

DÉBORA NUNES DE FASSIO PEZZUTTI

A Gestão de Projetos Culturais em uma Instituição Religiosa

**CELACC/ECA-USP
2013**

DÉBORA NUNES DE FASSIO PEZZUTTI

A Gestão de Projetos Culturais em uma Instituição Religiosa

Trabalho de conclusão do Curso de Especialização (*latu sensu*) em Gestão de Projetos Culturais e Organização de Eventos, produzido sob a orientação do Prof. Dr. Wilton Garcia.

**CELACC/ECA-USP
2013**

Sumário

Introdução.....	5
Marcos Teórico e Conceitual.....	6
Metodologia.....	10
A Igreja Batista Memorial São Paulo e seus Musicais	10
Considerações Finais.....	15
Fontes de Pesquisa	18

A Gestão de Projetos Culturais em uma Instituição Religiosa

Débora Nunes de Fássio Pezzutti¹

Resumo

O artigo trata de um estudo de caso que descreve a gestão dos eventos musicais de uma instituição religiosa, a Igreja Batista Memorial de São Paulo, entre 2001 e 2011. Propõe-se observar o padrão administrativo e suas mudanças após a revisão dos valores institucionais e a relatar as transformações a partir da perspectiva gerencial diante das complicações envolvidas na produção de um musical. O intuito é instigar diferentes modos de dialogar e equilibrar as relações interdependentes dos profissionais da área cultural e perceber que não se trata apenas de domínio técnico e administrativo, mas do envolvimento de concepções sobre cultura e identidade.

Palavras-chave: Gestor Cultural. Eventos. Instituição Religiosa.

Abstract

The article is a case study that describes the management of musical events in a religious institution, the Memorial Baptist Church in São Paulo between 2001 and 2011. It is proposed to observe the administrative pattern and its changes after reviewing the institutional values and report the changes from the managerial perspective on the complications involved in musical's production. The aim is to instigate different modes of dialogue and to balance the interdependent relationships of cultural professionals and realize that it is not only technical and administrative domain, but the involvement of culture and identity's conceptions.

Keywords: Cultural Manager. Events. Religious Institution.

Resumen

El artículo es un estudio de caso que describe la gestión de eventos musicales de una institución religiosa, la Iglesia Bautista Memorial en São Paulo entre 2001 y 2011. Se propone para observar el patrón administrativo y sus cambios después de revisar los valores institucionales y reportar los cambios desde la perspectiva de gestión de las complicaciones implicadas en la producción de un musical. El objetivo es instigar a los diferentes modos de diálogo y equilibrar las relaciones de interdependencia de los profesionales de la cultura y darse cuenta de que no es sólo dominio técnico y administrativo, pero la participación de las concepciones de la cultura y la identidad.

Palabras clave: Gestor Cultural. Eventos. Institución Religiosa.

¹ Bacharelado e Licenciatura em Letras, FFLCH/USP.

Pós-graduanda em Gestão de Projetos Culturais e Organização de Eventos sob orientação do Prof. Dr. Wilton Garcia, da disciplina de Teoria da Cultura, CELACC-ECA/USP.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo registra a gestão de eventos na perpetuação de crenças e valores de uma instituição religiosa entre 2001 e 2011. A escolha da Igreja Batista Memorial de São Paulo como objeto deste estudo se deve ao fato de que a mesma vivenciou, durante o período mencionado, mudanças não apenas em sua administração, mas também em seu conceito de cultura e identidade.

Oficializada na década de 1960, a instituição permaneceu pouco frequentada, por volta de 200 membros e 600 visitantes, até praticamente a década de 1990. Até aquele momento, o público-alvo eram os próprios membros, segundo Cristina Tempel, responsável pelos eventos da referida comunidade desde 1996, e o principal foco era comemorar datas do calendário cristão, tais como a Páscoa e o Natal. A expressão artística da comunidade envolvia, tradicionalmente, a música:

As festividades, os eventos sempre foram espontâneos, para os familiares frequentadores da comunidade. Tinham a finalidade de inspirar aqueles que já estavam na igreja. Em geral, as conferências evangelísticas serviam para trazer os visitantes e nisto acontecia o apelo do pastor ou do congressista, também pastor ou missionário (GODOY, 2012)².

A conferência evangelística diferenciava-se dos cultos e das festividades em relação ao público e ao objetivo para os quais se direcionavam. Enquanto os últimos eventos tinham o propósito de reforçar e ensinar os princípios relativos às crenças nos membros e frequentadores, o primeiro tinha como alvo o indivíduo que não possuía as mesmas convicções e o objetivo era convencê-lo a aderir à doutrina. No entanto, a forma permanecia a mesma: músicas e sermão com forte função apelativa.

A liderança da instituição sentiu a necessidade de mudar suas ações quando percebeu que suas conferências não conquistavam mais adeptos e iniciou uma pesquisa sobre as características da instituição, aquelas que os identificavam como comunidade, composta de valores, costumes, tradições, crenças, pensamentos. As observações revelavam os motivos de um crescimento débil na quantidade de membros no período de quarenta anos. A forma

² GODOY, Eduardo. Entrevista concedida ao autor em 14 de março de 2012.

adotada de comunicação e a visão eram restritas apenas para o próprio grupo, resultando em isolamento social.

Temas relativos à identidade e cultura da instituição tais como a correlação entre as vivências contemporâneas e o determinismo conservador dos ditames dos primeiros missionários batistas, além do diálogo dos sujeitos com a sociedade, passaram não só a fazerem parte das pautas das reuniões administrativas como também alteraram o organograma institucional.

