

# PEDAGOGIA UNIVERSITÁRIA EM DANÇA:

entre saberes e modos de fazer

Mônica Corrêa de Borba Barboza  
Eleonora Campos da Motta Santos  
Rubiane Falkenberg Zancan (orgs.)

  
Editora  
UFPel



# **PEDAGOGIA UNIVERSITÁRIA EM DANÇA:** entre saberes e modos de fazer

Mônica Corrêa de Borba Barboza  
Eleonora Campos da Motta Santos  
Rubiane Falkenberg Zancan (**orgs.**)

Pelotas, 2024





**Editora  
UFPel**

**Filiada à ABEU**

Rua Benjamin Constant, 1071 - Porto  
Pelotas, RS - Brasil  
Fone +55 (53)3284 1684  
editora.ufpel@gmail.com

Dados de Catalogação na Publicação:  
Bibliotecária Leda Lopes - CRB-10/2064

P371 Pedagogia universitária em dança [recurso eletrônico]:  
entre saberes e modos de fazer / organização Mônica  
Corrêa de Borba Barboza, Eleonora Campos da Motta  
Santos e Rubiane Falkenberg – Pelotas : Ed. UFPel, 2024.  
283 p.: il.

15,5 MB, eBook (PDF)  
ISBN: 978-85-60696-47-5

1. Dança – formação. 2. Pedagogia. 3. Inclusão.  
4. Acessibilidade. 5. Sexualidade. I. Barboza, Mônica  
Corrêa de Borba, org. II. Santos, Eleonora Campos da  
Motta, org. III. Falkenberg, Rubiane, org.

CDD 793.3

#### **Seção de Pré-Produção**

*Isabel Cochrane*

Administrativo

*Suelen Aires Böettge*

Administrativo

#### **Seção de Produção**

*Preparação de originais*

*Eliana Peter Braz*

Administrativo

*Catologação*

*Madelon Schimmelpfennig Lopes*

Administrativo

*Revisão textual*

*Anelise Heidrich*

Assistente de Revisão

*Suelen Aires Böettge*

Administrativo

*Projeto gráfico e diagramação*

*Fernanda Figueredo Alves*

*Carolina Abukawa (Bolsista)*

*Coordenação de projeto*

*Ana da Rosa Bandeira*

#### **Seção de Pós-Produção**

*Marisa Helena Gonsalves de Moura*

Administrativo

*Eliana Peter Braz*

Administrativo

*Newton Nyamasege Marube*

Administrativo

#### **Projeto Gráfico & Capa**

*Carolina Abukawa*

#### **Revisão Textual**

*Bruno Cardozo Gonçalves (Estagiário)*

#### **Descrições das imagens**

*DiVerso: um programa de arte acessível  
(programa de extensão do curso de Dança  
Licenciatura da UFSM)*

# A cultura projetual e de projetos e o ensino e a formação em Artes: uma reflexão acerca das experiências na Licenciatura em Dança (UFRGS), anos 2017-2020<sup>98</sup>

Marcio Pizarro Noronha

Este artigo tem como intuito explorar aspectos de novas ferramentas para o ensino, levando em conta aspectos da cultura projetual (design de projetos) e a forma como estes elementos que integram os debates do campo da educação à distância, educação tecnológica e inclusão digital vieram a se tornar mais sensíveis, ganhando força no visível temporal da realidade da formação universitária e da formação docente nos tempos atuais, traçando novos contornos e desafios para o ensino e para a formação de docentes universitários e seus discentes-docentes (futuros docentes). Há muitos anos, os cursos de Artes, em quase todos os seus domínios, acolhem o debate referente às relações com a tecnologia, seja pelo viés de poéticas tecnológicas (alguns fazem uso do termo poéticas digitais) seja pela presença de um tema abrangente que toma o ensino, até transformações sofridas pelas escolas técnicas transformadas em institutos integrados entre ensino médio e educação superior, trazendo à tona um debate referente à democratização de acesso à esfera tecnológica (inclusão digital).

