

# CIDADES CRIATIVAS

**SOLUÇÕES INVENTIVAS**

O papel da Copa, das Olimpíadas  
e dos museus internacionais

Ana Carla Fonseca Reis (Org.)





Ana Carla Fonseca Reis (Org.)

# **CIDADES CRIATIVAS**

**SOLUÇÕES INVENTIVAS**

O papel da Copa, das Olimpíadas  
e dos museus internacionais

Garimpo de Soluções

São Paulo, 2010

Copyright © 2010 por Garimpo de Soluções

Título: Cidades Criativas, Soluções Inventivas: o papel da Copa, das Olimpíadas e dos museus internacionais

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Cidades criativas : soluções inventivas : o papel da copa, das olimpíadas e dos museus internacionais / Ana Carla Fonseca Reis (org.) - São Paulo : Garimpo de Soluções ; Recife : FUNDARPE, 2010.

1. Cidades - Administração 2. Cidades criativas 3. Cultura 4. Cultura - Aspectos econômicos 5. Desenvolvimento sustentável 6. Espaços públicos urbanos 7. Planejamento urbano 8. Políticas públicas I. Reis, Ana Carla Fonseca.

10-12929

CDD-307.76

Índices para catálogo sistemático:

1. Cidades criativas : Economia criativa: Cultura : Aspectos sociais 307.76
2. Cidades : Economia da cultura: Aspectos sociais 307.76

Concepção e organização: Ana Carla Fonseca Reis

Produção editorial: Garimpo de Soluções

Parceria: Serviço Social da Indústria (SESI)

Projeto gráfico e capa: Nathalia Rezende

Revisão de tradução: Ana Carla Fonseca Reis

Fotos da capa (esq. para dir.): 1. Biblioteca Parque El Tunal - BiblioRed, Bogotá (Secretaría de Educación del Distrito Capital); 2. Torre Agbar, Barcelona (Ana Carla Fonseca Reis); 3. Guggenheim, Bilbao (Roberto Gómez de la Iglesia); 4. Copa do Mundo de Futebol 2010, Johannesburgo (James Hall Museum of Transport); 5. Aquatic Center of the London 2012 Olympic Game (London 2012)

\* Todos os textos são de responsabilidade de seus respectivos autores.

São Paulo, 2010

GARIMPO DE SOLUÇÕES

[www.garimpodesolucoes.com.br](http://www.garimpodesolucoes.com.br)

[info@garimpodesolucoes.com.br](mailto:info@garimpodesolucoes.com.br)

A quem sabe - e as que  
tenham o discernimento de  
fazer com isso.

Ana Carla

# Sumário

<b>Cidades Criativas e um futuro desejado.</b>	
<b>Grandes eventos, talentos e legados .....</b>	<b>14</b>
Caio Luiz de Carvalho (Prefácio SPTuris)	
<b>Soluções Inventivas.....</b>	<b>18</b>
Carlos Henrique Ramos Fonseca (Prefácio SESI)	
<b>Introdução.....</b>	<b>20</b>
Ana Carla Fonseca Reis	
<b>Os Jogos Olímpicos de Barcelona, 1992.....</b>	<b>46</b>
Marcas, memória e aprendizados para reinventar a cidade	
Jordi Pardo	
<b>1. Introdução: ideia de cidade, desenvolvimento urbano e projeto cultural, 47</b>	
<b>2. Contextualização do projeto: histórico e perspectiva, 48</b>	
2.1. Os Jogos Olímpicos de Barcelona e o esforço permanente de reinventar a cidade, 48	
2.2. Os Jogos Olímpicos de Barcelona e o projeto cultural da cidade, 50	
2.3. Barcelona, cidade portuária do Mediterrâneo com dois mil anos de história, 56	
2.4. Da Ideia ao projeto: objetivos e dimensão cultural de um desafio, 59	
2.5. A Cidade em obras: a importância do planejamento na criação dos impactos posteriores, 61	
2.6. A Cidade a serviço das Olimpíadas? Ou as Olimpíadas a serviço da cidade?, 62	
2.7. Barcelona, hoje: o legado de 92 e a reinvenção da cidade, 63	
<b>3. Proposta, processo e cronologia geral, 65</b>	
3.1. Ponto de partida, 65	
3.2. Da Ideia ao projeto de candidatura: breve cronologia, 65	
3.3. Organização do proceso, 67	
3.4. Objetivos do processo, 68	
3.5. Governança do projeto, modelo de gestão e estratégia de colaboração público-privada, 69	
3.6. Orçamento e estratégia de financiamento, 71	
3.7. Liderança da equipe e organização, 73	
3.8. Comunicação, 75	

3.9. A Dimensão cultural dos XXV Jogos Olímpicos e a Olimpíada Cultural de Barcelona 92, 75

3.10. Impacto econômico e principais resultados, 78

3.11. Segurança, 86

#### **4. Conclusão, 86**

4.1. O Processo de planejamento como resultado: avaliação final do efeito transformador dos jogos, 86

4.2. Desafios e aprendizados, 89

4.3. Reflexões finais para a gestão da dimensão cultural dos Jogos Olímpicos, 92

#### **5. Epílogo: A Cultura, motor da reinvenção urbana, 94**

**Anexo 1** | Descentralização das áreas olímpicas, 95

**Anexo 2** | Evolução de estatísticas essenciais, 1988-2009, 98

**Anexo 3** | Dados básicos de Barcelona e região metropolitana, 99

**Anexo 4** | Distribuição dos investimentos dos jogos olímpicos de Barcelona 92, em milhões de pesetas, 101

**Referências, 102**

## **A Copa do Mundo 2010 na África do Sul.....106**

Uma revisão dos preparativos relacionados às artes e à cultura

Avril Joffe

### **Sumário executivo, 107**

#### **1. Introdução, 113**

1.1. Encomenda, 113

1.2. Escopo do relatório, 114

#### **2. Contexto da política de artes e cultura na África do Sul, 116**

#### **3. A Copa do Mundo da FIFA e os programas e expectativas relativos às artes e à cultura no governo da África do Sul, 120**

3.1. Governança, 121

3.2. Segurança, 121

3.3. Programas artísticos e culturais, 122

#### **4. Cidade do Cabo, Cabo Ocidental, 127**

4.1. Catalisador das ações na Cidade do Cabo: *Cape Town City Partnership* e seu programa, *Creative Cape Town*, 129

4.2. Trabalho preparatório e comunicação, 132

- 4.3. Levantamento do valor agregado para o setor artístico e cultural, 133
- 4.4. Deixando um legado: 2010 e além, 135
- 4.5. Governo da Província do Cabo Ocidental, 137
- 5. Johannesburg, Gauteng, 139**
  - 5.1. Província de Gauteng, 139
  - 5.2. Estratégia coordenada de marketing para Gauteng, 141
  - 5.3. Fases do processo do governo de Gauteng para o grande evento, 142
  - 5.4. Cidade de Johannesburg, 145
- 6. Aprendizados dos preparativos artísticos e culturais da África do Sul para o Brasil, 151**
  - 6.1. Principais realizações para as artes e a cultura, 151
  - 6.2. Oportunidades perdidas nos preparativos para 2010, 152
  - 6.3. Recomendações para o Brasil em 2014 e 2016, 154
- 7. Conclusões, 155**
- Referências, 158**

## **Londres 2012.....162**

Revisão dos preparativos relacionados aos componentes culturais das Olimpíadas e Paraolimpíadas de Londres 2012

Graham Hitchen

- 1. Introdução, 163**
- 2. Sumário executivo, 163**
- 3. Contextualização, 165**
  - 3.1. Introdução, 165
  - 3.2. O Governo Trabalhista, 165
  - 3.3. A Cultura em Londres: o Prefeito, 167
  - 3.4. Os Distritos de Londres, 168
  - 3.5. Sumário, 169
- 4. Planos Originais, 169**
  - 4.1. Introdução, 169
  - 4.2. Capítulo 17, 169
  - 4.3. Engajamento da comunidade cultural, 171
- 5. Governança, 172**
  - 5.1. Introdução, 172
  - 5.2. Principais instituições e agências criadas, 172
  - 5.3. Outros órgãos, 174
  - 5.4. Os Distritos de Londres, 175
  - 5.5. Sumário, 177
- 6. Financiamento, 177**
  - 6.1. Introdução, 177



6.2. Planos originais de financiamento, 177

6.3. Novo Fundo da Loteria, 178

6.4. Situação atual, 179

## **7. Progresso até o momento, 180**

7.1. Introdução, 180

7.2. Visão geral, 180

7.3. Planos descumpridos, 181

7.4. Arranjos atuais, 182

7.5. Outras atividades, 185

7.6. Sumário, 187

## **8. Inovações, 188**

8.1. Introdução, 188

8.2. Inovações mais importantes, 188

## **9. Aprendizados, 193**

9.1. Introdução, 193

9.2. Aprendizados, 193

## **10. Conclusão, 197**

## **Referências, 198**

## **Projetos e Processos Emblemáticos:.....202**

### **O Caso de Bilbao**

Miren Martín Morato e Roberto Gómez de la Iglesia

### **Introdução, 203**

#### **1. Contextualização e histórico do projeto, 204**

1.1. Crise econômica, 204

1.2. Situação urbana, 205

1.3. Inundações, 205

1.4. Déficit de infraestruturas culturais, 206

1.5. Terrorismo, 207

1.6. As negociações e o processo, 207

1.7. Em resumo, 210

#### **2. Objetivos declarados, 210**

2.1. Objetivos econômicos e de regeneração urbana, 210

2.2. Objetivos de projeção exterior e de imagem, 211

2.3. Objetivos culturais, 211

2.4. Em resumo, 213

#### **3. Estratégia adotada, 213**

3.1. Estratégia de cidade, 213

3.2. Estratégia inicial do museu, 216

3.3. O planejamento estratégico do Museu Guggenheim Bilbao, 216

3.4. Em resumo, 219

#### **4. Metas e indicadores criados, 220**

4.1. Indicadores nos balanços do Museu Guggenheim Bilbao, 220

4.2. Estudos de impacto econômico, 221

4.3. Pesquisas de satisfação, 222

4.4. Aspectos não contemplados, 223

4.5. Em resumo, 223

#### **5. Modelo de governança criado, 224**

5.1. Modelo de promoção do Museu Guggenheim Bilbao, 224

5.2. Estrutura jurídica, 225

5.3. Sistema de gestão operacional, 227

#### **6. Orçamento e formas de financiamento utilizadas, 228**

6.1. Evolução orçamentária. Despesas, 228

6.2. Autofinanciamento. Geração de recursos, 229

6.3. Aportes públicos, 229

6.4. Em resumo, 229

#### **7. Resultados obtidos, 230**

7.1. Resultados de regeneração urbana, 230

7.2. Resultados de imagem exterior Bilbao-Euskadi, 233

7.3. Resultados culturais, 234

7.4. Resultados educativos, 236

7.5. Resultados econômicos, 236

7.6. Em resumo, 236

#### **8. Riscos identificados, 237**

8.1. Riscos para o tecido cultural, 237

8.2. Riscos de vinculação de marca e imagem, 238

8.3. Riscos conceituais e de modelo, 238

8.4. Riscos futuros, 240

8.5. Em resumo, 240

#### **9. Oportunidades aproveitadas, 241**

9.1. Oportunidades de vinculação de marca, 241

9.2. Oportunidades de conexões, 241

9.3. Oportunidades de atração turística, 242

9.4. Oportunidades culturais e educativas, 243

#### **10. Singularidades do processo, 244**

10.1. Singularidades de origem e contexto, 244

10.2. Singularidades do modelo público-privado, 244

10.3. Singularidades do modelo de gestão, 244

10.4. Singularidades da arquitetura, 244

10.5. Singularidades da coleção e dos conteúdos, 246

10.6. Em resumo, 246

## **11. Maiores aprendizados e êxitos, 247**

11.1. O Efeito Guggenheim e uma reflexão sobre a Economia da Cultura, 247

11.2. Êxitos com visão a posteriori, 248

11.3. Aprendizados sobre a gestão de museus, 248

## **12. Aspectos negativos e motivos, 249**

12.1. Aspectos negativos do processo, 249

12.2. Aspectos negativos da gestão, 249

12.3. Aspectos negativos de conexões, 250

12.4. Aspectos que poderiam ter sido mais bem aproveitados, 251

## **13. Papel e participação do governo, 252**

13.1. O Governo da Espanha e o Museu Guggenheim Bilbao, 252

13.2. O Governo Basco e o Museu Guggenheim Bilbao, 252

13.3. A Diputación Foral de Bizkaia e o Museu Guggenheim Bilbao, 252

## **14. Inovações, 253**

14.1. O Museu-franquia, 253

14.2. O edifício e as características construtivas, 253

14.3. Futuro: a hipotética expansão descontínua, 255

**Anexo 1** | Mapas de Euskadi, Espanha e Europa, 256

**Anexo 2** | Fotografias das três cidades bascas, 258

**Anexo 3** | Distribuição do desemprego, por setores de atividade (1981-1990), 259

**Anexo 4** | Dados de desemprego 1981-1991, 259

**Anexo 5** | Vídeos sobre as inundações de Bilbao, 260

**Anexo 6** | Fotografias das inundações de Bilbao, 261

**Anexo 7** | Bilbao Metrôpoli 30. Vídeos, 262

**Anexo 8** | Página web de Bilbao Ría 2000, 262

**Anexo 9** | Plano Estratégico de Bilbao, 263

**Anexo 10** | Resumo das estratégias, 264

**Anexo 11** | Estatutos da Fundação Museu Guggenheim Bilbao, 266

**Anexo 12** | Tabelas de autofinanciamento, patronos e amigos, 270

**Anexo 13** | Integrantes do programa de membros corporativos, 271

**Anexo 14** | Participação de Bilbao na Expo de Xangai, 273

**Anexo 15** | Programa National Geographic sobre o Guggenheim Bilbao, 274

**Anexo 16** | Tabelas de evolução de visitantes, 275

**Anexo 17** | Tabelas de impacto econômico MGB, 276

**Anexo 18** | Museus-franquia, 277

**Anexo 19** | Visita virtual MGB, 277

**Referências, 278**

**1. Introdução, 281**

**2. BiblioRede: a Rede de Bibliotecas públicas de Bogotá. A cerimônia da cultura, 284**

- 2.1. Contextualização, 285
- 2.2. Histórico, 288
- 2.3. Objetivos, 293
- 2.4. Estratégia adotada, 294
- 2.5. Metas e indicadores, 295
- 2.6. Modelo de governança, 296
- 2.7. Orçamento e modelo de financiamento, 297
- 2.8. Resultados obtidos, 298
- 2.9. Riscos identificados, 300
- 2.10. Oportunidades identificadas, 300
- 2.11. Singularidades do processo, 301
- 2.12. Maiores aprendizados, 301
- 2.13. Aspectos negativos, 302
- 2.14. Papel e participação do Ministério da Cultura e da Secretaria da Cultura, 302
- 2.15. Inovações, 302

**3. A Rede de bibliotecas públicas de Medellín e sua área metropolitana. Mudar a pele da cidade, 303**

- 3.1. Contextualização e histórico, 304
- 3.2. Objetivos, 310
- 3.3. Estratégia adotada, 310
- 3.4. Metas e indicadores, 314
- 3.5. Modelo de governança, 315
- 3.6. Orçamento e modelo de financiamento, 316
- 3.7. Resultados obtidos, 316
- 3.8. Riscos identificados, 319
- 3.9. Oportunidades identificadas, 319
- 3.10. Singularidades do processo, 320
- 3.11. Maiores aprendizados, 320
- 3.12. Aspectos negativos, 321
- 3.13. Papel e participação do Ministério da Cultura e da Secretaria de Cultura Cidadã, 321
- 3.14. Inovações, 322

**Links recomendados** | Medellín, 324

**Anexo 1** | Fotos Bogotá, 325

**Anexo 2** | Fotos Medellín, 327

**Anexo 3** | Nível de renda da população residente nas localidades onde se situam os parques-bibliotecas de Medellín, 329

**Anexo 4** | Nível de estudos da população residente nas localidades onde se situam os parques-bibliotecas de Medellín, 330

**Autores**.....332

## **Cidades criativas e um futuro desejado. Grandes eventos, talentos e legados.**

Um livro atual, uma obra oportuna que aborda muito mais do que um simples apanhado sobre Copas do Mundo, Olimpíadas, megaeventos ou grandes museus. Apesar de embasado em dados técnicos e informações preciosas colhidas de experiências concretas e muitas conhecidas, é absolutamente distinto e original o olhar sempre diferenciado de Ana Carla Fonseca Reis ao abordá-los.

As próximas páginas deveriam funcionar como um manual para os comitês organizadores de grandes eventos esportivos e culturais, para gestores públicos, empreendedores e para todos os atores de cidades que querem realmente fazer com que a palavra legado se materialize nos destinos onde acontecem, e não apenas privilegie patrocinadores e organizadores privados.

Em 2002, em visita ocasional à Universidade de Oxford, na Inglaterra, tive meu primeiro contato com o tema Indústrias Criativas, assunto que me fascinou e que passei a estudar, pesquisar e acompanhar desde então. Em todos os cargos públicos pelos quais passei e desde que me tornei professor na Fundação Getúlio Vargas (FGV), sempre abracei o conceito de que a cultura e a valorização de seus talentos são diferenciais a ser trabalhados e formatados pelos destinos, e aliados poderosos na busca do que muitas vezes consideramos utópico: o desenvolvimento sustentável.

Foi o governo inglês o primeiro a inovar nessa área, adotando e traçando parâmetros, conceitos, indicadores e definições sobre o papel das indústrias criativas nas economias locais e modernas, o que levou o país à prática de políticas públicas voltadas para a potencialização da desde então denominada Economia Criativa. A partir disso, o assunto finalmente entrou na pauta de debates, discussões, artigos e palestras.

Assim, começaram a surgir medidas e políticas em outros países, que tinham como objetivo pensar a cultura, a criatividade e os talentos criativos como valores econômicos e sociais de nosso tempo. Londres mede há anos o giro financeiro que uma temporada de “O Fantasma da Ópera” traz para a cidade, ou quanto os Rolling Stones “exportam” anualmente em libras. Singapura e China são outros exemplos; apostam alto, trabalham no fortalecimento das economias criativas e criam leis voltadas para isso.

Mesmo sendo o governo inglês o pioneiro nessa área, a leitura do capítulo cujo tema é Londres 2012 reiterou minha percepção de que, muitas vezes, sair do campo teórico e criar ações concretas desenvolvidas a partir de soluções inventivas pode não ser algo muito simples, embora traga resultados inquestionáveis.

Analisando o conteúdo dos diversos casos que a obra apresenta, ficou claro que conexões, cultura e inovações são aspectos profundamente enredados e traços essenciais de uma cidade que se diz criativa. A partir da consolidação dessa ideia, foi inevitável questionar: Será que as principais cidades brasileiras estão em condições de sustentar esse título? Será que conseguiremos fazer com que a Copa e as Olimpíadas deixem de ser eventos exclusivamente midiáticos, políticos e até de mais negócios privados do que esportivos? Seremos capazes de organizar esses grandes projetos, de modo que resultem em legados culturais duradouros?

Comecemos pela cultura. Temos a possibilidade de deixar um legado não apenas de estádios, mas de oportunidades. Precisamos reavaliar a função da Copa, das Olimpíadas, dos equipamentos culturais e do patrimônio histórico como indutores e cultura, multiplicadores de conhecimento e elementos de valorização do talento criativo. A partir daí, movimentaremos a economia de forma mais justa, igualitária e com ganhos para todos.

Em São Paulo, começamos a trabalhar fortemente no tema. Já estamos levantando, por exemplo, dados preciosos de grandes eventos, como a Virada Cultural, o Grande Prêmio de Fórmula 1, a Fórmula Indy, a São Paulo Fashion Week... Foi mensurando o que representam para o turismo, a movimentação econômica e os empregos, que conseguimos corrigir estratégias e nos certificar que os esforços estão sendo corretamente direcionados.

Em 2010, a arrecadação do Imposto Sobre Serviços (ISS) na cidade de São Paulo, em alguns setores ligados às economias criativas, cresceu 120% em relação a 2005. É, sem dúvida, resultado da política acertada de incentivar a montagem de centenas de peças de teatro, apoiar eventos e mostras importantes como a São Paulo Fashion Week e a Mostra Internacional de Cinema, além da abertura do inovador Museu do Futebol, que hoje estimula visitantes a ficarem mais um dia na cidade para visitá-lo.

Em dois anos, um milhão de pessoas passou por lá sendo mais da metade turistas de fora da cidade.

Falemos, agora, das conexões. Se quisermos que os grandes eventos vindouros sejam um marco na melhoria e no desenvolvimento do país, precisaremos olhar criticamente para os projetos em desenvolvimento, a fim de avaliar se, quando concluídos, eles farão das cidades sistemas capazes de integrar a sociedade como um todo, independentemente de credo, raça ou classe social, além de unir as áreas dos municípios, e o passado com o futuro que se delineia. Não é mais possível que se pensem ações para privilegiar um grupo, em detrimento do outro. Somos uma sociedade só, vivemos lado a lado e as ações ou ausência delas impactam todos.

Por fim, o aspecto inovações. Para ter reconhecimento, autoestima, menos desigualdade, mais talentos e para nos destacarmos, precisamos valorizar nossa própria identidade e deixar de utilizar modelos ultrapassados, que simplesmente acatam o que está aí. Até pouco antes do fim do século XX, vivíamos a era industrial, os produtos eram a moeda de troca. No século XXI, essa moeda passou a ser a ideia, a criatividade, o diferente.

O futuro é voltar a economia para o desenvolvimento do conhecimento, da cultura e do talento, fazendo, cada vez mais, com que a massa da população deixe de ser apenas espectadora, para se tornar protagonista. Por isso, temos de fazer girar essa economia, que é alavancada por características que o povo brasileiro tem de sobra, como a criatividade e a diversidade.

Com a globalização e o advento da Internet o curso do rio já mudou, mas muitos gestores ainda não sabem para onde ir e ficam presos a conceitos senis. Precisamos aproveitar que muitas pessoas já passaram de mera plateia para serem “prosumers”, produtoras e consumidoras ao mesmo tempo e oferecer opções diferenciadas em nossas cidades. Apenas assim conseguiremos fomentar a economia, de forma a gerar o desenvolvimento que queremos.

Temos pela frente uma Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos, oportunidades ímpares de mudarmos a rotina perversa desses grandes eventos em países em desenvolvimento, onde quem paga a conta são os governos e o povo. É possível inverter essa realidade, como mostram os exemplos das Olimpíadas de Barcelona, em 1992, e já acontece na organização dos Jogos de Londres, que vão ocorrer em 2012, onde os ingleses trabalham inovando com o conceito de avaliação contingente e traçam indicadores para mensurar o intangível.



Descentralizando, formando redes colaborativas e conectando sociedade civil, todas as esferas de governo, organizações não governamentais, a academia e os empresários, teremos capacidade de iniciar um processo de mudança e de reposicionamento da visão desses grandes eventos, que podem contribuir e muito para a cultura e, conseqüentemente, para a economia.

Muito se pode fazer. Desde atrelar, por exemplo, obras de infraestrutura e mobilidade urbana ou revitalização de parques à organização desses eventos, até vinculá-los à produção artística, musical, literária e cinematográfica local.

Afinal, os grandes eventos devem ter como objetivo principal servir aos países sedes e à sociedade local, deixando legados concretos, e não encher os cofres de entidades e dirigentes que querem que o povo pague contas impagáveis, como ocorreu com os Jogos Olímpicos realizados na Grécia, que deixaram uma conta anual de cem milhões de dólares para manter os “elefantes brancos” construídos. Os cidadãos precisam cada vez mais se apropriar e defender os interesses de suas cidades, a autenticidade de suas culturas, a perenidade de suas tradições, desenhando futuros sonhados.

Nesse livro, a incansável, dinâmica e competente Ana Carla Fonseca Reis, autoridade e talento maior quando se fala de economia criativa ou cidade criativa no país, dá mais uma aula magna sobre o tema. Disponibiliza conhecimento e receitas, ensina, aponta e sinaliza caminhos que mostram que é possível levar o conceito da nova economia à prática, seduzindo o imaginário de profissionais responsáveis por criar modelos competitivos e promovendo ganhos tangíveis e intangíveis nas comunidades locais.

Boa leitura!

### Caio Luiz de Carvalho

Doutor em Comunicação pela ECA-USP, professor da Fundação Getulio Vargas e da Universidade Anhembi Morumbi e presidente da São Paulo Turismo (SPTuris).



Este livro reúne reflexões produzidas por relatórios internacionais sobre três megaeventos esportivos emblemáticos (Jogos Olímpicos de Barcelona 1992 e de Londres 2012, além da Copa do Mundo de Futebol da Cidade do Cabo e Johannesburgo, 2010) e sobre dois ícones culturais (Museu Guggenheim de Bilbao e Parques-Bibliotecas de Bogotá e Medellín).

A obra propõe avaliar o papel da Copa, das Olimpíadas e dos museus internacionais, como projetos que contribuem para a valorização da imagem das cidades que os sediam e seus consequentes impactos culturais e econômicos.

Para o SESI, braço social da indústria, nada é mais oportuno, neste momento, do que somar o conhecimento desta obra às suas iniciativas voltadas aos legados da Indústria brasileira, para aplicação nos mais importantes eventos esportivos internacionais que serão sediados pelo Brasil no período de 2011 a 2016. Momento em que o SESI reconhece o papel estratégico do conhecimento crítico e da informação sobre experiências de sucesso como fatores expressivos no desenvolvimento do país.

O livro contribui para identificar quais elementos dos megaeventos esportivos se constituem em oportunidades catalisadoras de melhorias que podem acelerar o processo de regeneração urbana nas mais diversas áreas como habitação, transporte, segurança, convivência, educação, cultura e, especialmente, sucesso econômico.

As análises apresentadas em profundidade demonstram como os megaeventos esportivos buscam superar a visão utilitarista e reduzida do papel da cultura nesse ambiente de oportunidades.

A cultura nesse contexto mobiliza não só as cidades sedes dos megaeventos, mas todo o país, fomentando diversos conhecimentos articulados a esses acontecimentos.

Há outros ganhos relevantes como a formação de valores e hábitos, a educação olímpica, a superação de dificuldades para a conquista da inclusão no esporte e a construção da cidade que queremos para nós e para as gerações futuras.

Este livro nos desafia a repensar os fatores positivos e negativos destes aprendizados e a considerar a importância da educação de profissionais e gestores que atuam neste cenário. Nos motiva ainda a pensar sobre a necessidade de um planejamento baseado no conhecimento da realidade: os planejadores das cidades e a população local. Ou seja, o plano do megaevento deve estar em sintonia com o plano urbano.

Desejo a você uma boa leitura desta obra instigante!

**Carlos Henrique Ramos Fonseca**  
Diretor-Superintendente do SESI/DN

## Introdução

### Ana Carla Fonseca Reis

O Brasil vive um momento singular de convergências. No arco de poucos anos, o país abrigará as Olimpíadas, a Copa do Mundo e a inauguração de uma profusão de novos espaços culturais de envergadura internacional, a exemplo do Cais do Sertão Luiz Gonzaga, em Recife; do Museu do Amanhã e do novo MIS, no Rio de Janeiro; do Museu da História do Estado de São Paulo, do Teatro de Dança e do novo MAC, em São Paulo.

À euforia, segue-se uma necessária reflexão. Como podemos melhor aproveitar esses eventos, colocando-os a serviço da cidade (e não o contrário), de modo a favorecer a eclosão da criatividade urbana e promover a resolução de problemas estruturais? Em um momento no qual as cidades se voltam cada vez mais para seus diferenciais, suas singularidades e sua identidade, buscando se caracterizar como cidades criativas, como tais projetos podem ser de auxílio?

Mais especificamente, o recorte de análise é o espaço dado à cultura – um apêndice ao programa de marketing ou parte integrante do processo de desenvolvimento? Para isso, este livro se propõe a identificar os aprendizados e inspirações advindos de passagens positivas e negativas de sete cidades de cinco países, com perfis socioeconômicos e desafios distintos, que também abrigaram projetos culturais e esportivos de magnetismo internacional.

A palavra que serve de fio condutor nessas análises é legado. Que legado os grandes projetos podem gerar para o setor cultural, em seus vários aspectos de criação de marcos institucionais, reforço de redes, capacitação, articulação de uma governança ampla? O que é necessário para que à cultura sejam atribuídas mais do que as celebrações de abertura, encerramento e as atividades de entretenimento, reconhecendo seu papel fundamental como eixo da dinâmica urbana? Como museus internacionais podem ser mais do que conteúdo e continente, transvasando sua proposta cultural para a trama urbana em que se inserem? De que modo podem integrar processos de transformação, dialogando com questões sociais, econômicas, turísticas, educacionais?

Inicialmente pensado como um conjunto de apresentações que alimentassem um seminário da Televisión América Latina, por encomenda do Ministério da Cultura, a riqueza do material mostrou-se porém demasiadamente rica e merecedora de maior divulgação. Foi então que a São Paulo Turismo – SPTuris,o

Serviço Social da Indústria – SESI e a Garimpo de Soluções, coordenadora do projeto, uniram-se para traduzir os textos, apresentá-los, editá-los e publicá-los sob a forma de um livro, nos meios digital e impresso, da forma mais acessível que um debate da relevância deste merece: gratuita.

A escolha das parcerias não foi fortuita. A SPTuris, sob as batutas de Caio Luiz de Carvalho, estudioso de economia criativa há uma década, vem revolucionando o entendimento do papel da cultura e da criatividade na cidade de São Paulo. Além de reconhecer e levantar dados sobre os impactos econômico e social de diferentes atividades, equipamentos e eventos culturais e criativos paulistanos, a SPTuris tornou-se pilar de sustentação de muitas das iniciativas criativas mais inovadoras da cidade.

Do mesmo modo, a atuação do SESI DN vem sendo pautada, nos últimos anos, pela valorização da cultura como fator de diferenciação econômica, social, de produtos e marcas, promovendo um olhar conciliador de cultura e negócios. Iniciativas como o Prêmio SESI de Música e o Prêmio Marcantonio Vilaça são alguns exemplos de programas que já se tornaram emblemáticos, no contexto nacional.

Por fim, Garimpo de Soluções, empresa pioneira em consultoria, assessoria e curadoria em economia criativa e cidades criativas, dá com esta obra continuidade a uma linha editorial pioneira e original, em conteúdo e forma, que se caracteriza por levantar debates que congreguem visões de grandes expoentes mundiais, sempre em livros digitais e gratuitos. Este lançamento completa assim uma tríade de antologias, seguindo o sucesso de *Economia Criativa e Desenvolvimento Sustentável* (2008, em co-edição com o Itaú Cultural) e *Creative City Perspectives* (2009, ora em tradução para o português).

## A Escolha das cidades

A seleção das experiências aqui apresentadas se pautou por dois critérios essenciais: cidades que foram, são ou virão a ser sede de projetos culturais ou esportivos de envergadura internacional; e que almejam ser reconhecidas como cidades criativas, ainda que em âmbito regional. O que se pretende, em última instância, é entender os processos por trás dos produtos visíveis (Olimpíadas, Copa, museus icônicos).

Se Barcelona (que abrigou as Olimpíadas de 1992) e Londres (que hospedará as de 2012) já são referências usuais na bibliografia a respeito de cidades criativas, Bilbao (que atravessou uma complexa transformação urbana, simbolizada pelo Museu Guggenheim) busca se reposicionar no mundo, a partir de sua criatividade. Já o trabalho envolvendo as redes de bibliotecas de Bogotá e Medellín tem despertado atenção crescente de estudiosos e gestores, pelo fato de ambas as cidades estarem vivenciando um renascimento. Já Johannesburgo e a Cidade do Cabo, embora não gozem da mesma atenção internacional, são polos criativos no contexto africano e trazem inúmeros aprendizados quanto às oportunidades e armadilhas que sediar a Copa do Mundo de Futebol traz a um país em desenvolvimento.

Cabe aqui uma ressalva. Embora todas as sete cidades estudadas sejam de grande porte, em coerência com as que, no Brasil, abrigarão a Copa de 2014, as Olimpíadas de 2016 (Rio de Janeiro) e museus internacionais, os editores defendem que os aprendizados obtidos podem ser traduzidos para o contexto da miríade de cidades criativas de pequeno, médio ou grande porte, que de forma latente ou patente franqueiam ao Brasil inúmeras oportunidades de desenvolvimento.

### 1) Cidades criativas e o papel dos projetos internacionais

Termo de origem recente, “cidade criativa” é não raro associado a uma cidade na qual prevalece a chamada “economia criativa”. Esta, por sua vez, tem em seu centro os setores da economia com maior carga de criatividade e agregação de valor (as chamadas “indústrias criativas”) e abarca também o impacto desses setores criativos nas áreas mais tradicionais de uma economia (formando a “economia criativa”). Sob essa ótica, o setor têxtil e de confecções, por exemplo, tem sua competitividade incrementada pela incorporação de tecidos de ponta, e também ao integrar a cadeia de um setor dinamizado pela indústria criativa da moda.

Embora a cesta de setores criativos varie de país a país, via de regra envolve artes, artesanato, festas e festividades, patrimônio, indústrias culturais, equipamentos e turismo culturais, moda, design, propaganda, arquitetura e *software* de lazer. Em outras palavras, setores que se pautam pela gama de direitos de propriedade intelectual, ainda que potencialmente. Para dados de representatividade econômica desses setores na economia brasileira, vide “A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil”, 2008. Disponível no site <http://www.firjan.org.br>

Para um detalhamento dos conceitos e dinâmicas relacionados à economia criativa e a seu potencial de desenvolvimento, vide *Economia Criativa como Estratégia de Desenvolvimento*, organizado por Ana Carla Fonseca Reis (Garimpo de Soluções e Itaú Cultural, 2008). Disponível em [http://www.garimpodesolucoes.com.br/downloads/ebook\\_br.pdf](http://www.garimpodesolucoes.com.br/downloads/ebook_br.pdf)

Porém, se a economia delinea a forma e a veia da cidade (basta pensar na relação entre economia industrial e cidade industrial), seria reducionista afirmar que cidade criativa é uma na qual prevalece a economia criativa. Para apreender a complexidade de uma cidade, é necessário revelar suas dinâmicas, relações e estruturas e identificar o que transforma a criatividade em alavanca de benefícios sociais, culturais e econômicos reais, entendendo desenvolvimento de forma mais ampla.

Diante da parca bibliografia internacional a respeito, ressaltados alguns países com olhares específicos, coorganizei em 2009 um estudo abrangendo 18 especialistas das mais variadas formações (urbanistas, economistas, antropólogos, jornalistas, gestores públicos e privados), advindos de 13 países com históricos e contextos distintos. De Taiwan à Noruega, da África do Sul aos Estados Unidos, incluindo claramente o Brasil, toda a equipe atuou de forma voluntária, o que nos possibilitou gerar uma obra digital gratuita, intitulada *Creative City Perspectives* (“Perspectivas sobre Cidades Criativas”).

O estudo permitiu concluir que cidades criativas encontram-se em constante transformação, o que as incita a lançar novos olhares sobre problemas e a aproveitar oportunidades que de outra forma passariam despercebidas. Apresentam ainda três características necessárias e complementares.

O primeiro traço essencial de uma cidade criativa é **inovação**, entendida como criatividade posta em prática, de maneira original e com vistas a algum benefício. Inovação, de produtos ou processos, vai além das descobertas científicas e dos parques tecnológicos; incorpora da criação de novos modelos de governança a materiais de construção alternativos, de sistemas de criação colaborativa a esquemas de engajamento social. Uma cidade criativa vive em permanente estado de reinvenção.

A segunda característica das cidades criativas é dada pelas **conexões**. Palavra com aplicações múltiplas, faz da cidade um sistema que integra:

- **áreas** da cidade, expandindo a mobilidade no espaço urbano, possibilitando às pessoas percorrer novos caminhos, ampliar os mapas mentais e afetivos que têm de sua própria cidade, enfim, apropriar-se dela. Decorre disso atenção especial à recuperação de áreas marginalizadas, além de à oferta de infraestrutura compatível.

- Os setores público, privado e a sociedade civil, reconhecendo que têm objetivos e papéis complementares. Vivemos por tempo demais a lógica

maniqueísta da oposição do público ao privado e deste à sociedade civil. Uma cidade criativa exige modelos de governança articulados e arranjos institucionais participativos, mas com liderança clara.

- *Local, regional e global*, situando a cidade em contexto e inserindo-a em um fluxo de acesso e produção de informações e conhecimento. Investir em inclusão digital e em educação para seu pleno uso é assim fundamental em uma cidade criativa, qualquer que seja sua escala.

- *Classes sociais*, tendo em vista que os espaços de convívio outrora existentes na cidade (incluindo os de prestação de serviços públicos, como educação e saúde), passaram a ser crescentemente segmentados pelo poder aquisitivo dos usuários. A existência de espaços e equipamentos públicos frequentados sem distinção de renda ou origem e a organização de atividades de participação social (de onde a importância de esquemas de voluntariado) são fulcrais em uma cidade criativa.

- *Conexões*, ainda, entre *passado* (a própria identidade urbana), *presente* e *futuro* (o que requer visão estratégica e capacidade de planejamento e consecução), de modo a entender as singularidades e o processo de transformação urbana.