Como objetivo geral, descreve-se a atuação dos envolvidos nessa instituição e a maneira como gerenciaram os projetos culturais. Especificamente, destacam-se os relatos das experiências vivenciadas pelos membros da Igreja Batista Memorial São Paulo em suas demandas. Presume-se que estas experiências podem conferir a reflexão sobre a atuação do gestor cultural na sociedade.

2. MARCOS TEÓRICO E CONCEITUAL

A gestão cultural nas organizações do Brasil se intensificou principalmente nos últimos vinte anos quando se implanta a Secretaria de Apoio à Cultura no Ministério da Cultura (MINC). A profissionalização dos produtores e captadores de recursos cresceu e outras alterações na política, conseqüentemente, no mercado transmutaram o mecanismo de incentivo fiscal, o que trouxe à baila debates e necessidades dentre as quais a figura de um administrador que compreendesse e interagisse ordenadamente com projetos, termos jurídicos, administrativos, contábeis e, sobretudo, culturais.

Atualmente, centenas de cursos e outras tantas palestras divulgados por órgãos governamentais como o próprio MINC, escolas técnicas e faculdades tecnológicas, universidades ou outras entidades tratam do assunto e, por causa das vantagens tributárias, as empresas investigam maneiras de tornarem suas marcas reconhecidas no mercado. O investimento na área das artes e expressões afins tornou-se cerne do assunto e o setor cultural, alvo de interesses dos departamentos de marketing de acordo com os aspectos tributários do incentivo fiscal (CESNIK, 2007, p.7-18).

Em um artigo eletrônico, Leonardo Brant descreve o gestor cultural como aquele que traz sentido, significado à vida e direciona para o futuro:

Algumas características são marcantes nesse profissional, que ganha espaço a cada dia não somente nos mercados tradicionais de cultura e comunicação,

mas em várias esferas da sociedade. São elas: A constante reflexão em relação a tudo o que faz. Alto poder de aplicabilidade daquilo que pensa naquilo que faz. Participa da vida política, articula e trabalha em rede. É familiarizado com a língua e a lógica do mercado. Subverte a lógica do mercado, propondo novas formas de superação. É empreendedor e criativo (BRANT, 2010).

Compreende-se que o gestor cultural, devido à mercantilização e à crescente utilização das estratégias de marketing no universo da cultura, pode ser o agente que estabelecerá novas relações entre empresas e sociedade.

Cunha (2007) relata este período de institucionalização do setor público de cultura e da complexificação do mercado de trabalho. Estuda também o processo de reconhecimento social, a formação e a definição de saberes e habilidades do gestor cultural. Segundo a autora, este profissional deve conseguir unir características próprias que irão definir o seu papel: preservação e incentivo de sua sensibilidade artística e domínio dos conhecimentos e das técnicas necessárias para o planejamento. Com isso, vai adquirir uma visão estratégica de ação específica para a área da cultura e contribuir, desta forma, para estabelecer um diálogo com as demais áreas afins.

O gestor cultural deve buscar equilíbrio nas diversas lógicas que compõem a sua área; seja a lógica metalinguística, que vê a cultura como um fim em si mesma; a lógica da rentabilidade, que enxerga a cultura como um negócio; a lógica da sobrevivência, cultura como meio de vida; e a lógica político-ideológica, que vê a cultura como instrumento difusor de ideias e valores (HABIB, 2007: p. 19).

Identifica-se que o processo político que nos últimos tempos colocou em foco os agentes da produção cultural, estimulante da mercantilização deste setor, conforme as regras empresariais, e o que se dimensiona para o perfil do profissional de Gestão Cultural são pontos controversos. Fruto de uma época cujos princípios são questionados e instáveis, a cultura se torna um terreno movediço e as identidades complexas, mais posicionais, mais políticas, plurais e diversas.

As opiniões de Brant (2010), Maria Helena Cunha (2007) e Paula Soares Habib (2007) correlacionam-se com o conceito de *mais-valia*, que pode ser compreendido segundo Maria Nazareth Ferreira (2006):

O sistema capitalista consiste na produção de mercadorias: mercadoria é tudo o que é produzido não tendo em vista o valor de uso, mas o valor de troca, isto é, a venda do produto. No capitalismo, o operário se distingue dos escravos e dos servos por receber um salário a partir de um contrato livremente aceito entre as partes. Mas ele produz muito mais que o correspondente a este salário.

A parte excedente que não é paga ao operário, aumenta o capital do patrão. Chama-se mais-valia, ao valor que o operário cria além do valor de sua força de trabalho que é apropriada pelo capitalista. Quando o trabalhador vende no mercado sua força de trabalho, o produto não mais lhe pertence e adquire uma existência independente do trabalhador (FERREIRA, 2006: p.71).

As estruturas culturais se transmutam em um sistema mecanizado de produção controlada cuja finalidade é a mercadoria. Os agentes culturais, artistas, criadores ou viabilizadores, são moldados por meios políticos e econômicos a separarem concepção e execução, dissociarem o pensar do agir e acelerarem o ritmo de trabalho. Ao invés do sujeito desenvolver desde a criação até a finalização o seu objeto, perspectiva sob a qual o processo de trabalho é valorizado, o que determina o valor é apenas o resultado, ou seja, a mercadoria, de modo compensatório para quem articula e mantém o sistema dominante, o capitalismo.