Desta maneira, os diferentes fios deste diálogo já vinham sendo tramados à um tempo mais longo e ao contexto, fortemente ligados às transformações sociais e de seus modelos produtivos (inclui-se aqui um debate referente ao tema das transformações do cenário capitalista contemporâneo, nas formas das teorias dos

---

98 Este ensaio resulta das reflexões produzidas entre os anos de 2017 e 2021 no escopo das disciplinas de GESTÃO DE PROJETOS EM DANÇA e ESTÁGIO DE DOCÊNCIA EM PROJETOS DE DANÇA e nos projetos de pesquisa coordenados neste mesmo períodos, no âmbito de atuação no curso de Licenciatura em Dança (UFRGS).

modelos pós-fordistas, economias da pós-produção, pós-modernismo em economia e política) em diferentes vieses e abordagens, envolvendo uma forte presença da reflexão do chamado marxismo cultural contemporâneo, teorias pós-identitárias da organização social e autores cuja ênfase era e é eminentemente voltada para a incorporação da tecnologia como técnica formativa (um tema muito em voga a partir dos impactos vividos pelas transformações propostas pelos modelos da BNCC e BNC-FORMAÇÃO).

Assim, não se trata de uma zona que permita uma flutuação ingênua, uma vez que o debate que desejamos traçar e tratar no corpo deste pequeno artigo, encontra-se na divisão de diferentes agendas no que se referem às políticas para o campo educacional, não somente no Brasil, mas em muitas outras partes do mundo.

## Apresentando o tema e os desafios

Desde o ano de 2017, venho me dedicando ao estudo e à aplicação, com forte envolvimento com a prática profissional para dançarinos e docentes em artes e artistas, a desenvolver um programa de trabalho e de formação em Gestão de Projetos, tendo aqui suas matrizes obtidas a partir da evolução deste campo disciplinar e profissional no mundo e no Brasil. Inicialmente, produzindo um diagnóstico referente ao modo como a perspectiva do projeto era (e em muitos lugares ainda é) apresentada, com ênfase no espelhamento direto entre a construção das políticas públicas setoriais e a instrumentalização de estudos para a aplicação destes elementos em conjuntos legais (documentos e formulários nascidos em editais que surgem embasados em legislação cultural vigente). Deste modo, mesmo com um possível entendimento crítico, ao final, este campo de atuação profissional acabava por se tornar um lugar privilegiado para a construção de projetos sem qualquer autonomia do objeto, uma vez que cada projeto era um espelho direto de um determinado modelo de documento construído como a ferramenta aplicada de um edital (geralmente público) (Branco, 2016; Camargo, Ribas, 2019; Carvalho, 2018; Cavalcanti, 2016; Maximiano, 2014).

Sempre houve uma tendência em descolar a história política e econômica do setor cultural e de seus agentes, da formação dos sistemas artísticos e da per-

formance dos seus agentes, do momento exato em que esta atuação profissional ocorre. Assim, uma visão histórica nunca foi uma garantia evidente para a produção de uma reflexão crítica referente à construção de projetos que tivessem maior grau de autonomia, tanto na sua modelagem como nos seus desempenhos/performances sociais. Além disso, também sempre houve, por uma outra parte da conversa, um forte desinteresse em integrar o debate do projeto (e a educação projetual) com o tema da autogestão no campo educacional, o que significa dizer que a educação por projetos acabou por ser uma forma evidente de pensamento do contraturno na escola, na chamada educação em tempo integral, e pouco foi capaz de ser incorporada a uma transformação e potencialização da educação de modo mais global. Deste modo, quando ela existe, nos cursos superiores, na formação docente, não produz uma ligação forte entre projeto e educação e gestão projetual e gestão educacional.

Neste cenário implementado e nada otimista, podemos pontuar as duas questões que estão presentes e recorrentes: a 1ª envolve uma concepção de projeto como ferramenta do edital e não como modelo de pensamento (com fundamentos epistêmicos e pedagógicos); e a 2ª uma forte ausência desta forma de operação nas licenciaturas, o que deixa o docente em formação, muito a descoberto, de temas fortes e enfaticamente macrossociológicos para o campo da educação (Branco, 2016; Camargo, Ribas, 2019; Carvalho, 2018; Cavalcanti, 2016; Maximiano, 2014).

Deste modo, cabe, em grande parte, recuperar uma história tanto social-cultural quanto conceitual da gestão e da gestão em projetos, e observar a transversalidade possível entre ela e sua presença no campo da produção cultural e artística. Isto significa, inicialmente, reconhecer que, sem saber a história deste campo, não é possível realizar um trabalho rumo à autonomia intelectual do discente-docente na educação projetual, sua teorização, metodologias e processo de internacionalização (um campo emergente que nasce sob a égide de uma cultura internacionalizada e rumo à globalização), criando parâmetros e protocolos internacionais para a construção de projetos.

