, a casa dos presidentes da Colômbia. Você pode ver carros oficiais, policiais subindo e descendo, imprensa e, claro, protestos de todo o tipo. Porque também há uma massa de excluídos pelas ruas e nas franjas do Centro. Basta cair à noite que isso fica claro, tem gente que morre de medo de circular aqui à noite. Eu não! Todo mundo aqui me conhece, até os marginais. Mas durante o dia é isso aí que eu você vê: ambulantes vendendo tudo e artistas de rua fazendo seu show. A *Calle Septima* é nosso palco a céu aberto! É tanta gente diferente aqui todos os dias que nestes 40 anos de Centro não tive um só dia igual ao outro. Isso me encanta!

Enquanto ele falava me dei conta de que, não existe um único centro, mas vários centros, coexistindo simultaneamente, em camadas de temporalidades, relações, identidades, afetos e usos dos mais diversos (Figura 1). Agradei o bom papo e segui em frente porque já estava quase na hora da reunião.



Figura 1. Arranha-céu do centro econômico, fachada de casa colonial, Plaza Simon Bolívar com parlamento ao fundo e vista para o Serro de MontSerrat, ilustrando a diversidade de paisagens do centro de Bogotá

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Opa, acho que é aqui. Bem a tempo! Vou participar da reunião mensal dos gestores do *Corredor*. Minha expectativa para a reunião de hoje é acompanhar como eles decidem sobre as ações do grupo e como realizam o acompanhamento de cada execução. Além disso, pretendo marcar entrevistas com muitos gestores para poder ouvi-los individualmente. Ora, das 20 instituições integrantes do grupo, apenas cinco estão presentes... O clima está descontraído, animado e de muita intimidade entre alguns dos presentes. Vai começar...

ANA: Olá para todos! Esta aqui é Sandra Perez, nossa consultora. Como sabem, hoje ela acompanhará nossa reunião mensal. Ao final, ela vai agendar encontros individuais com vocês. Sente aqui, Sandra. Fique à vontade. Logo começaremos.

SANDRA: Olá! É um prazer estar aqui hoje, começando esse trabalho.

ANA: Quero registrar a presença de Suzana Nuñez que vem representando a *Universidad Simon Bolívar* e também a presença de Isabel Martinez que representa o *Teatro Alterno*. Ambas estão conosco pela primeira vez, substituindo os representantes de cada instituição. Bem-vindas!

SUZANA: Olá, olá! Obrigada Ana. Certamente não poderei contribuir muito porque meu chefe centraliza as coisas do *Corredor*. Mas, levarei para ela as informações dessa reunião.

ISABEL: Digo o mesmo. Acho muito interessante o trabalho do grupo, mas não estou bem a par das ações. Temos um número reduzidíssimo de pessoas na equipe do teatro e nos dividimos como podemos. Serei uma ouvinte também.

ANA: Hoje queria tratar de dois assuntos. O primeiro é a retomada do nosso boletim mensal e o segundo é sobre os avanços da nossa parceria com a *Associação Comercial de San Victorino*⁵. Se alguém quiser acrescentar algo mais à pauta, fique à vontade.

JOSÉ: Muito importante a retomada do boletim. Por quantos meses ficamos sem ele? Cinco?

ANA: Pois é! Felizmente, conseguimos estabelecer uma parceira com o novo professor do curso de Comunicação e com o retorno das férias, os alunos já retomaram o trabalho. Em parcerias, estamos sujeitos a este tipo de situação.

JOSÉ: É por isso que defendo uma maior estruturação para o grupo. Para captarmos recursos e podermos pagar por alguns serviços que são essenciais. O reforço na comunicação é um dos principais ganhos que enxergo em fazer parte do *Corredor*. Não podemos ficar cinco meses sem o boletim.

ÁLVARO: Entendo sua insatisfação, José. Mas, não sei se transformar o *Corredor* em uma instituição convencional, com CNPJ, orçamento e estatuto vai respeitar nosso DNA. A espontaneidade sempre foi a tônica das nossas ações. Penso que deve continuar assim. Meu desejo é organizarmos, na base da cooperação, mais e mais eventos de rua. Assim, divulgamos não cada um dos equipamentos separadamente, mas sim o *Corredor* como um todo. Vejo mais vantagem neste tipo de ação que reforça o coletivo.