Além da separação e sistematização de concepção-execução, pensar-agir, há um processo de mudança mais amplo na sociedade que afeta a identidade do indivíduo. Movimentos importantes provocaram transformações na forma de se compreender o individualismo e a identidade de tempos em tempos. Como exemplo, podem-se listar alguns deles: a Reforma e o Protestantismo, que reduziu o poder das instituições religiosas e promoveu a relação do indivíduo direto com a sua divindade, sem a intermediação dos clérigos; o pensamento antropocêntrico do Humanismo Renascentista; as revoluções científicas que tornaram o ser humano mais crítico, observador, questionador frente à Natureza; o racionalismo e cientificismo do Iluminismo (HALL, 2011).

Na segunda metade do século XX, a identidade é concebida como fragmentada, descentralizada ou deslocada. Em outras palavras, há uma ‘crise da identidade’ no sujeito pós-moderno. Stuart Hall explica que há cinco grandes fatores nas ciências humanas e teorias sociais que desencadearam alterações na concepção de identidade: as interpretações e releituras dos pensamentos marxistas na década de sessenta; a teoria freudiana e a descoberta do inconsciente; o trabalho de Ferdinand Saussure, linguista estruturalista, que conceituou a língua como um sistema social e que o significado das palavras se estabelece na relação com as outras (“eu” é em relação a um “não-eu”, “o outro”); os pensamentos de Michel Foucault sobre o poder disciplinar; o impacto do feminismo.

Se estes cinco fatores tornaram possível a mudança do conceito de identidade, outro fator culminante da ‘crise’, que tornou o indivíduo suscetível à fragmentação existencial, foi a globalização. A ideia de espaço-tempo, isto é, a aceleração dos processos globais, de forma que se sinta o mundo menor e as distâncias mais curtas ou que os eventos ocorridos num

determinado lugar têm impacto sobre pessoas e lugares distantes, foi comprimida por ações políticas e econômicas, frutos do capitalismo. Para este sistema, atravessar e integrar as fronteiras, além de interconectá-las de modo que não haja limites, tampouco culturais, proporciona o aumento de sua clientela e de possibilitar novas frentes de consumismo.

A consequência disto é que o indivíduo perde a sua referência de povo, etnia, laços culturais para se tornar um “indivíduo mundial” que ora transita numa esfera cultural, ora em outra completamente distinta. Híbridas, as culturas da pós-modernidade se subordinam às contradições internas, imposições de poder dos meios sustentadores da estrutura vigente (HALL, 2011: p. 69-76).

Se não há uma identidade estabelecida e unificada, também não há uma cultura unificada e, sim, uma cultura que extrai vantagens das diferenças. Ademais, há o conflito de um sistema cultural se sobrepôr aos demais, ao mesmo tempo em que o primeiro privilegia a mercantilização dos diversificados produtos fornecidos pelos últimos.

Fragmentado do ponto de vista sociopolítico cultural, o indivíduo ainda lida com a expressão de suas emoções. Não confundir com sentimentos. A explicação desta diferença está na citação logo a seguir. Sobre o indivíduo e o elo com as emoções, Humberto Maturana (2002), acredita que as relações humanas não são apenas racionais, mas interdependentes da emotividade gerada em meio às situações advindas da história, da cultura, dos princípios éticos estabelecidos socialmente. Determinados comportamentos, costumes, concepção de universo, reações não são resultantes apenas de um pensamento racional, mas dependente também dos sentimentos suscitados circunstancialmente.

As emoções não são o que correntemente chamamos de sentimento. Do ponto de vista biológico, o que conotamos quando falamos de emoções são disposições corporais dinâmicas que definem os diferentes domínios de ação em que nos movemos. Quando mudamos de emoção, mudamos de domínio de ação. Na verdade, todos sabemos isso na práxis da vida cotidiana, mas o negamos porque insistimos que o que define nossas condutas como humanas é elas serem racionais. Ao mesmo tempo todos sabemos que, quando estamos sob determinada emoção, há coisas que podemos fazer e coisas que não podemos fazer, e que aceitamos como válidos certos argumentos que não aceitaríamos sob outra emoção. (MATURANA, 2002: p. 15)

Maturana (2009), também sustenta que aquilo que se conota na vida cotidiana, quando se refere a assuntos culturais, é uma “rede fechada de conversações que constitui e define uma maneira de convivência humana como uma rede de coordenações de emoções e ações” (MATURANA, 2009: p. 9).

A cultura constrói-se conservadora e fechada à medida que seus integrantes a vivenciam. Não há uma emoção ou uma ação definida, pois o sistema é configurado nesta rede. A mudança cultural acontece quando algum fator modifica as ações e emoções desta rede, o que proporciona as relações entre as redes e, conseqüentemente, o surgimento de outras ações e emoções. Assim, “Qualquer ser humano pode pertencer a diferentes culturas em diversos momentos do seu viver, segundo as conversações das quais ele participa nesses momentos.” (MATURANA, 2009: p. 9).

Em meio às intempéries acerca da identidade e dos sujeitos nas diversas redes de ações e emoções coordenadas, a gestão e a organização de projetos culturais precisa descobrir um modo de dialogar e equilibrar as relações interdependentes de outros profissionais, imbuídos por interesses próprios e influenciados pelas diversas lógicas que envolvem a área³. Não se trata apenas de conhecimento técnico e domínio das linguagens jurídicas e administrativas, mas da discussão permanente sobre os conceitos que envolvem cultura e identidade.

3. METODOLOGIA

Este artigo é um estudo de caso por meio de uma investigação de características qualitativas, sendo que as estratégias metodológicas adotadas se suportam em dois eixos. Um de carácter teórico-conceitual já apresentado e que se particulariza por utilizar as fontes bibliográficas de referência.