Por fim, uma cidade criativa pulsa, cria, transpira e consome **cultura**. Não se trata de usar a cultura de modo instrumental, mas sim de reconhecer sua bem-vinda contribuição para a economia, a qualidade de vida, a autoestima e a participação de quem compõe a cidade, bem como para a formação de um ambiente favorável a suscitar perspectivas alternativas. O que mais chama a atenção em cidades intuitivamente consideradas “criativas”, como São Francisco, Barcelona, Londres ou Amsterdã? Um ambiente de liberdade de expressão e comportamento, de criação, de diversidades, de grande variedade de ofertas e demandas culturais, de efervescência de ideias, de valorização e curiosidade pelo que é distinto. Uma cidade, enfim, viva e onde se quer viver.

Inovações, conexões e cultura são aspectos profundamente enredados. É essa matriz de características que guiará a análise das experiências a seguir.

## 2) A Inserção estratégica da cultura nos projetos e processos de transformação urbana

Como ponto de partida, é preciso entender em que medida a cultura integrou a estratégia de transformação catalisada pelos projetos de visibilidade internacional.



A Copa da África do Sul é, dentre os casos estudados, o mais comedido quanto à inserção da cultura no eixo do projeto. O governo do país não apenas foi pouco ambicioso nesse quesito, como também parece tê-lo negligenciado ao longo do processo, prejudicando sobremaneira a possibilidade de gerar um legado cultural. De fato, apesar de ter dado início aos preparativos formando uma força-tarefa de pessoas eminentes do setor, esta foi desfeita antes mesmo de ter começado a trabalhar e os fundos prometidos para a cultura nunca se materializaram. Embora a cultura tenha sido fator presente na candidatura do país a sede da Copa, não houve tentativa de fortalecê-la no esteio do projeto.

Como veremos, os maiores aprendizados sul-africanos se dão pelos alertas a riscos nos quais podemos incorrer e a como o setor cultural pode reagir à falta de planejamento, de senso de urgência e de conexão entre discurso e prática - três características nada incomuns no Brasil.

Londres, por seu lado, vem se mostrando uma experiência interessante, em especial pela reviravolta estratégica que o programa cultural das Olimpíadas de 2012 sofreu, pela preocupação em polinizar as atividades culturais em todo o país, e pela tentativa de inserir a cultura nos programas e orçamentos de pastas não culturais. Veremos que, em termos formais, houve um sensível descompasso entre o papel crucial atribuído à cultura quando da candidatura da cidade a sede das Olimpíadas e o que lhe coube, posteriormente.

Já nos relatos de Bilbao, Barcelona, Bogotá e Medellín, a cultura foi claramente reconhecida como eixo estratégico dos projetos - embora os impactos alcançados não sejam exclusivamente culturais. Um projeto esportivo pode gerar inúmeros benefícios culturais (como no caso das Olimpíadas de Barcelona), ao passo que um projeto cultural pode priorizar benefícios econômicos (a exemplo do Museu Guggenheim de Bilbao).

Em Bilbao, a criação do Museu Guggenheim foi apenas uma de 25 estratégias adotadas na cidade - mas justamente aquela que coroava um processo complexo de mudanças, convertendo-se no ícone visível do reposicionamento da cidade no mundo. O objetivo maior, porém, nunca foi cultural e sim econômico, turístico, social e de desenvolvimento em sentido amplo - o que não desmerece sua importância, desde que os objetivos culturais não lhe sejam atribuídos com entusiasmo desmedido, *a posteriori*.

Em termos conceituais, é em Barcelona que o reconhecimento da cultura como plataforma de desenvolvimento da cidade se faz mais evidente. As Olimpíadas foram um instrumento eficaz de reinvenção e projeção mundial da

capital catalã. Dentro disso, abarcou do fortalecimento da identidade regional à expansão da infraestrutura de equipamentos, das Olimpíadas Culturais estendidas por quatro anos a novos modelos de governança.

Na experiência colombiana, um aspecto fundamental das duas redes de bibliotecas é seu objetivo explícito de criar espaços de encontro e contribuir para a integração de cidades fragmentadas pela violência e pelas desigualdades. A cultura deu as mãos à educação, tendo como objetivo primordial a transformação da sociedade e, por decorrência, a apropriação da própria cidade por seus cidadãos.

### 3) Inovações e conexões entre agentes - governança

Desenhar e implementar arranjos de governança compatíveis com os objetivos propostos é um dos aspectos mais basilares dos projetos. A lógica de fundo é gerar o sentimento de que seu sucesso é um direito e uma responsabilidade de todos, favorecendo a construção coletiva, as instituições e as relações sociais, aspectos tão fundamentais em um país de democracia recente, desequilíbrios e baixo nível educacional, como é o nosso.

A prática de uma governança compartilhada é um dos maiores legados dos projetos à cidade, sendo analisada aqui sob quatro óticas: das articulações entre os setores público e privado; entre as esferas de governo; no que tange ao envolvimento da comunidade cultural; e ao engajamento da sociedade civil.

#### 3.1 – Conexões entre público e privado

Se estabelecer parcerias público-privadas não constitui garantia de sucesso (este depende, entre outros fatores, da pertinência das articulações, da definição e do cumprimento dos papéis e responsabilidades, da complementaridade legítima de objetivos), não tê-las diminui sensivelmente a possibilidade de gerar um legado saudável.

Afinal, embora a participação firme do governo seja fundamental para evitar distorções de mercado e trilhar uma estratégia social de longo prazo, é justamente no comprometimento com a consecução dessa estratégia que vemos, com frequência lamentável, os efeitos perniciosos da descontinuidade de programas, motivada não por discordâncias lógicas, mas por desentendimentos entre feudos políticos. Foi assim no início dos arranjos das Olimpíadas de Barcelona e também em certos momentos da Copa de 2010.

O reverso é verdadeiro. A continuidade é um dos fatores de êxito da estratégia de desenvolvimento de Bogotá – independentemente da alternância das siglas partidárias na gestão municipal. O que cumpre, então, é estabelecer um arranjo de governança menos vulnerável à confusão entre projetos de governo e de Estado - e, nesse quesito, a participação ativa do setor privado pode servir de lastro.

Barcelona é um exemplo lapidar de que público e privado podem somar forças, ao invés de disputá-las. A parceria formou a base da gestão das Olimpíadas de 1992 e já era prevista desde 1983. O financiamento, conjunto, incorporou tanto a geração de benefícios públicos, quanto medidas de incremento da competitividade empresarial. Porém, no que diz respeito às Olimpíadas Culturais, o balanço final do envolvimento privado foi falho, como se verá nas próximas páginas.

Já na África do Sul, a tentativa de estabelecer um sistema de governança mais participativo na esfera nacional é ilustrada pela composição do Comitê Organizador, organização sem fins lucrativos, envolvendo governo, empresas, representantes dos trabalhadores e dos gestores de futebol. No que tange especificamente à cultura, porém, o destaque cabe à Parceria da Cidade do Cabo (CTP), instituição público-privada atuante desde 1999 em planos de recuperação e desenvolvimento do centro da cidade.

Graças ao histórico da CTP, a cidade logrou articular de forma bem-sucedida um conjunto de instituições setoriais criadas também por parcerias público-privadas, a exemplo da *Film Commission* do Cabo e da Iniciativa para o Desenvolvimento do Artesanato do Cabo. A CTP também teve o bom senso de primeiro levantar os planos dos empresários atuantes no centro da cidade, para então propor ações entre empresas e áreas específicas.

Em Bogotá, as redes de bibliotecas trabalham em duas vertentes de envolvimento do setor privado: por patrocínio e por cadeia econômica. A primeira, mais usual, diz respeito ao respaldo de benfeitores e patrocinadores, em especial por meio de programas de responsabilidade social corporativa. Essa participação é importante para o equilíbrio financeiro das bibliotecas, visto que a arrecadação de recursos por uso comercial das unidades não pode superar 30% do espaço disponível.

O destaque recai porém sobre o diálogo entre a rede de bibliotecas e uma indústria editorial de relevo, que confere à Colômbia posição relevante na produção de livros na América Latina. Com isso, o projeto da rede de bibliotecas já nasceu contextualizado, alimentando uma cadeia econômica que se reforça e devolve em tributos parte do que é investido pelo governo no próprio projeto. Transpondo a lógica para as cidades brasileiras que almejam erigir ou fortalecer museus de envergadura internacional, caberia analisar como as temáticas propostas podem se inserir em cadeias econômicas relevantes para as cidades que os abrigarão.

Em Bilbao, a estratégia de cooperação público-privada da cidade e da área metropolitana, liderada em grande medida pelas instituições Bilbao Metròpoli 30 e Ría 2000, foi fundamental para a revitalização da cidade. Já no que tange diretamente ao museu, embora se trate de uma parceria público-privada, compreendendo pelo público o Governo Basco e a *Diputación Foral de Bizkaia*, a parte privada é representada não por empresas bascas, mas pela Fundação Solomon Guggenheim, nos Estados Unidos. Em nenhum momento a comunidade empresarial participou das negociações, nem em praticamente nenhum aspecto relacionado ao projeto do museu.

### 3.2 - Entre as esferas municipal, estadual e nacional e entre as pastas públicas

Este tópico é especialmente relevante para o Brasil, tendo em vista que 2014 será ano de eleições federais e estaduais e 2016 de eleições municipais. As conexões entre as esferas municipal, estadual e federal não se restringem a evitar rusgas entre desafetos políticos, mas demandam um consenso entre eles quanto às prioridades de cada projeto.

Tomemos como exemplo a concomitância das Olimpíadas Culturais de Barcelona com a Exposição Universal de Sevilha, em 1992, quando esta, evento de maior projeção, capturou a atenção do governo espanhol. Já no que diz respeito especificamente às Olimpíadas Culturais e a despeito de uma lógica de planejamento muito clara, a falta de materialização de um consenso político gerou atrasos na finalização de equipamentos culturais. O maior aprendizado foi que uma instituição temporária, criada para organizar a programação cultural dos jogos olímpicos, enfrenta muitas dificuldades ao tentar coordenar a atividade de outras instituições culturais. Primeiro, por não ser responsável por estratégias culturais de médio e longo prazos. Segundo, por não ter ingerência política sobre profissionais que, por mais bem-intencionados que sejam, já têm trabalho suficiente em suas instituições de base.

Já na interpretação do País Basco, não houve envolvimento do Ministério da Cultura no projeto do Museu Guggenheim de Bilbao (econômico ou de assessoria), tendo em vista que caberia ao Governo de Madri participar apenas caso se tratasse de responsabilidade nacional. Por outro lado, o engajamento do Governo Basco foi considerado fundamental, tanto em termos institucionais (sendo ativo nas negociações com a equipe estadunidense e integrando o Patronato da Fundação do Museu), quanto orçamentários.

Na Copa da África do Sul, o governo nacional se responsabilizou por um conjunto de programas relativamente usuais (mercado de artesanato, cerimônias de abertura e encerramento, guias de eventos). Entretanto, diante da falta de sinergias com os programas regionais ou locais e na ausência de recursos disponibilizados para os departamentos culturais dessas esferas, as cidades e províncias tiveram de encontrar meios próprios para garantir que as artes e a cultura alcançassem alguma visibilidade.

### 3.3 - Envolvimento da comunidade cultural

Embora a abertura ao envolvimento da comunidade cultural no projeto esteja de certa forma vinculada à relevância atribuída à própria cultura, essa relação não é direta, uma vez que depende de eventuais animosidades geradas pela alocação orçamentária, do nível de sinergias criadas entre a coordenação e as instituições e da qualidade da gestão do relacionamento (entre a coordenação e a comunidade cultural).

Em Barcelona, onde a dimensão cultural esteve presente em todo o projeto, a atuação da empresa responsável pela coordenação das Olimpíadas Culturais foi marcada por um distanciamento dos profissionais da cultura, que perdurou até o final dos jogos. Esse mal-estar foi causado em parte pelo orçamento vultoso do projeto olímpico, quando comparado aos recursos destinados aos equipamentos culturais da cidade.

Se na África do Sul, apesar de a comunidade cultural praticamente não ter sido envolvida no desenho e na implementação do projeto da Copa, foi ela que, ao notar a falta de um programa estruturante para a cultura e as indústrias criativas, logrou assegurar alguns benefícios para o setor.

Já em Londres, a comunidade cultural foi mobilizada em peso para reforçar a candidatura da cidade a sede das Olimpíadas, tendo se tornado sua parceira e embaixadora. Entretanto e apesar de a cultura ser reconhecida como parte integrante do desenvolvimento desde 1997, pouco disso se refletiu nos

modelos de governança inicialmente criados para os jogos. Foi somente em um segundo momento que a comunidade cultural logrou se fazer representar nos arranjos institucionais.

Em Bilbao, o projeto do Museu Guggenheim não surgiu de uma demanda social, nem de um processo de debate sobre as necessidades culturais de Euskadi ou da criação artística basca. Ele respondia basicamente a necessidades de desenvolvimento territorial e de regeneração urbana, da qual a comunidade cultural foi alijada. No verão de 1992, após o início do projeto, chegou a ser organizada uma comissão de peritos em artes, mas fundamentalmente porque o acordo assinado entre o Governo Basco e a Fundação Guggenheim determinava que o primeiro aprovasse em um mês as novas aquisições de Nova Iorque.

### 3.4 - Engajamento da sociedade civil

Processos de transformação necessitam do engajamento da sociedade civil para reforçarem suas chances de serem sustentáveis. Isso envolve a disponibilização dos planos para consulta pública, a uma comunicação transparente do desenvolvimento do programa, além de ações específicas, como criação de espaços de convívio, atividades que levem as pessoas a transitar por diferentes regiões da cidade e que as façam se sentir corresponsáveis pelo sucesso do projeto.

Não obstante a negligência desse aspecto por parte da organização da Copa, algumas medidas foram tomadas pela Cidade do Cabo. Esta hospedou o sorteio final da FIFA, em dezembro de 2009, transmitido ao vivo para 700 milhões de pessoas. Como o sorteio em si era um evento fechado (para 2.400 convidados da FIFA e 600 jornalistas), foi organizada uma festa, no centro da cidade, para cerca de 50 mil pessoas.

Em Bilbao, a sociedade civil participou das transformações da cidade, mas esteve ausente das negociações da criação do museu, o que contribuiu para gerar desconfianças quanto à pertinência de realizar um investimento tão vultoso em época de crise, desperdiçando uma excelente oportunidade de conectar o museu à apropriação cidadã.

Os melhores exemplos de participação ativa da cidadania vêm de Barcelona e da Colômbia. Em Barcelona, o maior gerador de apoio popular e entusiasmo coletivo foi o programa de voluntários, que seis anos antes do início dos jogos já tinha 100.000 inscritos e, durante sua realização, contou com a contribuição direta de mais de 60.000 pessoas. Além disso, a mobilização dos residentes

se apoiou na criação e nas atividades envolvendo espaço público, entendido como um bem comum e como elemento de criação de um ambiente atraente.

Espaço público também foi foco de atenção em Bogotá e Medellín, onde a apropriação social dos equipamentos por parte da comunidade se converteu até mesmo em um item específico da estratégia da rede de bibliotecas. À luz do quadro de violência e marginalização em ambas as cidades, os espaços de integração franqueados pelos equipamentos públicos e pelas áreas verdes renovadas por estes foram vistos como capazes de fazer os cidadãos sentirem que têm direito à sua cidade.

A participação das comunidades ocorre em todos os passos do projeto e em sua manutenção, por meio de uma gama de comitês. Da consulta aberta acerca dos projetos arquitetônicos à fiscalização do funcionamento das bibliotecas, a sociedade civil rediscute o próprio sentido da cidade e sobretudo seus pertencimentos, validando as bibliotecas como locais de convivência. Nessa busca por “construir sociedade”, como diz Gloria Palomino, Diretora da Biblioteca Pública Piloto de Medellín, a promoção da participação cidadã é entendida como o maior sucesso da rede.

#### **4) Inovações e conexões entre agentes - arranjos institucionais e liderança da gestão**

A real intenção de conectar os diferentes agentes da sociedade pode ser inferida pelo modelo, pela liderança e pela composição dos arranjos institucionais criados para o planejamento, a coordenação e a implementação dos projetos.

Na África do Sul, o governo nacional fundou vários órgãos para acompanhar os preparativos de 2010, tais como um Comitê Interministerial, um Comitê de Coordenação Técnica e uma Unidade de Gestão. Se ao primeiro coube cumprir o contrato com a FIFA e responder ao Presidente, o segundo foi coordenado pelo Vice-Ministro das Finanças, decidindo sobre investimentos, segurança, infraestrutura e legados.

Em 2005 também foi criado um Comitê Organizador, figura jurídica sem fins lucrativos, congregando gestores de futebol, governos, empresários e representantes do governo nacional e das cidades sede, já que lhe coube integrar programas nacionais e locais.

Complementarmente, o Departamento Nacional de Artes e Cultura realizou em 2009 (ou seja, a menos de um ano do início dos jogos...) uma oficina,

reunindo todas as províncias e cidades sede, além de instituições culturais. Como decorrência, foi inevitável a sensação de que a cultura estava sendo considerada como um apêndice dos jogos e no último instante.

Aprendizado ainda mais relevante é que se os setores culturais não forem incorporados nos vários departamentos do governo, de forma transversal, os escritórios formados para gerenciar as atividades nas cidades sede da Copa não saberão como dar visibilidade à cultura local e menos ainda como garantir um legado à cultura e às indústrias criativas. Além disso, há o risco de o escritório local encarregado dos jogos não gerar sinergias com os departamentos culturais locais, como ocorreu na província de Gauteng, resultando na perda de inúmeras oportunidades.

Na Cidade do Cabo, a já mencionada Parceria da Cidade do Cabo foi quem assumiu o papel de liderança do planejamento, tendo catalisado inclusive a participação da Prefeitura, não obstante a burocracia e a falta de planejamento do governo municipal.

Em Barcelona, a liderança ficou evidente desde o Conselho da Candidatura, instrumento de planejamento e gestão da candidatura, integrado pela Prefeitura de Barcelona, pelo Governo Autônomo da Catalunha e pelo Governo da Espanha. A partir de 1986, quando a cidade foi nomeada sede olímpica dos jogos de 1992, teve início um processo de organização dos instrumentos de governança, coordenação interinstitucional, financiamento e gestão do projeto olímpico.

Como decorrência, optou-se por separar a organização dos jogos das atividades de planejamento, gestão e construção da infraestrutura e dos equipamentos. Estes demandaram a criação de empresas públicas especializadas, coordenadas pela HOLSA - Holding Olímpico Sociedade Anônima, financiada pelo governo espanhol (51%) e pela Prefeitura de Barcelona (49%).

No tocante ao programa cultural, houve muito cuidado com a escolha do arranjo institucional. Rompendo com a centralização da gestão do programa cultural pelo Comitê Organizador, como ocorrera nas Olimpíadas de Seul, em 1988, mas tampouco optando por delegá-la exclusivamente a órgãos públicos, como viria a ocorrer em Atenas 2004, ou a uma empresa privada, como fora o caso em Los Angeles 1984, criou-se um sistema de gestão mista. Surgiu assim a OCSA - Olimpíada Cultural Sociedade Anônima, dedicada exclusivamente a elaborar e implementar as Olimpíadas Culturais.



Com capital repassado pelo Comitê de Organização, mas gerida de modo independente deste (salvo pelo fato de o Prefeito de Barcelona presidir as duas instituições), a OCSA organizou as Olimpíadas Culturais em paralelo às Olimpíadas Esportivas, à exceção de circunstâncias especiais, como nas cerimônias. A empresa foi liquidada ao final das Olimpíadas, com resultados positivos, tanto financeiros como de metas atingidas.

Em Bogotá, a percepção de que algum órgão deve coordenar a gestão e ter autonomia para tanto levou a um modelo no qual há um Comitê de Acompanhamento da Rede, órgão de direção e monitoramento da Secretaria da Educação de Bogotá, responsável por verificar o cumprimento das metas do projeto, sugerir ajustes, fortalecer os programas e avaliar os relatórios de gestão apresentados pela concessionária. Já a operacionalização é realizada por Colsubsidio, uma caixa de compensação contratada por licitação. Em Medellín, o arranjo institucional é composto por vários comitês e grupos de trabalho, com funções delimitadas e liderança ativa.

Em Londres, o envolvimento do Prefeito na candidatura da cidade a sede das Olimpíadas foi visto como primordial e a ideia começou a ser gestada junto com a Associação Olímpica Britânica, em 2001, apenas um ano após sua eleição. Entretanto, embora já fosse entendida como parte da estratégia de desenvolvimento da cidade, a tríade deletéria de falta de informações, de fundos e de liderança na primeira fase da organização do programa cultural gerou a sensação de que o que se propunha era uma coleção *ad hoc* de eventos e atividades, mais do que uma demonstração estratégica da importância do programa, capaz de produzir um legado significativo.

Isso ficou claro no arranjo institucional das Olimpíadas de 2012. De maneira semelhante ao que ocorreu com a organização dos jogos olímpicos e paraolímpicos em outras cidades, foram criadas três instituições: o Comitê de Organização dos Jogos Olímpicos, a Administração Olímpica de Entregas e o Conselho Olímpico. Com exceção desta, não houve nenhuma intenção - explícita ou não - de fazer mais do que o mínimo suficiente no âmbito cultural.

Em função disso, uma pressão considerável da comunidade cultural levou à nomeação de um novo Conselho das Olimpíadas Culturais, chefiado pelo então Diretor Executivo da Royal Opera House. Hoje, ele atua junto às outras agências, para coordenar os aspectos culturais dos jogos no país. Além disso, a administração metropolitana criou um Grupo de Planejamento de 2012, que acompanhará o desenvolvimento das atividades culturais e sua inserção no

planejamento estratégico de Londres, antes e depois dos jogos, de modo a garantir uma oferta cultural mais abrangente no espaço urbano.

É em Bilbao que se localizam os arranjos institucionais mais originais - não especificamente com relação à cultura, mas no projeto mais abrangente de transformação urbana. Duas iniciativas merecem destaque. A primeira, Bilbao Metrôpoli 30, tem a responsabilidade de renovar a área urbana, com ações de marketing internacional, voltadas à presença ou à liderança da cidade no exterior.

A segunda, mais instigante, é a Sociedade Ría 2000, criada em 1992 (cinco anos antes da inauguração do Museu Guggenheim), com o objetivo de recuperar os antigos espaços industriais da Grande Bilbao. Para seu financiamento, os acionistas (todas instituições ou empresas públicas) cedem terrenos de sua propriedade nas zonas centrais de Bilbao e Barakaldo. Bilbao Ría 2000 investe então na urbanização dos terrenos e vende as parcelas correspondentes. Por se tratar de uma entidade sem fins lucrativos, as mais-valias são investidas na regeneração das antigas zonas industriais e em outras ações vistas como importantes para o desenvolvimento da metrópole, como a construção de infraestrutura ferroviária ou a desmarginalização de bairros.

### 5) Inovações e conexões no planejamento e na comunicação

Barcelona se tornou um dos bastiões mundiais do planejamento estratégico, tendo incorporado essa ferramenta à sua gestão já em 1988. No que tange ao planejamento da política cultural para os jogos, foi em Barcelona que surgiu a ideia de organizar Olimpíadas Culturais não somente para o período dos jogos, mas quatro anos antes destes, seguindo temáticas distintas: em 1989 o esporte, em 1990 as artes, em 1991 o futuro, e em 1992 o Festival de Artes Olímpicas.

Se um programa calcado em temas heterogêneos diluiu o impacto das Olimpíadas ou, ao contrário, logrou majorá-lo, é um ponto controverso. Resta porém que em Barcelona o planejamento estratégico ajudou a superar os dois maiores obstáculos enfrentados pela organização das Olimpíadas Culturais: o déficit de equipamentos e serviços culturais; e os desentendimentos políticos entre os governos municipal e regional. Mesmo a incorporação da cultura, das indústrias culturais e da economia criativa no atual Plano Estratégico Metropolitano, voltado a 2020, parece deitar raízes no projeto olímpico de 1992.

Outra mensagem clara do processo de Barcelona é que planejamento de fato só se faz com base em indicadores e estudos, cruciais para o diagnóstico, o monitoramento e a análise do efeito das ações. Ter um sistema de informações e registro de dados sobre consumo e afluência culturais permitiu avaliar as políticas culturais e identificar os impactos econômicos da cultura, inclusive em outros setores, como turismo e inovação.

Já na África do Sul, país no qual o senso de urgência mostrou ser um conceito tão falho como é costumeiro no Brasil, as iniciativas de coordenação de uma programação cultural, realizadas poucos meses antes do início da Copa, foram avaliadas pela comunidade cultural como tardias e instrumentalistas. Além disso, muito do trabalho preparatório ocorreu nos bastidores, sem ter sido comunicado ao público ou à mídia, dando a impressão de que o que se fazia era inadequado ou insuficiente.

O país também teve de lidar com restrições acordadas com a FIFA quanto a atividades culturais de envergadura, realizadas durante a Copa - restrições que o Brasil certamente terá de enfrentar e considerar em seu processo de planejamento.

Em termos regionais, a confluência de orçamento baixo, preocupações quanto à governança do processo, falta de coordenação e confusão de mídia levou a província de Gauteng a criar uma unidade de monitoramento. Em termos locais, cabe destaque novamente à Parceria da Cidade do Cabo, dado que um dos motivos de sucesso de sua atuação cultural durante a Copa se deve a ter realizado planejamentos periódicos na cidade, muito antes de 2010.

Em Bilbao, desde o início do projeto do Museu Guggenheim, foram elaborados o Plano Operacional Quadrienal 1997-2000 e os Planos Estratégicos para os períodos de 2001-2004, 2005-2008 e 2009-2012. Um breve alinhavo dessa sequência nos permite ver a evolução da adoção do planejamento estratégico na gestão do museu.

O Plano Estratégico 2001-2004 traz algumas inovações quanto às práticas de gestão dos museus do entorno, tais como a realização de estudos de impacto econômico, de mídia, de procedência dos visitantes e motivos da viagem, do perfil da clientela da loja do museu e ainda pesquisas de satisfação. O documento também aponta diretrizes para o futuro, como qualidade no trabalho, implementação de programas educativos, ações para o autofinanciamento, compromisso com a circunvizinhança e outros.

Já o Plano Estratégico 2005-2008 modifica o modelo conceitual, dando maior protagonismo aos grupos de interesse do museu. Também são definidos 20 objetivos, tendendo a acentuar a faceta artística, a importância de integrar uma rede e a ambição de ser referência em programas educativos e modelo de gestão. Mais importante ainda, inclui dois novos valores: a sensibilidade e o respeito pela arte; e a integração com a comunidade artística. Foi somente neste documento que se definiu a visão do museu.

Dada a tônica sobre o planejamento, causa certa surpresa a ausência de indicadores voltados a aspectos mais amplos do que os relativos ao próprio museu. Como salientado no capítulo dedicado a Bilbao, não há indicadores relativos a temas relevantes para uma cidade que se pretende criativa: às relações entre o Guggenheim e instituições do entorno; à sua influência na geração de novas oportunidades de negócios criativos na região; à sua vinculação com a comunidade artística basca; à capacidade de promover a diversificação produtiva de Bilbao, entre outros. Em suma, não há indicadores que relacionem os objetivos da cidade aos impactos gerados pelo museu.

No caso das redes de bibliotecas colombianas, todo o processo de construção e manutenção das unidades passa por uma análise criteriosa: da escolha dos locais, da seleção dos projetos, da relação das bibliotecas entre si e com as demais iniciativas voltadas ao desenvolvimento da cidadania. O planejamento permeia a própria lógica das redes e embasa um tema visceralmente associado ao programa: sustentabilidade.

Em Londres, após um primeiro período atabalhoado, pelas razões já descritas, o processo de planejamento das Olimpíadas Culturais e a busca de sinergias com outras iniciativas das Olimpíadas esportivas parece ter desbastado um novo caminho. De qualquer forma, permanece a sensação, na comunidade cultural, que o processo de planejamento para o setor foi tardio, comprometendo em muito a capacidade de gerar um legado cultural.

## 6) Conexões geográficas e inovações - descentralização e formação de redes

É interessante notar até que ponto os projetos provocaram conexões geográficas, como objetivo precípuo destes ou em decorrência de sua implementação. As conexões aqui analisadas são de três ordens:

- *Interna à cidade*: em que medida o projeto favorece a integração de áreas marginalizadas ou destituídas do sentimento de pertencer ao próprio conjunto urbano, tornando a cidade mais una?

- *Externa à cidade*: há preocupação em integrar a cidade ao seu entorno metropolitano, ao restante do país, ao continente em que se insere, ao fluxo cultural global? Em que escala geográfica os objetivos do projeto se situam?
- *Entre instituições*: como o projeto estimula a formação de uma rede de instituições culturais, atuantes na cidade, no país ou no mundo?

Na África do Sul, a maior contribuição para o fortalecimento do conjunto de instituições ocorreu na Cidade do Cabo, pela criação de mapas, tanto do setor criativo (divulgando mais de mil empresas), como do turismo cultural (trazendo 150 destinos imperdíveis no centro da cidade). Embora simples, os mapas foram vistos como fundamentais para facilitar a mobilidade dos visitantes e incitá-los a travar contato com a cidade.

Em termos nacionais, houve a tentativa de articular os programas das cidades sede às suas áreas de entorno, embora com resultados tímidos, mais voltados à compra de brindes e afins. O destaque coube à tentativa de fazer da Copa um evento africano. Por meio de programas de celebração à África e do Dia Africano, buscou-se favorecer a unidade do continente, fato inusitado nas Copas do Mundo.

Por outro lado, a Copa foi uma oportunidade perdida para a divulgação dos traços distintivos da África do Sul, não obstante estem terem servido de argumento para reforçar a candidatura do país a sede dos jogos. A própria escolha da programação cultural foi vista como francamente favorável a artistas não africanos. A experiência da África do Sul acende um debate crucial: um projeto dessa envergadura pode ser aproveitado para divulgar e fortalecer a cultura local ou acaba se tornando refém da divulgação da cultura internacional, por se tratar de um evento de alcance e público globais?

O histórico cultural das Olimpíadas reflete como as cidades sede enfrentaram esse dilema. Cada país preferiu centrar suas atividades culturais sobre o que seria mais atinente a seu contexto. Assim, Atlanta deu foco à cultura do sul dos Estados Unidos; Sidney abordou a diversidade cultural que caracteriza a Austrália; Atenas, berço de grandes veios da cultura mundial, fez disso o eixo de seu programa cultural.

A experiência de Barcelona parece comprovar que o balanço local-global não só é possível, como é facilitado pela formação de conexões dentro da cidade. Também é esse o caminho que Londres parece disposta a trilhar. A Estratégia Cultural da Prefeitura procurou unir as estratégias cultural, de

desenvolvimento econômico e de desenvolvimento espacial. Na cidade, isso é manifesto pelo foco dado desde 2004 aos cinco distritos da zona leste, contíguos ao Parque Olímpico. Complementarmente, as Olimpíadas são vistas como uma oportunidade para reposicionar Londres como cidade global líder, gerando novas oportunidades de turismo e emprego.

A tentativa de reforço da projeção internacional é contrabalançada pelo investimento em programas educacionais, que buscam valorizar o microcosmo dado pela diversidade cultural da cidade. Um exemplo é o programa de língua olímpica, para estimular os estudantes a ensinar para outras crianças as línguas e culturas herdadas de suas famílias.

Já em Bilbao o foco não recaiu sobre as conexões internas, mas sim e fortemente sobre o intuito de reposicionar a cidade no mundo. Por um lado, o trabalho em rede com a marca Guggenheim franqueia acesso a conteúdos artísticos de grande qualidade e de âmbito internacional, o que explica os mais de 12 milhões de visitantes que o museu recebeu em 13 anos, motivados sobretudo pelas exposições internacionais.

Por outro lado, a preocupação em não substituir iniciativas locais parece ser muito recente e uma natural liderança para fortalecer uma rede de instituições culturais não se manifesta. Foi apenas nos últimos anos que teve início uma tímida colaboração do museu com outras instituições culturais, como a Orquestra Sinfônica de Bilbao e o vizinho Museu de Belas Artes. Este, embora tenha tido sua visitação majorada, na esteira da audiência do Guggenheim, não se beneficia de um diálogo estratégico ou de programação. Ao contrário, algumas instituições se ressentem da concorrência do Guggenheim por atenção, financiamento e patrocínio.

Com preocupação oposta - já que o intuito não é reposicionar a cidade no mundo, mas sim promover integrações internas, as redes de bibliotecas colombianas já trazem conexões até mesmo no nome. Há algumas nuances entre elas (enquanto a rede de Bogotá se circunscreve à cidade, a de Medellín interage com 10 municípios e zonas rurais fronteiriças), mas o objetivo explícito de ambas é criar espaços de encontro e contribuir para a integração de cidades fragmentadas. Por isso, as bibliotecas foram erigidas em diferentes áreas geográficas das duas cidades, especialmente nas que durante anos foram excluídas ou desprovidas desse tipo de serviço.

Esse traçado espacial testemunha a intenção de aproximar o que antes estava distanciado socialmente, tendo por eixos a educação, o conhecimento e a

fruição, inclusive para pessoas de outras áreas da cidade. A programação de qualidade motiva a mobilidade de habitantes para bairros que de outra forma não visitariam, expandindo e integrando mapas mentais e afetivos. Além disso, os projetos ultrapassam as paredes das bibliotecas e chegam a hospitais, áreas de prostituição e prisões, ampliando as conexões urbanas.

## 7) Conexão entre discurso e prática - financiamento

A existência de orçamento e mecanismos de financiamento compatíveis com a ambição do projeto é reveladora da vontade (ou não) da importância atribuída de fato a ele.

Na África do Sul, o orçamento do Departamento de Comércio e Indústria (que inclui as indústrias criativas) é de mero 0,36% do orçamento nacional, ao passo que no discurso as artes e a cultura são defendidas pela dimensão cultural do desenvolvimento. Já no Departamento de Artes e Cultura, onde foi disponibilizado um orçamento de US\$20 milhões para a Copa, há dúvidas acerca de como ele foi despendido. A transparência no uso dos recursos é elemento fundamental do planejamento.

A distância entre retórica e prática ocorreu também na esfera local. Embora Johannesburgo tenha sido a maior cidade sede da Copa, não foi disponibilizado orçamento municipal para o programa cultural de 2010. Da Cidade do Cabo, porém, vem a lição de que o alcance do orçamento tem ligação direta com a capacidade de planejamento. O investimento da Parceria da Cidade do Cabo, por meio do programa Cidade do Cabo Criativa, vem em parte do orçamento municipal e em parte é levantado junto ao setor privado.

Contrariamente à África do Sul, onde o orçamento da cultura migra de forma instrumental para outras pastas, na organização das Olimpíadas de Londres 2012 está ocorrendo alocação do orçamento de outras pastas em atividades culturais. Embora o documento de candidatura indicasse que 57 milhões de libras (cerca de 3% do orçamento total dos jogos) seriam disponibilizados para a cultura, o valor foi revisto e ajustado. Como resposta, a Secretaria de Cultura pleiteou em 2007 cerca de 28 milhões de libras para as Olimpíadas Culturais, antes e durante os jogos de 2012. O montante teria como origem o novo Fundo de Legado, de 40 milhões de libras, financiado pela Loteria, pelo Departamento de Cultura, Mídia e Esporte e pelo Conselho das Artes da Inglaterra. Porém, a notícia de criação de um fundo lastreado pela Loteria gerou receios de que se tratasse de uma transferência de recursos já destinados a outros programas culturais.

Diante dessas e de outras dificuldades, foi preciso buscar estratégias alternativas para financiar os programas culturais. Estima-se que cerca de 30 milhões de libras estejam complementando o orçamento da cultura, tendo por origem programas como o de infraestrutura, que investe na encomenda de obras e afins. Também foi gerado um fundo para o desenvolvimento de emprego e habilidades culturais, junto à Agência de Desenvolvimento de Londres e um fundo das administrações locais, em várias cidades do país, para apoiar atividades culturais específicas.

Em Bogotá, conforme já mencionado, há uma inserção clara da atividade das bibliotecas na cadeia econômica do livro. Não é de surpreender, portanto, que o financiamento ocorra por parceria público-privada, enquanto em Medellín os recursos são essencialmente públicos. Analisar o contexto é primordial para se definir a forma de financiamento mais adequada ao projeto.

Em Barcelona, um dos motivos de sucesso do modelo misto de financiamento foi o uso de critérios claros. Dentre eles, os jogos não deveriam gerar novos impostos para o cidadão e, caso ocorressem ganhos com a operação dos programas, seriam reinvestidos em atividades e equipamentos esportivos. Além disso, a composição orçamentária contou com o alinhamento das esferas públicas (48% do Governo Espanhol, 19% do Governo Catalão, 20% da Prefeitura e da *Diputació*n de Barcelona e 12% do Comitê Olímpico).

Já em Bilbao, no que diz respeito especificamente ao financiamento do Museu Guggenheim, o fato de ser um museu-franquia, com um modelo de gestão público-privada sem fins lucrativos, não o exime de almejar níveis altos de autofinanciamento. Cerca de 70-75% da verba do museu provém de recursos próprios (bilheteria, loja) e do aporte de empresas privadas.