ANA: Acho bom que isso fique registrado, porque o trabalho de Sandra, certamente, nos ajudará a descobrir que caminho seguir. Agora, queria lhes atualizar sobre o projeto em *San Victorino* (Figura 2). Tudo transcorrendo muito bem. Os cursos de Artes Plásticas das universidades se mobilizaram para fornecer uma ação de extensão permanente no local. A ação começará com uma imersão na comunidade para despertar histórias, memórias, questões de interesse, expressões artísticas com as quais se relacionem. Na sequência, alunos e comunidade desenvolverão trabalhos artísticos com os resíduos da atividade comercial. A base da ação será a sede da Associação Comercial, mas a ideia é que o resultado da ação ganhe as ruas e ajude a projetar uma imagem positiva de *San Victorino*. Primeiramente, para a própria comunidade e depois para a cidade como um todo.

⁵Zona do centro de Bogotá marcada por um forte comércio popular. Embora muito importante economicamente para a região, é vista como uma área degradada e perigosa.



Figura 2. Zona comercial de San Victorino
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

CARMEM: Nossa! Esse tipo de ação mostra bem o potencial do que temos aqui. Sempre criticamos o fato de a cultura ser tratada como algo acessório, um luxo. Esse tipo de ação gera um impacto forte nas comunidades. Isso demonstra o poder transformador da arte e da cultura. Ao mesmo tempo, quando vejo uma reunião como essa, tão esvaziada, fico me perguntando se estamos explorando todo o potencial de ação do grupo, entendem? Acho que a principal questão não é formalizar ou não formalizar o *Corredor*. O que faz a diferença é mais engajamento por parte dos membros.

ANA: Mais uma vez, contamos com seu trabalho, Sandra, para nos ajudar a refletir sobre essas questões que fazem parte de nosso cotidiano. Alguém deseja acrescentar algum tópico para debate?

Escutando os Gestores do *Corredor Cultural*

Ao final da reunião geral, consegui marcar entrevistas com os três gestores que se pronunciaram sobre as atividades apresentadas pela coordenadora. As falas foram tão diversas que poderiam fornecer um amplo panorama das opiniões do grupo. Não posso perder tempo. Por isso, marquei as três entrevistas para hoje.

Estamos na antessala de José Gonzalez, diretor do *Teatro Mayor*, importante equipamento cultural para a cidade. Aqui são realizadas grandes apresentações de música erudita, dança e teatro. Acho que já podemos entrar.

SANDRA: Bom dia, José. Obrigada por me receber tão cedo. Como você está?

JOSÉ: De nada. Estou à sua disposição. Deseja um expresso, um chá, uma água?

SANDRA: Um expresso, por favor. Preciso dizer que sou uma frequentadora do teatro. A qualidade da programação de vocês é excepcional.

JOSÉ: Obrigado. Isso nos enche de felicidade. Esse nível de excelência artística é parte da nossa razão de ser, enquanto equipamento. Temos muito orgulho dos artistas que recebemos e sabemos que nossa importância se projeta para além do Centro. Somos um teatro de representatividade nacional.

SANDRA: Entendo. Mas, como vocês se relacionam como o seu entorno?

JOSÉ: A participação no *Corredor Cultural* nos ajudou a repensar nossa atuação comunitária. Agora, promovemos sessões em horários alternativos, para atrair pessoas em circulação no entorno no final do expediente. Promovemos apresentações de *jazz*, no horário do almoço, no *hall* em frente ao teatro. Assim, os transeuntes desfrutam de uma programação de qualidade e gratuita.

SANDRA: Na reunião geral, você destacou que considera muito importante as oportunidades de comunicação que o *Corredor* proporciona.

JOSÉ: Sem dúvida! Estamos localizados num entorno muito problemático. Atrair as pessoas até aqui é um esforço muito grande, apesar da excelente programação que mantemos. Vir ao centro à noite pode ser intimidador para certos grupos da população desta cidade. Sendo assim, uma comunicação eficaz é fundamental para nosso desenvolvimento.

SANDRA: Você também destacou que defende mudanças na organização do *Corredor*. Que mudanças seriam essas?

JOSÉ: Nos nossos cinco anos de atividade, precisamos avançar e gerar mais resultados. Só conseguiremos dar esse salto se nos organizarmos melhor. Cá entre nós, espontaneidade não gera resultado e todos os equipamentos precisam se fortalecer. Não temos condições de assumir responsabilidades executivas no *Corredor* porque já é um desafio grande para cada um com sua equipe reduzida, manter as atividades que já

desenvolve. Só estruturando nossa ação poderemos captar recursos, contratar um assistente para Ana e investir em comunicação.