Este processo de estudo-formação é acompanhado do estudo histórico e analítico das políticas setoriais para a cultura – políticas de governo, em geral – uma vez que a cultura, mesmo sendo um elemento constitucional, e, portanto, integrante de uma visão abrangente de Estado (políticas de Estado), sofre os reveses setoriais no domínio da performance governamental na eleição de aspectos pri-

vilegiados (formação das agendas governamentais para a cultura) e no fatiamento financeiro. Além do estudo da esfera política, é preciso atualizar a compreensão sistêmica do campo artístico e dar maior abertura para uma interlocução com a agenda dos demais setores considerados socialmente produtivos. Há um tabu da monetização da cultura que afeta nossa formação de modo absolutamente evidente. É preciso estudar e analisar a formação dos mercados de cultura, a maneira como a produção de bens culturais veio a se transformar numa produção de serviços (uma vasta rede de serviços) e como esta re-concepção veio a afetar a prática política dos agentes governamentais, exigindo uma agenda maior em seus editais do que a apresentação de um produto artístico-cultural. É preciso ainda enfrentar de frente, com análises sociais, econômicas e de políticas econômicas, as aproximações, mas também os distanciamentos entre o mercado das artes, o sistema das artes, o trabalho e os trabalhadores artistas.

Como se trata de um tema vasto e com uma agenda poderosa, será preciso propor um breve recorte. Mesmo assim, antes de promovê-lo, por função política, social e educacional, vou montar uma breve agenda de temas que tenho desenvolvido em pesquisas, enfatizando os anos de 2017 a 2021, como docente e pesquisador no curso de Licenciatura em Dança (UFRGS).

## Agenda de trabalho. A identificação de um conjunto de questões no design projetual.

A primeira questão é, portanto, modificar o fluxo convencional do pensamento que partia do edital e da construção de projetos, transformando a formação em pura ferramenta de uma prática em regime de urgências, não dando atenção nem ao conceito nem a história da gestão projetual (design de projetos), tampouco estabelecendo linhas de relação entre gestão e educação.

A segunda questão, decorrente da anterior, é a compreensão ampla deste processo de internacionalização-globalização da cultura de projetos e seus efeitos em quase todas as esferas da vida econômica, social, política, da geração de tecnologias e da produção cultural e artística. Não há arte para a sociedade global que não possua uma agenda em *social media* e nisto uma zona tensa e extensa de negociação entre domínio de ferramental tecnológico, de comunicação e de

recepção na forma de um programa voltado para usuários dos bens e dos serviços promovidos por esta zona de fabrico artístico.

Nesse processo, precisamos estruturar uma subdivisão nascida da problematização entre a primeira e a segunda questões: entre a internacionalização dos modelos robustos de projeto (todos eles nascidos em áreas de tecnologia, engenharia e administração) e sua agilização em blocos concentrados de trabalho e operações, nas formas mais recentes criadas para os modelos projetuais que envolvem fortemente as áreas de marketing, comunicação social, produção cultural, bens e serviços em artes e cultura, dentre tantas outras. Este tipo de objeto, que se apropria muito recentemente dos modelos desafiadores da gestão, acaba por se desenvolver com interfaces altamente gráficas (modelos como gestão por canvas e infográficos) e promove uma trama entre objeto econômico (material e financeiro), objeto político e legal (políticas setoriais e legislação) e gestão simbólica (críticas aos modelos tradicionais da cultura artística e reconcepção do público que transita para formas de interação e modelos de usuários).

A terceira questão foi também um desafio: encontrar uma maneira de transmissão crítica e proativa das modelagens projetuais, demandando o desafio da construção de um escopo de projeto que não seja um espelho de um edital ou um programa público ou privado, mas que resulte da autogestão da posição que este sujeito discente futuro docente e licenciando deseja ocupar no cenário artístico, cultural e educacional. Esta é uma questão bastante trabalhosa, pois exige dedicação à incorporação de novos vocabulários e novos trajetos num processo formativo e, ainda mais, uma visão do campo educacional que não trata apenas das polaridades docente-discente (professor-aluno). Como se trata de refletir acerca de gestão projetual e, nisto, incorporar aí, a experimentação rumo a uma docência projetual, faz-se necessário incorporar todo o debate promovido pela educação tecnológica dos últimos vinte ou trinta anos. Neste debate, não há centralidade docente nem estereotipia do discente. Temos entre ambos – que não desaparecem – formas de inter-atuação, de monitorias, tutorias, mentorias, curadorias e agenciamentos de facilitação (facilitadores), todas elas questionando fortemente os modos da aprendizagem performativa de adultos (Branco, 2016; Camargo, Ribas, 2019; Carvalho, 2018; Cavalcanti, 2016; Maximiano, 2014).