### 8) Conexão entre presente e futuro - legado

O projeto a serviço da cidade ou a cidade a serviço do projeto? O que fica na cidade, após a realização dos jogos ou passada a euforia da inauguração dos grandes museus? Nenhum aspecto responde tanto a essa questão quanto a importância que se dá ao legado. Não se trata apenas do legado de infraestrutura, ainda que esta seja de equipamentos culturais e de mobilidade - mas sim da consolidação de uma rede de instituições, do aprimoramento da capacitação, da incorporação da lógica do planejamento, do fortalecimento do engajamento da sociedade civil em sua própria cidade, em suma, do fortalecimento da cultura como eixo fundamental da transformação urbana.



É a ausência dessas preocupações nos pilares da Copa de 2010 que leva a concluir que o projeto foi uma oportunidade perdida para a cultura da África do Sul. Algumas tentativas mais bem-sucedidas ocorreram na esfera local. Apesar das dificuldades, a Parceria da Cidade do Cabo usou a candidatura para se posicionar como uma cidade mundial de design, buscando garantir que a cultura e as indústrias criativas tenham visibilidade após os jogos.

Em Barcelona, a atenção ao legado sempre existiu, talvez até pelo fato de a cidade desenvolver ao menos desde a Exposição Universal de 1888 o exercício de olhar para si mesma, identificar suas oportunidades e suas carências. Com isso, torna-se nítida a necessidade de fortalecer elementos de base, como educação, formação, acesso e capacidade de processar informações, bem como de desenvolver pesquisas, promover conhecimento e reconhecer talentos.

O foco no legado possibilitou à cidade criar uma plataforma de programas de desenvolvimento de longo prazo, tendo nas Olimpíadas a lógica para a realização de programas de apoio e investimento no futuro, dando força a projetos estruturantes, voltados à melhoria da qualidade de vida, à criação de espaço público, à ampliação da mobilidade e à incorporação de áreas isoladas, por meio de processos de regeneração urbana e reativação econômica.

Mesmo em Bilbao, apesar das desconexões já discutidas, a relação entre cultura e desenvolvimento (social, econômico, urbano) também é perseguida. Prova disso é dada pela dimensão educativa, traço característico de excelência do museu e quiçá sua maior oportunidade de conexão social.

Os olhos agora voltam-se sobretudo ao que está em desenvolvimento em Londres. Depois de um descompasso inicial, a estratégia do programa cultural que se implementará inclusive depois dos jogos, como parte do legado, reflete de forma mais acurada o reconhecimento efetivo de que a cultura é parte integrante do desenvolvimento da cidade.

A ênfase política no legado também incentiva as organizações culturais, públicas e privadas, a considerar como poderiam contribuir para que os recursos de 2012 promovam uma plataforma de programas de longo prazo, usando as Olimpíadas como um catalisador de investimentos no futuro.

## 9) Conexão entre a obra arquitetônica e a singularidade urbana

Muito se tem discutido acerca da necessidade ou não de recorrer aos préstimos de um arquiteto de renome internacional, quando se trata de um projeto de grande envergadura. Talvez a questão de fundo não se refira à assinatura, mas sim à contextualização do projeto arquitetônico.

Tomemos o caso de Bogotá. Uma das grandes singularidades da BiblioRede é estar intimamente ligada às transformações que a cidade viveu nas duas últimas décadas: em sua cultura urbana, na promoção de espaço público, no aumento da participação cidadã, no foco dado aos problemas de mobilidade e segurança. Sendo um emblema dessas mudanças, é evidente que os projetos arquitetônicos teriam de beber da mesma fonte. As bibliotecas foram concebidas como obras belas, em diálogo com os bairros e seus habitantes. A preocupação estética não foi de caráter mundano, mas vista como um símbolo da inclusão de ambientes físicos afligidos pela desordem urbana.

Já em Bilbao, embora o Museu Guggenheim também fosse um ícone do processo de transformação, o principal veio de conexão não era o da cidade consigo mesma, mas da cidade com o mundo, integrando uma rede global. Por isso, foi entendido que o marco simbólico de renascimento teria de ser um projeto internacional, tanto em sua forma (o próprio edifício de Frank Gehry), como em sua chancela (a Fundação Guggenheim).

Hoje, especula-se que o resultado não teria sido o mesmo, se as autoridades bascas tivessem construído um museu sem uma marca internacional que o avalizasse - ainda que o arquiteto tivesse sido Gehry. O caráter emblemático do edifício faz com que ele seja considerado uma oferta artística em si. Prova disso é que 12% dos visitantes comprem na loja sem passar pelo museu e um número muito maior visita o museu por fora, sem entrar nas salas de exposições. Como corolário perigoso, questiona-se se a marca Bilbao pode ser dissociada da marca Guggenheim. Talvez como forma de libertar-se dessa armadilha, utilizando-a como alavanca, ocorreram várias outras intervenções na cidade e em seu entorno, assinadas por outros arquitetos de renome, como Norman Foster, Santiago Calatrava e Arata Isozaki.

Em suma, a escolha ou não de um arquiteto-estrela (*starchitect*) está profundamente vinculada ao objetivo do projeto e ao balanço que se pretende atingir, entre conexões internas e internacionais.

## 10) Em Suma

Os aprendizados e inquietações aqui discutidos convergem para um conceito: *legado*. É interessante notar que, etimologicamente, “legado” remete a quem representa (um de-legado) ou ao que se deixa em herança. Se um é o veículo, o outro é seu conteúdo. O que queremos que os projetos que se desfraldam ao Brasil nos próximos anos venham a representar para nosso país e como desejamos que nos representem no exterior? Mais importante ainda, o que pretendemos que esses enlaces deixem para nosso país e sua cultura, como dote físico, institucional, de relações e valores?

A base de tudo é claramente a inserção que a cultura encontra no seio do projeto - não no papel, que tudo aceita, mas sim na prática, cuja aceitação ou não é dada pela força do modelo de governança. Sem uma governança compartilhada, com papéis e responsabilidades claros e um arranjo institucional que lhe sustente, não há como defender que os resultados dos projetos serão sustentáveis no percurso dos anos.

Essas conexões de objetivos e atuações não se dão apenas entre público e privado e entre esferas governamentais, mas também requerem a apropriação por parte da sociedade civil e o envolvimento da comunidade cultural, de forma transversal e muitas vezes inovadora. A cultura deve estar incorporada nos vários departamentos do governo, na estratégia empresarial e na pauta da sociedade, se não quisermos que seja “re-legada” ao apêndice do entretenimento. Se, de fato, entendermos que lhe deve ser reconhecido o papel de eixo estratégico de desenvolvimento urbano.

Estratégia demanda planejamento; planejamento requer senso de urgência. Sem dúvida um desafio, em um país que ainda parece associar disciplina e pontualidade a cerceamento de liberdade, e não a respeito pelos talentos e recursos envolvidos. Temos o privilégio e a responsabilidade de sermos um país no qual o fio dos séculos e das necessidades foi forjando um caráter criativo e inovador, afeito a conexões e colaborações e dotado de cultura diversificada e pujante.

Inovações, conexões e cultura podem muito bem ser os recursos que nos permitirão adentrar em um novo ciclo de desenvolvimento, em sentido amplo. Se utilizarmos os projetos a serviço de nossas cidades ou o contrário, caberá a todos e a cada um de nós decidir.

## Lembretes e sugestões

- Se a apropriação do projeto pela sociedade civil é fundamental, permitir-lhe opinar e participar é chave: da exibição de maquete físicas ou digitais em locais de grande afluência, à disponibilização do programa cultural para consulta pública, passando por programas de voluntariado e por votação popular para a escolha do mascote, da trilha sonora do projeto, de sua identidade visual ou do mobiliário urbano. Estes elementos, por sua vez, poderiam ser criados por concurso aberto aos criadores brasileiros, promovendo sua maior participação.

- O raio de influência dos grandes projetos pode abranger a cidade, a região, o país ou o continente de sua realização. É possível expandir os mapas mentais e afetivos da população local e dos visitantes, bem como descentralizar os impactos econômicos dos projetos, desde que essas metas sejam inseridas no início do planejamento.

- O começo do projeto não é dado necessariamente por sua data de inauguração ou lançamento. Atividades culturais preparatórias podem suscitar um movimento crescente de expectativas e gerar sinergias com projetos e eventos já consolidados, a exemplo das bienais de arte de São Paulo e do Mercosul, das semanas de moda e design e da miríade de festas e festividades que ocorrem Brasil adentro.

- Se cada cidade tem suas vocações e potenciais, os grandes projetos constituem excelentes oportunidades para promover um mapeamento dessas singularidades e, a partir disso, planejar a consolidação de indústrias criativas específicas. O mesmo exercício é aplicável aos bairros da cidade, tornando visíveis as vocações criativas de cada espaço.

- A liderança do programa cultural exige não só habilidade de articulação com e entre a comunidade cultural e outros setores, mas excelente capacidade de gestão e comunicação. Talento gerencial é uma competência crucial para este cargo.

- Visitantes de grandes projetos não dispõem necessariamente de grandes bolsos. Elaborar programas acessíveis a todos é fundamental para gerenciar expectativas e promover a mobilidade dos turistas pelo espaço urbano - em especial imaginando que estes serão embaixadores da cultura local, com capacidade de influência sobre potenciais futuros visitantes.

- No caso dos projetos esportivos, os patrocinadores tendem a dar foco à visibilidade oferecida pela mídia esportiva ou, quando a projetos culturais, aos que têm alcance internacional. Criar sinergias - com projetos de infraestrutura, entre diversas cidades ou ainda ancorados na temática esportiva - pode oferecer boas oportunidades de fazer render os recursos disponíveis.
- Ainda quanto aos projetos esportivos, instituir um organismo com autonomia de gestão e orçamento próprio para gerir o programa cultural, porém vinculado à direção do grande projeto, parece ser um caminho promissor para gerar diálogos entre cultura e outros eixos estratégicos, em níveis equivalentes de consideração.
- Já no que se refere às cidades brasileiras que almejam erigir ou fortalecer museus de envergadura internacional, caberia analisar como as temáticas propostas para esses espaços se inserem em cadeias econômicas relevantes para a própria cidade. Isso demandaria um sistema de informações de economia da cultura, que poderia ser um dos legados mais enriquecedores do projeto.



# Os Jogos Olímpicos de Barcelona, 1992

Marcas, memória e aprendizados para  
reinventar uma cidade

Jordi Pardo

## 1. Introdução: ideia de cidade, desenvolvimento urbano e projeto cultural

Um dos maiores problemas da gestão urbana contemporânea é ter se esquecido da dimensão cultural da cidade, como algo fundamental. Le Corbusier nos lembrou que um a cidade não é um simples aglomerado de ruas, praças e edifícios organizados para diferentes funções. Uma cidade é uma ideia. As cidades, desde sua origem, e especialmente desde as antigas Grécia e Roma, são a expressão de um projeto de relações de poder que organiza um sistema produtivo, um modo de vida e expressa uma ideia de vontade de futuro. A cidade é um organismo vivo, construído por uma multiplicidade de vidas anônimas ou conhecidas, que é uma expressão coletiva dos cenários quotidianos e de um projeto de futuro. É, portanto, uma ideia cultural. É a construção coletiva mais complexa da capacidade intelectual da espécie humana, e é precisamente a expressão do que mais nos separa do resto dos primatas: a cultura.

A cidade é uma tensão entre seu passado, concebido e construído por gerações anteriores, e uma visão e imagem do futuro, que expressa os sonhos, oportunidades e utopias da contemporaneidade. Portanto, a cidade é um projeto permanente, uma ideia de futuro. Sem isso, a cidade não é nada.

A oportunidade de organizar os jogos olímpicos oferece muitas possibilidades de dar impulso à ideia coletiva da cidade. Nesse trabalho enorme, a cultura é fundamental. Longe de ser um elemento complementar, a cultura é um tema central no desenho estratégico do projeto urbano.



## 2. Contextualização do projeto: histórico e perspectiva

### 2.1. Os Jogos Olímpicos de Barcelona e o esforço permanente de reinventar a cidade

No sábado, 13 de junho de 1992, a chama olímpica com a qual se acendeu a tocha das XXV Olimpíadas chegou do santuário de Olímpia, na Grécia, à cidade de Empúries, 150 km ao norte de Barcelona, na costa catalã. Pela primeira vez em séculos, o fogo aceso na Grécia voltou a iluminar as velhas pedras de Empúries, antiga colônia grega, fundada no século VI a.C.

A tocha olímpica foi recebida com uma grande celebração, com cenografia espetacular, que transformou um platô de mais de 10 hectares o antigo porto, as praias e as antigas ruínas de Emporion. Músicas do Mediterrâneo, coreografias que uniram a tradição e a modernidade, a força das palavras e os cânticos, mesclaram-se com o entusiasmo de mais de 45.000 pessoas que compareceram para receber o fogo olímpico, em uma tarde mágica e excepcional. Essa lembrança permanecerá para sempre na memória de todos os que tiveram a sorte de viver esses momentos e compartilhar o sonho de um projeto histórico. Como responsável pela gestão desse importante sítio arqueológico, tive a enorme satisfação de colaborar com Ferran Mascarell na organização da festa de recepção em Empúries, com a qual teve início o percurso da tocha olímpica, transportada por 9.500 corredores voluntários, em um itinerário que uniu em 39 dias as 17 comunidades autônomas da Espanha, passando por 652 localidades e pernoitando em 60 cidades. Depois de ter percorrido mais de 6.000 km, a tocha olímpica dos jogos de Barcelona 1992 chegou à capital da Catalunha, na noite de 24 de julho. Com esse fogo um arqueiro lançou uma flecha acesa, com a qual atingiu a Pira Olímpica, na festa inaugural retransmitida a todo o mundo.

Mais de dois bilhões de telespectadores assistiram a uma cerimônia que marcou o início da celebração olímpica, e de uma nova maneira de organizar os jogos olímpicos modernos. Os jogos foram uma celebração internacional, porém além do fato esportivo, foram um instrumento muito potente para a reinvenção da cidade, sua projeção mundial, e o fortalecimento do projeto e dos valores de uma sociedade altamente engajada – o que foi essencial para o sucesso das Olimpíadas –, especialmente pelo enorme esforço de planejamento, transformação urbana e criação de infraestruturas que permitiram um desenvolvimento posterior, do qual a Barcelona de hoje é herdeira.



São muitas as pessoas que lideraram essa nova etapa de impulso à reinvenção da cidade de Barcelona, com sua inteligência, visão, esforço e entusiasmo. Os Prefeitos Narcís Serra, Pasqual Maragall, o Embaixador e posteriormente presidente do COI, Juan Antonio Samaranch, foram fundamentais. Uniram-se a eles com seu apoio os Governos de Felipe Gonzalez, presidente da Espanha, e de Jordi Pujol, presidente do Governo Autônomo da Catalunha (Generalitat de Catalunya). A família real espanhola simbolizou com seu entusiasmo a cumplicidade de todas as cidades e regiões da Espanha<sup>1</sup>.

Intelectuais, urbanistas, arquitetos, planejadores, gestores culturais, artistas, representantes das instituições culturais, econômicas e sociais foram essenciais no processo. Todos eles, em uma lista interminável, merecem o reconhecimento histórico por seu trabalho. Porém, o sucesso desse processo coletivo foi possível graças à cumplicidade da maioria dos cidadãos e das organizações e instituições. Estas transmitiram o apoio e a participação ativa de toda a cidadania. O apoio popular e o entusiasmo coletivo, especialmente a participação direta dos mais de 60.000 voluntários que contribuíram com entusiasmo durante todo o processo, foi um símbolo da sintonia histórica com as aspirações inerentes ao projeto olímpico. Os jogos de Barcelona receberam da crítica internacional a menção de “os melhores jogos da história”, e em termos de transformação urbana e de impulso do projeto coletivo de desenvolvimento e convivência, geraram um legado fundamental para o desenvolvimento futuro, que é à base de muitos dos indicadores de qualidade de vida, competitividade e posicionamento internacional dos quais Barcelona desfruta hoje.

Para além do *city marketing*, Barcelona soube utilizar o projeto olímpico como um instrumento poderoso para dotar a cidade de infraestruturas inexistentes ou deficientes, iniciar um processo de melhoria da qualidade do espaço público (que foi elogiado internacionalmente), finalizar equipamentos, serviços e elementos essenciais de uma capital cultural que,

<sup>1</sup> NE - A Espanha tem três níveis de administração, todas com autonomia tributária. À administração do Estado (Governo de Madri), cabem defesa, relações internacionais, justiça, fazenda e economia geral do país. A maioria das responsabilidades e serviços públicos foi passada às 17 *comunidades autónomas*, dentre as quais a Catalunha. Cada comunidade autónoma tem seu parlamento e Governo, responsáveis por saúde, educação, cultura, obras públicas, economia etc. Já a administração local abrange 8.000 municípios espanhóis (947 na Catalunha). Desde 1833, todos os municípios estão integrados em províncias, e estas têm um Governo formado pelos prefeitos. As *diputaciones provinciales* são esferas de cooperação entre municípios e se financiam por transferências de recursos do Governo espanhol e por impostos próprios.

pelos 300 últimos anos de sua história, e especialmente pelas dificuldades com as quais se desenvolveu seu crescimento urbano no contexto da ditadura, apresentava enormes déficits de equipamentos básicos e condições de qualidade de vida de seus cidadãos. Com isso, não tinha podido aproveitar o suficiente seus potenciais, nem lançar bases sólidas para seu desenvolvimento econômico como cidade atraente, competitiva e com um projeto de convivência democrática.

## 2.2. Os Jogos Olímpicos de Barcelona e o projeto cultural da cidade

Barcelona tem uma tradição de cidade cultural favorecida historicamente por sua posição portuária, porta e ponte entre a Península Ibérica e a Europa, e o resto do mundo. Os progressos científicos, as ideias e as conexões culturais a consolidaram como um enclave cultural importante.

Para mencionar alguns dados de referência que ilustram o caráter pioneiro de Barcelona como cidade da cultura na Espanha: a primeira impressão das duas partes de *Dom Quixote*, de Miguel de Cervantes, foi publicada em Barcelona; a primeira publicação periódica da Espanha (*La Gazette*, no século XVII) e o primeiro jornal de notícias (*Diario de Barcelona*, no século XVIII) também tiveram Barcelona como cenário. Posteriormente, a cidade continuou desempenhando um papel de liderança cultural na Espanha: a criação da primeira empresa de produção cinematográfica, no início do século XX; a primeira transmissão de um programa de rádio na Espanha; as primeiras cenas de televisão em preto e branco; as primeiras transmissões em televisão digital; o fato de Barcelona ser a capital iberoamericana do setor editorial, ou a cidade com mais espectadores de teatro, visitantes de museus, ou usuários de bibliotecas públicas (Anexo 1). Todos esses são dados que nos dão uma ideia da importância do papel da cultura na personalidade urbana de Barcelona.

O fato de ser a capital da Catalunha, uma região com cultura e língua próprias, no seio do Estado espanhol, fortaleceu em Barcelona a percepção do cultural como parte muito importante, tanto pela perspectiva das relações institucionais, como da realidade popular. O fato cultural da Catalunha, no contexto de uma Espanha culturalmente plural, sensibilizou os vários agentes públicos e privados a respeito do valor estruturante da dimensão cultural como elemento fundamental de um projeto coletivo e de convivência. Quando uma cidade é a capital política de um país, a cultura tem protagonismo menor nos

processos de construção de poder do que no caso das cidades que não são capital administrativa (a exemplo de Barcelona, Milão, Rio de Janeiro ou Nova Iorque). No caso de Barcelona, a cultura foi um veículo muito importante de expressão e desenvolvimento de uma personalidade própria de uma nação cultural (Catalunha), dentro de um Estado (Espanha). A cultura foi um ingrediente essencial para a construção coletiva do caráter de capital da Catalunha, simbólica e culturalmente. Isso facilitou que fosse atribuído à cultura um papel muito importante, para além do fato cultural estrito.

Essas considerações servem para ilustrar a importância latente e evidente da dimensão cultural, no projeto da cidade de Barcelona. A cidade desenvolveu uma rede de iniciativas e instituições públicas e privadas, e um mapa de equipamentos que lhe permitiram irradiar sua capitalidade na Catalunha, rivalizar com Madri, e emparelhar-se às principais capitais culturais da Europa.

O Rio de Janeiro tem muitos paralelismos com Barcelona. Ter deixado de ser a capital política do Brasil favorece que a construção da liderança e do simbolismo da cidade, em termos internos (Estado do Rio de Janeiro) e externos (Brasil e o mundo inteiro), tenha na dimensão cultural (junto com a dimensão econômica) um vetor complementar e substitutivo fundamental, sobre o qual desenvolver seu posicionamento e sua liderança urbana.

Atualmente, Barcelona é uma cidade com grande atividade e acesso à cultura, que se exprime tanto em termos de oferta, como de demanda. Tem equipamentos culturais conhecidos pela qualidade e pela tradição de sua programação, nos vários campos da cultura - do Liceu (Ópera de Barcelona), ao Palau de la Música Catalana, Auditori, etc., passando por Sònar (um dos mais importantes festivais de música eletrônica do mundo, que atrai a cada ano mais de 80.000 pessoas), ou ainda a Fundação Miró, a Fundação Tàpies, o Museu de Arte da Catalunha (com a mais importante coleção de pintura românica do mundo), o Museu Picasso, ou o novo projeto do D'HUB-Museu do Design, que com seus 30.000 m<sup>2</sup> será um equipamento de referência em design.

Os mais de 50 museus e espaços da memória histórica, os centros cívicos, as festas populares, a programação cultural urbana e os festivais internacionais, além de uma rede de galerias e espaços de arte e criação, formam um cenário denso e ativo. Os números

de usuários que serão apresentados mais adiante e a qualidade de algumas das manifestações são relevantes, frente a outras cidades.

Há três grandes fatores que devem ser considerados, para entender a relação entre a dimensão cultural de Barcelona, anterior e posterior à celebração dos Jogos Olímpicos de 1992: o déficit de equipamentos e serviços culturais; as dificuldades decorrentes do enfrentamento institucional entre a Prefeitura e o Governo da Catalunha; e os efeitos positivos do início do planejamento estratégico da cidade, em 1988.

### **O déficit histórico de investimentos e dotações orçamentárias do Governo Espanhol, em matéria de cultura, acumulado antes da recuperação da democracia**

Em primeiro lugar, cabe mencionar o déficit em equipamentos culturais, herdado dos tempos da ditadura. Barcelona liderou a revolução industrial na Espanha, desde o primeiro terço do século XIX e foi sua capital econômica. Porém, essa liderança não foi acompanhada dos investimentos em cultura que a cidade demandava. Na verdade, seu florescimento deveu-se à força cívica de iniciativas privadas, em alguns momentos históricos de maior liberdade e desenvolvimento dos projetos públicos do início do século XX (como até a ditadura do General Primo de Rivera, 1923-1939); durante a II República Espanhola e até o início da Guerra Civil Espanhola (1936 -1939).

Ao longo do pós-guerra e até a morte do General Franco, em 1975, foram promovidos alguns projetos culturais, como a Fundação Joan Miró, com o apoio popular e o de empresários comprometidos com a cultura, seguindo a trilha de outras grandes operações culturais privadas, como ocorreu em 1847 com a Ópera (o Liceu); e especialmente o Palau de la Música Catalana, inaugurado em 1908, fruto de doações populares e de empresários.

### **As dificuldades decorrentes do enfrentamento institucional entre o Governo Municipal e o Governo Autônomo da Catalunha, com lideranças de partidos diferentes, antes da realização dos jogos olímpicos**

O fracasso da tentativa de gerar um consenso político entre o Governo da Catalunha, (governado por uma coalizão nacionalista) e a Prefeitura de Barcelona (governada por forças de esquerda), quanto às prioridades<sup>2</sup>, ao

<sup>2</sup> Juan Miquel Abad, Montserrat Arqué, Oriol Bohigas, Alfred Bosch, Conrad Blanch, Miquel Botella, Juan Antoni Acebillo, Josep Coderch, Romà Cuyàs, Ricard Frigola, Manuel Fonseca, Pedro Fontana, Manel de Forn, Pere Duran Farrell, Javier Mariscal, Ferran Mascarell, Lluís Millet, Miquel de Moragues, Margarita Obiols, Leopoldo Pomés, Josep Ramoneda, Leopoldo Rodés, Manuel Romero, Carme Sanmiguel, Jordi Serra, Pep

financiamento e à gestão dos principais equipamentos culturais, deu início a uma etapa, não superada até as eleições de 2003, quando o ex-Prefeito de Barcelona, Pasqual Maragall, substituiu Jordi Pujol, após 23 anos deste à frente do Governo da Catalunha.

Esse contexto afetou o desenvolvimento da dimensão cultural, e especialmente a Olimpíada Cultural SA (OCSA), devido aos receios e às dificuldades de acordo, ao grau de engajamento e cooperação efetiva entre as administrações, e dificultou um maior envolvimento de iniciativas culturais privadas, promovidas principalmente pelas fundações culturais de bancos e caixas.

Ressalte-se que, apesar disso, foi notória a mudança no panorama cultural, de antes a depois de Barcelona 1992, especialmente porque foram lançadas as bases para que tanto na ação pública quanto na privada, a cultura passasse a ser um ingrediente estratégico nas políticas culturais públicas e no desenvolvimento urbano, e nas atividades relacionadas à comunicação e à responsabilidade social corporativa das principais instituições privadas<sup>3</sup>.

A leitura do autor é que não obstante uma maior sintonia entre o Governo Autônomo da Catalunha e a Prefeitura de Barcelona pudesse ter melhorado o resultado, em termos de complementaridade e coordenação interinstitucional, a rivalidade também incrementou a ambição da dimensão cultural das Olimpíadas, bem como dos grandes projetos posteriores, promovidos diretamente pelas várias administrações públicas<sup>4</sup>.

O balanço final tem aspectos negativos em relação ao nível de consecução das Olimpíadas Culturais, que não atingiu todas as metas fixadas em termos de programação, nem tampouco de envolvimento de agentes privados ou ainda em relação ao estímulo desejado aos equipamentos culturais básicos (museus nacionais, bibliotecas, teatros, auditórios etc.) que deveriam ter sido finalizados ou iniciados. Devido a um consenso político que não chegou a se materializar, houve muitos atrasos.

Subirós, Joan Torres, Enric Truño, Rafael Vera, Josep M. Vilà são apenas alguns nomes representativos do enorme contingente de pessoas que contribuíram com seu esforço ou que integraram as equipes de Governo e técnicas da cidade, as empresas da *holding* olímpica e as instituições colaboradoras, durante os nove anos que transcorreram entre a criação do escritório olímpico e o encerramento dos jogos.

<sup>3</sup> *European Cities Monitor*. Cushman & Wakefield Healey & Baker. Setembro, 2006.

<sup>4</sup> O processo de planejamento estratégico teve início em 1988 e hoje continua dando frutos, com Francesc Santacana como Coordenador Geral, no marco de uma metodologia consolidada na gestão participativa da cidade em sua dimensão metropolitana.

Apesar disso, depois das Olimpíadas de 1992 uma grande lição e aprendizado coletivo permitiu que os atrasos não incorressem no abandono dos projetos. A força da lógica do planejamento, impulsionada pelo projeto olímpico, no qual os equipamentos culturais têm um valor estruturante das transformações urbanas; a constatação de que Barcelona tinha (e tem) na cultura uma oportunidade fundamental para o desenvolvimento de seu projeto urbano global, o estímulo de sua atratividade como cidade competitiva e com qualidade de vida; a contundência do desenvolvimento da cidade como destino turístico vinculado à cultura, com impacto na economia local e na criação de emprego, foram o resultado e o argumento para dar continuidade aos principais projetos motores culturais da cidade, apesar das dificuldades para o acordo político e o financiamento.

Um exemplo das dificuldades de pacto político e complexidade de gestão interinstitucional (que porém é em boa parte fruto da dimensão cultural da transformação urbana para a qual o projeto olímpico de Barcelona 1992 serviu) é o Museu Nacional de Arte da Catalunha (MNAC). Localiza-se no antigo palácio nacional, construído por ocasião da Exposição Internacional de Barcelona de 1929, na montanha de Montjuïc, e próximo ao “Anel Olímpico”, no qual estão o estádio olímpico e o Palau Sant Jordi – núcleo central das instalações esportivas dos jogos.

O MNAC abriga coleções que vão de arte medieval ao século XX, com destaque para as coleções românica e gótica, de importância internacional. O Prefeito da cidade, Pasqual Maragall, deu em 1985 os primeiros passos para a modernização desse museu municipal. Importante mas antiquado, foi peça fundamental para a dimensão cultural da transformação urbana. A complexidade e as dimensões do edifício não permitiram iniciar antes de 1990 as obras de reabilitação, ampliação e modernização da primeira fase.

Em 1992, a grande sala oval do MNAC acolheu uma cerimônia institucional dos jogos olímpicos, no quadro de um amplo processo de remodelação desse equipamento de mais de 40.000 m<sup>2</sup>, que faz dele o museu mais importante da Catalunha.

Em 1995 foi inaugurada a reinstalação da Coleção de Arte Românica, levando à reabertura do museu. Em 1997 foi aberta a instalação da Coleção de Arte Gótica, completando a coleção de arte medieval. Em 2000 teve início a segunda e última fase das obras de consolidação do

Palau Nacional como sede do Museu Nacional de Arte da Catalunha, para a instalação definitiva, em 2004, de todas as coleções de arte do MNAC. Em 2004 foram finalizadas as obras de acondicionamento do Palácio Nacional, e as várias coleções foram transferidas e instaladas. Em 16 de dezembro os reis da Espanha presidiram a inauguração oficial, marcando o término de todo o projeto e do processo de gestão.

Esse processo foi acompanhado pelo desenvolvimento do modelo de gestão pelo qual o museu deixou de ser gerido como unidade de cultura da Prefeitura e passou a constituir uma nova entidade jurídica (consórcio), seguindo a estrutura e a fórmula previstas na Lei de Museus da Catalunha e sua extensão posterior, com participação do Governo da Generalitat de forma majoritária, da Prefeitura de Barcelona e, desde 2005, do Ministério da Cultura.

Esse exemplo permite ver como, apesar das dificuldades de acordo político inicial, a força dos projetos em andamento e as necessidades do equipamento cultural permitiram concretizar a governança, a execução e o financiamento do projeto, graças à integração do equipamento no seio do projeto cultural de Barcelona 1992.

A visibilidade proporcionada pelos projetos culturais, os dados de público e a conexão com o turismo cultural foram determinantes. Mais uma vez, as Olimpíadas serviram à cidade e a cultura foi um elemento fundamental, tanto no projeto de candidatura, quanto na transformação da cidade.

### **O início do planejamento estratégico em 1988 (Plano Estratégico Metropolitano de Barcelona - PEMB)<sup>5</sup> como metodologia de análise, participação e planejamento da cidade**

Barcelona começou a utilizar o planejamento estratégico em 1988, durante as mudanças e oportunidades do projeto Olímpico de 1992. Atualmente, o Plano Estratégico Metropolitano tem figura jurídica independente, de associação privada sem fins lucrativos, promovida pela Prefeitura de Barcelona e da qual participam os 36 municípios da área metropolitana de Barcelona, bem como as diferentes administrações e os agentes econômicos e sociais do território. Agora o PEMB está em vias de definir novos cenários e ações para 2020, nos quais a cultura, as indústrias culturais e a economia criativa, no âmbito do desenvolvimento do setor quinário<sup>6</sup>, foram plenamente

<sup>5</sup> PEMB: <http://www.pemb.cat/es/default.aspx>

<sup>6</sup> NE - O setor quinário inclui áreas com maior peso de inovação, conhecimento e criatividade, a

incorporados, tanto como perspectiva de análise, como em termos propositivos. Esse efeito tem raízes evidentes no projeto olímpico. Os impactos diretos e indiretos da dimensão cultural dos jogos, a curto e médio prazos, foram decisivos. O sistema de informação e registro de dados sobre consumo e afluência cultural permitiram construir uma base de argumentações sólidas acerca dos impactos da cultura, tanto como instrumento a serviço da avaliação e do acompanhamento das políticas culturais, como em termos de um setor específico de atividade econômica, conectado a outros setores, como turismo e inovação. Nesse sentido, e fruto desse processo de planejamento estratégico herdado do projeto olímpico, Barcelona deu andamento a um Plano Estratégico de Cultura, em 1999, impulsionado pelo *Concejal de Cultura*<sup>7</sup> da Prefeitura de Barcelona, Ferran Mascarell, que hoje integra o conjunto de instrumentos de gestão e participação<sup>8</sup>.

Por outro lado, o trabalho de dar maior capacidade técnica à avaliação cultural permitiu a Barcelona e à Catalunha dispor desde 2005 de uma conta satélite específica da cultura<sup>9</sup>, além de outros instrumentos de informação e avaliação.

Em resumo, o uso de metodologias transdisciplinares de planejamento e participação, bem como de um trabalho muito intenso de olhar técnico sobre o setor cultural, baseado na capacitação profissional dos gestores e técnicos de cultura, bem como a criação e a gestão de um sistema de registro de informação e avaliação cultural, foram fundamentais para demonstrar os impactos intrínsecos e extrínsecos da cultura no desenvolvimento. Essa foi outra mudança importante, decorrente da metodologia de trabalho e visão do setor cultural, por parte dos vários agentes públicos e da imprescindível comunicação dos resultados na sociedade como um todo, para além dos resultados especificamente culturais.

### 2.3. Barcelona, cidade portuária do Mediterrâneo com dois mil anos de história

Barcelona é uma cidade com mais de dois mil anos de história. Foi colônia romana e se desenvolveu como capital da Catalunha na época medieval. Sua pujança está relacionada à consolidação da Coroa do Reino de Aragão, bem como à extensão de uma rede de exemplo de software, Internet, moda, design, universidades, serviços de saúde de ponta, mídia, robótica, biotecnologia, engenharia genética, nanotecnologia, entretenimento e farmacêutica fina.

<sup>7</sup>NT – Um *concejal* é um membro eleito da Prefeitura, escolhido democraticamente e por voto direto.

<sup>8</sup> <http://www.bcn.es/plaestrategicdecultura/castella/index.html>

<sup>9</sup> [http://www.20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/Cultura/Documents/Arxiu/Arxius%20GT/CSC\\_02\\_08.pdf](http://www.20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/Cultura/Documents/Arxiu/Arxius%20GT/CSC_02_08.pdf)



enclaves e portos em todo o Mediterrâneo, com os quais Barcelona manteve estreita relação comercial, política e cultural. Dessa fase resta o edifício *Les Drassanes* (Os Estaleiros), maior edifício gótico da Europa, onde se localizaram os estaleiros reais, junto ao porto antigo. A cidade estava delimitada por um recinto de muralhas, que foram derrubadas a partir de 1853. Barcelona liderou a revolução industrial na Espanha, conectando seu porto ao desenvolvimento industrial de toda a região.

Em 1859 foi aprovado o *ensanche*<sup>10</sup> de Barcelona, desenhado por Ildefons Cerdà, que configurou a característica reticular ortogonal da cidade, no âmbito das ideias higienistas, e com isso planejou o crescimento urbano da cidade. De fato, esse plano absorveu grande parte do crescimento demográfico vinculado ao desenvolvimento industrial e mercantil, até o primeiro terço do século XX. O crescimento econômico de Barcelona atraiu muitos imigrantes à cidade e à Catalunha, em diferentes levas, procedentes de muitas regiões da Espanha. O impulso do desenvolvimento industrial foi muito importante, disparando a densidade populacional na cidade. Por esse motivo, Barcelona anexou em 1897 vários municípios vizinhos, formando a área de desenvolvimento da cidade compacta, densa e diversificada de hoje.

Os pouco mais de 100 km<sup>2</sup>, delimitados pelo mar a leste e por um arco de colinas, limitam uma superfície relativamente pequena, para um território que tem como fronteiras dois rios de regime mediterrâneo situados ao sul da cidade – o Llobregat e o Besòs, no extremo norte. Se a orografia e os limites paisagísticos da cidade dificultaram sua expansão periférica, prefiguraram o caráter denso da cidade, planejada com visão de futuro no Plano Cerdà. Este articulou o desenvolvimento básico da cidade até os anos 1930 e foi reinterpretado por uma leitura contemporânea nas ações posteriores e de grande calado, como o projeto olímpico (especialmente o desenho da Vila Olímpica), e no planejamento da operação de substituição do tecido produtivo e revitalização urbana residencial do projeto 22@bcn, em *Poble Nou*, distrito de *Sant Martí de Provençals*.

Em 1888 Barcelona acolheu a Exposição Universal, em pleno apogeu da era industrial. Este acontecimento foi importante para o

<sup>10</sup> NT – *Ensanche* significa “ampliação”. Refere-se às áreas de desenvolvimento das cidades espanholas, na segunda metade do século XIX, quando a explosão demográfica e a desindustrialização motivaram a derrubada das muralhas e a construção de novos bairros.

desenvolvimento e o posicionamento industrial e comercial da cidade. Em 1929 foi sede da Exposição Internacional, que possibilitou um avanço urbanístico para a montanha de Montjuïc. Posteriormente, a cidade cresceu em bairros operários na periferia, levando a alcançar em 1965 a cifra de 1,5 milhão de habitantes. O crescimento posterior se deslocou para cidadelas limítrofes, consolidando progressivamente o crescimento da área metropolitana de Barcelona, alcançando três milhões de habitantes em 1975.