SANDRA: Como você avalia as novas ações empreendidas pelo *Corredor*? Falo das ações como a que Ana relatou que está em curso em *San Victorino*.

JOSÉ: Acho válidas. Sem dúvida. Mas, considero que nosso papel não é exatamente esse. Penso que um equipamento cultural que consegue oferecer uma programação artística válida já está cumprindo com sua função social.

SANDRA: José, agradeço muito por ter me recebido. Você me ajudou muito a entender um pouco melhor o *Corredor*.

JOSÉ: De nada. Estou ao seu dispor. Você parece aflita.

SANDRA: Desculpe. É que em quinze minutos tenho uma entrevista com Álvaro Suarez. Sabe onde fica o *Espaço Sputnik*?

Ainda bem que estou a apenas duas quadras do *Sputnik*. Já ouvi falar do lugar, mas nunca estive. É um misto de boteco, galeria de arte, salão de dança e teatro que promove uma programação muito diversificada. Vai de artistas de vanguarda a apresentações de cultura tradicional colombiana. É o *point* alternativo difícil de categorizar. É frequentado por todo tipo de gente, de intelectuais a ambulantes. Ah, com certeza aquela fachada espacial é a do *Sputnik*!

SANDRA: Olá Álvaro! Desculpe o atraso.

ÁLVARO: Chegou na hora certa. Acabei de preparar para nós um chá delicioso que trouxe da Índia. Sente-se e respire um pouco.

SANDRA: Como aqui é bonito e diferente. Tantas referências. Gostei muito.

ÁLVARO: Aqui tem um pedacinho de cada um que passa por aqui. Acredito nisso. Na ideia de que o conjunto é maior que a soma das partes, sabe?

SANDRA: Percebi na reunião geral que é assim que você encara o trabalho do *Corredor*.

ÁLVARO: Exatamente! Penso que precisamos aproveitar o potencial que geramos pela atuação conjunta. Mais do que pensar nos interesses de cada um, isoladamente, precisamos focar no fortalecimento do conjunto. Porque se o conjunto estiver forte, todos ganham.

SANDRA: Para você, isso tem a ver como ações de maior impacto?

ÁLVARO: Sim! Convenhamos, o consumo cultural no nosso país é influenciado por diversas contingências sociais, educacionais e econômicas. Contudo, as pessoas estão nas ruas. Para sermos vistos, precisamos ganhar as ruas. Daí, conseguiremos fazer com que as pessoas percam o medo e entrem. Temos é que redefinir o Centro como o metro quadrado mais cultural da cidade. Um lugar que exala arte por todos os cantos! Imagina só que impacto na mídia, por exemplo, se ressaltássemos esse aspecto do *Centro*.

SANDRA: Como seria possível conseguir esse nível de impacto? Alguns gestores acreditam que só haverá avanço com uma maior estruturação das atividades do grupo.

ÁLVARO: Não acredito neste negócio de gestão. Isso é história de administrador. Acho que engessa muito um ambiente cultural. Acredito nas oportunidades que surgem, na intuição, no acaso, nos encontros. É assim que se cria. Tem gente que me chama de *hippie* e eu acho graça. Mas, é mais ou menos por aí.

SANDRA: Então, como conseguir o alcance que você imagina?

ÁLVARO: Acho que a liberdade está no nosso DNA. Assim como o desejo espontâneo de cooperar com os parceiros. Acho que podemos nos organizar melhor sem deixar de ser fiéis a isso. Como fazer isso, exatamente, eu não saberia dizer...

SANDRA: E sobre a atuação do *Sputnik* com o entorno, como você avalia essa relação?

ÁLVARO: Acho que esse espaço é um reflexo do *Centro*. Ele não poderia existir em outro lugar do que não aqui. A sociedade colombiana é muito segmentada. Ninguém se mistura, exceto aqui no *Centro*. Nós captamos essa energia e valorizamos o encontro de culturas. Sem preconceito!

SANDRA: Álvaro, muito obrigada pelo chá e pela entrevista. Você contribuiu muito com meu trabalho. Agora, eu vou comer alguma coisa, porque no início da tarde estarei com Carmem Baurés. O que você me sugere?