A outra característica é empírica e descreve o processo de mudanças no âmbito cultural na instituição analisada, a Igreja Batista Memorial São Paulo. As fontes documentais foram selecionadas pela qualidade da informação que detêm, pelo conteúdo do seu discurso e pelo fato de poderem assegurar a qualidade da pesquisa. Nesta medida, os materiais informativos da instituição complementaram as observações e entrevistas realizadas no decorrer do estudo. Investigou-se a história particular daquela comunidade para se conhecer os fatos que a levaram a transformarem seus eventos espontâneos e familiares em eventos planejados e organizados destinados a um público fora do contexto da instituição, de forma a necessitarem de uma profissionalização nas expressões artísticas e de uma gestão focada em cultura.

4. A IGREJA BATISTA MEMORIAL SÃO PAULO E SEUS MUSICAIS

³ O Mercado Do Gestor Cultural: Uma Análise Pelo Viés Do Marketing Cultural (HABIB, 2007: p. 19).

Num dado momento, década de 1990, a liderança da Igreja Batista Memorial São Paulo percebeu que seus membros se restringiam aos mesmos núcleos familiares e amigos fundadores. É neste período também em que ocorre, no Brasil, um movimento crescente de evangelismo por parte das igrejas neopentecostais. Estas traziam “novidades” durante os seus cultos, provocando aumento no número de participantes. Shows de música gospel com ritmos variados e cativantes, peças de teatro, pantomimas, danças, passeatas, tudo apontava para a atração de um público mais jovem e despojado, menos preso às doutrinas e costumes particulares a cada instituição nestes moldes.

A igreja é o lugar mais tradicional da face da Terra. A filosofia está em conservar e não deixar as coisas deteriorarem e com isso não mudarem a cultura também. Isso se confundiu um pouco. Devemos conservar a Palavra de Deus, mas os usos e costumes, temos que mudar. Para mim cultura é um modo de agir, ser, pensar daquele grupo. A cultura é o resultado do que o grupo valoriza. Valorizamos a Bíblia, seus valores são imutáveis. Mas entende-se que os costumes também sejam imutáveis. Coloca-se tudo no mesmo nível. Hoje estamos resgatando os valores da Bíblia. Fomos, no entanto, nos despindo de vários usos e costumes e agora precisamos retornar a frisar os valores bíblicos. Procuramos seguir o modelo de Jesus: ele não ficava apenas no templo. Saia, viajava, encontrava pessoas, conversava com elas. (TEMPEL, 2012).⁴

Cristina Temple revela as preocupações da comunidade batista em se adaptar às novas condições que vivenciavam. Até então seus padrões eram enrijecidos, baseados na restrição e imposição, o que limitavam as ações e a argumentação. Ao repensar sobre este conservadorismo, inicia-se um momento de pesquisa e mudanças para entender o motivo pelo qual as pessoas não se interessavam sequer em conhecê-los. A administração considerou que um grupo de teatro comunicaria melhor o que almejavam, mas reconhecia a necessidade de um suporte técnico assim como o Coral possuía.

Buscávamos mudar a estratégia, mas não sabíamos como. Além disso, tínhamos um coral muito bem trabalhado, mas o grupo de teatro não tinha técnica, nenhum preparo. Foi quando começaram a exigir alguém que os ajudasse, assim como se tinha pessoas preparadas para a música, assim como regentes muito bons, Amilton Azevedo e Deuel Duarte. (TEMPEL, 2012).⁵

Kaio Pezzutti foi contratado para palestra e depois oficinas de teatro, além de dar suporte em técnicas de interpretação para o Coral em 2001. Dali em diante, seu trabalho trazia quebras dos paradigmas às quais a entidade não estava acostumada, segundo a própria

⁴ TEMPEL, Cristina. Entrevista concedida ao autor em 23 de fevereiro de 2012.

⁵ Id., 2012.

Cristina Temple. Ela, formada no Seminário Palavra da Vida em Música Sacra, de Regente e Coordenadora de Música da Igreja Batista Memorial, passou a ser Gestora Cultural na prática, na verdade, sem saber que o era. Coordenava os grupos musicais dominicais, além de organizar os ensaios do coral, práticas exigidas de sua formação. Passou, contudo, a coordenar as atividades de um grupo amador de teatro e o trabalho de uma função antes inexistente na instituição, a de um Diretor Artístico. As mudanças tumultuavam a rotina porque não previam o quanto a concepção do universo teatral afetaria os conceitos da comunidade.

O Kaio veio tirar aquela máscara de que como o público era a própria família ficava aquela camaradagem, tudo estava bom. Um elogiava o outro. Era bom para o contexto da igreja, mas nós queríamos mudar o foco. Nosso novo objetivo era fazer a diferença no meio em que estávamos. Fizemos pesquisas, a Vila Yara tinha mais de um milhão de pessoas e tínhamos que chamar a atenção dessas pessoas de alguma forma. O que tínhamos era o coral com valor artístico único. O Teatro ficou a reboque do coro, mas a direção artística foi trabalhando diversas técnicas que revolucionaram o nosso contexto. (TEMPEL,2012).⁶