A quarta questão diz respeito às ferramentas propriamente ditas. O que é uma estrutura analítica e como se ordenam num fluxo com ramificações (trama, teia)



os blocos de trabalho de um projeto? Como transformar ideias em ações (capazes de serem descritas no formato de uma mensagem do Twitter) e como localizar as ações em conjuntos espaciais (blocos de trabalho) e temporais (diferentes formas de apresentação de um cronograma de projeto)? Como pensar e planejar recursos e construir orçamentos realistas capazes de responder significativamente ao proponente e, ao mesmo tempo, ofertar à sociedade, à escola, aos investidores, aos agentes públicos e aos demais envolvidos uma noção mais geral do que vamos precisar e o quanto isto irá custar. Tudo isso, mantendo a atenção na perspectiva global, na agenda internacional da cultura e nas políticas estatais para o setor. O estudo entre os anos de 2020 e 2021 ainda incorporou uma nova questão: a pandemia de covid-19.

A covid integra a agenda de todas as políticas globais, internacionais e estatais (nacionais) no mundo. Ela transformou a tecnologia e as mídias sociais não apenas num lugar estratégico e num cenário para as operações da arte e da cultura, mas veio a se transformar na forma do fazer cultural, não somente de agentes artísticos e culturais voltados para a agenda tecnológica, como também ocupou a cena das instituições culturais convencionais, modeladas numa concepção de cultura material e presencial, que tiveram que ser reinventadas em regime de urgência. Assim, museus, universidades, fundações, casas e centros de cultura, companhias artísticas, grupos e artistas em produção solo passaram a operar de modos bastante semelhantes, criando um efeito de hegemonia da língua da tecnologia sobre a produção.

A quinta questão diz respeito a algo que é parte integrante da modelagem de projetos (design de projetos), mas ganha ainda mais notoriedade e evidência quando falamos em projetos em artes e em cultura. Diz respeito a duas áreas recentes do modelo robusto da cultura de projetos, as partes interessadas e a gestão de comunicação e mídias (internas e externas às instituições e aos agentes).

Modelos de gestão se combinam à sociologia dos agentes (atores sociais). Estudos na antropologia dos impactos devem ser aqui altamente considerados. Parece óbvio que a construção de uma barragem produz impacto social numa comunidade. Mas, não parece óbvio que um projeto cultural seja ele mesmo um agente de impacto. Aqui a teoria dos projetos pode ser combinada com a noção de portfólios e programas, especialmente quando estamos falando dos agentes institucionais da cultura. Qual o motivo de, poucas vezes, nos perguntarmos a

respeito do impacto promovido por um agente institucional no setor que ele se encontra operando? Mais uma vez, o cenário global da covid foi convidativo a uma reflexão consistente e, no caso brasileiro, observar a fragilidade de nossas políticas de Estado em relação à cultura.

A legislação emergencial, mesmo quando a realidade da necessidade (econômica, material e financeira) e da demanda, não deixa abrir a ferida de um Estado que não possui posicionamento político em face dos agentes de cultura, e por mais que se sinta e perceba a urgência, este apagar de fogos pontuais não impedirá a destruição de boa parte do ecossistema cultural. É quase impossível não perceber, quando se fala na formação de licenciados em Artes – dança, portanto, agentes de cultura, toda uma alienação da agência denominada de escola e de tantas outras instituições. Efeitos perversos de mecanismos legais, os fomentos das últimas décadas, não foram o suficiente para a consolidação de equipamentos culturais qualificados tecnologicamente para dar melhores soluções aos desafios deste cenário dos dois últimos anos. Investimentos econômicos – materiais e financeiros – devem ser pensados a partir de políticas de Estado, sejam elas quais forem, para que os agentes setoriais possam tomar posições e construir suas performances no interior do campo (Branco, 2016; Camargo, Ribas, 2019; Carvalho, 2018; Cavalcanti, 2016; Maximiano, 2014).

A sexta questão diz respeito aos modelos e modos operativos. Como se põe em execução um design projetual? Como se monitoram as ações e os blocos de trabalho (feedback e controle)? Como se avalia andamento e resultado? Como se produzem relatórios parciais e finais numa educação projetual e em projetos em arte e cultura? E disso, mais uma vez, voltamos às primeiras questões apresentadas neste texto. As razões disso estão diretamente associadas a transformações ocorridas no setor cultural e mesmo nos modos como o Estado faz o agenciamento dos projetos.