Além de tudo, a comida do *Sputnik* é excelente! Preciso correr para o último encontro do dia. Ainda bem que com quinze minutos de caminhada chego lá. Ana me antecipou que Carmem é uma francesa radicada em Bogotá há mais de vinte anos. Ela comanda o *Centro Cultural Colombo-Francês*– CCCF, que, além de um trabalho muito qualificado da difusão da língua e da cultura francesas em Bogotá, desenvolve ações que posicionam a cultura como

elemento central para o desenvolvimento humano e social. Está vendo aquela bandeira francesa tremulando, logo ali? Isso quer dizer que chegamos.

SANDRA: Olá Carmem, como está? Obrigada por me receber.

CARMEM: É um prazer. Já conhecia nosso *Centro*?

SANDRA: Sim. Gosto muito dos ciclos de cinema que vocês promovem.

CARMEM: Então, leve uma programação. No início do mês teremos uma programação especial. Um ciclo de documentários realizados por jovens cineastas de cinco etnias indígenas diferentes que participaram de um laboratório de criação aqui no *Centro* com cineastas franceses. Dessa troca de experiências, surgiram os documentários.

SANDRA: Que bonito projeto. Parece-me que o CCCF aposta em uma ação multicultural. Estou enganada?

CARMEM: Certíssima! Esse é o norte para toda atividade do *Centro*. Procuramos divulgar a cultura francesa em diálogo com os valores culturais locais.

SANDRA: Talvez por isso, a posição do CCCF no *Corredor Cultural* seja em prol de uma ação mais destacada junto às comunidades do território. Seria isso?

CARMEM: Não conseguimos enxergar o *Corredor* como um projeto que busca apenas o benefício de um grupo e instituições. Pensamos o *Corredor* como uma oportunidade de abrir um diálogo fortalecido entre cultura e sociedade. Digo nós, porque temos um conselho diretor e esse posicionamento não é apenas meu. É um posicionamento institucional. Acreditamos muito no potencial do *Corredor* e isso é compartilhado por todo o conselho.

SANDRA: Mas, como você avalia as conquistas do *Corredor Cultural* até o momento? O que considera importante rever a partir dos seus cinco anos de experiência?

CARMEM: Manter-se vivo e atuante ao longo de cinco anos é uma conquista importante. Os membros, cada um com sua realidade, enfrentam desafios muito grandes para desempenhar suas atividades. As equipes são pequenas, os recursos também. Há muitas mudanças de gestores e de diretrizes internas. Manter-se mobilizado para o desenvolvimento dessa ação conjunta não é fácil para a maioria. Contudo, penso que para o futuro do *Corredor* é necessário deixar mais claro quais são nossos propósitos, nosso norte, como gosto de dizer.

SANDRA: Muitos acreditam que depende de uma mudança no jeito de fazer as coisas. Seria isso para você também?

CARMEM: Em minha opinião, antes de qualquer tipo de estrutura ou organização interna temos que definir nossos propósitos, nossa visão de futuro. Sinto que cada um tem um entendimento sobre o *Corredor*. Precisamos encontrar um ponto de convergência que fique claro para todos e que ajude a animar os membros a participar e cooperar mais.

SANDRA: O que poderia ser esse ponto de convergência?

CARMEM: O grupo surgiu do reconhecimento de que precisamos melhorar nossas relações com nosso entorno. Então, acho que esse é nosso ponto de atenção comum, nosso entorno. Qualquer olhar convergente precisa nascer daí.

SANDRA: Seria no sentido de identificar o que o território pode oferecer para o grupo?

CARMEM: Não só isso, mas também o que o grupo pode oferecer ao território. Somos parte do ecossistema do Centro. Exergo uma relação de interdependência, não de extrativismo. Não sei se consigo me explicar.

SANDRA: Sim, compreendo. Percebo nas suas colocações a defesa por uma atuação política para o *Corredor*.

CARMEM: Atuação política entendida como fruto da interação social; e não como uma ação partidária. Acredito que juntos temos o potencial de nos fazer ouvir perante o poder público. Exercer esse poder em prol do desenvolvimento do Centro em uma perspectiva mais profunda traz benefícios para todos.

SANDRA: Muitos gestores do grupo acreditam que essa ação não faz parte das prerrogativas de uma instituição cultural. Como você analisa isso?