A contratação de um profissional da área artística, sem nenhuma relação com teologia, recém-convertido ao protestantismo, gerou polêmica à medida que suas propostas contrastavam com as concepções dos demais membros batistas. O Diretor Artístico, a Gestora e a equipe administrativa reuniam-se para discutir o que seria apresentado. Deste modo, conseguiam expressar suas expectativas ao Diretor, que por sua vez desenvolvia seus projetos e concepções de espetáculos. Ali também resolviam as dúvidas que surgiam no decorrer do processo de trabalho. Ao mesmo tempo, evitavam conflitos e desentendimentos com os demais membros que tinham total liberdade para levar suas questões a esta mesma equipe. Em outras palavras, o gerenciamento tornou-se aberto a argumentos e a participação dos membros mais efetiva e colaborativa:

As peças e as cantatas que fazíamos eram com roupas de época de cetim em cores fortes, brilhantes. Trabalhou-se inclusive essa questão de roupa, cenário de acordo com pesquisa histórica. O povo, como é voluntário, se sente dono do que está fazendo, então não queria mudar. Insistiam em querer deixar tudo como estava. Era um esforço, mas, ao mesmo tempo, foi muito boa a mobilização das pessoas em torno da igreja e a participação ativa de todos para que tudo desse certo. Foram longas e exaustivas conversas. Participar disso foi muito trabalhoso, mas foi legal. Não dá pra se iludir, não é um mar de rosas. É como roçar um terreno com um matagal. Você limpa o terreno. A perspectiva é construir uma base que foi muito tumultuada. É crescimento. Tem que estar sempre junto. A dificuldade é lidar com as pessoas: a pessoa vê

⁶ Id., 2012.

o mundo a partir de si, suas necessidades, decepções. Fazer as pessoas a olharem para fora delas é difícil. O Godspell foi uma concretização, pois se formou um grupo que pagou este preço: de sacrifício. (TEMPEL,2012).⁷

Tradicionalmente nas instituições batistas, um diretor musical com formação teológica e um secretário são cargos remunerados suficientes para administrar todos os eventos dentro de uma organização constituída por 500 ou até mais membros. Executada por técnicos de som e músicos voluntários e que, em sua maioria, não possuem formação ou a procuram apenas depois de a exercerem por um tempo na própria instituição, os louvores dominicais, as cantatas e musicais são ensaiados, organizados, preparados por este diretor.

A função exige sensibilidade artística e muito diálogo para conter conflitos entre os membros. A grade curricular de um curso teológico com especialização em Música Sacra, formação da responsável pelos eventos da IBMSP, no caso, Cristina Temple, compõem disciplinas que preparam o profissional para tal jornada. No entanto, era difícil manter tantas pessoas alinhadas a um projeto e desarraigar os costumes que impediam o crescimento da instituição. Isto exigia um esforço gerencial e uma compreensão cultural não previstas em sua formação. Fez-se necessária a contratação de serviços profissionais da área cultural para conseguirem seu objetivo, isto é, o aumento quantitativo de membros, sem perder os princípios cultivados por tantos anos dentro da percepção religiosa que os unia.

Após a contratação de um Diretor Artístico, que veio trabalhar no mesmo departamento da Diretora Musical, outros foram inclusos no quadro de funcionários conforme as novas necessidades, como os técnicos de som e luz. Recursos materiais também foram adquiridos, como microfones, mesa de som, luz, telões. Entre 2000 e 2010, mais de 20 eventos, entre eles musicais, cantatas, madrigais, coral, grupo coreográfico de pandeiros, etc. Durante as apresentações havia o apelo de um pastor e seus comentários reflexivos.

A dança é incorporada em 2005, mas é em 2008, na apresentação de *José e o Seu Fantástico Casaco Colorido*, de Andrew Lloyd Weber, com a participação voluntária da bailarina e coreógrafa profissional Daniela Prazeres. É também a primeira vez que uma peça teatral secular é veiculada no espaço. As outras obras sempre eram compostas por autores do meio evangélico. A experiência envolveu a comunidade num trabalho voluntário de produção intenso e que seguiu o padrão profissionalizado, não mais disperso como era feito até então. Havia a organização de equipes destinadas a divulgação, captação de recursos, planejamento, técnicos de luz e som, maquiadores, figurinistas, cenógrafos, costureiras, inclusive manobristas, enfermeiros, brigada de incêndio, para os dias de apresentação.

⁷ TEMPEL, Cristina. Entrevista concedida ao autor em 23 de fevereiro de 2012.

A repercussão foi tão entusiástica que se repetiu em 2009 com o diferencial de incluir intérpretes de Libras (Língua Brasileira de Sinais) como atores. Vale comentar que a interpretação para surdos sempre aparecia ao lado, fora das demais apresentações de anos anteriores. Em 2002, houve a experiência de se colocar uma cena apenas com a participação de surdos e intérpretes como atores. Na versão 2009 de *José e seu Fantástico Casaco Colorido*, estes fizeram parte, como atores, durante o espetáculo. Havia as inserções reflexivas de um pastor no decorrer da peça, mas fora extraída a parte apelativa das mensagens. Em 2010 e 2011, no espetáculo *Godspell*, de Stephen Schwartz e John Michael Tebelak, não havia diferença entre intérpretes e atores, pois todos utilizavam Libras durante as apresentações. Foi também a primeira vez que não houve inserções de um pastor durante o espetáculo tornando-se assim um evento teatral comum, pois passam a compreender que a arte, por si só, promove a reflexão individual.

A partir de 2009, a equipe administrativa passa a considerar o seu alvo inicial, o de aumentar a quantidade de membros. De fato, ano após ano, contabilizavam um número crescente de frequentadores. Da década de 60 a 90, a IBMSP contava aproximadamente com 600 membros. Já em 2010, estavam com 2.500. Atualmente a instituição possui por volta de 3.000 membros.