Nesse contexto histórico, entre 1975 (data da morte do ditador Franco) e o referendo de 1978, no qual foi aprovada a Constituição Espanhola, a cidade dispôs de instrumentos de planejamento escassos e de um baixo nível de investimentos públicos. O bairro de Raval (ao lado das Ramblas) era denominado popularmente de “bairro chinês”, sendo um verdadeiro gueto de pobreza e marginalidade. A orla marítima da cidade estava poluída e uma barreira de indústrias de armazéns de todo tipo separavam a cidade do mar. Isso levava os barceloneses a se deslocar nos fins de semana de trem, ou especialmente de carro, fazendo filas de horas para chegar a praias situadas em áreas não contaminadas. As praias da cidade e toda sua orla marítima tinham sido sequestradas por um crescimento industrial desordenado.

Não havia um sistema de vias rápidas de caráter periférico, gerando enormes problemas de mobilidade no transporte em veículo privado. O transporte público era insuficiente e a cidade se asfixiava em sua mobilidade limitada. Os bondes tinham sido progressivamente eliminados da cidade. Em 1971 foram fechadas as últimas linhas, em favor do uso do veículo privado, que parecia ser a solução para uma demanda crescente de mobilidade de uma população que não parava de crescer.

As linhas subterrâneas de metrô e a rede de ônibus não foram suficientes para absorver o incremento da demanda de mobilidade. A falta de planejamento da era pré-democrática e o aumento da população acirraram os problemas de massificação e a escassez de serviços e infraestruturas públicas de todo tipo, no contexto de um forte desenvolvimento econômico, no qual o automóvel era considerado um símbolo de futuro, enquanto o espaço público se degradava e era atendido por uma administração pública infradotada, inoperante e altamente burocratizada.

Em 1979 ocorreram na Espanha as primeiras eleições democráticas para os Governos municipais. Narcís Serra tornou-se Prefeito de Barcelona. Ele e sua equipe deram um impulso à aquisição de terrenos para novas infraestruturas e equipamentos públicos, praças e jardins.

#### **2.4. Da Ideia ao projeto: objetivos e dimensão cultural de um desafio**

A origem de retomar a ideia de uma candidatura de Barcelona para sediar as Olimpíadas remete a conversas mantidas em 1979 entre o novo prefeito, Narcís Serra e o então Embaixador da Espanha em Moscou, Juan Antonio Samaranch.

Foi o Prefeito de Barcelona, com o apoio de sua equipe e a cumplicidade do embaixador, eleito Presidente do Comitê Olímpico Internacional (COI) em 1980, que começou a trabalhar a velha aspiração da cidade de organizar jogos olímpicos, já manifesta em outros momentos (1924, 1936 e 1940) e que por várias razões não se concretizara.

O Prefeito iniciou a construção de um sonho: lançar a candidatura de Barcelona a sede dos jogos olímpicos, como estratégia para dar um impulso à cidade como capital cultural e política da Catalunha, na nova Espanha democrática.

Desde o início a opção olímpica foi vinculada ao desenvolvimento do modelo de cidade. Em outras palavras, utilizar o projeto da candidatura olímpica como instrumento e oportunidade para forçar o planejamento de projetos estruturantes, no quadro de uma visão urbana de escala *micro* e *macro*, que deveria dotar a Barcelona contemporânea de novas infraestruturas para seu desenvolvimento; qualidade de vida para todos, mediante uma gestão urbanística que permitisse a melhoria dos bairros da cidade; qualidade de praças e ruas; criação de novos serviços básicos; melhoria e ampliação do transporte público e das infraestruturas de mobilidade privada; ampliação do porto e do aeroporto; recuperação de toda a orla marítima da cidade; e ação contundente nas áreas de maior pobreza e marginalidade, por meio de processos de regeneração urbana e reativação econômica. Tudo isso como resultado de uma estratégia global de gestão e de mobilização de recursos e cooperação institucional público-privada.

A vitória eleitoral do Partido Socialista nas eleições de 1982 levou Felipe Gonzalez à presidência do Governo da Espanha. O novo Presidente nomeou Narcís Serra, Prefeito de Barcelona, Ministro do

novo Governo. Isso provocou uma substituição no Governo municipal, que permitiu a Pasqual Maragall assumir a prefeitura. Ele foi eleito também Prefeito nas eleições de 1983, assumindo de novo o mandato no Governo de Barcelona. O Prefeito Maragall tomou a ideia da candidatura olímpica como um eixo central de seu programa de Governo e como conceito estruturante da ação municipal, voltada a duas linhas combinadas: o planejamento profundo das ações urbanas e uma transformação pragmática, para a qual o projeto olímpico era um argumento canalizador de cumplicidades e visões.

Entre 1980 e 1986, quando o COI designou Barcelona sede das XXV Olimpíadas de 1992, teve início uma maquinária de planejamento. As Olimpíadas eram a missão última. Já havia uma visão marcada por objetivos fundamentais, que encheram de ambição todo o projeto:

- Trabalhar para o desenvolvimento de uma cidade com infraestrutura e bases mais sólidas, para dar impulso a um novo modelo de desenvolvimento econômico vinculado a novas atividades de alto valor agregado, voltado ao setor de serviços, à inovação e à tecnologia.
- Melhorar a qualidade de vida do espaço público como bem comum a todos os cidadãos e ambiente para alavancar a competitividade e a atratividade de Barcelona.
- Dotar a cidade de serviços básicos para seus cidadãos, incidindo especialmente nas áreas mais degradadas, com operações de caráter integral.
- Projetar a cidade no mundo, conectando-a a novos mercados, potencializando sua atratividade como cidade de feiras e congressos, e como destino turístico.

A dimensão cultural do projeto foi muito importante. Desde o início, a ideia da candidatura incorporou os ingredientes fundamentais para o processo de transformação urbana que o desenvolvimento do projeto deveria envolver. Havia ingredientes simbólicos, planejamento ambicioso, conteúdos e linguagem comunicativa para transmitir e comunicar a ambição própria a uma mudança cultural e organizacional importante, de modo a entender a cidade, estruturada e com ambição e visão avançada de soluções e desenvolvimentos para a melhoria da cidade e da qualidade de vida de seus cidadãos.

Uma cidade é uma ideia. Para além de uma concepção restrita da cultura, a forma urbana (*urbs*) expressa uma ideia cultural, fruto da diferença e da complexidade da força coletiva desse organismo vivo que chamamos de cidade. Essa forma, seja qual for, é a expressão de uma maneira de entender as relações de poder, de organizar as atividades e as funções urbanas, e a relação das pessoas no espaço físico de convivência e a ideia e os valores coletivos. A cidade, como expressão cultural da convivência organizada, é o *hardware* da soma de visões do conjunto de suas pessoas, instituições, organismos e empresas e de sua interação coletiva.

Os sonhos e as utopias são imprescindíveis para que a realidade avance e se aproxime delas. O projeto olímpico impulsionado pela Prefeitura de Barcelona soube conectar-se a ingredientes próprios da cultura local e às necessidades dos cidadãos, porém trazendo um olhar contemporâneo, que incorporava renovação, futuro e ambição.

Portanto, seguramente o ingrediente estratégico mais importante do projeto de Barcelona 92 foi saber sintetizar em uma ideia claramente cultural um sonho coletivo, cuja expressão física era a manifestação da ambição e a ânsia por transformar e melhorar a cidade, com o desafio de um acontecimento internacional, e sob o olhar atento do mundo inteiro.

## **2.5. A Cidade em obras: a importância do planejamento na criação dos impactos posteriores**

À alegria da nomeação, em outubro de 1986, por parte do COI, seguiram-se anos de intensos trabalhos, que afetaram muito diretamente o pulso da cidade.

De repente parecia que toda a cidade estava em obras. Quem viveu em Barcelona entre 1988 e 1991 viu e sofreu uma cidade ocupada por obras, estressada e caótica, porém ao mesmo tempo esperançosa e surpresa. Essa etapa surpreendente e incômoda, em que a descrença de muitos questionava o sentido de todas as obras e de seus calendários, já está muito distante e reduzida a uma anedota oculta pelo êxito das transformações urbanas e da celebração olímpica.

Só quem viveu a Barcelona anterior e a posterior aos jogos pode avaliar o efeito de mudança em sua profundidade autêntica. Os jovens cidadãos que nasceram pouco antes ou ao longo dos anos 1980 e nos seguintes não podem imaginar o que era viver nessa cidade antes de um projeto de

transformação urbana que tem uma dimensão cultural central. O projeto olímpico foi, talvez, o fator que marcou a superação definitiva da cidade do tardofranquismo e a transição.

### **2.6. A Cidade a serviço das Olimpíadas? Ou as Olimpíadas a serviço da cidade?**

Essa pergunta, que toda cidade se faz ao sediar um acontecimento desse tipo, tem uma resposta muito clara no caso de Barcelona. O projeto olímpico se baseou em uma oportunidade fundamental para dar um impulso indiscutível à cidade. O desenvolvimento posterior e o posicionamento da cidade, a partir de uma perspectiva internacional, têm uma de suas bases principais na visão, na concepção, no planejamento e na gestão urbana, imaginada em relação às Olimpíadas. Esse desafio histórico é uma prova das possibilidades oferecidas por um projeto internacional como as Olimpíadas, quando utilizado a serviço da cidade.

O projeto de candidatura olímpica e sua execução definiram um programa de profunda transformação urbana. Parte foi planejada para ser realizada pelas Olimpíadas e outra parte para ser gerida a médio prazo. O desenvolvimento posterior da cidade e alguns dos projetos urbanos de escala local e regional mais importantes estão vinculados à ambição transformadora relacionada ao desafio de 1992.

Os frutos de todo esse esforço coletivo, de instituições públicas e do setor privado, permitiu que o presente da cidade seja como é. Os dados, indicadores do desenvolvimento posterior em todas as dimensões da realidade da cidade, e da implementação de outros desafios de transformação e regeneração urbana (como o projeto 22@Barcelona, o Fórum Universal das Culturas de Barcelona 2004 ou ainda o novo projeto da Zona Franca de Barcelona), têm muita relação com a visão e a ambição do projeto, que soube aproveitar as Olimpíadas para gerar a decolagem de Barcelona como cidade conectada ao mundo, na qual a identidade e a cultura própria são parte substancial de um projeto aberto e em permanente revisão.

O uso da oportunidade catalisadora de cumplicidades e transformadora das Olimpíadas como instrumento a serviço da cidade foi administrado de modo muito eficiente, o que explica a profundidade das mudanças impulsionadoras de um claro posicionamento internacional de Barcelona no mundo.

O posicionamento de Barcelona em escala global beneficiou-se enormemente do efeito transformador do projeto olímpico e da aplicação da metodologia de planejamento estratégico, que aproveitou o processo e o desenho das atividades de Barcelona para os jogos de 1992 para situá-las em uma perspectiva muito mais ampla: a visão da Barcelona do século XXI.

Esse fortalecimento do posicionamento internacional da cidade foi fruto de muitos fatores, dentre os quais cabe destacar:

**A personalidade cultural da cidade.** A intensidade das manifestações e da atividade cultural, formal e informal. A densidade de instituições culturais, acadêmicas, científicas, assim como a força das iniciativas populares, de coletivos ou grupos. A existência de um sistema de educação-formação-informação-pesquisa-estímulo ao conhecimento e promoção do talento, como recurso fundamental para o desenvolvimento.

**O caráter cosmopolita e mediterrâneo** de cidade portuária, aberta a ideias e pessoas, que funcionou como ponte entre outras realidades distantes do contexto global, e como porta de conexões entre as realidades locais.

**O caráter empreendedor** da população, conectado à sua tradição comercial e manufatureira, que liderou a revolução industrial na Espanha.

**O modelo de consenso e colaboração público-privada** que serviu de catalisador fundamental de mudanças e projetos. Este fator, unido ao uso do planejamento estratégico (usado em Barcelona pela primeira vez na Europa como metodologia para a gestão urbana), possibilitou um alto grau de eficiência na coordenação de esforços que se traduziram em melhorias, como cidade com qualidade de vida desejável, atraente para morar e competitiva para os negócios.

## 2.7. Barcelona, hoje: o legado de 92 e a reinvenção da cidade

Esse conjunto de fatores tornou possível a Barcelona ter hoje os seguintes indicadores:

- Barcelona é a primeira cidade europeia em qualidade de vida para os trabalhadores<sup>11</sup>, há 12 anos consecutivos.
- A marca Barcelona é número 1 na Europa<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> "Branding Communication Strategies for Cities in Europe". Porte&Novelli. Maio, 2006.

<sup>12</sup> "The Anholt City Brands Index". Global Market Institute (GMI). Dezembro, 2005.

- Barcelona é a quinta marca de cidade mais poderosa do mundo<sup>13</sup>.
- Barcelona é a quarta cidade europeia para negócios.
- Barcelona está entre as 50 cidades mais caras do mundo<sup>14</sup>.
- Barcelona é a primeira cidade europeia, com relação a nível de progresso<sup>15</sup>.
- Barcelona é a cidade da Europa Ocidental do futuro e a cidade europeia do transporte<sup>16</sup>.

Esses dados ilustram a face mais brilhante das mudanças na cidade, que tem especial relevância se levarmos em conta o ponto de partida.

Entretanto, devemos ser absolutamente humildes em reconhecer os desafios existentes e os problemas sociais e econômicos inerentes às grandes cidades, que Barcelona ainda tem. A melhoria geral foi espetacular e os benefícios da regeneração e da reinvenção urbana, impulsionadas pelo projeto de 1992, foram reconhecidos e geraram melhorias para todos os cidadãos, melhorando a coesão e a qualidade do projeto de convivência, e estimulando o crescimento econômico e a competitividade da cidade em termos gerais.

Há 30 anos, tudo isso teria parecido um sonho. Hoje, é uma realidade. Há 30 anos, Barcelona era uma cidade portuária, com uma tradição manufatureira, industrial e comercial relevante, porém com pouca infraestrutura para a competitividade internacional, com dificuldades notórias na mobilidade entre os diferentes bairros e com relação ao entorno metropolitano, e com um espaço urbano pouco cuidado, devido à falta endêmica de investimentos e à fragilidade do planejamento urbano e de gestão da cidade sob a ditadura.

Barcelona não era um destino cultural. Hoje, é uma capital cultural indiscutível, um dos principais destinos turísticos do mundo. Segundo Richard Florida, é uma das 11 cidades com maior potencial criativo do mundo e um dos polos de desenvolvimento de atividades relacionadas à pesquisa, desenvolvimento e inovação, nos campos de mídia, biotecnologia, tecnologias da informação e comunicação, design e novas energias.

<sup>13</sup> "European Cities Monitor". Cushman & Wakefield Healey & Baker. Setembro, 2006.

<sup>14</sup> "Worldwide cost of living survey 2005". Mercer Human Resource Consulting. Junho, 2006.

<sup>15</sup> "European Cities Monitor". Cushman & Wakefield Healey & Baker. Setembro, 2006.

<sup>16</sup> "European Cities & Regions of the Future 2006 - 2007". Foreign Direct Investment (FDI), 2006.



Para dados relativos à realidade urbana de Barcelona, vide o Anexo 3.

### 3. Proposta, processo e cronologia geral<sup>17</sup>

#### 3.1. Ponto de partida

Da ideia à definição da candidatura decorreram seis anos de árduos trabalhos de programação, construção de cumplicidades e consensos, e de planejamento de um projeto enorme. Se o objetivo tradicional da organização dos jogos era que toda a logística, a organização, as infraestruturas e os serviços relacionados à celebração das cerimônias oficiais e de todas as competições programadas nas Olimpíadas estivessem em condições para acolher os jogos, no caso de Barcelona se adicionou um segundo objetivo marcado de ambição, e derivado da vontade de utilizar os jogos a serviço da cidade. Assim, havia dois objetivos:

#### **Disponibilizar a organização, dos meios e das infraestruturas concluídas e em ótimas condições, para acolher as Olimpíadas de Barcelona.**

Aqui se situaram todos os âmbitos de planejamento, gestão, serviços auxiliares de todo tipo, telecomunicações, segurança, logística, infraestrutura esportiva e auxiliar para a comunidade, os visitantes e os turistas olímpicos.

#### **Ter todas as obras de melhoria e construção de novas infraestruturas a serviço da cidade, antes do início dos jogos.**

Nesse campo se centraram importantes projetos de transformação urbana e de complexas infraestruturas.

- Rotatórias periféricas (estrada urbana).
- Recuperação da orla marítima da cidade.
- Melhorias no espaço público.
- Melhoria do sistema de transporte público.
- Ampliação do aeroporto.

#### 3.2. Da Ideia ao projeto de candidatura: breve cronologia

- 17 de julho de 1980. A imprensa de Barcelona difunde pela primeira vez os projetos do Prefeito de Barcelona, Narcís Serra<sup>18</sup>, de sediar os jogos olímpicos em Barcelona.

<sup>17</sup> “Cronología General de la Candidatura”. Memoria Oficial del COOB 92, p.358.

<sup>18</sup> Narcís Serra i Serra foi nomeado Ministro e posteriormente Vice-Presidente do Governo da Espanha, presidido por Felipe Gonzáles.

- 30 de junho de 1981. A Assembleia Municipal de Barcelona vota por unanimidade a favor do projeto.
- 14 de janeiro de 1982. A Prefeitura de Barcelona encarrega Romà Cuyàs de um estudo sobre a viabilidade dos jogos olímpicos.
- 6 de outubro de 1982. Lançamento do concurso internacional de projetos arquitetônicos para a região denominada “Anel Olímpico” de Montjuïc, onde se localizariam as principais infraestruturas esportivas e o estádio olímpico.
- 15 de novembro de 1982. O Comitê Olímpico Espanhol apoia o projeto de candidatura de Barcelona.
- 26 de novembro de 1982. Criação do Escritório Olímpico.
- 7 de janeiro de 1983. Assinatura do acordo entre o Governo autônomo da Catalunha e a Prefeitura de Barcelona, para criar o Conselho de Candidatura de Barcelona.
- 13 de dezembro de 1983. Aprovação do Anteprojeto da Candidatura de Barcelona 92, contemplando a participação dos setores público e privado.
- 14 de maio de 1984. A Prefeitura de Barcelona encomenda estudo sobre as necessidades informáticas e de telecomunicações dos Jogos Olímpicos de 1992.
- 5 de fevereiro de 1985. Início das obras do estádio olímpico.
- 9 de março de 1985. O Governo da Espanha une-se ao Conselho de Candidatura, à Prefeitura de Barcelona e ao Governo Autônomo da Catalunha.
- 15 de julho de 1985. Nomeação de Josep Miquel Abad como Conselheiro Delegado da Candidatura.
- 5 de agosto de 1985. Início das obras do Palau Sant Jordi (pavilhão olímpico), em Montjuïc.
- 14 de outubro de 1985. Apresenta-se em Lisboa a Candidatura de Barcelona ao Comitê Executivo do Comitê Olímpico Internacional (COI).

- 5 de dezembro de 1985. A Prefeitura de Barcelona aprova a constituição do órgão especial para a remodelação da orla marítima de Poble Nou, onde se localizaria a Vila Olímpica.
- 27 de dezembro de 1985. A Prefeitura de Barcelona oficializa a solicitação de organização dos jogos olímpicos de 1992.
- 21 de janeiro de 1986. Início de várias obras olímpicas e colocação da primeira pedra da futura Vila Olímpica.
- 10 de fevereiro de 1986. Aprovação do dossier da Candidatura. Início da campanha de captação de voluntários olímpicos, para a organização dos jogos de 1992.
- 24 de fevereiro de 1986. Assinatura no COI da apresentação formal da candidatura.
- 21 de maio de 1986. Aprovação do projeto do Estádio Olímpico pela Prefeitura de Barcelona.
- 13 de junho de 1986. O número de voluntários olímpicos inscritos supera 40.000, batendo o recorde das Olimpíadas de Los Angeles.
- 26 de junho de 1986. Aprovação do projeto de remodelação de toda a orla marítima de Barcelona.
- 6 de setembro de 1986. Chega-se a 61.547 voluntários inscritos.
- 17 de outubro de 1986. Barcelona é nomeada sede dos Jogos Olímpicos de 92.
- 10 de novembro de 1986. Chega-se a 102.000 voluntários inscritos.
- 5 de dezembro de 1986. Criação da empresa Vila Olímpica S.A., encarregada da ação urbanística na orla marítima e da Vila Olímpica.
- 13 de fevereiro de 1987. Aprovação dos estatutos do Comitê Organizador Olímpico Barcelona 92 (COOB 92).

### **3.3. Organização do processo**

A etapa prévia e estruturante da candidatura e do projeto foi realizada pelo Escritório Olímpico, criado pela Prefeitura de Barcelona em 1982. Este incrementou enormemente sua capacidade de trabalho, já que foi

criado o Conselho da Candidatura, sob a liderança de Pasqual Maragall, em 1983.

O Conselho foi o instrumento de planejamento e gestão da candidatura, integrado pela Prefeitura de Barcelona, pelo Governo Autônomo da Catalunha e pelo Governo da Espanha. A partir da nomeação de Barcelona como sede olímpica por parte do COI, em outubro de 1986, teve início um processo de organização dos instrumentos de governança, coordenação interinstitucional, financiamento e gestão do projeto olímpico.

Um aspecto importante para entender a estrutura de financiamento é que o COI tinha os direitos exclusivos derivados da retransmissão televisiva dos jogos. Na cláusula 33 do contrato olímpico com a cidade organizadora estabelecia-se que o COI cederia ao comitê organizador 20% desses direitos.

### 3.4. Objetivos do processo

Organizar os jogos olímpicos é um desafio importante em si. Porém, desde o início a estratégia teve alcance de médio e longo prazos. Os principais objetivos que marcaram o desenho organizacional e a gestão foram:

- Aproveitar o impacto dos jogos.
- Garantir uma visão de futuro, para além de 1992.
- Assegurar as bases do progresso contínuo da cidade.
- Favorecer um consenso de cidade, entre agentes públicos e privados.
- Introduzir o pensamento estratégico na gestão da cidade.
- Implementar o Plano Estratégico Metropolitano: uma ferramenta de caráter permanente de elaboração e consenso do modelo de cidade, em sua dimensão metropolitana.
- Favorecer as condições de consenso entre os principais líderes e agentes, para estimular uma estratégia coerente de cidade.
- Introduzir o pensamento estratégico nas propostas urbanas. Criar condições favoráveis para a consolidação do espaço metropolitano, como cidade de cidades.

- Situar os novos fatores de competitividade no centro do debate: especialização dos recursos humanos, criatividade, conhecimento, mobilidade, regeneração da mobilidade.

### 3.5. Governança do projeto, modelo de gestão e estratégia de colaboração público-privada

Um dos aspectos mais interessantes do legado olímpico foi o desenvolvimento da estratégia de governança consensada, suficientemente ágil e capacitada para liderar todas as operações e os programas necessários.

Barcelona, entre 1977 e 1984, encontrava-se em crise profunda, em meio às condições econômicas da Espanha da transição. O desemprego açoitou a cidade, com mais de 150.000 desempregados, ou 20% da população ativa.

Desde o princípio o projeto olímpico deveria ser financiado por uma colaboração entre os setores privado e público, da mesma forma que os benefícios da celebração dos jogos deveriam gerar melhorias na cidade, em termos de interesse geral público, bem como de competitividade específica da atividade empresarial dos investidores privados.

O Escritório Olímpico foi financiado e constituído por representantes de confiança, tanto do setor público como do privado, seguindo um modelo e uma filosofia de parceria público-privada, reproduzido através das várias empresas públicas encarregadas da gestão ou da construção das diferentes unidades.

Essa filosofia de colaboração entre os setores público e privado foi o que inspirou um fato transcendente, que tinha por horizonte o ano 2000, para planejar as mudanças e pô-las em andamento a curto, médio e longo prazos. Foi o Plano Estratégico de Barcelona, dirigido em 1988 pelo Prefeito Pasqual Maragall. Barcelona foi a primeira cidade europeia a se valer do planejamento estratégico. O uso dessa metodologia para garantir consensos e abordar desafios com a participação dos setores público e privado, e com o envolvimento de todos os agentes sociais, permitiu conectar o esforço enorme de diagnóstico, realizado ao se criar o Escritório Olímpico, à execução das grandes obras e ações, que tiveram uma visão estendida a um horizonte cronológico muito mais distante.

Aspecto fundamental da governança do projeto olímpico foi a construção de órgãos específicos para formalizar e fortalecer os consensos. Nesses

organismos e instrumentos colegiados estavam representadas todas as instituições públicas competentes, dotando-se de uma superestrutura política fundamental para que a gestão dos projetos pudesse se desenvolver de acordo com contratos específicos por programa, e ao mesmo tempo fosse possível coordenar as atividades que deveriam ser realizadas de forma unilateral, por parte dos agentes envolvidos.

No que se refere ao modelo de gestão do projeto como um todo, optou-se pela criação de empresas públicas geridas por procedimentos privados, encarregadas do desenho, do planejamento e da gestão das várias frentes de atuação. Cada empresa pública contratava os operadores mediante procedimentos de licitação pública, rápidos e transparentes.

A gestão orçamentária do COOB 92 teve dois objetivos centrais:

1. Garantir a consecução dos objetivos de organização, por meio de instrumentos que possibilitassem agilidade na tomada de decisões e, ao mesmo tempo, um controle econômico detalhado dos projetos em curso.
2. Garantir o equilíbrio orçamentário: ou seja, o total de despesas e investimentos diretos da organização dos jogos olímpicos deveria ser autofinanciado e, portanto, não requerer verbas fiscais do Estado e das administrações públicas envolvidas<sup>19</sup>.

Foi feita uma clara diferenciação entre a organização dos Jogos Olímpicos e o planejamento, a gestão e a construção das infraestruturas e dos equipamentos.

As infraestruturas e os equipamentos, que requiseram a criação de empresas públicas especializadas, foram coordenadas por uma *holding* 100% pública, fomentada pela Prefeitura de Barcelona. A *HOLSA - Holding Olímpico Sociedad Anónima*, foi financiada pelo Estado Espanhol (51%) e pela Prefeitura de Barcelona (49%).

Em termos operacionais, o COOB 92, com seu conselheiro delegado à frente, foi o instrumento fundamental para a gestão e a liderança coordenada das empresas integrantes da *holding* municipal.

Essa *holding* compreendia empresas especializadas, de acordo com sua atuação:

<sup>19</sup> FRIGOLA, R. "Gestión Presupuestaria de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92. COOB'92. 1991, p.6.

- Ánella Olímpica de Montjuïc, SA (AOMSA)
- Instituto Municipal de Promoção Urbanística, SA (IMPUSA), criado para a construção das grandes infraestruturas viárias e da viabilidade básica, com um orçamento de 75.000 bilhões de pesetas<sup>20</sup>.
- Vila Olímpica, SA (VOSA)
- Nova Icària, SA (NISA)
- Olimpíada Cultural SA (OCSA)

Todas essas empresas foram submetidas permanentemente a controles orçamentários, à revisão do orçamento geral e a uma auditoria externa.

### 3.6. Orçamento e estratégia de financiamento

A lógica do orçamento se pautou pela busca do máximo nível de autofinanciamento.

Os critérios utilizados para definir o modelo foram:

1. Os jogos de Barcelona não deveriam gerar novos impostos para o cidadão.
2. Não se deveria esperar ganhos. Caso ocorressem, seriam reinvestidos em atividades e infraestruturas esportivas.
3. A soma dos investimentos deveria ser alocada para obter o maior benefício socioeconômico.

Optou-se por um modelo misto de financiamento, público-privado. Diferentemente dos jogos olímpicos de Los Angeles, em 1984, quando o financiamento foi privado e o planejamento das Olimpíadas não foi associado ao desenvolvimento da cidade, no caso de Barcelona optou-se decididamente por utilizar os jogos a serviço da cidade.

Outro aspecto importante foram os critérios com os quais se planejou a gestão econômica e financeira do projeto. A gestão geral, que integrava aportes privados e financiamento público, resultado da soma dos esforços das três esferas administrativas da Espanha (Governo central, Governo da Catalunha e administração local) foi realizada por critérios empresariais de eficácia e eficiência, por meio de sociedades anônimas públicas (empresas públicas com mecanismos de gestão privada).

<sup>20</sup> Em agosto de 1992, um dólar (USD) equivalia a 93,05 pesetas.

Em 1988 foi aprovada uma lei de benefícios fiscais, versando sobre incentivos para estimular a contribuição por parte de entidades jurídicas públicas, privadas e de pessoas físicas. Essa lei foi um estímulo ao patrocínio e ao mecenato da Exposição Universal de Sevilha, do programa de comemoração do 5º centenário do descobrimento da América, e dos jogos olímpicos de Barcelona 1992, aplicáveis sobre o Imposto sobre o Valor Agregado (IVA), o Imposto de Renda de Pessoas Jurídicas e o Imposto de Renda de Pessoas Físicas (IRPF).

As doações realizadas por empresas privadas ao COOB 92 podiam ser consideradas despesas dedutíveis da base de cálculo do imposto de renda de pessoas jurídicas, com economia fiscal de 35% do valor doado para o financiamento dos programas extraordinários de 92. As pessoas físicas podiam deduzir 10% do total do IRPF das doações ao COOB 92.

O montante de receita própria girava ao redor de 58% do total.

O orçamento geral foi organizado com as seguintes rubricas:

- 58% do orçamento destinado à organização dos jogos;
- 42% do orçamento destinado às cotas de participação do Comitê Organizador na construção de instalações esportivas (18%), preparação de áreas (14%) e imprevistos (10%).

O orçamento global do COOB chegou a um bilhão de dólares. A estrutura de financiamento teve por base os seguintes conceitos fundamentais, com pequenas variações:

- gestão dos direitos de retransmissão dos jogos (33,3%);
- doações dos patrocinadores (27,7%);
- títulos de venda de bilhetes de loteria, moedas e selos comemorativos (18,6%);
- venda de ingressos para os espectadores dos eventos esportivos (5,5%);
- licenças de uso da imagem gráfica dos jogos (2,1%);
- financiamento público (9%).

O COOB 92 destinou 221,5 bilhões de pesetas para a realização de todos os investimentos dos jogos. A isso devem ser somados outros aportes significativos, no âmbito de uma estratégia global de transformação e desenvolvimento da cidade e das sedes olímpicas. O total de investimentos superou 753 bilhões de pesetas.



O financiamento global do investimento foi suprido pelas três esferas governamentais e por investimentos privados, conforme os percentuais abaixo:

<b>INVESTIMENTO PÚBLICO</b>	530,9 bilhões de pesetas 48% do Governo espanhol 19% do Governo Autônomo da Catalunha 20% da Prefeitura de Barcelona e da <i>Diputación</i> de Barcelona 12% do COOB 92
<b>INVESTIMENTO PRIVADO</b>	222,8 bilhões de pesetas
<b>TOTAL DE INVESTIMENTOS</b>	753,7 bilhões de pesetas

Para um quadro de distribuição dos investimentos, vide o Anexo 4.

### 3.7. Liderança da equipe e organização

Em outubro de 1987 foi constituída a sociedade anônima COOB 92 (Comitê Organizador das Olimpíadas de Barcelona 92), com o objetivo de ser o instrumento de gestão concebido para melhorar a rapidez e a eficácia da gestão e das contratações de todas as obras e serviços do projeto olímpico.

O nome chave na organização do COOB 92 foi seu Conselheiro Delegado, Josep Miquel Abad, que realizou um trabalho brilhante como gestor público, à frente de toda a organização olímpica, fruto da colaboração público-privada. Sua ação teve personalidade própria e uma nova metodologia de trabalho, que demonstrou ser possível gerir um projeto público estratégico de alto interesse geral, a partir de sociedades públicas, porém com uma visão gerencial avançada. Seu trabalho foi fundamental, tanto na liderança da equipe e da enorme organização do COOB 92, quanto na consecução dos produtos e resultados.

45.133 pessoas foram contratadas progressivamente pelo COOB 92 e pelas várias empresas da *holding* olímpica. A partir de 1987 e a poucos meses da confirmação por parte do COI que as XXV Olimpíadas seriam realizadas em Barcelona, teve início a incorporação da equipe permanente do COOB 92, dotado de 1.078 trabalhadores. Foram contratadas 3.314 pessoas de vários países, para trabalhar na RT0'92 (*Radio y Televisión Olímpica*). Um contingente importante, de 34.548 voluntários iniciais, foi admitido pelo COOB entre outubro de 1991 e junho de 1992.

Em suma e conforme registro nos registros oficiais dos jogos olímpicos, a evolução do quadro do COOB 92 foi de:

- 58 pessoas em fins de 1987.
- 133 pessoas em fins de 1988.
- 342 pessoas em fins de 1989.
- 669 pessoas em fins de 1990.
- 1.071 pessoas em fins de 1991, com um reforço de pessoal eventual, até alcançar 5.956 pessoas.

Distribuição de pessoal do quadro das Olimpíadas, em julho-agosto de 1992:

Gabinete do Conselheiro Delegado	20 pessoas
Relações internacionais	202 pessoas
Imagem e comunicação	80 pessoas
Operações	2.467 pessoas
RTO'92 ( <i>Radio y Televisión Olímpica</i> )	1.181 pessoas
Tecnologia	572 pessoas
Gestão da construção de infraestruturas	126 pessoas
Gestão de recursos humanos	37 pessoas
Gestão dos voluntários	26 pessoas
Planejamento e controle	25 pessoas
Projetos especiais	39 pessoas
Gestão esportiva	564 pessoas
Jogos paraolímpicos	262 pessoas
Cultura	(quadro integrado à OCSA <sup>21</sup> )

Além desse grupo de pessoas integradas à estrutura do COOB 92, foram contratadas empresas terceirizadas, para serviços que incorporaram 23.474 trabalhadores adicionais nas áreas de limpeza, manutenção, áreas comerciais etc. Os serviços de segurança demandaram outras 21.116 pessoas.

Portanto, o total de funcionários direta ou indiretamente envolvidos com as empresas da *holding* olímpica chegou a 89.723, sem contar os postos de trabalho criados por empresas privadas encarregadas das obras e serviços de construção das infraestruturas.

<sup>21</sup> OCSA (Olimpíada Cultural Sociedade Anônima). Antes da criação dessa empresa, encarregada exclusivamente do planejamento da dimensão cultural das Olimpíadas de Barcelona, com um programa de atividades previsto de quatro anos antes do encerramento dos jogos, o COOB 92 contou com uma equipe de três pessoas encarregadas de planejar a divisão cultural do evento.

Em novembro de 1988 foi criada a OCSA (Olimpíada Cultural Sociedade Anônima), instituição dedicada exclusivamente a criar e implementar a programação da Olimpíada Cultural.

Em 15 de setembro de 1992 os órgãos de Governo do COOB 92 acordaram sua dissolução, aprovando a liquidação econômica, com resultados positivos e com uma avaliação também altamente positiva das metas e dos objetivos fixados. Para gerir o arquivo documental e audiovisual e para divulgar o papel histórico do projeto, foi criada a Fundação Barcelona Olímpica.

### **3.8. Comunicação**

A imagem dos jogos de Barcelona conectou o caráter mediterrâneo e aberto à modernidade e ao sentimento cosmopolita. Foi propagada pelos meios audiovisuais e em todos os tipos de veículos, objetos e elementos de comunicação.

A estratégia de comunicação utilizou vários meios e processos. A imagem, o rigor na aplicação dos critérios essenciais da filosofia e da mensagem do projeto foram canalizados com uma linguagem e uma estratégia de comunicação que exaltou a cultura e o orgulho pelo autóctone/próprio, sob uma perspectiva de aplicação moderna e inovadora.

Os designers, arquitetos, responsáveis pela programação, gestores culturais, responsáveis pela comunicação e demais envolvidos reforçaram a imagem de moderna-cosmopolita-mediterrânea, para a qual confluíram profissionais de prestígio local ou internacional, que compartilhavam esses valores.

### **3.9. A Dimensão cultural dos XXV Jogos Olímpicos e as Olimpíadas Culturais de Barcelona 92**

Há três eixos principais sobre os quais se centrou a força cultural do projeto olímpico de Barcelona.

Em primeiro lugar, na personalidade e na presença nos momentos mais significativos do encontro olímpico (cerimônias inaugural e de encerramento dos jogos). Rompendo esquemas precedentes, voltaram-se muito mais à exaltação esportiva e dos valores das Olimpíadas. A centralidade do conceito das celebrações recaiu sobre a ideia de cultura e de diversidade cultural como riqueza coletiva.

A partir da criação da OCSA, essas pessoas se integraram à nova estrutura da organização cultural.

Em segundo lugar, a importância dada aos recursos, à organização (como uma empresa especificamente dedicada à programação cultural) e um programa ambicioso, iniciado quatro anos antes dos jogos, com a qual se quis criar e difundir o caráter cultural do encontro olímpico de 92 e da cidade de Barcelona.

Em terceiro lugar, o impulso dado pelos mais de 60.000 voluntários olímpicos à dimensão cultural, à mudança histórica conectada com as pessoas. Cada voluntário, além de participar com sua dedicação, converteu-se em um agente ativo e divulgador do projeto, fortalecendo a dimensão cultural das Olimpíadas de Barcelona como acontecimento ligado à identidade cultural da cidade e da Catalunha.