CARMEM: Bom, concordo que a arte não precisa ter uma função para ser válida. Só por existir, ela já cumpre sua função. Isso é certo. Por outro lado, mesmo que não seja essa a intenção do artista, fazer arte acaba sendo um ato político. Porque a arte tem um grande poder transformador. E isso não pode perder de vista.

Ainda estou com as frases de Carmem ecoando na minha cabeça. Que dia! Tenho muito que refletir, mas acho que já tenho uma ideia do que pode ajudar esse grupo a ter ainda mais conquistas nos próximos cinco anos. Vou começar já!

Notas de Ensino

Sinopse

Convidada por Ana Salavarieta a prestar um serviço de consultoria para o *Corredor Cultural del Centro de Bogotá*, Sandra Peres escuta alguns gestores dos equipamentos culturais que integram o grupo. Ela se depara com diversos desafios enfrentados pelo *Corredor*, dentre eles: equilibrar expectativas organizacionais e propósitos coletivos; definir de forma clara uma visão para o grupo; refletir sobre sua forma de organização e equalizar concepções diferentes em relação ao papel social das organizações artístico-culturais. Agora, lhe cabe apresentar ao grupo uma análise crítica de sua atuação e um planejamento estratégico para os próximos cinco anos.

Fonte de Dados

O caso é escrito com personagens e situações fictícias, mas se apoia em dados da realidade empírica. Um estudo de caso foi realizado junto as organizações que compõem o Corredor Cultural de Bogotá, Colômbia. O objetivo da pesquisa foi explorar as relações entre gestão, territorialidade e identidade. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise de documentos, durante pesquisa de campo realizada em Bogotá, na Colômbia. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de cinco organizações culturais que fazem parte do Corredor, bem como com a coordenadora da interorganização. A observação participante compreendeu um período de visitas aos equipamentos membros e participação em reuniões de planejamento. Os documentos analisados incluem atas de reuniões do grupo, relatórios anuais, programação dos equipamentos e conteúdo dos boletins virtuais do Corredor. A análise de conteúdo de todo material coletado foi organizada em temas que orientaram a escrita deste caso para ensino.

Objetivos Educacionais

O caso objetiva contribuir com a formação de produtores culturais, administradores e gestores sociais ao estimular o reconhecimento dos desafios envolvidos no processo de territorialização da gestão de equipamentos culturais e provocar a reflexão sobre estratégias para o enfrentamento destes desafios.

Uso Pedagógico Sugerido

Sugere-se como atividade pedagógica para a aplicação do caso para ensino a seguinte sequência de ações que demandará, no mínimo, duas aulas de 50 minutos:

Etapa 1: Sistematização da identidade, de seus desafios e oportunidades

- Divisão da sala em quatro grupos que assumirão os papéis de Ana (coordenadora), José (gestor do *Teatro Mayor*), Álvaro (gestor do espaço *Sputnik*) e Carmem (gestora do *Centro Cultural Colombo-Francês*).
- Leitura em grupo do caso para ensino.
- Identificação, sistematização e exposição dos desafios e oportunidades que caracterizam o processo de territorialização da gestão do *Corredor Cultural de Bogotá*, de acordo com o exposto no caso e a partir do ponto de vista de cada um dos personagens.

Etapa 2: Reflexão teórica sobre gestão, identidade territorial e interorganização

- Leitura de Haesbaert (2003) e, em seguida, discussão das respostas que cada grupo elaborará para a questão 2.4.1.
- Leitura de Saraiva e Carrieri (2014) e, em seguida, discussão das respostas que cada grupo elaborará para a questão 2.4.2.
- Leitura de Fischer e Melo (2004) e, em seguida, discussão das respostas que cada grupo elaborará para a questão 2.4.3.

Etapa 3: Aplicando os conceitos para a elaboração do Plano de Ação do Corredor Cultural de Bogotá

- Manutenção da divisão dos grupos que assumirão o papel de Sandra (consultora) para análise das observações produzidas na Etapa 1 à luz dos textos lidos na Etapa 2.
- Elaboração do plano de ação para o *Corredor* contendo estratégias de superação dos desafios e de potencialização das oportunidades identificadas.

- Apresentação da proposta de cada grupo para a turma e debate final da atividade.

Questões para Discussão

Questão #1

Na proposta de territorialização da gestão exposta pelo caso para ensino, a identidade territorial emerge como elemento vinculante por excelência. De que maneira território e identidade se relacionam? Que aspectos territoriais contribuem para a identificação dos potenciais identitários de um dado território?