A mudança no estilo de gerenciamento trouxe também outros questionamentos quanto à participação colaborativa dos voluntários. Em substituição àquela visão conservadora, permeada dos resquícios do tradicionalismo austero das primeiras instituições batistas no Brasil, surgia entre a comunidade uma relação de reciprocidade e simultaneidade nos diálogos e decisões. Dentre as questões, estava o fato de perceberem que a quantidade de frequentadores não significava real adesão à doutrina batista, denominada conversão. O significado de suas ações também passou a ser levado em conta e este não poderia ser um resultado quantitativo e, sim, qualitativo, cujo alicerce era ainda fundamentado na declaração de missão e de valores da instituição.

Os critérios de avaliação dos projetos foram rediscutidos e refeitos, o que também transformou o modo de comunicação e as apresentações. Antes as intervenções de um pastor durante os espetáculos eram necessárias para direcionar o envolvimento do público, neste momento não mais. O alvo inicial era o aumento de frequentadores, o que não iria diferenciar a instituição de uma empresa comum, cujo foco é atrair uma determinada clientela que consuma o seu produto. Ademais, haviam conquistado um modo inovador, para aquele contexto, de gerenciar pessoas, tornando-as colaborativas, solidificando amizades,

despertando a criatividade, buscando um sentido de existência que reforçava a primeira ideia de liberdade cultivada pelos próprios fundadores.

A avaliação passou a ser baseada no processo de trabalho, dando importância ao modo como os voluntários e funcionários desenvolviam o projeto. Este processo deveria trazer aprendizado ao voluntário tanto na parte técnica, 'aprender fazendo', quanto na resolução de conflitos interpessoais, o que resultaria em uma reflexão e em uma possível melhoria nas demais relações desta natureza fora da instituição.

O espetáculo *Godspell*, em 2010 e 2011, foi resultado desta mudança. Em 2012, a instituição se transferiu para uma propriedade própria e, apesar de ter recebido várias propostas de empresas privadas, segundo o pastor-presidente, Pr. Eduardo Godoy, para tornar seus eventos mais comerciais, a exemplo de outras instituições também religiosas, prefere refletir mais sobre a sua identidade e a sua cultura com a finalidade de fugir dos modelos impostos pela sociedade moderna.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conciliar valores com a realidade do mercado e perceber sob qual percepção o gestor cultural direciona um projeto revelam sob qual perspectiva está alicerçada a identidade que, por sua vez, tem suas raízes na cultura. A expressão artística revela a identidade cultural, os valores arraigados. Não é sem motivo que surgem os questionamentos quando ética e mercado são relacionados e se pensa em uma economia criativa baseada no ser humano, na ética e na sustentabilidade.

Examinar o perfil do gestor cultural na sociedade contemporânea que, devido à mercantilização e à crescente utilização das estratégias de marketing no universo da cultura, é o agente que estabelecerá as novas relações entre empresas e sociedade, se faz necessário já que este profissional deverá desenvolver características que o distinguem das demais áreas gerenciais. As técnicas de organização e planejamento são exigidas, mas o domínio de assuntos referentes à cultura, os quais estão em constante debate, também o são.

Acima da relação técnica gerencial e domínio cultural frente ao mercado de trabalho, inclui-se sua postura ética ante aos conflitos gerados pela interdependência das áreas e que direciona o projeto. Além da realização de um produto cultural que resultaria no aumento quantitativo de seus membros, a IBMSP, sendo uma entidade sem fins lucrativos, não possuía o ardor mercadológico. Todavia, não tinham consciência de que as ferramentas dramatúrgicas

e as concepções da direção artística afetariam todo o grupo, levando-o a interpelar sobre a sua compreensão de identidade e cultura.

Há 50 anos, a comunidade tem princípios considerados “inegociáveis”. No entanto, precisaram descobrir outros que assegurariam a continuidade e o crescimento da mesma, desfazendo-se, por exemplo, da noção de que, para a sua existência, era necessário distanciar-se da realidade ao redor, mantendo padrões estereotipados de comportamento e avaliações administrativas, no que se referem aos eventos, baseadas no ‘coleguismo’ ou mero gosto pessoal.

Em um primeiro momento, perceberam que seria melhor não trazer muitas mudanças às apresentações. Assim, gradativamente, foram implantando novos recursos dramáticos e cênicos no decorrer dos anos. A cada mudança, surgiam questionamentos sobre o conceito de arte, a função da arte, o propósito dos eventos dentro daquela organização cujos costumes e tradicionalismo eram tão arraigados. Despertou-se uma crise na instituição, a começar pela própria administração a respeito de sua identidade, de sua função religiosa em meio a uma sociedade tão fragmentada.

Apesar dos questionamentos, à medida que produziam espetáculos e novas mudanças eram inseridas, gerando outros embates, estabelecia-se, gradativamente, uma unidade maior ao grupo. A integração de crenças e valores do fundador e/ou de outras lideranças fortes, as normas sociais da organização (seja uma igreja, uma empresa, um órgão público) e do país, os problemas de adaptação externa e sobrevivência, os problemas de integração interna dependem do foco da liderança e do consenso dos membros em relação à cultura e ao seu significado na vida destas pessoas.

Ainda que determinados costumes sejam reorganizados ou mesmo modificados, os valores primordiais são reforçados e mantidos ao se analisar as reações dos líderes diante de crises e eventos críticos; o que a direção considera relevante para controlar e medir; as estratégias de socialização para novos membros; e os critérios de contratação, dispensa, promoção e distribuição de status e recompensas.