O COOB 92 foi inicialmente organizado com um departamento cultural, composto por três pessoas. Rapidamente, porém, configurou-se como uma empresa pública, com plena autonomia de gestão, encarregada do desenho, da programação e da implementação do programa cultural das Olimpíadas. Essa empresa, Olimpíada Cultural Sociedade Anônima (OCSA), dispôs de um orçamento inicial de atividades de 3,5 bilhões de pesetas. Somando-se a receita consolidada, chegou a 6,615 bilhões de pesetas.



Os objetivos centrais que presidiram a criação da OCSA foram:

- Reforçar o conhecimento, a divulgação e a valorização do patrimônio artístico e criativo da cidade.
- Converter Barcelona em uma cidade de atratividade internacional durante os quatro anos anteriores aos jogos, por meio de uma programação específica de festivais extraordinários e do incremento da programação cultural da cidade. Exemplo disso é o “Festival de Tardor” (Festival de Outono), especialmente relevante nos anos 1989, 1990 e 1991.
- Desenvolver o programa Olimpíada Cultural em 1992, organizado em três grandes categorias:

**Barcelona, Dois Mil Anos**, uma série de propostas relacionadas ao patrimônio da cidade e à sua tradição artística e criativa, por meio de exposições centrais, exposições itinerantes, programação cultural de todo tipo, e a organização de itinerários culturais de caráter estável sobre os eixos temáticos da cidade.

**Artes e Esportes**, dedicado a propor olhares entre artes e esportes, por meio de exposições, programação cultural, encontros e debates.

**Festival Olímpico das Artes**, uma programação de três meses de duração, dedicada à música, ao teatro, à ópera, à dança e a variedades, para converter a cidade em um cenário internacional de primeira categoria.

**Olimpíada Cultural** foi um programa de quatro anos de duração, baseado na programação de exposições e atividades culturais em todas as sedes olímpicas, com exposições centrais em Barcelona. Incluiu exposições que foram um marco na história da gestão cultural da cidade, como *El Quadrat d'Or* (O Quadrado de Ouro), dedicada a apresentar os principais tesouros da arquitetura e da arte modernista da cidade; itinerários urbanos de caráter cultural; o festival WOMAD, dedicado a músicas étnicas; e o espetáculo de variedades *BarDelona*.

Peça central foi o Festival Olímpico das Artes, realizado durante o verão de 1992, coincidindo com a realização dos jogos. O festival abrangeu música, dança, teatro, exposições de arte, design e tecnologia, manifestações e festas populares, com atividades de todo tipo e para todos os públicos, mobilizando grupos e artistas locais e internacionais, bem como o uso dos grandes ativos culturais de projeção internacional, a exemplo de Gaudí, Miró, Dalí etc.

Do orçamento de 6,615 bilhões de pesetas da OCSA, 59,3% advieram do COOB 92; 24,6% de patrocinadores privados e 15,9% de recursos próprios (venda de entradas, de produtos e serviços culturais e *merchandising*).

A avaliação final da ação geral da OCSA e de toda a programação cultural apresenta um resultado irregular, com setores nos quais as promessas não foram satisfatoriamente cumpridas. No trabalho de Miquel de Moragas (um dos nomes chave do projeto de comunicação de Barcelona 92), sobre as Olimpíadas Culturais<sup>22</sup>, percebe-se que segundo a mídia os primeiros eventos culturais de 1988 não receberam nem o número de público esperado, nem mobilizaram os setores da cultura e da sociedade em geral, frente às expectativas geradas.

A existência da OCSA foi marcada por mudanças e interrupções na estrutura diretora, e por uma certa distância dos profissionais da cultura do conjunto de instituições culturais, causada em parte pelos orçamentos vultosos que o projeto olímpico recebia, frente às dotações dos orçamentos usuais

destinados então ao funcionamento dos vários equipamentos culturais da cidade. Essa “distância” entre a programação da OCSA e o tecido cultural perdurou até o final das Olimpíadas.

Um aspecto negativo importante foi a limitação de acesso ao financiamento por patrocínio privado da OCSA, já que o COOB 92 gerenciou a aplicação dos fundos procedentes das empresas colaboradoras, limitando a capacidade de captação de recursos destinados à programação cultural.

Porém, para além da avaliação específica dos objetivos de programação cultural, participação de artistas, afluência de público às atividades organizadas pela OCSA, a dimensão cultural dos jogos de Barcelona 92 foi de fato muito importante em relação a vários fatores, dentre os quais cabe destacar:

**A percepção da cultura como ingrediente fundamental do projeto olímpico e de transformação urbana**, por parte da organização dos jogos e das administrações públicas.

**A relação direta entre renovação, regeneração e revitalização urbana e cultura**, incorporada nos equipamentos culturais planejados e para além do calendário de atividades, têm sua origem ou impulso estratégico no projeto de Barcelona 92.

**O grau de perfil técnico** de boa parte dos profissionais do setor cultural.

**Os efeitos posteriores de incremento de acesso e consumo à cultura e do turismo como motor econômico da cidade**, relacionados aos equipamentos culturais criados ou melhorados pelo projeto olímpico.

### 3.10. Impacto econômico e principais resultados

Entre 25 de julho e 9 de agosto de 1992, um total de 9.356 atletas (6.652 homens e 2.704 mulheres) de 169 países competiram nos XXV Jogos de Barcelona. Além das infraestruturas esportivas da cidade de Barcelona, as subdeses olímpicas foram cenário das competições de 28 esportes e 257 especialidades. Os jogos paraolímpicos ocorreram entre 3 e 14 de setembro e o alojamento para esportistas e representantes oficiais tinha capacidade para 15.000 pessoas. A XXV edição foi realizada com

<sup>22</sup> Moragues, Miquel de: “La Olimpiada Cultural de Barcelona en 1992. Luces y sombras. Lecciones de futuro”. Barcelona: Centro de Estudios Olímpicos (UAB), 2008.

normalidade, em um ambiente festivo e entusiasta e esse foi um dos efeitos intangíveis de caráter qualitativo de maior importância.

O impacto econômico do projeto olímpico realizado entre 1986 e 1992 superou 854 bilhões de pesetas. Os efeitos multiplicadores na economia espanhola giraram ao redor de 3 trilhões de pesetas, o equivalente a um impacto de 0,9% no PIB espanhol.

Em suma, os efeitos mais importantes decorrentes do sucesso dos jogos olímpicos de Barcelona estão relacionados aos seguintes aspectos:

- O incremento da competitividade de Barcelona como cidade para negócios e investimentos.
- O aumento da atratividade da cidade, relacionada à sua qualidade de vida, à qualidade de seus serviços e equipamentos, à importância da cultura, ao clima e ao caráter cosmopolita.
- O fortalecimento do posicionamento internacional da cidade.
- O desenvolvimento das condições ligadas ao estímulo à inovação e à economia criativa<sup>23</sup>.
- O desenvolvimento do turismo internacional de caráter urbano.
- O crescimento e a consolidação da Espanha como destino turístico atraente e competitivo.

Os jogos coincidiram com a realização da Exposição Universal de Sevilha e a comemoração do V Centenário da Descoberta da América. Essa ação combinada foi muito importante para equilibrar os efeitos de uma grave crise econômica, que se tornou aguda em 1993. O impacto positivo veio do crescimento do turismo e do estabelecimento de empresas multinacionais atraídas pela competitividade da cidade, que dispunha de novas infraestruturas e serviços, com posição privilegiada e atraente, graças ao enorme efeito publicitário engendrado pela retransmissão dos jogos e pela programação de atividades paralelas.

O projeto foi estruturado em três grandes frentes de atuação. Primeiro, a organização da programação e da logística relacionada às atividades esportivas. Segundo, as melhorias nas infraestruturas de Barcelona. Terceiro, a infraestrutura das subsedes olímpicas situadas em outros municípios.

<sup>23</sup> Entre os fatores estimulantes dos processos de inovação, cabe mencionar: 1. o exercício da liberdade em ambientes democráticos; 2. os cenários socialmente complexos (diversidade cultural, plurilinguismo, caráter cosmopolita etc.); 3. os territórios culturalmente ativos e ricos em mensagens e acessos formais e informais à cultura, acompanhados de oferta e demanda culturais altas; 4. as cidades atraentes.

No que se refere à infraestrutura básica e às ações urbanas, cabe citar algumas das mais relevantes:

**A Rotatória de Dalt e a Rotatória Litoral:** a construção das rotatórias da perimetral de Barcelona. Trata-se de um grande via rápida urbana, com capacidade de absorção de entre 130.000 e 140.000 veículos diários (na Rotatória de Dalt) e de cerca de 90.000 (na Rotatória Litoral). Essa foi, sem sombra de dúvida, uma das obras mais complexas realizadas em tempo recorde, tendo envolvido todo o sistema de acessos, conexões viárias e soterramento da estrada urbana para evitar barreiras físicas, visuais e acústicas. A estrada urbana foi desenhada e construída considerando requerimentos de impacto ambiental e de integração na paisagem urbana.

**Recuperação da orla marítima da cidade.** Essa operação envolveu grandes trabalhos de construção, com um esforço prévio de planejamento e gestão urbana, tendo permitido transformar a orla marítima da cidade. Os trabalhos levaram à transferência e ao soterramento de nós ferroviários e subestruturas preexistentes.

**Telecomunicações e informática.** Em 1984 foi implementado um estudo ambicioso de necessidades e planejamento de atividades, quanto a telecomunicações e informática, denominado BIT 92. O desenvolvimento do projeto abrangeu atividades de melhoria ou construção da infraestrutura e dos serviços, para garantir os requerimentos tecnológicos do projeto. Um dos novos emblemas da cidade foi construído: a torre de telecomunicações de Collserola, desenhada por Norman Foster, como principal centro de redistribuição de sinais de todo tipo de telecomunicações, e centro com capacidade de retransmissão por tecnologia avançada. Outro elemento importante foi a criação de uma infraestrutura de 20.000 m<sup>2</sup>, destinada a abrigar as instalações e a equipe humana dos meios de comunicação. Essa infraestrutura compreendia o CPP (Centro Principal de Imprensa), o CF (Centro de Fotografia) e o CIRTV (Centro Internacional de Rádio e Televisão).

**A criação de uma organização específica, a Rádio Televisão Olímpica (RTO),** encarregada da coordenação operacional audiovisual.

**A melhoria significativa e a adequação do aeroporto de Barcelona.** O terminal B foi ampliado e foram construídos dois novos terminais, com serviços acessórios. O novo terminal A foi dedicado aos voos internacionais, e o terminal C à conexão da ponte aérea com Madri e voos regionais. Também foram feitas obras importantes de melhoria das pistas e outras questões técnicas.





Vista da Ronda de Dalt. Fonte: Arxiu Fotogràfic de la Biblioteca d'Urbanisme.

**Em paralelo, também avançaram os trabalhos de planejamento do porto de Barcelona**, tendo permitido recuperar e dedicar o porto antigo (Port Vell) a usos de caráter lúdico e comercial, recuperando uma das peças fundamentais do centro da cidade.

**A Vila Olímpica (sede da residência dos atletas) foi construída na orla marítima de Poble Nou (distrito de Sant Martí).** Trata-se de um bairro construído ex novo, que incorporou o mesmo conceito do tecido urbano denso, compacto e com usos variados, próprio do idealizado por Cerdà, em 1859.

**Também foi erguido um hospital completo,** que depois das Olimpíadas passou a ser integrado como serviço básico da cidade (Hospital del Mar). O resultado foi um bairro no qual as atividades comerciais situadas no térreo dos edifícios coexistiam junto à função residencial e de escritórios, hotéis e serviços públicos. O ajardinamento, a incorporação de elementos escultóricos e a personalização funcional dos espaços públicos elevaram a atratividade e a qualidade geral, agradando tanto os atletas residentes, quanto os cidadãos que passaram a residir no bairro, depois das Olimpíadas. Isso possibilitou a recuperação de uma área muito degradada e poluída, onde havia antigos armazéns e fábricas ociosas, junto à linha férrea paralela à costa, que em conjunto formavam uma enorme barreira física e psicológica, impedindo o acesso às praias. Esse programa profundo e intenso envolveu grandes trabalhos de saneamento, canalização e construção de sistemas de depuração de águas, que transformaram profundamente a região. O projeto foi levado a cabo tendo em conta o espírito e o traçado do ensanche idealizado por Ildefons Cerdà, com um olhar e linguagens contemporâneas e com soluções tecnologicamente avançadas. Uma característica fundamental dessa operação foi o mecanismo de financiamento. Toda a Vila Olímpica foi administrada como uma promoção imobiliária de interesse geral, atraente para o mercado, com preços de venda diferentes, permitindo que grande parte dos apartamentos já fosse comprada antes dos jogos por pessoas que, uma vez finalizados os jogos, e depois dos trabalhos de manutenção geral, ocuparam-nos como residências privadas. Hoje, a Vila Olímpica é como outro bairro qualquer da cidade. A integração urbana foi total, tanto por parte dos residentes, como das atividades comerciais, dos escritórios e hotéis instalados e pelos demais cidadãos de Barcelona, seus visitantes e turistas. O Porto Olímpico (Port Olímpic) foi erigido diante desse bairro de criação nova, dedicado ao abrigo dos veleiros. Duas torres nas quais está o Hotel Ars e um prédio de escritórios marcam a entrada do Port Olímpic. Este se consolidou como um local de lazer muito ativo, e um dos polos de recreação e turismo da cidade. Esse projeto permitiu dar continuidade ao espaço público da orla marítima. Dessa forma, é possível caminhar entre o Port Vell, o bairro popular da Barceloneta (que também foi objeto de intervenções de melhoria significativas) e a orla marítima da Vila Olímpica.

**Foram construídos vários novos hotéis, e feitas reformas profundas em muitos dos existentes,** em uma operação que contou com uma grande cumplicidade do setor empresarial. As previsões apontavam para 750.000 leitos a menos de 90 minutos do Estádio Olímpico, além de 6.000 leitos adicionais em cruzeiros atracados no porto de Barcelona.



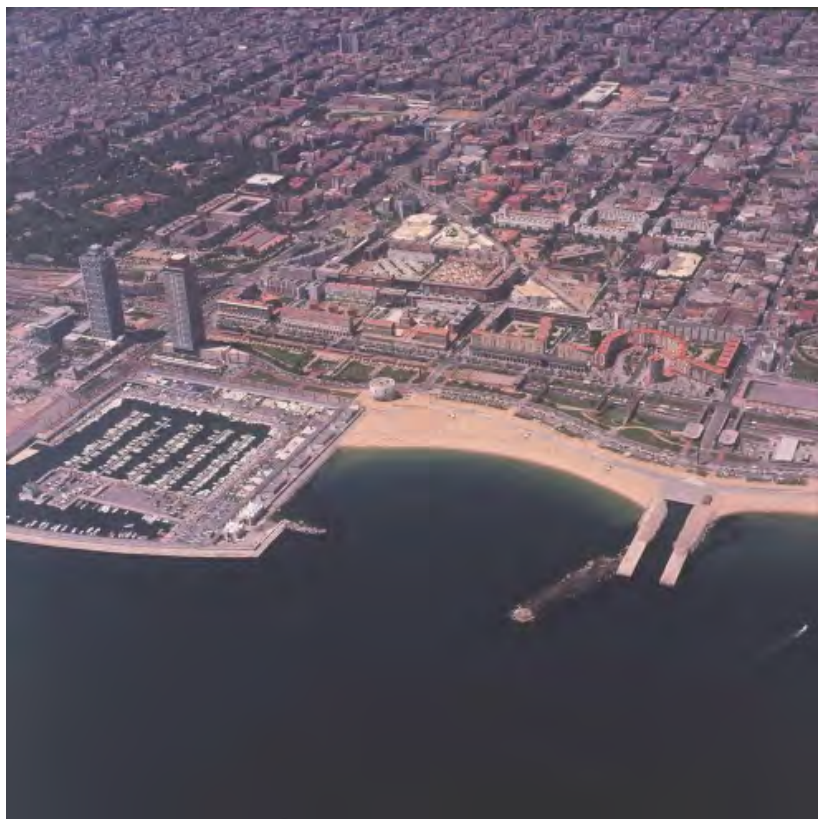
**Vista da Ronda Litoral, com a entrada para o Port Vell, aos pés de Montjuïc. Fonte: Arxiu Fotogràfic de la Biblioteca d'Urbansmei.**

**Foram construídas novas e modernas instalações esportivas**, como:

O **Palau Sant Jordi**, obra do arquiteto japonês Arata Isozaki, com capacidade para 13.000 espectadores, no complexo da **Anella Olímpica**. Neste se localizaram o Estádio Olímpico, o Palácio Sant Jordi e outras instalações, em um ambiente de profunda monumentalização e adequação dessa parte do parque público localizado na montanha de Monjuïc.

O **Porto Olímpico**, como já dito, situado na orla marítima da Vila Olímpica.

**Barcelona se abriu ao mar**. Essa foi, sem dúvida, uma das atividades mais espetaculares que transformaram a percepção da cidade, tanto por parte dos barceloneses, como dos visitantes. Houve intervenções profundas nos mais de quatro quilômetros de praias públicas, conectadas por passeios e dispendo de serviços básicos.



**Vista do Porto Olímpico, com as torres MAPFRE e do Hotel ARTS, e da Vila Olímpica, posteriormente convertida em residências. Fonte: Arxiu Fotogràfic de la Biblioteca d'Urbanisme.**



Finalizou-se a canalização e a gestão das águas pluviais, garantindo a limpeza e a salubridade da areia das praias e das águas, bem como eliminando todas as construções industriais, permitindo assim que a cidade literalmente se conectasse ao mar. Isso exigiu uma mudança fundamental nos hábitos de vida dos barceloneses, que também beneficiou os milhões de turistas que acodem à cidade.

Todas as atividades são organizadas em polos de concentração ou áreas. Estas dispuseram de empresas de gestão encarregadas especificamente do desenvolvimento dos projetos de atividades.

**Vista do extremo norte do litoral, antes dos projetos do Forum 2004 e da Diagonal Mar.**



### 3.11. Segurança

O esquema de segurança para prevenir problemas de ordem pública e eventuais ações terroristas envolveu a participação de 45.650 membros das forças de segurança, bem como o apoio do exército, em alguns pontos estratégicos.

Foi criado o CECOR (Centro de Coordenação da Segurança), incorporando representantes dos vários corpos e forças de segurança. Não houve nenhum incidente digno de nota ao longo dos preparativos para a comemoração e durante a realização dos jogos olímpicos. A tranquilidade e a segurança real e percebida marcaram todo o evento, com o livre trânsito das equipes olímpicas e dos visitantes e a criação de um ambiente acolhedor, entusiasta e festivo (um dos aspectos mais bem avaliados pelos visitantes internacionais).

## 4. Conclusão

### 4.1. O Processo de planejamento como resultado: avaliação final do efeito transformador dos jogos

Se as Olimpíadas de 1992 não tivessem ocorrido em Barcelona, o efeito do grande esforço de planejamento e priorização de atividades teria sido por si já muito benéfico, gerando dois resultados tangíveis: um leque de projetos integrados e uma mudança de cultura organizacional e de visão na gestão urbana da cidade. Isso foi decorrência de um trabalho de planejamento valendo-se de novas metodologias voltadas ao resultado, com altos níveis de eficiência e eficácia. O projeto de candidatura elaborado foi um exercício fundamental, anunciando o sucesso do resultado posterior. Parecia um sonho inalcançável que a cidade desenhada na candidatura pudesse se materializar.

Porém, o sonho tornou-se realidade. Segundo as notícias internacionais, foram “os melhores jogos da história”. Foram mobilizados muitos recursos, alto grau de inovação e criatividade em sua concepção.

O impacto positivo do projeto olímpico de Barcelona 1992 requereu um avanço muito importante, tanto para a cidade como para toda a Catalunha, região que responde por cerca de 25% do PIB nacional.

A renovação urbana da cidade, o impulso à economia da região, as infraestruturas gerais e esportivas se somaram aos resultados esportivos e à experiência vivida em Barcelona e retransmitida a todo o mundo, favorecendo um efeito publicitário extraordinário da cidade.

Seguramente, os fatores mais determinantes tanto para a consecução do processo, como para a gestão posterior dos benefícios obtidos, foram a cumplicidade e o entusiasmo contínuo da sociedade. Houve uma grande sincronia: a definição e a priorização das necessidades objetivas da cidade, a oportunidade dos jogos como catalisadores das esperanças e da mobilização de recursos a serviço de um projeto de mudança qualitativa, a coerência do projeto da candidatura com a visão transformadora da cidade, e a gestão brilhante da equipe do COOB 92, ajustando objetivos e resultados.

O projeto olímpico de Barcelona 1992 teve grandes efeitos na cidade e na região. Foi extraordinário o fortalecimento da cidade, como capital e principal motor econômico da Catalunha, e ponto de conexão e projeção internacional. O impacto geral na economia catalã (33.000 km<sup>2</sup> e seis milhões de habitantes, em 1992) também foi significativo.

A dimensão territorial do projeto olímpico, com sedes para as várias competições esportivas nas principais cidades da Catalunha, e a decorrente melhoria das infraestruturas viárias e de telecomunicações, também foram elementos fundamentais para garantir a participação do resto do território neste projeto de mudança. O fortalecimento posterior do turismo e do lazer nessas cidades, bem como o incremento da atratividade e da competitividade, tanto em escala local como regional, foram alguns dos efeitos relacionados ao fato de que nessa época a Catalunha era o principal destino turístico da Espanha, com 28% de participação de mercado. Isso é especialmente relevante se tivermos em conta que a Espanha era uma das três maiores potências mundiais em turismo, com um impacto econômico de cerca de 11% do PIB.

A Barcelona de 2010, 18 anos depois dos jogos olímpicos e 30 anos após os primeiros passos para realizar a candidatura olímpica, é uma cidade diferente.

Barcelona é uma cidade pequena, frente às principais aglomerações urbanas do mundo, com somente 1,7 milhão de habitantes, onde também há muitos dos problemas e desafios comuns a muitas cidades. Porém, tomada como um todo, e em termos históricos comparativos, superou em grande parte os déficits urbanos e de qualidade de vida herdados da etapa anterior à recuperação da democracia na Espanha.

Sem dúvida, o projeto olímpico da Barcelona de 92, coincidente com a Exposição Universal de Sevilha, simboliza a energia, os sonhos e o esforço de pessoas, instituições e empresas, de construir um futuro melhor, consolidando a transição democrática e construindo uma etapa de modernidade e ambição com a qual a Espanha viveu uma de suas melhores fases de desenvolvimento social, cultural e econômico.

O projeto das Olimpíadas de 1992, em termos de gestão, foi uma verdadeira “gestão da mudança”. Uma mudança cultural das possibilidades da própria cidade, tanto com relação à gestão pública, quanto às empresas privadas, e especialmente frente às expectativas e condições de vida dos cidadãos. Foram mobilizados de recursos humanos a novas metodologias, esforços e cumplicidades. De modo muito especial, o que se desenvolveu foi uma nova forma de governança, baseada na cooperação entre as instituições, as empresas privadas e a sociedade, estimulando novas lideranças que geraram um fortalecimento importantíssimo da autoestima coletiva, institucional e empresarial. Isso foi estratégico para continuar situando Barcelona na esfera das cidades com melhor qualidade de vida e competitividade no mundo, e propagando a marca “Barcelona” (ingrediente fundamental utilizado pela atividade econômica) como expressão de valores relacionados à modernidade, à tradição mediterrânea, ao caráter cosmopolita e à qualidade de vida.

As Olimpíadas de 92 foram um desafio fundamental na história de Barcelona. A cidade vibrou. Sob uma perspectiva de longo prazo, o significado histórico das transformações da cidade permitiu dar novo impulso fundamental ao seu desenvolvimento, incorporando o projeto das XXV Olimpíadas aos grandes desafios da história da cidade, repetindo com muito mais força os efeitos de mudança e posicionamento demandados pela Exposição Universal de 1888 e pela Exposição Internacional de 1929. O Fórum Universal das Culturas - ocorrido em 2004, que permitiu urbanizar o setor norte da orla marítima da cidade e dar continuidade à renovação e ao desenvolvimento das grandes



infraestruturas urbanas - ou o desenvolvimento do complexo projeto 22@ Barcelona - de substituição de tecido residencial e produtivo relacionado às atividades do conhecimento, iniciado em 2000 e que hoje se encontra a 25% de sua execução -, são projetos diretamente relacionados ao planejamento da cidade imaginada à época das Olimpíadas. A ampliação do porto, exigindo enormes obras de desvio do leito do rio Llobregat, já é uma realidade. A ampliação do aeroporto, finalizada em junho de 2009, permitiu a Barcelona ser um *hub* de referência no sistema aeroportuário europeu de conexão intercontinental. Além disso, novos projetos estruturantes, como a nova estação de trens de alta velocidade de Sagrera, concebida como uma grande conexão intermodal que permitirá unir Barcelona e a Espanha à rede europeia de alta velocidade, está já em vias de conclusão.

Por fim, Barcelona utilizou os jogos olímpicos para sua própria reinvenção. O legado está vivo e estimulou novas visões da cidade, como processo criativo contínuo.

#### 4.2. Desafios e aprendizados

São muitos os desafios colocados pela dimensão cultural dos jogos de 92. É evidente que, apesar da avaliação geral positiva, houve fracassos e problemas, especialmente com relação às expectativas criadas pela organização do COOB 92 e da OCSA.

Miquel de Moragas definiu seis grandes objetivos previstos e não atingidos<sup>24</sup> pela Olimpíada Cultural:

- Reduzir o déficit histórico (herdado do franquismo) dos equipamentos culturais.
- Revitalizar o mecenato cultural.
- Formar uma nova massa crítica de atores e artistas.
- Fomentar a criatividade e a inovação cultural.
- Promover os grupos locais em escala internacional.
- Coordenar a atividade cultural das várias administrações públicas.

Como já comentado, é evidente que a redução do déficit histórico em equipamentos culturais era um objetivo muito difícil de alcançar nos nove anos transcorridos entre o primeiro Escritório Olímpico, em 1983 e os jogos de 1992. Ainda mais se levarmos em conta as dificuldades relacionadas

<sup>24</sup> MORAGUES, M. "La Olimpiada Cultural de Barcelona en 1992. Luces y sombras. Lecciones de futuro. Centro de Estudios Olímpicos. UAB. 2008, p.11.

ao enfrentamento institucional existente entre a Prefeitura de Barcelona e o Governo da Catalunha, que porém no final e sob uma perspectiva histórica, permitiram concretizar os acordos básicos que tornaram possível o indubitável progresso em equipamentos culturais que a cidade tem hoje.

O estímulo ao mecenato cultural não permitiu arcar com todo o financiamento necessário para desenvolver a programação da OCSA, porém a cultura de mecenato e patrocínio se instaurou como uma novidade e com força, na gestão das políticas culturais.

Seguramente, o aspecto mais fraco foi o impulso da massa crítica de atores e artistas. Seu desenvolvimento posterior não teve relação direta com o projeto olímpico, mas sim com a evolução da capacidade de programação cultural das administrações locais de toda a Catalunha. É preciso porém reconhecer que muitos grupos de artistas e criadores catalães foram catapultados a nível internacional a partir de sua participação na programação cultural de Barcelona 92.

O fomento à criatividade e à inovação como objetivo da organização cultural dos jogos olímpicos seguramente escapava às capacidades reais de um projeto marcado por um calendário muito preciso, no qual havia várias frentes de ação para converter esse objetivo em um vetor essencial da OCSA. Por outro lado, cabe lembrar que a liderança cultural de Barcelona e da Catalunha tem um fator decisivo para o desenvolvimento técnico dos profissionais e o estímulo à inovação dos setores culturais. Refiro-me ao papel central de Barcelona, ao criar em 1989 o primeiro programa de *master* em Gestão Cultural e Políticas Culturais da Espanha, e de toda a Iberoamérica, e chegando a muitos países da Europa, graças à visão e à tenacidade de Eduard Delgado, com a colaboração de Alfons Martinell e Lluís Bonet. Isso converteu Barcelona, além de em um cenário de planejamento e trabalhos para as Olimpíadas de 92, no epicentro da geografia iberoamericana dos gestores culturais. Centenas de técnicos e profissionais da cultura da Catalunha, da Espanha e de toda a região iberoamericana se encontraram no Pati Manning<sup>25</sup>. Entre eles, muitos ministros ou gestores de altos cargos que passaram pelo programa de *master* e pós-graduação, antes ou depois de ocupar suas responsabilidades. Isso converteu o *Centre d'Estudis i Recursos Culturals* em um ponto de encontro e laboratório de reflexão e inovação, e Barcelona na capital dos gestores culturais.

<sup>25</sup> NE – Pati Manning espaço de cultura é um programa do Centro de Estudos e Recursos Culturais.  
<http://www.diba.es/cerc/pati.asp>

O objetivo mais difícil, e menos atingido, foi tentar coordenar a atividade cultural das várias administrações públicas. Não me parece prudente dar a um organismo de caráter temporal, criado *ad hoc* para organizar a programação cultural dos jogos olímpicos, a responsabilidade de coordenar a atividade cultural de outras administrações públicas. Isso por duas razões principais: em primeiro lugar, a dificuldade de incidir nas linhas das políticas culturais de outras instituições com competências legais em matéria de cultura e estratégias de médio e longo prazos. Em segundo lugar, pela dificuldade de envolver coletivos profissionais que nas suas respectivas organizações já têm a pressão do dia a dia e escassez de recursos para colaborar com um projeto temporal. Portanto, esse fracasso se explica em relação à desproporcionalidade de expectativas, e a uma certa prepotência que marcou a atuação da OCSA em determinadas ocasiões.

Porém, por outro lado, e como dissemos, apesar das dificuldades relacionadas às rixas de ordem política, foram materializados os acordos de coordenação básica para a priorização, o financiamento e a gestão de equipamentos culturais na agenda política tendo por mote os jogos, embora com calendários de realização posteriores a 1992.

A Comunidade Autônoma da Catalunha tem competências exclusivas em matéria de cultura, em seu território de ação. Isso limita a presença do Ministério da Cultura nas atividades e no financiamento cultural das comunidades autônomas da Espanha. Porém, o Ministério participa dos grandes projetos. O Governo da Espanha participou de forma decisiva do financiamento geral de todo o projeto olímpico, mas não do financiamento específico das Olimpíadas Culturais.

As dificuldades de coordenação no que tange à cultura, entre a Prefeitura de Barcelona e o Governo da Catalunha, incrementaram o isolamento entre a OCSA e os agentes culturais. Em termos gerais, as relações entre instituições culturais autônomas, públicas e privadas, não são especialmente fáceis. Os protagonismos e a projeção pública da atividade cultural tornam a cooperação complexa. Quando ocorre, porém, os efeitos externos e internos são altamente positivos, gerando mudanças muito importantes na cultura organizacional e na visão interna do setor<sup>26</sup>. Por essa razão, teria certamente sido mais eficaz criar um mecanismo de coordenação superior de caráter político, encarregado da coordenação das prioridades e da cooperação interinstitucional, evitando atribuir à OCSA

o duplo papel de gestora/executora da programação, e de facilitadora de acordos em nível interinstitucional.

### 4.3. Reflexões finais para a gestão da dimensão cultural dos jogos olímpicos

O grande êxito dos jogos de Barcelona 92 e o entusiasmo que suscitaram na sociedade não foram acompanhados pela mesma cumplicidade por parte da programação cultural específica da OCSA. Há várias recomendações, fruto da reflexão e da avaliação histórica, que podem ser úteis para os organizadores de futuros eventos desse tipo.

- Criar coerência e complementaridade entre a dimensão cultural e o projeto olímpico, em virtude da própria dimensão cultural do fato esportivo e olímpico, e pelo caráter central da cultura como elemento estruturante do projeto de cidade.
- Administrar a cultura não como algo marginal, mas sim equiparável às principais áreas estratégicas de um projeto olímpico.
- Criar um organismo vinculado diretamente à direção estratégica de todo o projeto olímpico, porém com autonomia de gestão e orçamento próprio.
- Garantir a realização de diagnósticos prévios, para desenvolver a ordem de prioridades dos objetivos e atividades.
- Desenhar um sistema de registro de informações culturais e de impactos, que permita medir e avaliar os resultados, antes, durante e depois dos jogos olímpicos. Esse sistema de informações e avaliação cultural pode ser um dos legados duradouros do projeto olímpico.
- Potencializar a criação de algum espaço de participação interinstitucional, em termos de política cultural, que permita acompanhar e assessorar o processo de planejamento e desenvolvimento da dimensão cultural do projeto olímpico, sem entrar na gestão do dia a dia, com continuidade além do encontro olímpico: um observatório metropolitano de políticas culturais.

<sup>26</sup> Em 1996, e como gerente do Centro de Cultura Contemporânea de Barcelona (CCCB), tive a oportunidade de dinamizar um projeto de cooperação e coordenação dos principais centros de arte de Barcelona, denominado "Art Ticket". Além do impulso de economias de escala, promoção conjunta e incorporação da venda de entradas por meio dos caixas automáticos dos bancos e do *e-ticketing*, foi (e é) um mecanismo de coordenação efetiva dos principais museus e centros de arte de Barcelona (CCCB-MACBA-MNAC-Fundació Miró e Fundació Tàpies, aos quais se uniram o Centro Cultural de la Pedrera de Caixa Catalunya e o Museu Picasso). Ver <http://www.artticketbcn.org/es/>

- Ajustar os objetivos e atividades às possibilidades reais de gestão, financiamento e execução.
- Desenvolver uma gestão relacional prévia ao desenho final da programação das atividades para comunicar, consensar e estabelecer cumplicidades com as várias administrações, instituições, grupos e o tecido social.
- Comunicar o projeto cultural à sociedade, não somente com publicidade: é preciso criar mecanismos de participação que permitam uma penetração social com capilaridade, em todas as direções.
- Manter uma relação de equilíbrio entre o caráter local da programação cultural e sua projeção internacional, definindo estratégias para os destinatários locais e estrangeiros.
- Incorporar mecanismos de voluntariado, para garantir a difusão da programação e das atividades culturais por parte dos segmentos sociais mais amplos.

## 5. Epílogo: A Cultura, motor da reinvenção urbana

A dimensão cultural foi essencial para gerar os efeitos de mudança imprescindíveis tanto para a consecução dos objetivos dos jogos olímpicos de 92, como para posicionar a cidade com força no mundo. De fato, as XXV Olimpíadas de Barcelona já viraram história. Porém, a imagem que permanece dos jogos de Barcelona é sua essência cultural.

A herança dos jogos olímpicos poderia ser sintetizada em dois elementos com dimensão cultural: primeiro, a memória da sociedade, dos visitantes e dos milhões de telespectadores, está relacionada ao fato cultural: as imagens ainda vivas das cerimônias de abertura e encerramento, que sintetizam o espírito criativo do momento, concebidas como grandes espetáculos culturais inovadores. Segundo, a transformação da cidade configurada e percebida por suas atrações culturais. É interessante comprovar que os visitantes e turistas de Barcelona não associam a cidade às competições esportivas ocorridas no verão de 92. Ao invés disso, percebem, desfrutam e usam uma cidade pelo registro cultural, que serve de atração adicional à oferta comercial, ao lazer e aos serviços. Como vimos, boa parte das infraestruturas (aeroporto, vias rápidas, transporte público, espaços públicos, hotéis, depuradoras etc.) foi construída ou aprimorada a partir do projeto de 92.

A comunicação e a própria imagem da cidade são essencialmente culturais. Barcelona é uma imagem cultural. Esse é um legado dos jogos de 92 com alto valor econômico, ingrediente fundamental para a retroalimentação dos processos de mudança, e fator fundamental da coesão social do projeto coletivo da cidade. Uma imagem cultural que antes dos jogos não era percebida, apesar da tradição intelectual, do patrimônio histórico e artístico, da força criativa nas áreas de arquitetura e design, e de seu papel de destaque na criação e na inovação cultural.

Em suma, Barcelona utilizou os jogos olímpicos para se reinventar. O legado está vivo na cidade e estimulou novas visões da própria cidade, como processo criativo contínuo.

## Anexos

### ANEXO II Descentralização das áreas olímpicas

#### ÁREA OLÍMPICA DE MONTJUÏC

O chamado *Anillo Olímpico* (Anel Olímpico) compreende diversas instalações:

- Estádio Olímpico de Montjuïc – no qual são realizadas as provas de atletismo e as cerimônias de abertura e encerramento. Esse estádio, inicialmente construído para abrigar as Olimpíadas Populares de 1936 (como protesto às Olimpíadas de Berlim, de 1936, devido ao caráter totalitário imposto pelo regime nazista), foi totalmente reabilitado.
- Palácio Sant Jordi – no qual ocorrem as provas de ginástica olímpica e as finais de voleibol e handebol.
- Piscinas Bernat Picornell – para as provas de natação, nado sincronizado e a final de polo aquático.
- Instituto Nacional de Educação Física da Catalunha, desenhado por Ricardo Bofill, onde ocorrem as competições de luta, em suas várias modalidades.

Instalações situadas nos espaços e edifícios da **Feira de Barcelona**

- Palácio dos Esportes de Barcelona – provas de ginástica rítmica e voleibol.
- Palácio da Metalurgia – esgrima e provas de esgrima do pentatlon.