Questão #2

Que papel as organizações desempenham ou podem desempenhar nos contextos territoriais nos quais se inserem?

Questão #3

De que forma a identidade territorializada pode ser utilizada no processo de motivação e engajamento das organizações em um contexto de cooperação interorganizacional?

Análise do Caso

Alguns pontos podem ser integrados pelo professor à discussão gerada durante à atividade sugerida. É uma forma de orientar a aplicação do referencial apresentado para a elaboração de soluções aos desafios apresentados no caso para ensino.

Questão #1

Na proposta de territorialização da gestão exposta pelo caso para ensino, a identidade territorial emerge como elemento vinculante por excelência. De que maneira território e identidade se relacionam? Que aspectos territoriais contribuem para a identificação dos potenciais identitários de um dado território?

Discussão:

Partindo de uma concepção político-cultural (Haesbaert, 2011; Santos, 2000; Saquet & Briskievicz, 2009), o território é entendido como espaço produzido num processo dinâmico e permanente. Deste modo, a “base material natural ou construída; as atividades econômicas que são empreendidas; as estruturas sociais que são geradas e suas inter-relações; as instituições construídas e as regras do jogo; os valores e os códigos adotados” (Perico, 2009, p. 25) são elementos constituintes de suas dinâmicas.

Por outro lado, a identidade também é amplamente reconhecida como uma construção social. Segundo Castells (1999), trata-se de uma construção que se vale “da matéria-prima fornecida pela história, geografia, biologia, instituições produtivas e reprodutivas, pela memória coletiva e por fantasias pessoais, pelos aparatos e de poder e revelações de cunho religioso” (Castells, 1999, p. 23). Tudo isso processado individual e coletivamente, em função de tendências sociais, projetos culturais, estrutura social e visão de tempo/espaço.

Ambas as concepções expressam uma coincidência de aspectos que caracterizam tais conceitos. Além disso, integram aspectos de dimensão material e simbólica para a compreensão de ambos, apresentando-as de forma indissociável e mutuamente influenciável. Deste modo, expõem a estreita conexão entre território e identidade, ensejando o emprego do termo *identidade territorial*.

Desta forma, podemos conceber o território como uma base (material e simbólica) sob a qual as construções identitárias se processam, sendo, ao mesmo tempo, impactado por estas em um fluxo contínuo e dinâmico de influência. Mesmo no contexto pós-moderno, cuja compressão do tempo-espaço (Harvey, 2014) e a tensão entre o ‘global-local’ (Hall, 2006, p. 44) parecem descolar as relações sociais de sua base territorial, a relação território-identidade não se extingue. Quando muito, se reconfigura, como defende Haesbaert (2003), ao propor a substituição de ideia de desterritorialização pela ideia de multiterritorialidade. A contemporaneidade, em lugar de suprimir as relações territoriais, articula simultaneamente por encaixe ou em rede várias escalas territoriais diferentes.

Este dinamismo contraria qualquer tendência a estabelecer uma feição fixa ao território ou à identidade. Deste modo, melhor que entender a identidade territorial como algo essencial ou inequívoco, é melhor concebê-la como um potencial identitário múltiplo e mutável que, portanto, pode ser tomado de forma estratégia com organizações das mais diversas naturezas (pública, privada, social) em prol da dinamização social, econômica e política dos territórios nos quais se inserem.

Questão #2

Que papel as organizações desempenham ou podem desempenhar nos contextos territoriais nos quais se inserem?

Discussão:

As organizações são parte do conjunto de atores sociais que se relacionam no e com o território, afetando e sendo afetadas por suas dinâmicas identitárias (Saraiva & Carrieri, 2014). Quanto mais conscientes deste processo e ativas em relação a ele, mais fortalecidas serão as organizações. Sobretudo organizações, como os equipamentos culturais, cuja dimensão territorial é um componente muito significativo.

Nos exemplos trazidos pelo caso para ensino, características como a paisagens naturais, paisagem urbana, usos do território, aspectos históricos, econômicos e sociais, além das relações de poder e o sistema de significados que o caracterizam o território são elementos que foram ou podem vir a ser integrados aos processos de gestão do grupo de equipamentos, conferindo diferenciação e originalidade a suas ações (ação organizacional e interorganizacional), bem como contribuindo para o desenvolvimento territorial. Atendo-se ao exemplo trazido pelo caso, o *Corredor Cultural de Bogotá* explorou de forma intuitiva e pouco articulada tais potencialidades.