A cada ano que passa, ao observarmos a transformação dos editais públicos, percebemos uma ampliação dos estudos e da exigência da apresentação de dados referentes a impactos. Impactos de uma barragem podem envolver a transformação de uma paisagem e da memória de uma população por inteiro. Impactos de projetos culturais exigem uma observância detalhada das partes envolvidas. Um projeto cultural não é apenas o desejo de um artista ou de um grupo ou companhia. Um projeto cultural pode afetar o seu entorno, um bairro, uma comunidade,

um grupo étnico-racial, um grupo social geracional, uma política de e para os gêneros. Um projeto cultural envolve uma extensa rede de partes interessadas (*stakeholders*). Existem pessoas que são afetadas pelo fato de um projeto ocupar uma praça num bairro. Um projeto que é operacionalizado no interior de uma escola (uma instituição) também afeta não somente seus participantes, mas a escola como um todo.

O sétimo elemento da nossa agenda diz respeito a aspectos da metodologia de investigação e como essas promovem experiências de aprendizagem no contexto formativo. Uma das questões que incide diretamente sobre o design projetual é a combinação existente entre a pesquisa de campo (em suas diferentes formulações, envolvendo atualmente o que se denomina Netnografia), metodologias de trabalho em grupo (dinâmicas de grupo em antropologia e psicologia social, psicologia de grupos, gestão de pessoas), métodos gráficos e reflexivos (como *Design Thinking*, os Mapas Mentais e o *Trahentem*) e um vasto campo de metodologias, denominadas ativas pela educação tecnológicas (um exemplo, a Gamificação e o *Visioning*), todas elas combinadas, visando à construção de um projeto e a sua contextualização no modelo dos portfólios de projetos (Branco, 2016; Camargo, Ribas, 2019; Carvalho, 2018; Cavalcanti, 2016; Maximiano, 2014).

## As transformações sofridas nos modelos de Gestão de Projetos.

Como vimos, uma das questões da nossa agenda de investigação e sistematização diz respeito à compreensão e uma alteração nos modelos teóricos de gestão. O que foi dito acima revelou um processo crescente de especialização, acompanhado por uma globalização, o que designa um modelo estandardizado para a concepção de projetos e as ferramentas que permitem seus diagnósticos.

Inicialmente, o que podemos dizer é que o projeto era uma ação integrada a um tipo qualquer de comunidade, fazendo parte das suas ações cotidianas. Deste modo, o projeto era a formalização de ações realizadas em grupos e equipes que possuíam uma prévia identidade. Projetual era a forma de transformar práticas cotidianas e dar a elas uma lógica de bricolage (de engenharia), fazendo do projeto uma programação das práticas. Aparentemente, seria uma ação bastante orgânica e integrada à história dos grupos sociais. Mas, com lentes microscópicas, passa-

mos a compreender que os projetos eram modos de operar por hierarquização interna à dinâmica grupal.

Seus modelos de pensamento eram fundamentalmente embasados em interações em presença, seja espacial, na materialidade dos espaços e seus arranjos, seja da ação presencial humana (uma teoria da presença). As dinâmicas entre os agentes envolvidos num projeto eram todas elas centradas numa gradação hierárquica da presença – quem chegou antes, quem veio primeiro, quem possui mais experiência. Tudo em projeto estava intimamente vinculado a mecanismos de legitimação institucional e da institucionalização de seus agentes (poderíamos observar pessoas como dotadas de saberes que ultrapassam a sua condição momentânea de interagente).

O que sempre esteve em jogo era o resultado.

As transformações no capitalismo global levaram à construção de equipes altamente especializadas, mas menos hierarquizadas.

Os blocos de trabalho são nucleados de forma autônoma e os resultados dependem não de uma política da obtenção de resultados (produtos), mas, principalmente, de uma política fundada em ações estratégicas na processualidade, na dinamicidade, nas interações complexas.

Esta ampliação dos cenários de intervenção do designer de projetos, que saíram das engenharias e da administração e avançaram rumo às ciências humanas e sociais e às artes, exigem processos de atualização permanente, em modelos altamente virtualizados. Em tempos atuais, esta formulação trabalha com macro programas e blocos de trabalho que podem ser operacionalizáveis em diferentes projetos, formando conjuntos de operações autonomizáveis e realocáveis.