#### OUTRAS INSTALAÇÕES PRÓXIMAS

- Piscina de Montjuïc – saltos ornamentais e polo aquático.
- Pavilhão da Espanha Industrial – halterofilismo.
- Circuito da Zona Franca - marcha atlética de 20 e 50 km masculinos e 10 km femininos.

#### ÁREA OLÍMPICA DO PARQUE DO MAR

Localizada no distrito de San Martí de Provençals, bairro do Poble Nou, abrigou a Vila Olímpica, o Porto Olímpico e três outras instalações:

- Porto Olímpico – vela.
- Pavilhão da Mar Bella – badminton.

- Poliesportivo Estação do Norte – tênis de mesa.

### ÁREA OLÍMPICA DA DIAGONAL

Infraestruturas já existentes que foram adaptadas para acolher várias provas, localizadas na parte sudoeste da cidade:

- *Camp Nou* – futebol (Estádio do Futebol do Barcelona).
- *Palau Blaugrana* – judô, taekwondo (esporte de exibição) e final de hockey sobre patins (esporte de exibição).
- Estádio de Sarriá – futebol.
- Real Club de Polo – hípica e pentatlon (competições de salto equestre).

### ÁREA OLÍMPICA DE VALL D'HEBRON

Localizada no norte da cidade, no distrito de Horta-Guinardó, foi sede de quatro esportes olímpicos:

- Velódromo de Horta – ciclismo em pista.
- Campo Olímpico de Arco e Flecha.
- Pavilhão do Vale de Hebrón – voleibol e pelota basca (esporte de exibição).
- Centro Municipal de Tênis Valle de Hebrón.

### OUTRAS SEDES OLÍMPICAS SITUADAS EM OUTROS MUNICÍPIOS DA CATALUNHA

- Badalona (Palácio Municipal de Esportes de Badalona) – basquete..
- Badalona (Pavilhão dos Países Catalães) – box.
- Granollers (Palácio de Esportes de Granollers) – handebol.
- Banyoles (Lago de Banyoles) – remo.
- Mollet del Vallès (Campo de Tiro Olímpico de Mollet) – tiro olímpico.
- Sant Sadurní d'Anoia (circuito ciclista) – ciclismo.
- Hospitalet de Llobregat (Estádio de Beisebol de Llobregat) – beisebol.



- Viladecans (Estádio de Beisebol de Viladecans) – beisebol.
- Castelldefels (Canal Olímpico de Castelldefels) – canoagem.
- La Seu d’Urgell (Parque Olímpico del Segre) – canoagem slalom.
- Seva (Clube Hípico El Montanyà) – hípica (doma e percurso completo).
- Montmeló (Circuito de Catalunya) – ciclismo (100 km em time).
- Sabadell (Estádio de la Nova Creu Alta) - futebol.
- Terrassa (Estádio Olímpico) - hockey na grama.

### **OUTRAS INSTALAÇÕES SITUADAS FORA DA COMUNIDADE AUTÔNOMA DE CATALUNHA**

- Zaragoza (Estádio La Romareda) – futebol (Comunidade Autônoma de Aragão).
- Valência (Estádio Luis Casanova) – futebol (Comunidade Autônoma de Valência).

## ANEXO 2 | Evolução de estatísticas essenciais, 1988-2009

	1988	1991	1992	1993	1994	1996	2008	2009
Agricultura		5,20%					0,3%	
Indústria		45,70%					10,2%	
Construção		45,70%					4,7%	
Serviços		49,10%					84,8%	
Visitantes internacionais			1.874.734		2.663.887	3.061.994	6.659.075	
Turismo de negócios e feiras				63,70%			48,40%	
Turismo de lazer				28,40%			48,10%	
Outros motivos				7,90%			3,50%	
Turismo internacional							70,80%	
Turismo espanhol							29,20%	
Turistas procedentes de cruzeiros							2.069.561	
Hotéis				144		151	310	
Quartos				13.636			29.143	
Número de congressos e reuniões			310				2.482	
Parques e jardins urbanos					5 m <sup>2</sup> /habitante	6,1 m <sup>2</sup> /habitante	6,7 m <sup>2</sup> /habitante	
Praias						4,2 km	4,7 km	
Bibliotecas						65	30	
Usuários das bibliotecas						1.952.453	5.756.946	
Museus						42	50	

**Fonte: Departamento de Estatísticas da Prefeitura de Barcelona**

Nota: Durante esse período o *Consortio de Bibliotecas de Barcelona* restringiu o número de espaços denominados “bibliotecas” aos que reunissem alto grau técnico (pessoal especializado, fundos registrados, horário permanente e condições técnicas gerais). Apesar disso, o número de usuários passou de 1,9 milhão, em 1996, para 5,7 milhões, em 2008.

## **ANEXO 3 | Dados básicos de Barcelona e região metropolitana**

### **POPULAÇÃO E TERRITÓRIO (2009)**

- População da cidade de Barcelona: 1.615.908 habitantes
- População da região metropolitana: 4.928.852 habitantes
- Catalunha: 7.364.078 habitantes
- Espanha: 46.157.822 habitantes
- Superfície do município: 101 km<sup>2</sup>
- Densidade: 16.032 habitantes/km<sup>2</sup>
- Barcelona ocupa a oitava posição no ranking de aglomerações metropolitanas da Europa, atrás de de Londres, Paris, Colônia, Amsterdã-Roterdã, Liverpool-Manchester, Milão e Madri, e antes de Nápoles e Berlim.
- População estrangeira: 18,1%

### **DADOS ECONÔMICOS (2008)**

PIB per capita, em paridade com o poder de compra da Catalunha: 122,00 (índice da União Europeia = 100,00)

- Composição Produtiva:
  - Agricultura: 0,3%
  - Indústria: 10,2%
  - Construção: 4,7%
  - Serviços: 84,8%
  - Investimento estrangeiro: 29,5%
- Exportações de Barcelona para o mundo

### **TURISMO (2008)**

- 6.659.075 visitantes internacionais.
- 48,4% turismo de negócios, feiras e congressos.
- 48,1% turismo de lazer.
- 3,5% outros motivos.

- Turismo internacional: 70,8%
- Turismo espanhol: 29,2%
- Turistas procedentes de cruzeiros: 2.069.651
- Hotéis: 310
- Quartos: 29.143
- Leitos: 56.695
- Número de congressos e reuniões: 2.482
- Participantes de congressos e reuniões: 695.902

### **PARQUES E PRAIAS**

- Parques e jardins urbanos: 6,7 m<sup>2</sup>/habitante
- Praias: 4,7 km

### **MOBILIDADE SUSTENTÁVEL (2008)**

- Transporte público: 40%
- A pé e de bicicleta: 32%
- Em veículo privado: 28%

### **DADOS CULTURAIS**

- Bibliotecas: 32
- Usuários das bibliotecas: 5.5756.946
- Museus: 50
- Usuários de museus e centros de exposição: 21.514.078
- Usuários de centros culturais e lúdicos: 23.640.074
- Espectadores de teatro: 2.710.771
- Centros esportivos públicos: 1.511
- Usuários de centros esportivos: 358.476
- Barcelona é a cidade europeia com maior número de monumentos declarados Patrimônio Mundial pela UNESCO: cinco.

## ANEXO 4 | Distribuição dos investimentos dos jogos olímpicos de Barcelona 92, em milhões de pesetas

	INVESTIMENTOS	TOTAIS
<b>ÁREAS OLÍMPICAS E SUBSEDES</b>		<b>313.689</b>
ÁREA DE MONTUÏC	45.269	
ÁREA DA DIAGONAL	5.539	
AREA DO VALL D'HEBRON	21.734	
VILA OLÍMPICA	161.889	
SUBSEDES COM RESIDÊNCIA	30.934	
OUTRAS SUBSEDES	15.412	
OUTRAS INSTALAÇÕES	32.912	
<b>COMUNICAÇÕES VIÁRIAS</b>		<b>249.751</b>
ROTATÓRIA DE DALT	43.911	
ROTATÓRIA DO LITORAL	50.283	
NUS DE LA TRINITAT	11.450	
PATAS DE CIERRE	30.428	
CONEXÃO ENTRE AS ROTATÓRIAS	22.894	
ACESSOS ÀS ÁREAS	90.785	
<b>HOTÉIS</b>		<b>61.469</b>
PLANO DE HOTÉIS DE BARCELONA	23.674	
OUTROS HOTÉIS	37.795	
AEROPORTO	28.514	28.514
<b>TELECOMUNICAÇÕES</b>		<b>73.786</b>
TELEFONIA	67.802	
TORRE DE COLLSETEROLA	5.984	
<b>DEMAIS INVESTIMENTOS DO COOB 92</b>	<b>26.499</b>	
<b>TOTAL DE INVESTIMENTOS</b>		<b>753.708</b>

Fonte: Prefeitura de Barcelona. L'Impacte econòmic dels Jocs Olímpics de Barcelona 92. Gabinete Técnico de Programação. 1992

## Referências

- CASTELLET, J. M. (1989): "The challenge of the Cultural Olympiad". *Catalònia: Culture*. Núm. 12, p. 34-37.
- COOB 92 (1986): *Solicitud de candidatura al Comité Olímpico Internacional para la celebración en Barcelona de los Juegos de la XXV Olimpiada*. [Barcelona, 1987]: [Oficina Olímpica]. Documento que forma parte dos seis volumes do dossier de candidatura.
- COOB 92 (1986): *Request to the International Olympic Committee by the Barcelona candidature for the hosting of the games of the XXVth Olympiad*.
- COOB 92 (1993): *Official Report Games of the the XXV Olympiad Barcelona 1992*. 5 vols. Barcelona
- CUYÁS, M. (1992): "The Cultural Olympiad, a four-year project", en *Catalònia: Culture*. Núm. 27, p. 19-21.
- FESTIVAL DE TARDOR DE BARCELONA (1r : 1989 : Barcelona, Catalunya): *I Festival de tardor de Barcelona: del 30 de setembre al 26 de novembre de 1989*. Barcelona: Olimpíada Cultural.
- FESTIVAL DE TARDOR DE BARCELONA (2n : 1990 : Barcelona, Catalunya): *II Festival de tardor de Barcelona*. Barcelona: Olimpíada Cultural.
- FONSECA REIS, A.C. & KAGEYAMA, P. (Org.) *Creative City Perspectives*.1st. Edition. São Paulo. Garimpo de Soluções & Creative City Productions. December'2009.
- GARCIA ESPUCHE, A. (1990): *El Quadrat d'Or: Centre de la Barcelona modernista*. Barcelona: Olimpíada Cultural.
- MESSING, M. (1998): "The Cultural Olympiads of Barcelona and Atlanta from German tourists' point of view", en Norbert Müller (ed.): *Coubertin et l'Olympisme: questions pour l'avenir: le Havre 1897-1997*.
- Rapport du congrès du 17 au 20 septembre 1997 à l'Université du Havre*. Lausana: Comité Internacional Pierre de Coubertin, p. 276-280.
- MORAGAS, M. de (2004): "Barcelona'92: a city convinced of its success movement", en J. Findling y K.Pelle (eds.), *Encyclopedia of the modern Olympic movement*. Westport, CT; Londres: Greenwood Press, p. 225-234.
- MORAGAS, M. de; BOTELLA, M. (eds.) (1995): *The Keys to success: the social, sporting, economic and communications impact of Barcelona'92*. Bellaterra: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.

- MORAGAS, M. de; BOTELLA, M. (eds.) (2002): *Barcelona: l'herència dels Jocs : 1992-2002*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics, UAB; Ajuntament de Barcelona; Planeta,
- MORAGAS, M. de; MORENO, A.B.; KENNETT, C. (2003): "The Legacy of the symbols: communication and the Olympic Games", en Miquel de Moragas, Christopher Kennett y Nuria Puig (eds.), *The Legacy of the Olympic Games 1984-2000: International Symposium Lausanne, 14th, 15th and 16th November 2002*. Lausanne: International Olympic Committee, p. 279-288.
- MORAGAS, M. de; RIVENBURG, N. K.; LARSON, J. F. (1995): *Television in the Olympics*. London: John Libbey.
- MORAGAS, M. de (2008): "La Olimpiada Cultural de Barcelona en 1992. Luces y sombras. Lecciones de futuro". Centro de Estudios Olímpicos. UAB.
- OLIMPIÁDA CULTURAL (1988): "Olimpiada Cultural Barcelona'92: programa 1992". *La Vanguardia*. 2 carpetas.
- OLIMPIÁDA CULTURAL (1988): "Olimpiada Cultural: Barcelona'92". Barcelona: COOB 92, Divisió de Cultura. Texto catalán-español-inglés-francés.
- OLIMPIÁDA CULTURAL (1989): *Planeta esport*. Barcelona: Olimpiada Cultural.
- OLIMPIÁDA CULTURAL (1990): *Barcelona: la ciutat i el 92*. Barcelona: Olimpiada Cultural.
- OLIMPIÁDA CULTURAL (1990): *El Modernisme: Museu d'Art Modern*. Barcelona: Olimpiada Cultural.
- OLIMPIÁDA CULTURAL (1990): *El Quadrat d'Or. Guia: 150 cases al centre de la Barcelona Modernista*. Barcelona: Olimpiada Cultural.
- OLIMPIÁDA CULTURAL (1990): *Olimpiada Cultural presenta: mostra modernisme 1990*. Barcelona Olimpiada Cultural.
- OLIMPIÁDA CULTURAL (1990): *Olimpiada Cultural, S.A.: Memòria 1989*. Barcelona: Olimpiada Cultural.
- OLIMPIÁDA CULTURAL (1991): *Olimpiada Cultural, S.A.: Memòria 1990*: Olimpiada Cultural. Barcelona.
- OLIMPIÁDA CULTURAL (1991): *Olimpiada Cultural: resum programa 1989; programa 1990*. Barcelona: Olimpiada Cultural.

- OLIMPÍADA CULTURAL (1992): *Festival Olímpic de les Arts: roda de premsa de presentació*. Barcelona: COOB 92.
- OLIMPÍADA CULTURAL (1992): *Olimpíada Cultural Barcelona'92: programa 1992*. Barcelona: Olimpíada Cultural.
- OLIMPÍADA CULTURAL (1992): *Organismes: Olimpíada Cultural gener – juny 1992*.
- OLIMPÍADA CULTURAL (1992): *Organismes: Olimpíada Cultural juny - agost 1992*.
- OLIMPÍADA CULTURAL (1992): *Programa Olimpíada Cultural Barcelona'92*. Barcelona: Olimpíada Cultural; Lunweg Editores.
- SUBIRÓS, J. (1992): “The Cultural Olympiad: objectives, programme and development”, en M. Ladrón de Guevara y M. Bardají (eds.): *Olympic Games, media and cultural exchanges: the experience of the last four summer Olympic Games*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, p. 84-86.







# A Copa do Mundo 2010 na África do Sul

Uma revisão dos preparativos relacionados às artes  
e à cultura

Avril Joffe

# Sumário Executivo

## I. Introdução

### 1.1. Encomenda

Este relatório busca entender por que, como, em que grau e com quais resultados as artes e a cultura foram contempladas nos programas de eventos esportivos de grande escala, com foco especial na Copa do Mundo da FIFA de 2010. Dado o silêncio na literatura acerca de como megaeventos podem ser usados para promover e exibir as artes e a cultura nas cidades e nos países sede, esta encomenda foi bem-vinda.

A aspiração de ter um legado duradouro e os desafios enfrentados pela África do Sul, com sua história de *apartheid* e planejamento injusto, tornaram as expectativas frente à Copa do Mundo pouco realistas. Este relatório apresenta ideias acerca do legado das artes e da cultura, concluindo que o quadro não é dos mais bonitos. Ele revela falta de visão, planejamento e orçamento. Foi uma oportunidade perdida para as artes e a cultura na África do Sul.

### 1.2. Escopo do relatório

O relatório tem por foco a Copa do Mundo de 2010, enfatizando os preparativos para as artes e a cultura nas duas principais cidades sede, a Cidade do Cabo e Johannesburgo. Este documento não traz uma revisão exaustiva das atividades artísticas e culturais implementadas durante a Copa do Mundo. Sua contribuição é oferecer uma análise dos preparativos para as artes e a cultura, considerando tanto a habilidade desse megaevento em dar visibilidade às artes e à cultura locais, quanto – e mais importante – em oferecer um legado duradouro de instituições artísticas e culturais, vida cultural vibrante nas cidades, incorporação das artes e cultura na sociedade e indústrias criativas sustentáveis. O relatório salienta o ambiente político, os preparativos na Cidade do Cabo e em Johannesburgo e, especialmente, questões de liderança, governança, financiamento e catalisadores. Como conclusão, ele traz aprendizados que o Brasil pode tirar desses preparativos.

## **2. Contexto da política de artes e cultura na África do Sul**

É importante apresentar a política governamental da cultura, no período que se estende da candidatura para a Copa até os jogos, para que se possa entender a posição ou a falta de consideração da cultura como um aspecto da Copa de 2010. Considera-se aqui o mandato legislativo do Departamento de Artes e Cultura, bem como a competência simultânea de áreas funcionais da cultura nos governos nacional e da província, conforme definidas no relatório governamental de artes e cultura. É delineado o histórico da atenção dada às indústrias culturais e criativas, começando pela Estratégia de Crescimento das Indústrias Culturais, até a inclusão das indústrias criativas nos programas do Departamento de Comércio e Indústria e na Iniciativa de Crescimento Compartilhado da África do Sul. Note-se que o orçamento do Departamento é de mero 0,36% do orçamento nacional, ao passo que no discurso as artes e a cultura são defendidas pela dimensão cultural do desenvolvimento.

## **3. A Copa do Mundo da FIFA e os programas e expectativas relativos às artes e à cultura no governo da África do Sul**

O governo da África do Sul acreditava piamente que divulgaria as artes, a cultura e o patrimônio do país durante a Copa do Mundo. Deu início aos preparativos formando uma força-tarefa impressionante de pessoas eminentes, para dar respaldo ao programa artístico e cultural. Entretanto, o grupo foi desfeito antes de ter começado de fato a trabalhar e os fundos prometidos para o setor nunca se materializaram.

### **3.1. Governança**

Foram criados vários comitês na esfera nacional, para coordenar os preparativos gerais de 2010, tais como o Comitê Interministerial, o Comitê de Coordenação Técnica e a Unidade de Gerenciamento de Projeto 2010, no Departamento de Esporte e Recreação. Os sistemas de governança foram sofisticados, envolvendo a participação de muitos ministros e seus representantes nesses comitês. Cabe destaque ao Comitê Organizador, criado como uma organização sem fins lucrativos, constituído por gestores de futebol, governo, empresas e representantes dos trabalhadores, além de caber mencionar o Fórum de Cidades Sede.

### 3.2. Segurança

O governo da África do Sul dedicou recursos e energia significativos para garantir a segurança dos jogadores de futebol, dos cidadãos sul-africanos e dos visitantes. Foi desenhado um plano de várias dimensões, envolvendo inteligência, segurança de fronteira e das principais vias, bem como equipes para patrulhar áreas das cidades. Os recursos técnicos e humanos receberam majorações consideráveis.

### 3.3. Programas artísticos e culturais

O Departamento Nacional de Artes e Cultura (DAC) teve uma agenda exaustiva de projetos para implementar, bem como de aprimoramentos de infraestrutura, capacitação de pessoas, envolvimento de comunidades, colaboração com países fronteiriços e coordenação. Em setembro de 2009 foi realizada uma oficina com representantes-chave do governo, do setor privado e de organizações não governamentais, durante a qual foram definidas as principais áreas de ação. Foi criada uma força-tarefa para apoiar o Departamento, com a respectiva alocação orçamentária. Os programas do DAC relativos à Copa do Mundo incluem *My flag for 2010* (Minha bandeira para 2010) e *My 2010 school adventure* (Minha aventura escolar 2010), bem como projetos de infraestrutura para o legado de 2010. A abordagem adotada pelo DAC foi instrumentalista, com tempo limitado para planejamento e execução. Para as organizações artísticas e culturais, os preparativos foram pouco transparentes.

## 4. Cidade do Cabo, Cabo Ocidental

A Cidade do Cabo, capital do Cabo Ocidental, é uma das maiores cidades sede e já se consolidou como cidade de festivais e eventos. A recente Estratégia de Artes e Cultura 2010 abarcou as oportunidades oferecidas pela Copa do Mundo e enfatizou os desafios apresentados pelo Acordo de Cidades Sede. Muito do programa de artes e cultura está sendo implementado por uma gama de órgãos setoriais ou de instrumentos especiais criados, como parcerias público-privadas.

### 4.1. Catalisador das ações na Cidade do Cabo – Cape Town City Partnership e seu programa, Creative Cape Town

O maior responsável pelo branding da cidade como cidade criativa é a *Cape Town City Partnership* (Parceria da Cidade do Cabo), por meio de seu programa, *Creative Cape Town* (Cidade do Cabo Criativa). O orçamento da Parceria é substancial, quando comparado ao dos

departamentos da cidade. A instituição fez um bom marketing das artes e da cultura, devido especialmente aos planos e orçamentos existentes desde 2006. A Cidade do Cabo Criativa, como membro do time 2010, assumiu um papel de liderança nos eventos de artes e cultura no centro da cidade, mas teve de enfrentar a burocracia e a falta de planejamento no governo municipal.

#### **4.2. Trabalho preparatório e comunicação**

Muito do trabalho preparatório ocorreu nos bastidores, dando a impressão de que o que se fazia era inadequado ou insuficiente. Foram feitos programas para envolver os cidadãos na onda gerada pelo evento e chamar a atenção para o que a cidade tem a oferecer. Os preparativos com as empresas foram importantes, já que essa é a base da Parceria da Cidade do Cabo.

#### **4.3. Levantamento do valor agregado para os setores artístico e cultural**

O levantamento dos interesses e necessidades dos fãs de futebol levou os governos da cidade e da província a encaixar o tema do futebol nos programas existentes de artes e cultura, de modo a que oferecessem informações claras acerca do que estava disponível. Exemplo disso foi uma gama de mapas culturais. Os programas do setor público são reforçados por iniciativas privadas, para garantir que nos dias sem jogos sejam realizadas atividades e entretenimento.

#### **4.4. Deixando um legado: 2010 e além**

O verdadeiro legado dizia respeito à infraestrutura e aos espaços urbanos. Reconhecendo isso, a Parceria da Cidade do Cabo usou a candidatura para se tornar uma cidade mundial de design. Com isso, busca-se garantir que as artes, a cultura e as indústrias criativas tenham visibilidade durante e após a Copa de 2010.

#### **4.5. O Governo da Província do Cabo Oriental**

O foco do governo provincial foi garantir que as cidades menores pudessem “tocar a Copa”. Com um orçamento pequeno, enfatizaram as atividades artísticas e culturais ao redor dos eventos, produtos e atividades de entretenimento nos centros de visitantes. Também apoiaram o *Cape Craft and Design Institute* (Instituto de Artesanato e Design do Cabo) para criar produtos ligados ao universo do futebol, que serão usados como presentes e vendidos aos fãs.

## 5. Johannesburgo, Gauteng

A cidade de Johannesburgo é o motor econômico da África do Sul e sede das organizações artísticas e culturais do país. As expectativas de que a cidade seria capaz de exibir seus ativos culturais e artísticos, combinadas à falta de planos e orçamentos nacionais ou municipais, levaram a uma profusão de atividades.

### 5.1. A Província de Gauteng

O departamento de artes e cultura do governo provincial tem trabalhado consistentemente, desde antes da Copa das Confederações, para consolidar o quadro de desenvolvimento de suas indústrias criativas e fazer intervenções específicas para a Copa de 2010. Com orçamentos declinantes (devido especialmente aos custos crescentes dos locais de realização dos jogos da Copa e ao impacto da crise econômica global) e rupturas políticas resultantes de uma troca de ministros, ficou claro que embora as artes e a cultura tivessem sido bem utilizadas na candidatura do país a sede da Copa, isso não necessariamente significava que a Copa seria usada para fortalecer as indústrias criativas.

### 5.2. Estratégia coordenada de marketing para Gauteng

Uma grande inovação foi uma estratégia de marketing coordenada para 2010, unindo artes, cultura, turismo e negócios em várias áreas do governo de Gauteng. A logomarca, *It Starts Here* (Começa Aqui), dá a Gauteng uma visão de “ignição”. O marketing local dominou o foco das artes e da cultura.

### 5.3. Fases do processo do Governo de Gauteng para o grande evento

Gauteng utilizou uma abordagem modular para os jogos, definindo cronogramas e atividades específicas para cada fase. A campanha *Gauteng Gateway 2010* (Porta para Gauteng 2010) foi a base da organização de muitas atividades, que incluíram uma competição *Made in Gauteng* (Feito em Gauteng) para as indústrias criativas. Orçamento baixo, preocupações quanto à governança, falta de coordenação e confusão de mídia levaram à criação de uma unidade de monitoramento, que atuasse junto a todas as cidades de Gauteng.

### 5.4. Johannesburgo

Apesar de ser a maior cidade sede da Copa e de abrigar os jogos de abertura e encerramento, não foi disponibilizado nenhum orçamento municipal para

o programa cultural de 2010 em Johannesburgo. Para evitar confusão mediática e divulgar informações acerca de quando e onde ocorreriam os eventos culturais e artísticos, foi desenvolvida uma estratégia de coordenação com uma série de encontros, muitos documentos, gestão do site, mapas e publicações. Problemas com a coordenação entre o Escritório de 2010 da cidade, outros departamentos ligados às artes e à cultura e órgãos semi-independentes fizeram com que a pouco mais de um mês do início da Copa ainda existissem discussões acerca do marketing dos poucos eventos planejados e que a identificação de muitas oportunidades artísticas e culturais ocorresse tardiamente. A cidade planejou vários eventos paralelos para exibir seus ativos culturais e artísticos.

## **6. Aprendizados dos preparativos artísticos e culturais da África do Sul para o Brasil**

### **6.1. Principais realizações para as artes e a cultura**

Os resultados dizem respeito ao papel da Parceria da Cidade do Cabo, da Cidade do Cabo Criativa e do esforço de marketing coordenado pelo Escritório de Artes, Cultura e Patrimônio de Johannesburgo. Dentre as maiores realizações estão os *fanjols* (como será explicado na seção 6.1) e a compra coordenada de presentes artesanais ligados ao futebol pela província do Cabo Oriental e pelo projeto *Gauteng Gateway*. Talvez a maior realização seja o modo como os programas existentes foram ajustados à Copa de 2010, sem terem requerido orçamentos ou planejamento de última hora.

### **6.2. Oportunidades perdidas nos preparativos para 2010**

O fracasso em integrar o setor cultural e artístico e divulgar a diversidade do país foram as maiores oportunidades perdidas. Outras dizem respeito à falta de visão coletiva, a fracassos de coordenação, a pressões orçamentárias, a atrasos no início dos programas culturais e artísticos e à falta de compreensão das necessidades dos eventos. Por fim, a expectativa de que o governo faria seu trabalho, combinada à falta de habilidade do setor artístico-cultural em liderar o planejamento do evento geraram frustrações.

### **6.3. Recomendações para o Brasil em 2014 e 2016**

As empresas culturais e artísticas e o setor privado devem ser estimulados a seguir as regras da FIFA, com o apoio do comitê organizador local. O setor público deve estar atento à comunicação, à coordenação e ao marketing conjunto, para disseminar informações junto à comunidade artístico-cultural e à mídia. É



importante monitorar os preparativos e o planejamento e fazer levantamentos formais sobre o que é possível fazer e o que deve ser feito.

## 7. Conclusão

Há enormes limitações para os países em desenvolvimento cumprirem os requerimentos dos eventos globais e sediarem eventos como a Copa do Mundo. Não por questões de planejamento, programação, orçamento e coordenação, mas pelas que se referem à exposição da imagem do país na mídia global e a fazer um evento verdadeiramente local. A celeuma gerada pelo perfil do concerto de abertura da Copa 2010 ressalta esse ponto. As oportunidades perdidas para divulgar as artes e a cultura e para deixar um legado nasceram da marginalização das artes e da cultura, tanto no governo e em suas agências, quanto aos olhos do público. Apesar do ambiente geral de baixos orçamentos, da falta de liderança nacional e da ausência de uma visão comum para as artes, a cultura e as indústrias criativas, os líderes das artes e da cultura em ambas as cidades sede e em suas províncias asseguraram a divulgação das artes e da cultura e o benefício de algumas indústrias criativas. Eles são os heróis “invisíveis” da Copa da FIFA para a comunidade artístico-cultural.

## 1. Introdução

### 1.1. Encomenda

A encomenda da Garimpo de Soluções se referia a projetos e processos excepcionais, para que o Brasil pudesse aprender com outros países que sediaram um evento cultural ou esportivo de maior envergadura. O projeto possibilitará uma análise em profundidade dos processos adotados em diferentes cidades de vários continentes, que se valeram de iniciativas e programas para fomentar o desenvolvimento dos campos cultural, social, econômico e turístico. Em termos mais específicos, pretende entender por que, como, em que medida e com quais resultados a cultura foi contemplada nesses programas. Vale notar que a encomenda solicitava exemplos bons e ruins, inovações e ideias que possam inspirar o Brasil no desenho da Copa do Mundo e das Olimpíadas.

Essa é de fato uma questão interessante, tendo em vista o silêncio na literatura acerca de como megaventos podem ser usados para divulgar as artes e a cultura das cidades e países sede. O que já há escrito refere-se a como esses eventos impactaram no turismo, nos negócios e na promoção ou

marketing dos lugares e países, no nosso mundo cada vez mais globalizado (Rogerson, 2009). Mas os benefícios desses eventos para um país e seu impacto positivo nas artes e na cultura são frequentemente tomados como um subproduto das atividades turísticas.

A solicitação para levantar o impacto de um evento como a Copa do Mundo 2010 no setor artístico e cultural é portanto bem-vinda, especialmente sendo complementada pela experiência de outras cidades. Esperemos que esses estudos ofereçam aprendizados para o governo brasileiro e suas cidades, em sua tarefa gigantesca e fascinante de sediar a Copa do Mundo e as Olimpíadas.

Não há dúvida de que os sul-africanos e o governo do país esperam que os benefícios da Copa do Mundo durem muito além dos jogos e de forma mais ampla do que simplesmente atraindo grande número de visitantes ou favorecendo a coesão social. Muitos veem a Copa do Mundo como uma oportunidade para criar um legado duradouro (SACN, 2005). Entretanto, os desafios enfrentados pela África do Sul, dado seu histórico de planejamento desigual do *apartheid*, tornaram as expectativas quanto às despesas de infraestrutura e recursos para a Copa do Mundo de 2010 muito pouco realistas. A gama de serviços e infraestrutura criados antes da Copa foi substancial, de sistemas sofisticados de transporte público nas grandes cidades sede a hospitalidade, mídia, tecnologias de informação e comunicações, passando pela melhoria de aeroportos, estradas e, claro, estádios novos ou aprimorados. Porém, como enfatizado pela *South African Cities Network* (Rede de Cidades Sul-Africanas), “serão necessários um planejamento estratégico bem feito e altos níveis de precisão na execução... para concretizar um legado duradouro” (2005).

Embora este relatório não analise o legado geral da Copa do Mundo para o país sede, ele apresenta algumas inspirações acerca desse legado, sob a ótica das artes e da cultura. E a foto não é bonita. Ela mostra uma falta de visão, planejamento e orçamentos para garantir que as artes e a cultura local se desenvolvam, sejam incentivadas, divulgadas e ganhem força e qualidade. Para as artes e a cultura da África do Sul, a Copa da FIFA foi uma oportunidade perdida.

## **1.2. Escopo do relatório**

Este relatório tem por objeto a Copa do Mundo de 2010 na África do Sul. Ele analisa os preparativos das artes e da cultura nas duas maiores cidades sede, a Cidade do Cabo e Johannesburgo, apresentando também

os preparativos e as atividades dos respectivos governos provinciais: do Cabo Oriental e de Gauteng.

O relatório oferece olhares sobre o ambiente político das artes e da cultura no período que antecedeu a Copa do Mundo, bem como sobre os preparativos feitos pelas duas cidades e por seus respectivos governos provinciais. Ele não pretende fazer uma revisão exaustiva das atividades ou da programação cultural e artística da Copa do Mundo. Ao invés disso, apresenta uma análise dos preparativos artísticos e culturais, tanto em termos da habilidade desse megaevento em garantir a visibilidade das artes e da cultura locais, quanto – ainda mais importante – para deixar um legado duradouro de instituições artísticas e culturais fortes, uma vida cultural vibrante nas cidades, a integração das artes e da cultura na sociedade e indústrias criativas sustentáveis.

A questão a ser levantada é acerca da medida em que os preparativos favoreceram a divulgação das artes e da cultura da África do Sul na Copa do Mundo, bem como as oportunidades para o crescimento e o desenvolvimento das indústrias criativas, tanto no período anterior à Copa, como em seu legado.

É importante notar que, no momento em que este relatório é redigido, faltam dois meses para a Copa do Mundo. No que tange ao planejamento e aos preparativos, algumas atividades e programas culturais e artísticos podem ter sido perdidos. Também vale ressaltar que não houve uma fonte única de informações acerca do programa de artes e cultura para 2010, nem tampouco sobre seu orçamento ou modelo de governança. Sendo assim, foi preciso recorrer a um vasto leque de instituições governamentais e não governamentais (e a seus materiais de marketing), tais como o Governo da África do Sul, o Departamento Nacional de Artes e Cultura, o Governo da Província do Cabo Oriental, o Governo da Província de Gauteng, as cidades do Cabo e de Johannesburgo, o comitê organizador da FIFA, organizações culturais não governamentais e o setor privado. Foram feitas várias entrevistas em profundidade com pessoas de liderança e uma análise da documentação oficial (impresa e digital).

O relatório inicia desenhando um panorama do ambiente político, do desenvolvimento da política governamental para as artes e a cultura, da importância das indústrias criativas para o planejamento e a política do governo, bem como temas de governança e financiamento relativos à Copa de 2010. Esta seção também descreverá as expectativas do governo da África do Sul quanto ao impacto da Copa no setor artístico e cultural, em termos de visibilidade e de

crescimento. Tendo em vista a imagem (e a realidade) de que as cidades sul-africanas são perigosas, este relatório considera brevemente a segurança durante a Copa. Por fim, a primeira seção abrange a programação oficial do Departamento Nacional de Artes e Cultura para a Copa da FIFA.

A segunda parte do relatório tem por foco a Cidade do Cabo e a terceira, Johannesburgo. Ambas consideram documentos oficiais das cidades relativos à Copa e seus orçamentos, programações e sistemas de governança, bem como outras atividades artísticas e culturais nas cidades, que não foram organizadas pelo governo municipal. São contemplados aspectos ligados à liderança e a elementos catalisadores das artes e da cultura, dos sistemas de comunicação e mídia, do alinhamento de marketing e turismo e de outras sinergias culturais e artísticas. Também são analisadas questões de governança ligadas ao planejamento e à implementação das artes e da cultura em 2010. Por fim, foi feito o levantamento, para cada cidade, do valor agregado da Copa para as artes e a cultura da África do Sul, especialmente no que diz respeito a um legado duradouro.

A seção final apresenta uma conclusão com os aprendizados da experiência da Copa da África do Sul para o Brasil.

## 2. Contexto da política de artes e cultura na África do Sul

Esta seção analisará o contexto político da cultura no momento de decisão da candidatura para a Copa de 2010 e no período subsequente. Isso é essencial para entender a lógica por trás do posicionamento (ou da falta de) da cultura como parte das atividades associadas à Copa de 2010.

Os seguintes pontos merecerão análise especial:

- Política governamental para as artes e a cultura, a partir de 1997.
- Introdução ao conceito e à política de indústrias criativas, promovendo o papel da cultura no desenvolvimento econômico.



**Bafana Bafana, África do Sul.**  
Fonte: [sport24.co.za](http://sport24.co.za)

- Áreas governamentais envolvidas com as artes e a cultura, incluindo a ênfase com relação à sua contribuição para o desenvolvimento (criação) de emprego, redução da pobreza, promoção da coesão social de pequenos negócios), e a regeneração das cidades de Johannesburgo e do Cabo.

O mandato legislativo do Departamento de Artes e Cultura deriva da Constituição nacional, que define que “todos têm direito à liberdade de expressão”. Essa liberdade inclui:

- (a) liberdade de imprensa e de outras mídias;
- (b) liberdade para receber ou transmitir informações e ideias;
- (c) liberdade de criatividade artística;
- (d) liberdade acadêmica e de pesquisa científica (seção 16).

Também é explicitado que “todos têm direito a usar a língua para participar da vida cultural de sua escolha, mas ao exercer esse direito ninguém deve fazê-lo de maneira colidente com qualquer determinação do Código de Direitos” (seção 30).

Os governos nacional e da província têm competência simultânea sobre áreas funcionais da cultura e da língua, conforme especificado na Constituição. Essa competência é definida por um documento sobre as artes, a cultura e o patrimônio<sup>1</sup>, que dá base a todos os outros atos e políticas desses setores.