A abertura para as mudanças, a definição da missão e visão institucional, a revisão e reestruturação das funções profissionais, a adição de um diretor artístico ao corpo administrativo trouxeram também a necessidade de se modificar as relações entre administração e membresia. A comunicação aberta, que possibilitasse a facilidade de acesso dos voluntários aos responsáveis pelos projetos artísticos e a administração com a finalidade de esclarecer dúvidas, levar propostas ou reclamações, proporcionou maior confiabilidade no desenvolvimento dos projetos. A exposição e divulgação das estratégias, dos conceitos

trouxeram clareza e segurança no que se referia a “não ferir” os princípios de fé da comunidade, seus valores deveriam permanecer inalterados, já que estes são a razão de sua existência.

A ideia estava em criar uma organização viva, dinâmica e tornar cada membro responsável pela propagação dos princípios e valores, de sua crença àqueles que não conhecessem a comunidade, ação que antes ficava apenas nas mãos do principal líder da entidade, o pastor. Ao desempenhar este papel, o membro passa a valorizar mais seus conceitos dentro da comunidade, a se interessar mais pelo que acontece na instituição, a questionar mais, a sugerir mais, a ter um valor maior como participante ativo, preocupado em cooperar com todo projeto que os levasse a atingir o alvo: aumentar o número de membros também voluntariosos na propagação de seus princípios.

Os musicais e as cantatas se tornaram importantíssimos, pois traziam o dinamismo necessário e estimulava a participação de voluntários nas mais diversas funções. A Coordenação de Eventos passou a determinar o calendário e a criar estratégias de ajustar cada voluntário em uma função da produção do evento de modo que todos na comunidade, além de ser membro, era também um artista, um fotógrafo, um técnico da mesa de som, um figurinista, um maquiador, cozinheiro, faxineiro, manobrista do estacionamento, babá, entre outras funções exigidas durante todo o processo que envolvia a produção do evento. Nem sempre, e na maior parte dos casos, as pessoas envolvidas exerciam tais atividades profissionalmente, o que agregava maior estímulo e responsabilidade do voluntariado. A venda de ingressos, organizada pelos próprios voluntários responsáveis pela captação de recursos, foi instituída apenas quando os gastos passaram a ser excessivos às arrecadações da instituição e não objetivavam nenhum lucro. A administração orientava os membros a comprarem os ingressos e a presentear seus convidados de forma a garantir que viessem às apresentações. Mais tarde, passaram a vendê-los na entrada, porém o hábito de se presentear amigos com os convites ficou.

A divulgação era muito simples: o voluntário convidava um amigo que não frequentasse nenhuma igreja. Contudo, havia um número muito grande de frequentadores de outras instituições. Também confeccionavam cartazes e convites.

A pesquisa, observação, estudos e avaliações se tornaram importantes para que a Gestão conseguisse aumentar o número de visitantes na instituição. Utilizar-se do teatro também demonstrou ser um veículo que despertava o interesse das pessoas, sem, contudo, utilizarem estratégias apelativas e que provocavam o efeito contrário ao que almejavam. Ao

invés de despertar o interesse das pessoas em conhecer melhor a comunidade, acabavam provocando sectarismos.

Houve também um trabalho intenso para que as pessoas pudessem compreender a importância de se tornarem conscientes de seus pontos fortes. Além disso, perceberem quanto esta força estava alicerçada nas reflexões e iniciativas próprias, centradas em uma missão. Levou também a instituição a repensar em seus objetivos iniciais e a discutirem o sentido de existência como indivíduos e organização. No momento, após a aquisição de uma sede própria e com todas as vivências que tiveram nos últimos dez anos, aproximadamente, discutem sobre o futuro da comunidade frente às diversidades sociais.

Todos estes acontecimentos, sem dúvida, trouxeram profundas mudanças na identidade desta instituição devido ao trabalho unificado de uma equipe profissional na área artística e técnica. Não obstante, sendo a Gestão de Projetos Culturais e a Organização de Eventos uma área recente no Brasil, só perceberam a relevância de um gestor cultural em meio aos processos dos projetos e a interligação dos mesmos. Tiveram que lidar com situações para as quais não estavam preparados, pois não foram profissionalmente formados para exercerem tais funções, embora tivessem algumas vivências em produção artística.

O papel do gestor cultural não envolve apenas o processo de produção de espetáculos e a intermediação nos conflitos emergidos entre indivíduos, mas inclui a inter-relação dos projetos e a identidade. Depende do gestor a comunicação e integração de valores, visão, missão entre todos os departamentos de uma instituição bem como a perpetuação da mesma para repensar estes princípios em meio às influências externas em constante transformação.

A gestão cultural dinamiza a estrutura cuja tendência é acomodar-se nas padronizações criadas para solucionar dificuldades circunstanciais que, depois de certo tempo, não funcionam mais, já que as condições também se modificam e outros problemas são gerados. Também organiza as mudanças e estabelece, após pesquisas, estratégias e avaliações. Acrescenta-se como diferencial de outros tipos de gerências, o seu conhecimento específico que deve reconhecer as complicações que envolvem os diversificados conceitos sobre cultura, identidade e sociedade.

6. FONTES DE PESQUISA

BBC. *A History of Christianity*. Documentário apresentado por Diarmaid MacCulloch's. Londres, 2009. Disponível em: <<http://www.videolog.tv/consurene/videos/819914>>. Acesso em: 04 abr. 2013.