A formação linear e gradual, aos modelos dos sistemas acadêmicos, está sendo rapidamente substituída por pensamentos de certificação por demandas, afetando a noção de carreiras profissionais (Estudos em Sociologia das Carreiras). Um projeto não deve ser mais compreendido como a projeção linearizada de uma trajetória profissional. É preciso capturar essa transformação e deslocamento das operações hierárquicas nas equipes de trabalho para compreender o que se passa no mundo do trabalho. E eis, em parte, um dos elementos sinalizadores, do desajuste ou descompasso entre instituições e exigências e demandas da contemporaneidade.

Outra maneira de observar o que anda se passando neste mundo é aplicar questões referentes à Sociologia do Mundo do Trabalho e das Organizações.

Os modelos vigentes em grande parte das instituições históricas e robustas foram delineados no instante histórico de sua formação. Assim, é importante observar como as transformações internas e descompassadas também produzem diversos efeitos no momento da construção e da negociação da agenda das políticas públicas.

No caso brasileiro, muitas das instituições e da legislação ainda têm origem nas Eras Vargas e no período do Militarismo (Ditadura Militar), ou seja, iniciam nas transformações do Estado Moderno brasileiro dos anos 1930 e se encerram às portas dos anos 1980. Tudo o que ocorreu posteriormente é efeito de mudanças em parcelas ou fragmentárias, resultadas da tensão entre agendas liberais e agendas estatistas. As instituições e seus agentes sofrem estas intervenções. Na esfera das políticas de cultura, isso nos trouxe para os modelos que vigem ainda hoje, políticas de negociação de balcão de projetos culturais, políticas de mecenato (envolvendo uma forte relação entre cultura e tributação), políticas de governo fundadas em implementação de fundos culturais (em diferentes tamanhos e formatos).

No que tange a uma política para projetos, a questão mais recente incorporada aos padrões internacionais é a demanda das partes afetadas e interessadas. O designer deve observar atentamente a dimensão do seu escopo e ser capaz de responder a questões que envolvem um vasto círculo de sujeitos sociais e individuais afetados por uma determinada ação projetual. E há, ainda, toda uma nova formulação que não possui um protocolo internacional referente a uma pauta de impactos ambientais em projetos e ações em todos os setores, incluindo aí, arte e cultura.

Na problemática referente à construção de um projeto, as metodologias também foram acompanhando esta fragmentação e virtualização, produzindo formatos que envolvem os chamados Canvas, ou telas em branco, um conjunto de perguntas (roteiros) a serem investigados pelo grupo proponente, e, mais recentemente, as áreas de Informação geraram modelos para projetos que envolvem processos criativos, performances voláteis dos agentes e dos demais envolvidos, agenda não restritiva de demandas. Um modelo que se encontra polarmente oposto a maneiras tradicionais institucionais de operar com suas demandas e construir seus projetos (Branco, 2016; Camargo, Ribas, 2019; Carvalho, 2018; Cavalcanti, 2016; Maximiano, 2014).

Ao invés de desenhar um macro conjunto, o projeto corresponde a uma lógica fortemente operacional e diretamente ligada aos blocos de trabalho das equipes. São muitas equipes horizontais operando em simultaneidade e sincronicidade. São os chamados procedimentos ágeis que dão valor maior às performances. É fundamental um constante processo de retroalimentação do projeto (feedbacks).

As operações por tarefas encontram-se, lado a lado, as metodologias de processo, vistos como dinâmicas sistêmicas avaliáveis por sistemas de metrificação.

Para uma formação em artes e cultura, temos concentrado nossos exercícios na construção de projetos e na definição de um escopo de atuação do proponente individual ou grupo de proponentes, acompanhado de uma descrição do objeto. Assim, entendemos que é preciso compreender se se trata de um produto / obra / processo / serviço (na descrição do objeto), mas isto não é suficiente, é preciso descrever o alcance desse objeto, seu poder de atuar e produzir uma malha de interações e de envolvidos.

É preciso saber o que será entregue durante o processo de implementação, de execução e ao final do projeto. Mas também é necessário estar atento à construção do marco temporal das ações, o que permite optar por diferentes modelos de cronograma por micro ações ou por blocos de ação.

No caso particular da área cultural, ainda fazemos um uso corrente da linguagem da pré, produção e pós. Por motivos de termos incorporado ao fazer cultural a linguagem e a técnica da produção industrial, seguimos ainda este tipo de modelagem e construímos três grandes grupos de trabalho para produzir o objeto do projeto. Comumente, também faço uso desta linguagem, por ser mais familiar ao setor, mas faz-se importante olhar para este uso de modo crítico, pois se trata de um modelo industrial que obteve seus maiores resultados na ideia de indústria cinematográfica.