Hoje, as indústrias criativas, especialmente os setores de artesanato e audiovisual, são vistas na África do Sul como alavancadoras de oportunidades econômicas sustentáveis para as comunidades locais e de negócios para micro, pequenas e médias empresas. Isso é resultado direto dos esforços do Departamento de Artes e Cultura (DAC), para remediar a negligência com a qual as artes e a cultura são tratadas nas políticas industrial e comercial de fins dos anos 1990 e teve início com a “Estratégia de Crescimento das Indústrias Culturais” (CIGS). Intitulada “África do Sul Criativa: uma estratégia para concretizar o potencial das indústrias culturais” (1991), foi baseada em quatro relatórios setoriais, cobrindo indústrias com potencial para gerar oportunidades de emprego e trabalho em comunidades rurais e urbanas, e com potencial competitividade internacional. Esses setores são: filme e vídeo, música, artesanato e editorial (livros, revistas e jornais). O relatório CIGS, baseado como o foi na estratégia industrial, conseguiu gerar um diálogo com o governo, especialmente entre os departamentos de comércio, indústria e de artes e cultura. Seus objetivos eram:

<sup>1</sup> <http://www.dac.gov.za>

- Gerar conhecimento acerca de seu potencial de crescimento, tanto no governo quanto nas indústrias culturais.
- Definir metas e objetivos ambiciosos, embora realistas, para o desenvolvimento das indústrias culturais.
- Estimular a conscientização da importância das indústrias culturais, nas próprias indústrias.
- Mapear como a “África do Sul Criativa” poderia ser implementada.

A principal recomendação do CIGS foi criar uma Agência de Desenvolvimento da Indústria Cultural (CIDA). Ela nunca foi criada, em parte devido à falta de prioridade dada ao setor criativo e em parte pelo fato de que o Ministério da época (que não era do partido da situação, o Congresso Nacional Africano, mas sim do Partido de Liberdade Inkatha) não parece ter tido autoridade política suficiente para tanto. A ideia da CIDA era criar iniciativas para as indústrias culturais que tivessem “alto potencial de sucesso comercial, bem como estimular empreendimentos já prósperos”. As principais funções dessa organização seriam: gestão de conhecimento e informação, desenvolvimento de recursos humanos, investimento estratégico, repasse de fundos e defesa das indústrias criativas.

É importante notar que “África do Sul Criativa” foi o primeiro grande estudo a usar uma análise de cadeia de valor para as indústrias criativas, em parte como reação à abordagem de *arte pela arte*, que tinha dominado muito do trabalho cultural na África do Sul e na Comunidade para o Desenvolvimento da África Meridional (SADC). Foi uma tentativa de promover e entender as indústrias culturais como setor econômico, gerador de emprego e renda. Desde a divulgação do CIGS não foi realizada nenhuma pesquisa da mesma escala, apenas estudos setoriais, tanto na esfera nacional quanto na provincial, por encomenda do governo ou de agências privadas (CAJ, 2005).

Ocorreram várias iniciativas para incrementar o crescimento das indústrias criativas e aprofundar o entendimento do governo quanto aos setores individuais, a exemplo de:

- Força-tarefa da indústria da música.
- *Cluster* audiovisual.
- Fundação Nacional de Filme e Vídeo (NFVF).
- Projeto *CreateSA*, em parceria com o Departamento de Trabalho e o Departamento de Artes e Cultura.
- Semana da Música Sul-Africana (SA).
- Redução de pobreza, por meio do desenvolvimento do artesanato rural.

- Realização de pesquisas e desenvolvimento de um *cluster* da indústria editorial.
- Inclusão de setores, como design e multimídia, no mapa de desenvolvimento nacional.
- Agência de Treinamento e Educação dos Setores de Mídia, Edição e Gráfica.
- Estratégia de Desenvolvimento Cultural de Newtown.

A inclusão das indústrias criativas na *Accelerated and Shared Growth Initiative for South Africa* (Iniciativa de Crescimento Compartilhado e Acelerado da África do Sul - ASGISA), como conjunto de setores fundamentais para o desenvolvimento, elevou seu prestígio e garantiu sua inclusão no programa e nas intervenções dos departamentos do governo nacional, bem como em outras esferas de governo. Tanto a Província do Cabo Oriental, onde foram finalizadas estratégias de desenvolvimento microeconômico para o artesanato e o audiovisual, quanto a Província de Gauteng, por meio do Quadro de Referência de Desenvolvimento das Indústrias Criativas, usaram a inclusão na estrutura nacional da ASGISA para desenvolver estratégias e política na esfera provincial.

O governo nacional criou programas específicos para os setores audiovisual e de artesanato, por meio do Departamento de Comércio e Indústria, e está em vias de elaborar um para o setor musical. Essas estratégias são uma complementação importante à base de conhecimento das indústrias criativas na África do Sul e representam marcos críticos no desenvolvimento das indústrias criativas, devido ao alinhamento entre a atual política industrial e comercial e uma série de intervenções estruturadas, mensuradas e coerentes, conforme está documentado e foi aprovado pelo Departamento de Indústria e Comércio.

O orçamento 2009/10 do Departamento é de R2,6 bilhões (US\$347 milhões) ou 25,6% maior do que o do ano anterior, devido a gastos adicionais requeridos pelo Freedom Park, bem como por museus e bibliotecas públicas e comunitárias. Em sua comunicação, o departamento ressalta que as despesas deverão crescer a uma taxa média de 0,9% no médio prazo, conforme o projeto de construção do Freedom Park e outros projetos ligados à Copa forem sendo concluídos. Esse orçamento representa 0,36% do orçamento nacional, de R752,5 bilhões (US\$100 bilhões)<sup>2</sup>.

É claro que o discurso sobre as artes e a cultura no ambiente político da África do Sul é uma das várias dimensões de desenvolvimento, que às vezes têm uma relação de conveniência com programas de desenvolvimento para garantir orçamentos escassos e outros recursos para as artes e a cultura. Os representantes públicos das artes e da cultura são levados a cada vez a “passar

<sup>2</sup> República da África do Sul, 2010.

o chapéu” em outras agendas, como de redução da pobreza, desenvolvimento rural, promoção de gêneros, criação de empregos, desenvolvimento de pequenas empresas, coesão social, construção nacional e outras, para garantir a concretização dos programas de artes e cultura. É portanto nesse contexto que precisamos entender o impacto da Copa de 2010 na visibilidade e no desenvolvimento dos setores artístico e cultural.

### **3. A Copa do Mundo da FIFA e os programas e expectativas relativos às artes e à cultura no governo da África Do Sul**

A Copa de 2010 ofereceu ao governo da África do Sul uma oportunidade única de difundir mundialmente suas artes, cultura e seu patrimônio. No boletim de imprensa divulgado quando do último sorteio da Copa, o Departamento de Artes e Cultura (DAC) declarou:

“Como prometido durante a candidatura, faremos uma Copa do Mundo africana... Consideramos as artes, a cultura e o patrimônio setores críticos para garantir que a Copa de 2010 deixará um legado duradouro em nosso continente e belas memórias para nossos visitantes... O Departamento de Artes e Cultura reuniu um grupo de pessoas eminentes no mundo das artes, da cultura e do patrimônio, para garantir que teremos um programa capaz de contribuir para o aprimoramento do setor e o fortalecimento de nossa nação”<sup>3</sup>.

Como será demonstrado nas próximas páginas, esse grupo de pessoas eminentes era parte da força-tarefa criada para respaldar o programa de artes e cultura da Copa do Mundo. Isso não se concretizou, já que no início de 2010 o grupo foi dissolvido.



Logo da Copa do Mundo da FIFA de 2010

Os objetivos declarados do Departamento para apoiar a Copa de 2010 são:

- coesão social;
- construção nacional;
- promoção da identidade nacional e do progresso social;
- formação das condições necessárias para gerar riqueza;

<sup>3</sup> 03 de dezembro de 2009.



- eliminação do racismo, da xenofobia e da intolerância<sup>4</sup>.

Parece que o objetivo de criar condições para a geração de riqueza compreende o reconhecimento do impacto econômico dos bens e serviços culturais da África do Sul, conforme explicitado na missão do DAC:

“Gerar melhores oportunidades econômicas e outras para o desenvolvimento das artes e da cultura da África do Sul, nacional e globalmente, por meio de parcerias mutuamente benéficas, garantindo desse modo a sustentabilidade do setor.”

### 3.1. Governança

O governo da África do Sul criou vários órgãos para acompanhar os preparativos de 2010, tais como o Comitê Interministerial, o Comitê de Coordenação Técnica e a Unidade de Gestão do Projeto de 2010, no Departamento de Esportes e Recreação. O Comitê Interministerial é composto por todos os 23 ministros responsáveis por cumprir as promessas do governo junto à FIFA. Ele se reúne mensalmente e responde ao Presidente do país. O Comitê de Coordenação Técnica é liderado pelo Vice-Ministro de Finanças, sendo formado por representantes dos ministérios. Suas atribuições são: garantir que o governo cumpra suas promessas junto à FIFA; que os investimentos mais importantes de 2010 sustentem as políticas governamentais; e que o governo “sedie 2010 de modo a deixar um legado longo de desenvolvimento, construção nacional e solidariedade africana”<sup>5</sup>.

Em agosto de 2005 também foi criado um Comitê Organizador, com o status de empresa sem fins lucrativos, envolvendo gestores de futebol, governos, empresas e representantes dos trabalhadores. Além disso, os preparativos são gerenciados por um Fórum de Cidades Sede, composto por representantes de todas elas, bem como do governo nacional e do Comitê Organizador. O Comitê de Coordenação Técnica trabalha com os Comitês Organizadores Locais, por meio de programas integrados de infraestrutura, segurança, gestão de desastres, benefícios econômicos e legados político e social.

### 3.2. Segurança

Embora as questões de segurança mereçam um relatório próprio, vale alinhar seu plano básico. Não há dúvida de que o governo da África do Sul envidou esforços e energia significativos para garantir a segurança

<sup>4</sup> DAC, 10 de março de 2010.

<sup>5</sup> <http://www.sa2010.gov.za/structures>

dos jogadores de futebol, dos cidadãos sul-africanos e dos diferentes grupos de visitantes esperados. Além disso, o governo tem certa experiência em desenvolver e implementar planos de segurança para eventos grandes e de alto nível, já que sediou o Encontro Mundial de Desenvolvimento Sustentável (WSSD), em 2002 e a Copa do Mundo de Críquete, em 2009. No WSSD, que recebeu cerca de 40.000 delegados internacionais, a África do Sul foi pioneira no uso de um modelo de segurança que se tornou referência para grandes encontros e foi subsequentemente adotado pelas Nações Unidas. A polícia da África do Sul foi convidada a auxiliar no treinamento da polícia caribenha, quando da Copa do Mundo de Críquete, em 2007.

Os complexos planos de segurança da África do Sul foram elaborados com agências internacionais, para unir inteligência, incrementar a segurança de fronteiras em todos os portos de entrada, garantir a segurança das principais rotas dos aeroportos às cidades e alocar equipes para patrulhar várias regiões da cidade, com foco na sede da FIFA, nos hotéis, estádios, parques, restaurantes e em outros locais turísticos.

Foram incrementados os recursos técnicos, tais como a tecnologia militar ligada a comunicações e uma frota de 40 helicópteros e equipamentos especiais. Muitos equipamentos foram comprados, como canhões de água, veículos de controle de estradas e câmeras móveis. Foi realizado o treinamento de recursos humanos, a exemplo dos quatrocentos de comando móvel e de uma força de 40.000 policiais. Também foi dobrado o número de reservistas da polícia, de estações policiais, de equipes de investigação criminal e de cortes especiais. Do mesmo modo, houve treinamento de pessoal atuante em cena de crime e foi criada uma linha vermelha multilíngue, para ajudar a polícia e os serviços médicos.

Esse quadro policial maior e mais bem treinado será um legado benéfico para o país.

### **3.3. Programas de artes e cultura para a Copa de 2010**

Os programas do DAC para a Copa de 2010 incluem:

- Programas nacionais, como o *Fly the Flag for Football* (Desfralde a Bandeira pelo Futebol), *MY2010 School Adventure* (Minha Aventura Escolar 2010) e *Public Viewing Areas* (Áreas de Vista Pública - PVA), que terão um mercado de artesanato e um time de artistas populares, presentes em rodízio.

- Programas de legado, incluindo a criação de um Teatro Pan-Africano, para estimular a promoção e a preservação das artes e da cultura.
- Programas de celebração à África, em seis cidades africanas e a realização do Dia Africano, para garantir que será uma Copa do Mundo Africana, favorecendo a unidade do continente<sup>6</sup>.
- Programas oficiais da FIFA, nas cerimônias de abertura e encerramento.
- Programas do DAC, tais como o guia GIG (de eventos artísticos – além de festas, clubes, artes, cultura, patrimônio e entretenimento) e campanhas de mobilização de massa.

A oficina DAC 2010, realizada em setembro de 2009, permitiu ao DAC discutir os programas artísticos e culturais para 2010, reunindo no primeiro dia todas as províncias e cidades sede e, no segundo, todas as instituições culturais. Entre as questões importantes de discussão estavam: como garantir que as cerimônias de abertura e encerramento fizessem uma Copa Africana, não só Sul-Africana; os planos das cidades sede, complementares aos jogos; e as áreas fora das cidades sede, que em termos culturais também deveriam ser parte de 2010.

Durante a reunião foi apresentada a força-tarefa do DAC, criada em agosto de 2009 e composta, como mencionado, por pessoas eminentes do mundo das artes e da cultura. Dentre elas, o Professor Pitika Ntuli; os músicos Sibongile Khumalo e Yvonne Chaka Chaka; Sonwabile Mancotywa; o Presidente da Fundação Nacional de Filme e Vídeo, Eddie Mbalo; o Diretor Artístico do Teatro do Estado Sul-Africano, Aubrey Sekhabi; e a Presidente do Conselho Nacional das Artes, Annabell Lebethe. O objetivo dessa força-tarefa era criar laços que refletissem os planos dos departamentos, ajudar a elaborar e planejar em termos nacionais e pleitear fundos da loteria, para acelerar pagamentos. Ou seja, a força-tarefa foi criada para auxiliar o DAC, não como um comitê interdepartamental.

Foi elaborada uma agenda muito vasta de projetos, infraestrutura por aprimorar, pessoas para serem treinadas, comunidades a serem envolvidas, colaboração com países vizinhos e coordenação. As minutas indicam que o DAC, a força-tarefa e as cidades sede seriam responsáveis por garantir sua concretização. Nota-se nas minutas o tom geral de que “há muito por fazer”, mas muitos itens eram preocupantes. A oito meses do início da Copa, os que mais suscitavam inquietações eram:

<sup>6</sup> Note-se que há muita frustração entre os agentes culturais do continente, com relação à sua falta de envolvimento nos processos da Copa ou mesmo em seus eventos artísticos e culturais.

- Criação de coordenação e infraestrutura.
- Pressões orçamentárias.
- Projetos sem fundos.
- Necessidade de um programa artístico e cultural.
- Necessidade de quantificar de modo claro o investimento do governo nos programas artísticos e culturais de 2010.
- Potencial encomenda de trabalhos, e.g. música, teatro, exposições e obras de arte.

As instituições culturais presentes no segundo dia levantaram outras inquietações, muitas das quais permaneciam, a apenas dois meses do início dos jogos. Dentre elas, a relativa à gestão do programa da força-tarefa, ao marketing conjunto do programa de 2010, à definição do público-alvo (sul-africanos ou visitantes), a atrasos na liberação dos fundos da loteria (22% dos fundos da loteria se destinam a artes, cultura e patrimônio, contabilizando cerca de R250 milhões por ano, ou US\$33 milhões), bem como à definição da liderança do programa de artes e cultura de 2010.

Por meio do Ex-Ministro Pallo Jordan, o DAC pleiteou R150 milhões (US\$20 milhões) de seu orçamento de R2 bilhões (US\$260 milhões) para projetos relacionados à Copa (antes e durante). Na época, foi dito às instituições que elas poderiam se candidatar junto à força-tarefa para obter fundos para projetos para a Copa de 2010.

Entretanto, em fevereiro de 2010 a força-tarefa reunida para avaliar as propostas das organizações e agentes culturais e artísticos foi unilateralmente dissolvida e nenhum dos projetos recebeu recursos. A responsável pela comunicação do DAC, Lisa Combrinck, relatou no início de fevereiro que havia sido instituída uma auditoria e que tinha repassado as responsabilidades do time a outro representante do departamento, Duduzile Mazibuko<sup>7</sup>. Muitas organizações ficaram preocupadas que o orçamento não fosse usado para os eventos artísticos e culturais e não tinham mais expectativas quanto a projetos ligados à Copa.

Em março de 2010 o Diretor Geral, Tembinkosi Wakashe, relatou que desde 2007 os R150 milhões vinham sendo empregados nos preparativos. Ele citou uma viagem à Alemanha, com o Chefe de Estado e uma “enorme delegação de artistas”. Parte dos recursos também foi usada para as atividades de comunicação do aeroporto OR Tambo, bem

<sup>7</sup> Mail, 29/01/2010 e Guardian, 04/02/2010.

como para o Festival de Jazz da Cidade do Cabo. Note-se que nenhuma dessas justificativas respondeu às preocupações, muito reais, de que os R150 milhões não seriam utilizados pelos agentes culturais e artísticos, para criarem produtos e espetáculos durante a Copa de 2010.

Nessa mesma ocasião, o DAC anunciou o início de vários programas voltados à popularização da Copa. Dentre eles, os já citados *My Flag for 2010*<sup>8</sup> e *My 2010 School Adventure*<sup>9</sup>, bem como projetos de infraestrutura para o legado de 2010, a exemplo da reforma do Teatro Windybrow, em Johannesburgo e do Artscape, na Cidade do Cabo. O calendário apresentado mostrou que os PVA, os guias GIG e as cerimônias já tinham a logística definida, estavam coletando conteúdo e iniciando os ensaios.

O Comitê Organizador Local, a cidade de Johannesburgo e o DAC estavam rateando os R120 milhões (US\$16 milhões) dedicados às cerimônias de abertura e encerramento (dos quais um terço do DAC)<sup>10</sup>.

Dados a política e o contexto do programa, a maior atenção que o governo nacional deu ao setor criativo e os objetivos definidos para auxiliar a realizar a Copa, os intelectuais, agentes e gestores de artes e cultura assumiram que sediar um grande evento global como a Copa do Mundo ofereceria ao país, nas palavras do renomado professor Achille Mbembe<sup>11</sup>, “um momento de exuberância cultural – um momento histórico na cronologia de nossa vida como nação, a primeira nação Afropolitana moderna, uma nação universal” (2006).

Conforme explicado por Mbembe, a Copa da FIFA deveria ser uma oportunidade para divulgar “um grande festival cultural de massa e apelo internacional. Artistas, músicos, estilistas, escritores, arquitetos, ex-estrelas de futebol, do continente e da diáspora, deveriam ser envolvidos”. A revisão dos preparativos das artes e da cultura expõe os limites de nossa imaginação cultural e a abordagem instrumentalista básica assumida pelos representantes da cidade e do departamento, em resposta às regras da FIFA, à burocracia e aos orçamentos limitados e não raro ao escasso tempo de planejamento e execução.

<sup>8</sup> Foram elencadas muitas ideias usando a bandeira sul-africana. Veja: <http://www.signafrica.com/indexPage.php?page=viewNewsletterArticle&id=2094>

<sup>9</sup> Iniciativa do Comitê de Organização da Copa da FIFA na África do Sul, Departamento de Educação, Esportes e Recreação da África do Sul. Veja: <http://www.sa2010.gov.za/node/1090>

<sup>10</sup> Grupo de monitoramento parlamentar, março de 2010.

<sup>11</sup> Professor da Universidade de Witwatersrand, Johannesburgo, pesquisador sênior do Wits Institute de Pesquisa Econômica e Social e professor de Literatura Comparada da Universidade da Califórnia.

Permanece entre as organizações artísticas e culturais a percepção de que os processos de 2010 são pouco claros e de que não há transparência na prestação de contas. Conforme demonstrado nesta revisão, a atenção dada às artes e à cultura às vezes é um complemento aos objetivos mais óbvios (oferecendo uma diversão para os fãs e visitantes, fora dos jogos) e às vezes é seu centro (como durante as cerimônias de abertura e encerramento). Talvez a pouca transparência se deva à fraqueza da liderança e da coordenação do Departamento Nacional de Artes e Cultura, tanto no setor quanto nas províncias ou nas cidades sede.

Um relatório divulgado em 23 de março de 2010 oferece uma explicação parcial disso. O documento revelou que o Ministro Lulu Xingwana anunciou a renúncia do Diretor de Coordenação (Tale Motsepe), bem como do Chefe de Operações (M. Madlavu) e suspendeu oito profissionais ligados a alegações de irregularidades e possivelmente de fraude e corrupção. Esses problemas institucionais ocorreram em um momento prejudicial para a capacidade do departamento de concretizar os objetivos de 2010.

Entretanto, é importante salientar as áreas nas quais algumas organizações (como a Parceria da Cidade do Cabo) ou administrações (como o Diretório de Artes, Cultura e Patrimônio da Cidade de Johannesburgo e o Departamento de Esporte, Artes, Cultura e Recreação, nas províncias do Cabo Oriental e de Gauteng) conseguiram fazer uma contribuição significativa às artes e à cultura, não obstante limitações orçamentárias de relevo e apoio limitado do governo, de modo geral.

#### 4. Cidade do Cabo, Cabo Oriental

A Cidade do Cabo é uma das maiores cidades sede da Copa da FIFA de 2010 e capital da província do Cabo Oriental. O restante da província é essencialmente rural e agrícola. A Cidade do Cabo se firmou como sede de festivais, especialmente de música, entretenimento e cultura urbana. Foi essa marca que muitos *stakeholders* usaram para divulgar a Cidade do Cabo na Copa do Mundo.



Cape Town & Western Cape Map showing 6 regions

##### Mapa da Província do Cabo Oriental

A responsabilidade municipal pelas artes e cultura é do Departamento de Desenvolvimento Econômico e Humano e recai sobretudo em eventos, artes visuais e do espetáculo. O governo do Cabo Oriental tende a ser mais favorável às indústrias criativas e à economia criativa, já que percebe sua relação com a emergente economia do conhecimento.

A Estratégia para as Artes e a Cultura da Cidade do Cabo para 2010<sup>12</sup> foi publicada no primeiro trimestre do ano, contendo essencialmente as oportunidades oferecidas pela Copa. Ela cobre os desafios de contexto gerados pelo Acordo de Cidades Sede, relativos às restrições quanto ao uso das marcas. Exemplo disso são os concertos de música. As regras da FIFA determinam que:

“Nenhum concerto importante de música, que congregue grande público, além dos aprovados pela FIFA, poderá ser organizado ou realizado entre a véspera do primeiro jogo e o dia seguinte ao último, ou seja, entre 10 de junho e 12 de julho.”

<sup>12</sup> <http://www.artsinafrica.com/2010-world-cup-and-arts-and-culture>

Ao descrever a lógica por trás da estratégia, o Departamento define quatro elementos:

1. **Cumprir os compromissos assumidos com a FIFA 2010:** isso inclui disponibilizar entretenimento, arte e artesanato locais sobre eventos específicos de 2010 e garantir que a cidade proveja uma experiência de Copa do Mundo africana.
2. **Viabilizar a Estratégia de Marketing de Turismo e Destino da Cidade do Cabo:** a estratégia menciona o uso das artes e da cultura para promover as ofertas únicas da Cidade do Cabo (pessoas, ambiente construído/arquitetura, gastronomia, práticas culturais e patrimônio) para os turistas nacionais e estrangeiros; sustentar o objetivo estratégico da cidade de ser atraente para turismo, comércio e investimento; promover oportunidades de turismo cultural, em especial como sede de eventos culturais icônicos, conferências e concertos internacionais.
3. **Desenvolver e dar visibilidade aos artistas locais:** criar as condições para que eles tenham mais potencial para participar de 2010, divulgando suas habilidades artísticas e se conectando a outros artistas internacionais; e elevar o nível de profissionalismo dos artistas, capacitando-os em gestão de negócios e eventos.
4. **Desenvolver a comunidade:** capitalizar as oportunidades de desenvolvimento econômico que podem ser oferecidas por uma audiência internacional e fãs de futebol; encontrar oportunidades para que os artistas usem seu talento para gerar renda; posicionar o departamento de artes e cultura da cidade como um instrumento de desenvolvimento da comunidade; e, por fim, deixar um legado tangível para o setor.

Boa parte da estratégia da Cidade do Cabo está sendo implementada por um conjunto de instituições setoriais criadas por parcerias público-privadas (como a Film Commission do Cabo, CFC; a Agência de Promoção do Comércio e do Investimento do Cabo Oriental, Wesgro; e a Iniciativa para o Desenvolvimento do Artesanato do Cabo, CCDI), para promover e facilitar intervenções setoriais específicas. A Cidade do Cabo conseguiu fazer um marketing bem-sucedido de suas atividades e de sua prontidão, graças a essas instituições. Conforme salientado por um membro do Comitê de Desenvolvimento Econômico e Turismo:

“A Copa do Mundo não beneficiará somente a indústria do turismo. Os olhos do mundo estarão voltados à África do Sul durante o ano, permitindo



às instituições de promoção da cidade melhor divulgar a marca Cidade do Cabo. Além disso, haverá pessoas com interesses profissionais entre os visitantes da Copa, o que dará às empresas locais a oportunidade de divulgar seus produtos e serviços, bem como de criar contatos para relações de longo prazo. É responsabilidade dos vários setores ser um canal para ajudar as empresas locais a aproveitar oportunidades de negócios que resultarão do fato de sediarmos o maior evento de futebol” (Pollack, 2010).

#### 4.1. Catalisador das ações na Cidade do Cabo: Cape Town City Partnership e seu programa, Creative Cape Town

A instituição mais ativa para posicionar a Cidade do Cabo como cidade criativa não foi o governo em si, mas a *Creative Town Partnership* (Parceria da Cidade do Cabo – CTP), criada em 1999 para administrar, promover e desenvolver o centro da cidade. Essa parceria público-privada, voltada à regeneração urbana, reconheceu a posição estratégica do centro de uma cidade sede da Copa e está usando o evento para dar mais oportunidades ao desenvolvimento e à divulgação das artes e da cultura da Cidade do Cabo, criando um legado.

Sob a liderança da Parceria da Cidade do Cabo, a Prefeitura da Cidade do Cabo e outros parceiros desenvolveram “uma estratégia para impulsionar a regeneração urbana e o impacto de desenvolvimento da Copa do Mundo no centro da cidade e na cidade como um todo” (Boraine, 2009, 1).

Os objetivos específicos do programa da CTP para 2010 são:

1. Incrementar a participação cidadã e empresarial.
2. Proporcionar aos visitantes uma experiência única e autêntica da cidade.
3. Contribuir para um evento bem organizado, eficiente e bem-sucedido.
4. Aprimorar o posicionamento das empresas e o marketing da Cidade do Cabo.
5. Deixar um legado cultural, social e econômico duradouro (vida após 2010).

O orçamento anual da CTP gira ao redor de R8,2 milhões (US\$1,1 milhão), advindo de contribuições dos setores público e privado, bem como do rendimento de vários projetos de regeneração. O maior contribuinte da CTP é a Prefeitura da Cidade do Cabo (vide gráfico), que triplicará sua contribuição pelos próximos três anos. O projeto central da CTP é o *City Improvement District* (Distrito de Aprimoramento da Cidade - CCID), com fundos originários de um tributo sobre os terrenos e edifícios no centro

da cidade. A Prefeitura contribuirá com R18milhões (US\$2,4 milhões), nos próximos três anos. Conforme explicação disponível no site da Cidade do Cabo, a CTP “gerou uma taxa de retorno impressionante dos investimentos da cidade. Estima-se que em 2010 o investimento total de R28,2 milhões (US\$3,76 milhões) dos recursos dos contribuintes alavancará R202,5 milhões (US\$27 milhões) em contribuições do setor privado, sob a forma de tributos.”<sup>13</sup>

Para pôr esses números em contexto, a Cidade do Cabo tem um orçamento operacional para 2010/11 de R19,3 bilhões (US\$2,57 bilhões)<sup>14</sup>, do qual pouco mais de R2,6 milhões (US\$347 mil) para as artes e a cultura. O maior item do orçamento cultural é de promoção do patrimônio, com cerca de R1,2 milhão (US\$160 mil).



#### Financiamento da Parceria da Cidade do Cabo

Fonte: <http://capetownpartnership.www.co.za/wpcontent/uploads/2009/08/Funding-lb.gif>

Não obstante os orçamentos apertados, a CTP logrou contribuir positivamente para as artes e a cultura nos preparativos da Copa de 2010, especialmente por ter começado a delinear os planos para o setor, ainda em 2006. Conforme explicado pelo Presidente da CTP, Andrew Borraine, “até 2009 já tínhamos obtido muitos progressos para garantir

<sup>13</sup> <http://www.capetown.gov.za>

<sup>14</sup> Discurso do Prefeito, 20/03/2010.

que a Cidade do Cabo estivesse preparada”<sup>15</sup>. O investimento da CTP em artes e cultura, por meio do programa Cidade do Cabo Criativa, vem em parte do orçamento anual da Prefeitura e em parte é levantado junto ao setor privado.

*Creative Cape Town* (Cidade do Cabo Criativa - CCT) é um programa amplo, dispendo de site, perfil no Facebook, eventos, apresentações e exposições. É administrado por Zayd Minty, em nome da Parceria da Cidade do Cabo. A parte mais interessante do trabalho de visibilidade às artes e à cultura na Copa de 2010 são as redes criadas com artistas, grupos comunitários, organizações artísticas e culturais, museus e galerias, bem como empreendedores privados, das indústrias criativas e das indústrias tradicionais<sup>16</sup>.

Cidade do Cabo Criativa é membro do time da cidade constituído para 2010. Sua habilidade para maximizar o potencial da Copa de 2010 junto à comunidade local de artes e às organizações culturais deriva de 3-4 anos de trabalho no setor, tendo criado redes e organizado regularmente eventos culturais pequenos. Além disso, Cidade do Cabo Criativa deu início ao planejamento da Copa da FIFA, começando pela Prefeitura e outros canais oficiais, mas percebeu rapidamente que a visão do impacto da FIFA não era compartilhada por estes.

Conforme comentário feito por Minty acerca da visão de Mbembe de que “a Copa em si é antes de tudo um festival da cidade em escala mundial” (Mbembe, 2006), com claro desapontamento: “os brasileiros estão juntos nisso. Nós também deveríamos ter estado” (2010).

Há muitas outras frustrações acerca dos orçamentos e talvez ainda mais decepcionantes sejam a burocracia e a falta de planejamento no governo da cidade. Exemplo disso é o conceito de banheiros portáteis para a Cidade do Cabo, criado por estudantes da Faculdade de Propaganda da África Meridional. Embora seu plano de negócios respondesse plenamente a um problema real (tendo em vista a expectativa de receber 300 mil turistas), essa solução inovadora não foi encampada. O Comitê Organizador de 2010 classificou o design de “perfeitamente adequado”. Porém, o Departamento Municipal de Recreação e Esporte não conseguiu dar aos estudantes as informações de que estes necessitavam. Conforme informado por um representante do departamento, “não há no Conselho

<sup>15</sup> Entrevista, 2010.

<sup>16</sup> Entrevista.

da Cidade um só departamento ou pessoa com autoridade para aprovar a implementação dos banheiros públicos”<sup>17</sup>.

Em muitas cidades da África do Sul essa burocracia, a falta de urgência e até mesmo a incapacidade de imaginar soluções criativas para problemas e necessidades hodiernos da cidade, quanto mais de implementá-las, são infelizmente mais a regra do que a exceção.

#### **4.2. Trabalho preparatório e comunicação**

Os preparativos para a Copa de 2010 requereram um trabalho substancial de bastidores, envolvendo funcionários públicos e comitês de planejamento. Sendo assim, muito do que foi feito escapou à atenção do público. Infelizmente, também foi escassamente divulgado à mídia, levando grande parte dos cidadãos sul-africanos a acreditar que o pré-trabalho era inadequado ou insuficiente. A percepção dominante é que as cidades do Cabo e de Johannesburgo fizeram pouco para estimular as artes e a cultura na Copa de 2010, que foi marcada por investimentos em infraestrutura, transporte, segurança e turismo. Conforme expresso por um artista e gestor cultural da Cidade do Cabo, sob a condição de ficar no anonimato, “A cidade não liga para a cultura... ficamos distantes e tentamos fazer o que podemos”.

A Cidade do Cabo deu à CTP o mandato de criar um Fórum de Parceiros da Cidade, em 2010, para se comunicar com todos os seus *stakeholders*. Isso ocorreu por meio de encontros para identificar oportunidades de hospedagem, viagem, turismo, entretenimento, gastronomia e presentes, bem como por passeios organizados do distrito central de negócios e da estação ao novo estádio de Green Point. A proposta do passeio é começar “a desenvolver uma cultura do caminhar, para e do local dos jogos – com a qual os habitantes da cidade não estão acostumados”, diz Boraïne (2009, 2).

Apesar da atribuição da CTP quanto à comunicação, tanto a Cidade do Cabo quanto a organização municipal de turismo da cidade (*Cape Town Tourism*) desenvolveram estratégias de comunicação para a Copa de 2010, por reconhecerem a necessidade de envolver os cidadãos na onda gerada pelo evento. Para isso, a cidade deu início a uma campanha de marketing e comunicação, chamada “Prontos para receber o mundo”, ao passo que a organização de turismo criou uma campanha chamada “Viva, ame, mais alto”, incluindo cartazes e ônibus especiais circulando pela cidade.

<sup>17</sup> *City Views*, Fevereiro de 2010.

Assim como Johannesburgo, a Cidade do Cabo utilizou eventos existentes para comunicar sua prontidão em receber a Copa do Mundo, a exemplo dos festivais *Twilight Run*, *Switching on Festival Lights*, *Design Indaba* (em março) e *International Jazz Festival* (em abril). Além disso, foram organizados vários eventos antes de junho, para atrair a atenção ao que a cidade tinha a oferecer à Copa. Entre eles, apresentações em espaços públicos, denominadas *Infecting the City* (Contagiando a Cidade), em fevereiro; o carnaval da Cidade do Cabo; e uma exposição com cem artistas no The Spier Contemporary Art Exhibition, em março.

Esses eventos ocorreram mensalmente em 2010, voltados a jornalistas e turistas. Acreditava-se que ao implementar eventos regulares, durante os meses de verão, seria possível divulgar o melhor da Cidade do Cabo para os jornalistas e delegados da FIFA, reforçando uma imagem de cidade de eventos e festivais.

A Cidade do Cabo também teve a sorte de hospedar o sorteio final da FIFA, em dezembro de 2009, com uma transmissão ao vivo estimada em 700 milhões de pessoas. Como o sorteio em si era um evento fechado (para 2.400 convidados da FIFA e 600 jornalistas), a Cidade do Cabo organizou uma festa de rua na Upper Long Street, no centro da cidade, para cerca de 50 mil pessoas.

Como os negócios são sua preocupação principal, o Distrito de Aprimoramento da Cidade do Cabo fez muito para estimular sua participação e seu apoio para a Copa, o que incluiu pedir aos empresários de varejo, serviços, alimentação e bebidas, hospedagem e outros, situados no centro da cidade, que relatassem seus planos para 2010. As melhores histórias sobre a Copa foram divulgadas do jornal *City Views*.

O projeto de infraestrutura que mais beneficiará os empresários e cidadãos da Cidade do Cabo é o sistema integrado de transporte (IRT). Conforme relatado pelo Presidente da CTP, Andrew Boraine: “Em minha opinião, o IRT é provavelmente o mais importante projeto de infraestrutura da cidade, pelos próximos 10-15 anos. É o maior legado da Copa de 2010”<sup>18</sup>.

### **4.3. Levantamento do valor agregado às artes e à cultura**

A CTP e os funcionários das artes e da cultura da província fizeram um levantamento do que os fãs de futebol tendem a fazer quando visitam

<sup>18</sup> *City Views*, março de 2010.

uma sede da Copa do Mundo. A pesquisa, baseada tanto em copas do mundo anteriores, quanto em outros campeonatos de futebol, tais como a Copa da UEFA em Viena, revela que os turistas de futebol buscam três coisas:

- Espaço agradável para assistir aos jogos (com bebidas e lanches disponíveis).
- Espaço público para comemorar.
- Hospedagem acessível.

As expectativas, tanto dos cidadãos quanto da comunidade artística e cultural, de que os fãs de futebol se hospedariam em locais caros e frequentariam restaurantes de luxo, museus e galerias, iriam a teatros e espetáculos de dança e comprariam obras de arte e artesanato de valor elevado, não corresponderam à experiência de outros grandes campeonatos de futebol. Entretanto, além dos fãs de futebol, os patrocinadores oficiais da FIFA e a mídia também eram públicos-alvo.

Os mapas digitais de design, indústrias culturais, mídia e audiovisual, turismo cultural etc. disponibilizados no site da CCT e nos locais de realização das atividades foram fundamentais para facilitar a mobilidade dos fãs e visitantes e incitá-los a participar das atividades, programas e locais culturais.<sup>19</sup>

Os mapas do setor criativo divulgam mais de mil empresas criativas e da economia do conhecimento no centro da cidade. O mapa do turismo cultural oferece uma seleção de “imperdíveis” (dos mais de 150 destinos no centro da cidade). Dada a escala relativamente reduzida da Cidade do Cabo e o envolvimento íntimo do coordenador da CCT com as organizações culturais e artísticas, foi possível criar os mapas, embora com muito pouca antecedência. Seu público-alvo eram os visitantes que queriam vida noturna, entretenimento e um maior entendimento da cidade.