BRANT, Leonardo. Gestor cultural, o profissional do futuro. *Cultura e Mercado*, São Paulo, 24 jul.2010. Disponível em: <<http://www.culturaemercado.com.br/pontos-de-vista/gestor-cultural-o-profissional-do-futuro/>>. Acesso em: 04 abr. 2013.

BRANT, Leonardo. Cultura Da Economia – Webcast Começo De Conversa. *Cultura e Mercado*, São Paulo, 30 ago. 2011. Disponível em: <<http://www.culturaemercado.com.br/pontos-de-vista/cultura-da-economia/>>. Acesso em: 04 abr. 2013.

BRETONES, Lauro. *Roteiro dos Batistas*. Rio de Janeiro: Casa Publicadora Batista, 1948.

CONVENÇÃO BATISTA BRASILEIRA. *Institucional*. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://www.batistas.com/>>. Acesso em: 04 abr. 2013.

CUNHA, Maria Helena. Profissionalização e a Ampliação do Mercado Cultural. *Cultura e Mercado*, São Paulo, 18 ago. 2002. Disponível em: <<http://www.culturaemercado.com.br/pontos-de-vista/profissionalizacao-e-ampliacao-do-mercado-cultural/>>. Acesso em: 04/04/2013

CUNHA, Maria Helena. Gestão Cultural: Construindo Uma Identidade Profissional, III *ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura Faculdade de Comunicação/UFBA*, Salvador, 23-25 mai. 2007. Disponível em: <<http://www.cult.ufba.br/enecult2007/MariaHelenaCunha.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2013.

FERREIRA, Maria Nazareth. *Alternativas Metodológicas para a Produção Científica*. São Paulo, CELACC-ECA/USP, 2006.

FERREIRA, Maria Nazareth. *As Festas Populares na Expansão do Turismo*. São Paulo, CELACC-ECA/USP, 2005.

HABIB, Paula Soares. *O Mercado Do Gestor Cultural: Uma Análise Pelo Viés Do Marketing Cultural*. Salvador: UFBA, 2007. Disponível em: <http://www.facom.ufba.br/pex/2007_2/Paula%20Soares%20Habib_0%20MERCADM%20DO%20GESTOR%20.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2013.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2011.

HYBELS, Bill. *Axiomas: Máximas da Liderança Corajosa*. São Paulo, Vida, 2009.

IGREJA BATISTA MEMORIAL DE SÃO PAULO. *Culto Dominical “Dia da Visão”*. São Paulo, 20 nov. 2011. Disponível em: <<http://vimeo.com/channels/memorial#33398035>>. Acesso em: 04 abr. 2013.

IGREJA BATISTA MEMORIAL DE SÃO PAULO. *Conheça a Memorial*. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.ibmemorial.org.br>>. Acesso em: 04 abr. 2013.

JOSÉ, *O Sonhador e o seu Fantástico Casaco Colorido*. Direção: Kaio Pezzutti. Produção: Igreja Batista Memorial De São Paulo. Coordenação Cristina Tempel. Musical de Steeve Moore e David T. Clydesdale. Adaptação e concepção: Kaio Pezzutti. Direção Musical: Roseli Olah. Coreografia: Daniele Prazeres. DVD – 90min. São Paulo, 2007.

KRAMES, Jeffrey A. *A Cabeça de Peter Drucker*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LEWIS, C.S. *Cristianismo Puro e Simples*. São Paulo: ABU (Aliança Bíblica Universitária do Brasil), 1985.

LANGSTON, Alva.B. *O Princípio de Individualismo em suas Expressões Doutrinárias: Um Exame dos Alicerces das Crenças Baptistas*. Rio de Janeiro: Casa Publicadora Baptista, 1933.

MATURANA, Humberto. *Emoções e Linguagem na Educação e na Política*. (Tradução: José Fernando Campos Fortes). Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2002, 3ªed. Disponível em: <<https://docs.google.com/folder/d/0B-YLV8egGwSuWE8tc3N1R1BjUW8/edit?docId=0B-YLV8egGwSuVGFPZ0JFZ2Z0TE0>>. Acesso em: 24/04/2013.

MATURANA, Humberto & VERDEN-ZOLLER, G. Conversações Matrísticas e Patriarcais. In: *Amar e Brincar: Fundamentos esquecidos do humano*. São Paulo: Palas Athena, 2009. Disponível em: <http://api.ning.com/files/5IvJk3aui3DksGIn*LNeSrtYhPD1SPvZayPn84Mq4a1oRonBtZNBRIbDsfCav0MLkefd*GRa0NeHN3H0x6fkFx63k7g*E7gI/MATURANAHumberto1993ConversaesMatrsticasePatriarcais.pdf>. Acesso em: 24/04/2013.

MULHOLLAND, Edith B. *Hinário para o Culto Cristão: Notas Históricas*. Rio de Janeiro: JUERP, 2001.

OLHOS da Fé. Direção: Kaio Pezzutti. Produção: Igreja Batista Memorial De São Paulo. Coordenação Cristina Tempel. Musical de Steeve Moore e David T. Clydesdale. Tradução e Regência: Deuel Duarte. DVD – 54min. São Paulo, 2004.

SANTANA, L. K. Andrade. *Batistas: Liberais e Protestantes (Recensão do Livro A celebração do indivíduo: a formação do pensamento batista brasileiro, de Israel Belo de Azevedo*. São Paulo: Editora UNIMEP; Exodus, 1996, 344p.). Em: Numen: Revista de estudos e Pesquisa da Religião. Juiz de Fora, v.2. n.1. p. 147-154.

WEBER, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo: Martin Claret, 2011.