Seus usos atuais devem ser limitados a sua funcionalidade, operacionalidade e empatia dos agentes de cultura. Mas os objetos à cultura não podem ser unicamente olhados com as lentes da cultura industrial. É preciso dar atenção aos relatórios produzidos pelos Observatórios de Cultura em todo o país para entender mais a respeito do esgotamento desta terminologia.

Em análises realizadas a partir de projetos construídos entre os anos de 2017 e 2021, pude identificar algumas questões relevantes e que se repetem:

1. Baixo nível de atração pela investigação econômica, tanto material quanto monetária; a precificação da vida cultural segue sendo um tabu;
2. Baixo nível de atração pela investigação do público tomado como usuário ou como consumidor, explorando, algumas vezes, noções estéticas de recepção como suas substitutas;
3. Baixo nível de avaliação monetária dos agregados educacionais apresentados como projetos ou contrapartidas de projeto (exemplo, ações educativas);
4. Dificuldade em ultrapassar modelos centralizados numa visão de patrocínio do setor público ou por ele gerenciado; modelagens de autogestão são uma realidade, mas possuem baixa presença das análises e nos interesses do modelo crítico;
5. Dificuldade em construir redes colaborativas e *networks* que sejam capazes de promover agenciamentos financeiros; a noção de produtividade e de colaboração são importantes, mas noções mais fluidas de capital não integram grande parte dos discursos e análises referentes ao capital cultural;
6. O capital cultural ainda se encontra afinado ao capital industrial (produção) e, em menor grau, ao capital financeiro, o que provoca uma visão negativa quando se fala de especulação em ambiência cultural;
7. Baixo nível de agregação de novas partes interessadas e de novos agentes colaboradores, gerando uma problemática a ser refletida em nosso ambiente, tanto como alvo de investigação quanto nos termos de avaliação de um sintoma das perdas econômicas globais enfrentadas pelo setor cultural;
8. Dificuldade em atribuição de valor financeiro ao trabalho é um dado crescente e que acompanha a depauperação do mundo do trabalho para agentes de arte e cultura;
9. Agentes de arte e cultura acabam por privatizar seus projetos, transformando-os em carteiras pessoais (auto investimento) ou acabam por subvencionar projetos por meio de realocação e ajustamento de recursos vindos de outras carreiras (comum na docência acadêmica que acaba por ser um meio de financiar projetos);
10. Há uma dificuldade em gerar cronogramas ajustados aos recursos, aos custos e às entregas que o projeto deve realizar. As planilhas de projetos sofrem de constantes reajustes, não apenas por conta das transformações do objeto, mas por um descompasso na construção dos instrumentos de descrição gráfica.

Poderíamos ampliar esta listagem, mas esses dez itens nos conduzem a considerações referentes a um tema do mal-estar da cultura em face da sua monetização. Em linhas gerais, na leitura, na observância e no acompanhamento da confecção de projetos, para além da superação dos desafios técnicos e do domínio de ferramentas, temos que considerar, num diagnóstico, um baixo nível de detalhamento das redes de usuários e consumidores, o que inviabiliza, em grande parte, definir os grupos envolvidos e potenciais, e, ainda mais, dificultam captar figuras patronais e financeiras capazes de manter comportamentos regulares de investimento cultural. Na economia contemporânea, diversos modelos de ação se fundam neste tipo de investimento especulativo de longo prazo – pesquisas em áreas tecnológicas e explorações sobre cenários futuros são realizadas com grandes investimentos de grupos mistos entre capital público e privado (Derrida, 1994; Derrida, 2003a; Derrida, 2003b; Derrida, 2004; Derrida, Roudinesco, 2004; Nietzsche, 2003).

A história dos artefatos culturais sempre foi uma história de atratores simbólicos e que, em algum momento, veio a promover um amálgama entre cultura e dinheiro. Uma das perguntas da Economia das Artes é a de justamente refletir quais foram os momentos que esses pactos simbólicos (poder simbólico da moeda) deixaram de operar numa vasta dimensão social – por grupos de investidores, por classes. Como este tipo de agenciamento passou a ser mais e mais restrito?

No mais, para além da presença da tecnologia na arte, ela também se encontra fortemente presente na definição dos momentos de comercialização (distribuição, circulação) e na sua resultante em formas de uso e de consumo. À arte como produção da era industrial, talvez seja relevante agregar a noção de arte como tipologias de serviços destinados a diferentes usuários. Como iremos enfrentar essas questões é uma outra parte integrante desta agenda do corpo de disciplinas como Gestão Cultural, Economia da Cultura, Gestão de Projetos, dentre outras, que ainda são raras presenças em cursos de graduação em artes.