O que se espera com a elaboração do plano pela consultora é dotá-lo de uma ação mais estratégica e consciente. Santos e Davel (2016) apresentam procedimentos e práticas que visam a auxiliar neste processo, o qual denominam de gestão territorializada. Os benefícios da adoção de uma gestão territorializada para equipamentos culturais acontecem em três dimensões: organizacional, interorganizacional e territorial (Santos & Davel, 2016). Na dimensão organizacional, ocorre uma maior aproximação entre o equipamento e seus diversos públicos, potencializando sua comunicação por lhe oferecer uma oportunidade e diferenciação. Já na dimensão interorganizacional, um maior vínculo é estabelecido entre os membros do grupo, potencializando suas ações por meio de comunicação e programação cooperada. Por fim, na dimensão territorial, associa-se de forma substantiva a cultura ao contexto do desenvolvimento territorial.

Questão #3

De que forma a identidade territorializada pode ser utilizada no processo de motivação e engajamento das organizações em um contexto de cooperação interorganizacional?

Discussão:

Fischer e Melo (2004) definem as interorganizações como um “tecido híbrido formado por organizações que atuam em conjunto”. As autoras ressaltam ainda que sua ação está intimamente ligada ao desenvolvimento territorial, uma vez que ativam “tramas e conjunto de redes sociais, que se articulam e superpõem, com relações de cooperação ou conflito, em torno de interesses, recursos e valores, em um espaço cujo contorno é definido pela configuração deste conjunto” (Fischer & Melo, 2004, p. 18). Vista dessa forma, a característica central da ação interorganizacional é a busca por uma relação de cooperação entre atores diversos com foco na convergência de interesses e com potencial impacto territorial.

Encontrar um ponto de convergência entre os pontos de vista das diferentes organizações envolvidas no processo de construção interorganização é fundamental, porque possibilita equalizar os entendimentos dos integrantes entre si, criando um grupo coeso. No exemplo apresentado pelo caso de ensino, o território foi o ponto de convergência inicial que ensejou a cooperação interorganizacional. Contudo, o território pode ser visto também como desafio ou fonte de problemas a serem enfrentados.

Ao valorizar as potencialidades identitárias que emergem do território, a estratégia de gestão territorializada proposta por Santos e Davel (2016) ratifica o território como elemento vinculante no contexto da ação interorganizacional. Contudo, também, o apresenta de maneira oposta: como um manancial de oportunidades. Além disso, expõem como o aprofundamento da ação interorganizacional contribui para o desenvolvimento territorial.

Referências

- Castells, M. (1999). *O poder da identidade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Davel, E., Santos, F. P., & Dantas, M. (2016). Identidade cultural de territórios como política de gestão. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Bahia, 40.
- Fischer, T., & Melo, V. P. (2004). Organizações e interorganizações na gestão do desenvolvimento territorial. *Organizações & Sociedade*, 11(Edição Especial), 13-41.
- Haesbaert, R. (2003). Da desterritorialização à multiterritorialidade. *Boletim Gaúcho de Geografia*, 29(1), 11-24.
- Haesbaert, R. (2011). *O mito da desterritorialização: Do "fim dos territórios" à multiterritorialidade*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Hall, S. (2006). *Identidade cultural na pos-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A Editora.
- Harvey, D. (2014). *Condição pós-moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola.
- Perico, R. E. (2009). *Identidade e território no Brasil*. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA.
- Santos, F. P., & Davel, E. (2016). *Gestão de equipamentos culturais com base na identidade territorial: estratégias e paradoxos*. Anais do Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, Porto Alegre, 9.
- Santos, M. (2000). O papel ativo da geografia: Um manifesto. *Revista Território*, (9), 103-109.
- Saquet, M. A., & Briskievicz, M. (2009). Territorialidade e identidade: Um patrimônio no desenvolvimento territorial. *Caderno Prudentino de Geografia*, 1(31), 3-16.
- Saraiva, L. A., & Carrieri, A. d. P. (2014). Territorialidade e identidade na sorganizações: o caso do mercado central de Belo Horizonte. *Revista de Administração da Mackenzie*, 15(2), 97-126.