Como alternativa a estas configurações, seria preciso ainda esboçar a organização das grupalidades, tal como o explorei em texto recente para o *Colóquio Derrida* (livro em fase de publicação). Para este autor, a dinâmica da hospitalidade seria um mecanismo político e legal que ultrapassa as dicotomias público e privado, burocracia e autogestão. É preciso reconhecer o esgotamento de modelos promovidos pelas agências estatais, centralizadas em políticas de governo. Os governos



não dão conta das comunidades e suas demandas e desejos. As instituições estão desinvestidas de poder sobre os espaços vivenciais (Derrida, 1994; Derrida, 2003a; Derrida, 2003b; Derrida, 2004; Derrida, Roudinesco, 2004; Nietzsche, 2003).

Modelos políticos de gestão contemporânea exigem uma abertura a esta dimensão comunal, às organizações por tarefas e por processos, aquelas mesmas formas que não correspondem aos formatos de gestão ainda nos núcleos das organizações institucionais, burocráticas e corporativas. A política a estes moldes está bem mais próxima da gestão. Ao final, reconhecemos a relevância da agenda social, mas este é o papel descrito pela formulação dos modelos estatistas.

Nas economias contemporâneas, faz-se urgente superar a dicotomia entre agenda social (com avanço da burocratização da diferença) e tecnificação em substituição à burocratização dos serviços. É preciso explorar a construção de projetos que ultrapassem este dualismo. De um lado, um projeto não deve ser um atendimento à lei (aos editais). Por outro, um projeto tampouco é simplesmente uma forma mercadológica de explicitar e desenvolver cadeias produtivas.

Na perspectiva encenada por esta reflexão disciplinar, entre o mal-estar da burocratização pela via das políticas e programas sociais e o mal-estar da tecnificação do Estado, pela substituição crescente da burocracia e dos agentes humanos, é relevante que se produza uma agenda em design projetual, que dê atenção e significância à invenção da e na ação. Pois, se projetos tratam de ações, estas não podem ser resultado de um espelho particular de modelos hegemônicos e pasteurizados de cultura. Há que inventar a ação cultural. Derrida e Nancy reconhecem que este seria o maior embate público, ocorrendo na instância da gestão das ações, tendo a cada dia, mais e mais, a globalização tecnológica como a instância que se apresenta e nos atravessa, a língua da mediação de todas as relações, traçando o design projetual. Então, contemporaneamente, a tecnologia é a língua da mediação da ação. A questão que nos resta é saber se, para suportar estas novas formas de gestão, não seria preciso ainda superar as formas de produção na gestão e nos produtos culturais e artísticos e a crença iluminista de que uma Política de Estado seria a única alternativa para a incorporação e a gestão da cultura como instância pública (Derrida, 1994; Derrida, 2003a; Derrida, 2003b; Derrida, 2004; Derrida, Roudinesco, 2004; Nietzsche, 2003).

## Referências

- BRANCO, Renato Henrique F. *et al. Gestão colaborativa de projetos*. Editora Saraiva, 2016.
- CAMARGO, Robson; RIBAS, Thomaz. *Gestão ágil de projetos*. Editora Saraiva, 2019.
- CARVALHO, M. Marly. *Fundamentos em gestão de projetos – construindo competências para gerenciar projetos*. Grupo GEN, 2018.
- CAVALCANTI, Francisco Rodrigo P., SILVEIRA, Jarbas A. N. *Fundamentos de gestão de projetos*. Grupo GEN, 2016.
- DERRIDA, Jacques. *Da hospitalidade*. São Paulo: Escuta, 2003a.
- DERRIDA, Jacques. *Espectros de Marx: o Estado da dívida, o trabalho do luto e a nova Internacional*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- DERRIDA, Jacques. *Força de lei: o fundamento místico da autoridade*. Porto, Portugal: Campo das Letras, 2003b.
- DERRIDA, Jacques. *Papel-Máquina*. São Paulo: Estação Liberdade, 2004.
- DERRIDA, Jacques; ROUDINESCO, Elisabeth. *De que amanhã: diálogo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Administração de projetos: como transformar ideias em resultados*. Grupo GEN, 2014.
- NIETZSCHE, Friedrich. *Sobre o futuro dos nossos estabelecimentos de ensino*. In: NIETZSCHE, Friedrich. *Escritos sobre educação*. Rio de Janeiro: PUC-Rio; São Paulo: Loyola, 2003.