Outras ideias e projetos inovadores que eles gostariam de ter utilizado incluem uma estratégia de marketing para produtos culturais apresentados *on line*, em um site coordenado pela Prefeitura. Minty reconhece que a Copa do Mundo franqueou oportunidades como o desenvolvimento de mapas, a consolidação de redes, uma forma mais ampla de financiamento por meio de parcerias dinâmicas, bem como novos modos de gerenciar os distritos. Embora a Copa de 2010 tenha

<sup>19</sup> <http://www.creativecapetown.net>

oferecido a urgência e a oportunidade para implementar processos e projetos que eles sempre quiseram fazer, muitos outros projetos e processos que poderiam ter sido feitos, mas não o foram por falta de visão e orçamento.

A CTP queria incluir a história e a cultura locais no itinerário dos fãs de futebol. A chance para isso foi o *Fan Walk* (Caminhada do Fã), que vai do centro e da estação para o estádio e segue a rota tradicional do Cape Minstrels Carnival (um evento que comemora a emancipação dos escravos, ocorrida em 1834), inserindo cultura e artes locais ao longo do *Fan Walk*.

A Greenmarket Square, uma praça pública de 300 anos, é onde os fãs se encontrarão antes dos jogos. Sua remodelação absorveu fundos públicos de R8 milhões (US\$1,1 milhão). A CTP foi fundamental para garantir que a Grand Parade, a mais antiga praça pública da cidade, usada por Nelson Mandela quando foi libertado, fosse o local de realização da *Fan Fest* oficial da FIFA. Ele será administrado por empresas privadas, por meio de um contrato de R25 milhões (US\$3,33 milhões), que prevê 20% de sua ocupação por artistas internacionais, 40% por artistas locais renomados e os restantes 40% por artistas locais emergentes (Boraine, 2010). O operador privado seleciona os artistas com o apoio do departamento municipal de artes e cultura.

Além desses planos e programas governamentais ou semigovernamentais, também há iniciativas privadas, como a *Global Icons* e sua experiência de Expo-treinamento, organizada para os dias chuvosos ou sem jogos (a Cidade do Cabo terá oito dias de jogos). Com o apoio da Fundação Mandela Rhodes, do Escritório do Premier do governo provincial e da WESGRO, oferece desfiles de moda, pavilhões nacionais, apresentações esportivas, atividades de turismo e comércio, música ao vivo etc. Embora isso dê nova oportunidade para divulgar a cultura local, a apenas 33 dias do início da Copa o site [www.globalicons.co.za](http://www.globalicons.co.za) oferece pouquíssimas informações.

#### **4.4. Deixando um legado: 2010 e além**

O verdadeiro legado da Copa da FIFA 2010 para a Cidade do Cabo não diz respeito às artes e à cultura, mas à infraestrutura ferroviária, aeroportuária, de estradas e de estádio, além do aprimoramentos do espaço urbano, como espaços públicos, áreas pedonais, redes de fibra ótica e ciclovias.

Prevendo isso, a CTP lançou a candidatura da Cidade do Cabo a Capital Mundial do Design 2014, esperando com isso atrair programas e energia

de outras indústrias para as artes e a cultura, pós 2010, bem como evitar a queda de entusiasmo dos agentes culturais após a Copa. Como Minty explica, “as pessoas entram em depressão depois dos eventos – isso muda o foco para depois da Copa do Mundo”. Foi criado um site, [www.capetown2014.co.za](http://www.capetown2014.co.za), para os habitantes apresentarem programas e projetos que contribuam para firmar a visão da Cidade do Cabo como capital do design.

Uma delegação sênior, representando o Prefeito Dan Plato, participou do encontro das Cidades Mundiais do Design, em fevereiro, em Seul. A candidatura defende que a solução para o legado do apartheid (divisões espaciais, sociais e raciais) se manifesta também no design da cidade e de seus processos. Como relata o jornal *City Views*:

“Testemunhamos isso em projetos como o IRT, a ecovillage *Oude Molen*, a estação e outros, que levaram a população da Cidade do Cabo a se engajar no processo de redesenhar a cidade. Além disso, há um forte desejo de fomentar um ambiente no qual a inovação prospera, por meio de iniciativas como *East City Design Initiative*, *Cape Town Activa*, *Bandwidth Barn* e *Silicon Cape*”<sup>20</sup>.

Essa iniciativa permitirá à Cidade do Cabo e à CTP divulgar os elementos de infraestrutura e de desenho urbano que tiveram início com a Copa de 2010, bem como o próprio setor de design e o das indústrias criativas.



**Porta-cartões: “Tocando a Copa do Mundo”**

<sup>20</sup> Março de 2010.



#### 4.5. O Governo da província do Cabo Meridional

O foco do governo da província do Cabo Oriental foi garantir que a Copa de 2010 tivesse visibilidade além da Cidade do Cabo, incluindo as pequenas cidades de seu entorno.

Baseando-se também na experiência da UEFA de Viena, o governo da província concluiu que o melhor uso de seus recursos e de seu orçamento seria fazer pequenos ajustes nos programas, eventos e espaços existentes, para adaptá-los a uma mensagem ligada ao futebol e não esperar que os fãs de futebol fossem a museus e galerias. “Viena montou uma exposição de futebol de 30 milhões de euros, que ficou deserta.... exceto por quem ia tirar uma foto ao lado de outra de David Beckham em tamanho real” (Worsnip, 2010).

O orçamento total do Departamento de Cultura e Esporte é de R289 milhões (US\$38,5 milhões, ou 0,86% do orçamento da província), cerca de 4% menor do que o do ano anterior. Seu principal trabalho nas artes e na cultura é criar foros culturais para gerar melhor coordenação e integração dos programas e implementar projetos voltados às comunidades rurais de toda a província.



Produtos com símbolos nacionais. Fonte: CCDI

A decisão de privilegiar a comunidade local (e não os fãs de futebol e visitantes) motivou programas inovadores, especialmente os 175 eventos de ativação organizados em toda a província. Os que tangem especialmente às artes e à cultura são mencionados a seguir.



O primeiro deles é uma parceria com o Instituto de Artesanato e Design da Cidade do Cabo (CCDI), para criar produtos com símbolos nacionais, que fossem atraentes para os fãs de futebol, além de servirem de presente para embaixadas e visitantes governamentais.

Louças com o motivo “Tocando a Copa do Mundo”

O CCDI nomeou um responsável pelo projeto 2010 para trabalhar com os artesãos e garantir o cumprimento das leis de direitos autorais da FIFA. Aos artesãos foram oferecidos software de design, treinamento, consultoria e serviços de gestão.

O segundo foi uma linha de louças com imagens da Cidade do Cabo, também em parceria com o mesmo instituto. A província disponibilizou um orçamento de R100 mil (US\$13 mil) para que o CCDI comprasse presentes da rede de mil artesãos de sua base de dados. Infelizmente, devido a restrições orçamentárias e ao impacto da recessão global, o montante foi reduzido a um quarto.

Recentemente, uma comissão do CCDI foi encarregada de criar produtos usando símbolos nacionais do país.

O CCDI tem apoiado um grupo de artistas de *makarabas*, em Constantiaberg. Esses bonés de futebol icônicos têm sua origem nos chapéus duros que os Kaizer Chiefs<sup>21</sup> usavam, na década de 1970, para se proteger de garrafas lançadas contra eles.



### **Makarabas**

Os bonés são feitos sob medida, seguindo as especificações do fã e de acordo com as cores de seu time. Michael Souter, um de seus maiores designers, recebe encomendas até mesmo da Califórnia<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> NR – Time de futebol sul-africano, criado em 1970.

<sup>22</sup> <http://www.makaraba.co.za>

O terceiro são os 13 eventos fanjol realizados em áreas de grande público, em toda a província. Um *fanjol* é uma enorme televisão em área de fácil visibilidade e aglomeração. Um *fanjol* típico inclui várias áreas específicas: infantil, de alimentação, um bar, além de DJs e espaços para dança. Iniciados em novembro, ocorrem em pequenas cidades da província, como Vredenburg, Bredasdorp, Worcester, George e Beaufort West.

## 5. Johannesburgo, Gauteng

Johannesburgo é o motor econômico da África do Sul, porta de entrada para o resto do país e para a África. A cidade pode se orgulhar de ter sido escolhida como sede de muitas das principais organizações culturais nacionais, como a *Performing Arts Network of South Africa* (Rede de Artes do Espetáculo da África do Sul - PANSA), a *Visual Arts Network of South Africa* (Rede de Artes Visuais da África do Sul - VANSA), o *Newtown Cultural District* (Distrito Cultural de Newtown), o *National Arts Council* (Conselho Nacional das Artes) e a *National Film and Video Foundation* (Fundação Nacional de Filme e Vídeo).



Província de Gauteng

O que está claro, a esta altura, é que Johannesburgo divulgará sua cultura, mas não receberá nenhum fundo ou atenção adicional do governo. Essa percepção e a falta de planos nacionais para as artes e a cultura levaram a uma profusão de atividades promovidas pela Prefeitura e pelo programa de artes, cultura e patrimônio do Departamento de Artes e Cultura de Gauteng, para garantir que as artes e a cultura receberão a visibilidade merecida.

### 5.1. A Província de Gauteng

Johannesburgo é a principal cidade sede, com dois estádios, os jogos de abertura e encerramento e muitos outros, na província de Gauteng.

O Departamento Provincial de Artes, Cultura e Esporte (SACR) tem trabalhado desde a Copa das Confederações para consolidar a estratégia de desenvolvimento das indústrias criativas, adotada em 2006 e criar novas atividades para 2010. Seus públicos são:

- Trabalhadores criativos.
- *Clusters* criativos.
- Comunidades criativas.
- Setores criativos, como artesanato, artes do espetáculo, dança e música.

A Estratégia de Desenvolvimento do Artesanato foi elaborada como parte do programa do setor criativo, que levou à inauguração do Centro de Artesanato e Design de Gauteng, em março de 2009. O centro implementou imediatamente um programa de desenvolvimento de produtos junto a 200 artesãos locais e designers renomados, para que criassem produtos para 2010.

Uma grande iniciativa do Programa do Setor Criativo foi o lançamento da Orquestra de Jazz de Gauteng, com concertos sazonais em toda a província e estágio para jovens músicos.

O departamento esperava que esses programas posicionassem a província como sede da Copa do Mundo. Também contava que a organização requerida pela Copa das Confederações, a Copa do Mundo e outros grandes eventos esportivos dessem base para que a cidade concorresse globalmente por grandes eventos esportivos. Foi feito um estudo de viabilidade sobre como o futuro seria depois de 2010, incluindo a adequação da infraestrutura de Gauteng para sediar grandes eventos e elencar alguns para os quais a cidade pudesse se candidatar (Creecy, 2009). Entretanto, uma redução no orçamento das artes e da cultura, devido a realocações financeiras para as atividades da Copa do Mundo, bem como o impacto da crise financeira global na província de Gauteng cancelaram ou reduziram o escopo de muitos programas.

O foco tem recaído sobre a candidatura e a preparação para ser sede, sem o devido debate acerca de como garantir que isso poderá beneficiar as artes, a cultura e as indústrias criativas. Há uma grande diferença entre se preparar para sediar um megaevento e usar esse megaevento não apenas para divulgar as artes e a cultura e sim dar-lhes mais solidez para o futuro.

## 5.2. Estratégia coordenada de marketing para Gauteng

A maior inovação na província de Gauteng foi implementar uma estratégia de marketing coordenada para 2010, reunindo artes, cultura, turismo e negócios. Ela envolveu o Departamento de Gauteng, o Conselho de Marketing Internacional, o Turismo da África do Sul, o setor privado em geral e outras instituições, para conquistar novos mercados e estimular que, depois dos eventos esportivos, as pessoas retornassem com suas famílias.



O novo slogan lançado em 2008 e usado para a Copa em Gauteng, “Começa aqui”, enfatiza alguns elementos:

- Gauteng é a região berço da humanidade (um dos principais locais turísticos da província);
- as pessoas entram no país pelo aeroporto de Gauteng ou pelo aeroporto internacional de OR;
- Gauteng sediará o primeiro e o último jogos.

Conforme explicado no folheto de marketing, “Nossa visão para a marca Gauteng se baseia no tema de ‘ignição’. A ignição incorpora o início de tudo, abrindo oportunidades ilimitadas e excitantes. Isso cria um mundo de novas sensações e torna o local propício para o nascimento de novas ideias. Ignição funciona para Gauteng de vários modos. Afinal, foi aqui que a humanidade começou e essa força original e primeva continua criando nova vida a cada dia.”

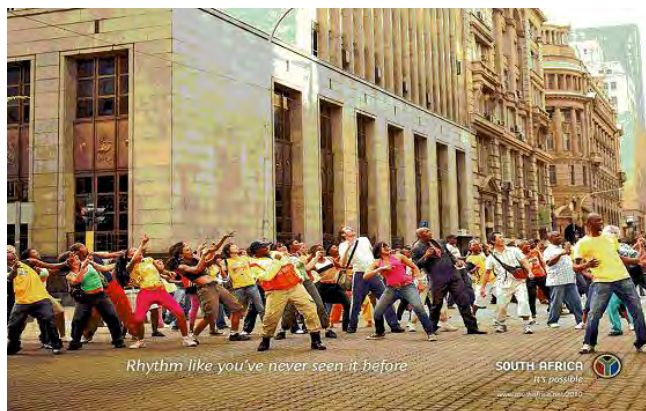
Gauteng pretende incorporar algo de 2010 em todos os eventos, celebrações anuais e mesmo em atividades fora da província (como Design Indaba e o Festival de Jazz da Cidade do Cabo, onde organiza eventos para atrair as pessoas a Gauteng). Desse modo, a província espera maximizar sua visibilidade durante a Copa do Mundo e enfatizar o que tem a oferecer para os fãs de futebol e outros visitantes internacionais.

É claro que o objetivo de todas essas atividades e programas é divulgar a marca Gauteng, mais do que usar o evento para fortalecer o setor artístico e cultural ou fomentar seu crescimento.

### 5.3. Fases do processo do governo de Gauteng para o grande evento

A província de Gauteng adotou uma abordagem modular, para antes e depois dos jogos. A primeira fase começou em novembro de 2009 e se estenderá até maio de 2010. Ela, por sua vez, tem três estágios de desenvolvimento.

A Praça Mary Fitzgerald Square está sendo usada para eventos públicos regulares, nos quais o público aprende a dança disk, assiste a concertos de jazz, participa de celebrações etc.



Dança Diski

Os subsídios anuais de artes e cultura do Departamento de Esporte, Artes, Cultura e Recreação foram direcionados para projetos e propostas que abram oportunidades econômicas para trabalhos criativos relacionados a 2010. Para auxiliar os candidatos, foi feito um estudo de padrões de consumo em outras Copas do Mundo de futebol.

Durante essa fase haverá uma série de ativações especiais para 2010, como o *Cradle of Humankind festival* (Festival do Berço da Humanidade), as *Africa Day celebrations* (Comemorações do Dia da África), a *Cullinan Street Fest* (Festival de Rua Cullinan) e, como parte de uma estratégia de desenvolvimento rural, um festival de hip hop e grafiti.

Em 2009 a província lançou uma campanha (*Gauteng Gateway 2010*), para mobilizar a população de Gauteng para acolher os fãs e visitantes. Essa iniciativa busca não apenas ampliar oportunidades econômicas e

turísticas mas, como explicado pelo representante do Departamento de Esporte, Artes, Cultura e Recreação, Nelisiwe Mbatha-Mthimkula em um comunicado de imprensa<sup>23</sup>, “aprimorará a comunicação, o marketing e o branding de Gauteng, para ajudar a posicioná-la como uma província *descolada*”<sup>24</sup>.

Um dos projetos importantes de Gauteng Gateway, *Made in Gauteng* (Feito em Gauteng), era uma competição para incentivar profissionais dos setores de filme, música, artesanato e design a “criar produtos diferenciados, que representem a cultura, o modo de vida e o patrimônio de Gauteng, de maneiras inovadoras, contemporâneas e arrojadas”<sup>25</sup>. A proposta é que os produtos vencedores sejam encomendados pelos organizadores e representantes de vendas de Gauteng e também escolhidos como brindes pelo governo provincial.

A competição foi lançada durante o Design Indaba, na Cidade do Cabo, em março de 2010, quando anunciou prêmios para artesanato, design e decoração. Dentre eles, um de R50.000 (US\$6.600), bancado por duas agências econômicas de Gauteng - *Gauteng Enterprise Propeller* e *Gauteng Economic Development Agency* -, além de um espaço de vitrine sem custo. Também foi anunciado um fundo de R100.000 (US\$13.300) para produzir um filme que será projetado nos *fan fests* da Copa.

O prazo final para a candidatura de imagens, CDs, *storyboards*, roteiros etc. era 20 de abril de 2010, para seleção no início de maio. Ou seja, menos de dois meses antes da abertura dos jogos. Os termos da competição definiam que os finalistas receberiam “apoio de produção; a chance de divulgar seus produtos na galeria do Centro de Design e Artesanato de Gauteng, bem como em outros canais; seis meses de consultoria, para ajudar a ampliar seu negócio e torná-lo sustentável; apoio de marketing e mídia”. Entretanto, ao analisarmos os resultados desse processo, vemos que os orçamentos não tinham sido empenhados pelo governo. Além da falta de recursos, os prazos finais para a candidatura tiveram de ser estendidos, devido a questões institucionais, como falta de capacidade do Centro de Artes e Design de gerenciar o processo e também por questões políticas, como as eleições provinciais de 06 de maio, que interferiram no processo.

O único aspecto da competição que parece estar cumprindo sua promessa diz respeito à música, que é gerenciada por uma instituição privada, a *Music Industry Online* (Indústria da Música Online - MIO). As canções vencedores

<sup>23</sup> 23 de fevereiro de 2010.

<sup>23</sup> NT - No original, *smart*.

<sup>23</sup> <http://www.gautenggateway2010.com>



deveriam transmitir mensagens ligadas ao *Gauteng Gateway 2010* em tema, forma e conteúdo, para epitomizar “a energia, a paixão, a vibração, o modo como agimos e nos movimentamos em Gauteng”, tais como “Gauteng é o lugar onde estar e festejar na Copa do Mundo; Gauteng, seu destino de festas em 2010; Jogue em qualquer lugar, vença apenas em Gauteng”.

No site da competição, acessado em 06 de maio, consta que as candidaturas estão encerradas e as canções já estão sendo selecionadas. As canções candidatas podem ser ouvidas no site. O MIO incluirá as dez vencedoras em um CD oficial e as músicas serão disponibilizadas para *download* do site e por celular. As três canções vencedoras ganharão R10.000, R8.000 e R6.000 (US\$13.300, US\$1.070 e US\$800), respectivamente; os quarto e quinto lugares ganharão R4.000 (US\$530) cada e de sexto a décimo, R2.000 (US\$270) cada. Todos os ganhadores voarão para a Cidade do Cabo, onde gravarão o álbum nos estúdios Red Bull (o que é curioso, já que há estúdios em Gauteng). As dez canções vencedoras serão tocadas nos locais oficiais da Copa e disponibilizadas às rádios.

Preocupações com a governança e a necessidade de coordenação levaram o governo de Gauteng a criar uma unidade de acompanhamento para trabalhar com as cidades, os departamentos do governo e os órgãos de turismo. Essa unidade será responsável por lidar com questões críticas, como administração de desastres, serviços de emergência e de saúde, fornecimento de alimentos, hospedagem, gestão do tráfego, segurança pública e entretenimento.

A fase dois terá a duração da Copa e a fase três cobrirá os agradecimentos e o legado. O carnaval anual de Gauteng ocorrerá uma semana antes do início da Copa, em Soweto, seguindo uma rota de ruas históricas e congregando participantes do Brasil e de outros países, para fazer um grande carnaval africano.

O governo está lançando uma revista *Time Out*, para divulgar todos os eventos, que será encartada em jornais, a cada semana de Copa, além de distribuída em hotéis e aeroportos.

Em um pronunciamento de fevereiro de 2010, a Chefe do Departamento de Esporte, Artes, Cultura e Recreação de Gauteng, Dawn Robertson, mencionou alguns desafios para a concretização dessas e de outras atividades, a saber:

- Fundos.
- Ausência de coordenação entre programas.
- Confusão de mídia.



- Falta de transporte público para eventos noturnos.

O projeto Gauteng Gateway se propõe a transpor esses obstáculos, nas semanas que antecedem a Copa. Falta ver se conseguirá fazê-lo.

#### 5.4. Cidade de Johannesburgo

Como já dito, apesar de Johannesburgo ser a maior cidade sede e o motor do país, não dedicou orçamento específico para o programa cultural da Copa de 2010. Seu investimento voltou-se ao sistema de transporte rápido, aos estádios, aos parques para os fãs, ao aprimoramento das estradas etc.

Reconhecendo que inexistia um órgão responsável pelo programa cultural da Copa, e que havia pouca coordenação nacional, Johannesburgo criou uma estratégia de coordenação. Esta buscava evitar confusão de mídia, mas também consolidar esforços e programas e divulgar a oferta cultural e artística da cidade. Em fevereiro de 2010 foi criado um site com todas as informações relativas à programação cultural, bem como distribuída em versão impressa em hotéis e outros espaços de concentração de público. O site tem um link pra o da FIFA.

O diretor do Departamento de Artes, Cultura e Patrimônio, Steven Sack, salientou que embora não houvesse orçamento específico para a programação cultural, havia um quadro de profissionais, escritórios e redes, que seriam utilizados para coordenar esse esforço de marketing e documentação, e ao menos dar visibilidade às atividades artísticas e culturais já planejadas pelos agentes, organizações e instituições culturais.

Note-se que a falta de orçamento não se deveu a uma falta de ideias. O departamento incentivou as instituições culturais a apresentar seus planos e estas, 18 meses antes do início da Copa propuseram um programa e um orçamento para a prefeitura. Que, infelizmente, não foi aprovado.

A coordenação entre o Escritório 2010 da prefeitura e outros departamentos na mesma hierarquia foi tão falha como já o havia sido na Copa das Confederações de 2009. Mais uma vez, o Escritório lançou uma chamada de trabalhos apenas dois meses antes dos jogos e com orçamento inadequado (R1,5 milhão ou US\$200.000). Entremeios, o NID, que recebeu R3 milhões (US\$400 mil) de fundos da loteria, está dando andamento aos seus planos, que incluem garantir que os locais de Newtown estejam aptos a sediar concertos de música ao vivo.

A Prefeitura de Johannesburgo desenvolveu vários eventos paralelos para divulgar sua oferta cultural e artística, durante a Copa do Mundo. Dentre eles:

- uma produção teatral com enredo sobre futebol, escrita por Andrew Lloyd Webber e Ben Elton, *The Boys in the Photograph* (Os Meninos na Fotografia), no Teatro Nelson Mandela.
- Uma exposição pan-africana de artes visuais a artesanato, *Artists of Africa* (Artistas da África), que será inaugurada no Museu África, duas semanas antes da Copa, com obras de muitos dos mais respeitados artistas, escritores e curadores contemporâneos.
- Um festival de futebol, nas duas primeiras semanas de julho, em Alexandra. É parte do movimento *Football for Hope* (Futebol para a esperança), da FIFA, uma iniciativa mundial que vê o futebol como ferramenta para a paz, o desenvolvimento social e a mudança.

Uma das mais importantes instituições artísticas da cidade, a *Johannesburg Art Gallery* (Galeria de Arte de Johannesburgo - JAG), está organizando junto com o Departamento Municipal de Artes, Cultura e Patrimônio uma série de exposições, instalações multimídia e eventos, para divulgar a arte africana. Elas têm a colaboração das embaixadas dos países participantes da Copa e ocorrerão em vários locais da cidade. Os eventos de maior relevo para 2010 são:

- Uma exposição afro-cubana, *Without Masks* (Sem Máscaras), a ser inaugurada no dia 25 de maio. Trata-se de uma coleção de obras de 25 artistas cubanos, com a curadoria de Orlando Hernández, abarcando pintura sobre tela e madeira, aquarela, desenho, gravura, escultura, *patchwork*, fotografia, instalação audiovisual, instalação e vídeo-arte.
- Instalação audiovisual do mundialmente renomado artista sul-africano, William Kentridge, durante a Copa do Mundo.
- Uma versão editada da Bienal de Fotografia de Bamako, organizada junto com o Instituto Francês, em junho e julho.
- Instalação de mídia sobre futebol, em parceria com o Instituto Goethe.
- Exposição com várias interpretações da bandeira brasileira, na Galeria Sparks, em parceria com a embaixada do país.
- O Museu de Transporte James Hall, em parceria com a cidade, já organizou vários eventos, como o itinerante *200 Days to 2010* (200 Dias para 2010). Quando faltavam 150 dias para o início da Copa, ela deu início a quatro dias de visita a 12 shoppings de Johannesburgo,

com um programa educacional. Quando faltavam 100, fãs de futebol visitaram orfanatos, casas de idosos e de portadores de necessidades especiais.

- Concertos de jazz.
- Apresentações de música ao vivo, na maioria dos locais de Newtown.
- Festas após os principais jogos, no Market Theatre, em Newtown.



Fonte: Museu de Transporte James Hall

Estão sendo produzidas três publicações para difundir a oferta cultural artística e cultural, em formato impresso e digital.

A falta de integração das artes e da cultura nas estratégias e processos da cidade é visível na baixa atenção dada ao programa cultural municipal. Em fevereiro de 2010, com enorme atraso, a Diretora de Operações 2010, Christa Venter, listou várias oportunidades culturais e de entretenimento, que até hoje não foram encomendadas ou resolvidas.

- Oportunidades e ideias para as artes e a cultura, em vários nodos de transporte (estações ferroviárias e rodoviárias, estacionamentos), usadas para levar os fãs para os *fan parks* e outros locais.
- Atividades de artes, cultura e entretenimento, ao longo do caminho entre Ellis Park e o trem.
- Iniciativas estéticas para embelezar a cidade.
- Atividades de entretenimento na estação, para que as pessoas não saiam todas ao mesmo tempo, ao final dos jogos.
- *Branding* da Ponte Mandela.
- Melhorias na estação Dornfontein, perto do Ellis Park.
- Atividades de entretenimento, artes e cultura na Universidade de Witwatersrand, no Parque Bezuidenhout, durante quatro horas antes e depois dos jogos.
- Pôsters, obras sobre empenas e mobiliário urbano.

Isso apesar do desejo da cidade de divulgar sua cultura durante a Copa. É, portanto, desalentador que mesmo quando iniciativas como o Newtown Improvement District conseguiram levantar fundos substanciais da Loteria Nacional para fomentar atividades artísticas e culturais em Newtown<sup>26</sup>, em 2010, haja rumores de que o marketing desses eventos deverá se enquadrar nas diretrizes da FIFA, para evitar que sejam canceladas pelo Escritório 2010.

Mais preocupante ainda é a impressão de que as instituições que elaboraram seus programas e levantaram fundos para concretizá-los estão sendo “usadas” pela prefeitura para mostrar o que a cidade fez para as

<sup>26</sup> O NID recebeu pouco mais de R3 milhões (US\$400 mil) da Loteria Nacional, dos quais R900 mil (US\$120 mil) para a *Heritage Trail* (Trilha do Patrimônio) e os restantes para aumentar a capacidade dos negócios da região para incorporar eventos culturais e artísticos durante a Copa, como fundos para restaurantes que apresentarem música ao vivo ([www.newtown.co.za](http://www.newtown.co.za)).

artes e a cultura, sem sequer serem reconhecidas por seus esforços. Dada a falta de fundos da cidade, era de se esperar que atividades como a do NID fossem muito bem-vindas. É uma oportunidade perdida para a construção de uma voz coletiva das artes e da cultura na cidade.

O programa cultural Newtown 2010 consiste em música, dança, teatro, poesia, literatura, artesanato, audiovisual, fotografia, ciência, apresentações ao ar livre e arte visual, durante o período da Copa. Como diz seu material publicitário, “O festival Newtown 2010 está trazendo Joburg<sup>27</sup> para o mundo”. Haverá música e dança tradicionais, música nas ruas, exposições em galerias, museus e restaurantes em toda Newtown. Os fundos da Loteria permitem ao NID garantir que todos os locais sediarão eventos e que os espaços públicos estarão “vivos” com arte e cultura.



Distrito cultural de Newton

As artes e a cultura estão bem representadas em Johannesburgo, cidade que é há muito considerada uma cidade criativa. Além dos eventos e programas organizados pela prefeitura, há um leque de iniciativas privadas e não governamentais, como o NID, e galerias e teatros criados especificamente para a Copa do Mundo.

No final de abril de 2010, o Instituto Goethe e a Embaixada da Alemanha anunciaram seu programa para a Copa, “O Futebol encontra a cultura”. A série de cerca de 20 projetos culturais debuta no dia 13 de maio com *The Offside Rules*, um espetáculo de dança produzido por Constanza Macras, especialmente para a Copa de 2010. A programação inclui palestras em megaeventos, exposições fotográficas, concertos de jazz, exposições de ciências (sobre a matemática e a física dos movimentos de futebol), teatro em espaços convencionais e em residências privadas, programas infantis e para escolas, uma exposição sobre memória e tolerância na biblioteca Yeoville e muitos outros. Vários deles são desenvolvidos em parceria com agências governamentais.

<sup>27</sup> NT – apelido da cidade de Johannesburgo.

Também está em elaboração por uma empresa privada sul-africana um projeto de arte visual único, que dá aos artistas africanos e internacionais uma chance de compartilhar sua interpretação do futebol. Trata-se de 2010 FINE ART, que recebeu uma licença global para produzir e distribuir belas-artes na Copa de 2010<sup>28</sup>. Três linhas estão em desenvolvimento. As duas primeiras abrangem uma coleção africana de belas artes, de pinturas a esculturas, de fotografias a gravuras, voltada para os fãs do futebol, sob a curadoria de cinco peritos do país. A terceira é uma coleção internacional, com cinco artistas renomados de cada nação participante da Copa. Cada obra tem 210 reproduções assinadas. É a primeira vez nos 80 anos de história da Copa do Mundo que as belas artes são reconhecidas como produtos oficiais licenciados pela FIFA.

O *Sandton Central Management District*, no centro empresarial ao norte de Johannesburgo, tem um programa de arte elaborado em colaboração com a *AAW Art Project Management*, em 2005. Um dos projetos é o *the Open Street Sessions (OSS)*, que realiza apresentações de rua cobrindo teatro, música, artes, marionetes, dança, mágica e mímica. Para 2010, haverá apresentações ao longo de todo o ano. A lógica por trás dessas apresentações de rua é injetar diversão em uma região séria de negócios, que também sedia alguns dos mais famosos hotéis cinco estrelas da cidade.



Um dos eventos mais conhecidos foi feito pelo grupo de dança pantsula, *Real Actions*, que entre março e maio ensinou movimentos básicos de futebol aos transeuntes.<sup>29</sup> Outro projeto válido é a série de 17 obras de arte criadas para a Copa de 2010. Artistas locais e internacionais com conexões especiais com a África foram escolhidos para produzir obras relacionadas ao futebol, para uma edição oficial de pôsters de arte. Entre eles, Marlene Dumas, William Kentridge

<sup>28</sup> <http://www.2010fineart.com>

<sup>29</sup> <http://www.sandtocentral.co.za>

e Romero Britto, além de talentos emergentes. A coleção pode ser comprada completa ou obra a obra, tendo todas um holograma de autenticidade da FIFA.<sup>30</sup>

Em uma rara reação rebelde às atividades e aos programas endossados pela FIFA, um jovem marionetista, Jabulani Simelane, ensinou seus dois bonecos a dançar disk. Comentando o mascote oficial controverso, Zakumi, ele diz: “Vimos Zakumi; ele é duro; agora vamos ver sul-africanos de verdade dançar.” Seus bonecos, John e Sophie, foram transformados em marionetes de meio metro de altura.<sup>31</sup>



Zakumi, mascote oficial da FIFA.  
Fonte: Gauteng.net



William Kentridge: Bicicleta

## 6. Aprendizados dos preparativos culturais e artísticos da África do Sul para o Brasil

A questão de fundo deste relatório é se os preparativos das artes e da cultura para a Copa do Mundo levarão à sua maior visibilidade, bem como ao crescimento e ao desenvolvimento do setor. Nesta seção serão elencadas várias observações e recomendações baseadas na experiência da África do Sul com a Copa de 2010, que podem ser úteis para os jogos de 2014.

### 6.1. Principais realizações para as artes e a cultura

- A Parceria da Cidade do Cabo conseguiu dar visibilidade às atividades e aos programas artísticos e culturais na cidade. Também garantiu a participação dos agentes do setor, por meio da iniciativa Cidade do Cabo Criativa, graças à sua extensa rede, que a transformou em representante de um leque de organizações.

<sup>30</sup> <http://www.designfootball.com/football-art/fifa-2010-official-art-poster-edition>

<sup>31</sup> <http://www.timeslive.co.za/local/article429963.ece/Zakumis-World-Cup>

- O esforço de marketing coordenado pelo Departamento de Artes e Cultura da cidade de Johannesburgo, promoveu a divulgação de iniciativas já em curso sob a forma de mapas, beneficiando todo o setor artístico e cultural, ao mesmo tempo em que dava a sensação de que havia um programa extenso.
- Também merece destaque a excelente iniciativa do governo da província do Cabo Ocidental, de aumentar o alcance da Copa para as áreas fronteiriças e rurais, e alimentar os talentos locais com os *fanjols*. Foi especialmente digno de nota o programa de compra de artesanato sobre o tema do futebol, estimulando a rede de artesãos do Instituto de Design e Artesanato do Cabo.
- Também vale mencionar o esforço coordenado de marketing, comunicação e *branding* do projeto Gauteng Gateway, gerando massa crítica para vários projetos e favorecendo as indústrias criativas.
- Talvez a maior realização seja que, apesar dos orçamentos reduzidos e do planejamento de última hora, tanto em Gauteng quanto no Cabo Ocidental, seus departamentos de artes e cultura conseguiram utilizar programas pré-existentes com intervenções programáticas, ao incluí-las na Copa de 2010.

## 6.2. Oportunidades perdidas nos preparativos para 2010

- A marca da África do Sul e sua imagem externa têm muito a ver com a diversidade cultural de seu povo, como se nota em sua música contemporânea, dança, gastronomia, moda, arte e no artesanato. O fracasso em incorporar esses setores e divulgar suas atividades em todos os momentos, em todos os lugares, talvez seja a maior das oportunidades perdidas.
- Outra perda foi causada pelo planejamento de última hora e pela má preparação das oportunidades para os programas e atividades artísticos e culturais nos eventos esportivos, nos nodos de transporte e nos *fan parks*. Isso foi, de muitos modos, um alarme para as cidades que não estavam acostumadas a dar atenção ao setor cultural.
- Na verdade, tanto a Cidade do Cabo quanto Johannesburgo falharam em dar atenção suficiente às artes e à cultura ou às indústrias criativas e continuaram a negligenciá-las no megaevento, dando foco a infraestrutura, transporte e turismo.
- Durante a Copa do Mundo, a África do Sul foi a maior provedora de conteúdo, para 200 países, por 30 dias. As chances franqueadas às indústrias de mídia, audiovisual, musical, das artes e do artesanato no país foram e ainda são enormes,



para desenvolver conteúdo, divulgar as artes locais, celebrar a cultura e a diversidade cultural da África do Sul. Ainda não está claro se foi ou está sendo desenvolvido algum conteúdo específico para esses 30 dias.

- Os preparativos relativos às artes e à cultura revelam fracassos de coordenação, a começar pela que deveria ter ocorrido entre o Departamento Nacional de Artes e Cultura, suas províncias e dentro das cidades.
- Faltou uma visão comum ou uma imaginação coletiva para o programa de artes e cultura, com muitos líderes e funcionários vendo as artes e a cultura como algo extra a ser planejado na última hora ou quando os eventos e processos já estivessem identificados.
- Pressões orçamentárias, que sempre assombram as artes e a cultura, foram exacerbadas pela crise financeira mundial e pela transferência dos orçamentos de artes e cultura para os esportes.
- No geral, parece que muito da programação e dos projetos culturais começou atrasado. Esse programas requerem um processo longo, da chamada de trabalhos/editais à sua implementação.
- Ausência de um debate nacional acerca de como seria um programa cultural nas cidades, províncias e no país como um todo.
- Embora os orçamentos fossem pequenos, não são necessários grandes montantes (em comparação a infraestrutura e *branding*) para implementar processos e consultas.
- Programas artísticos para *fan parks*, ciclovias, *fan festivals* etc. não foram suficientemente pensados. Tampouco foi debatido como esses eventos poderiam envolver vários níveis de amadores e profissionais em todos os setores e em diversas localizações.
- A expectativa de que os Escritórios de 2010 dos governos municipais, a FIFA ou os governos provinciais garantiriam um programa artístico e cultural amplo e bem respaldado em termos orçamentários ou oportunidades para as indústrias criativas, antes e depois dos jogos, foi equivocada. Coube aos agentes do setor identificar todas as oportunidades possíveis, planejá-las e buscar meios para custeá-las.

### 6.3. Recomendações para o Brasil para 2014 e 2016

- As empresas de artes e cultura e o setor cultural devem ser incentivados a assumir a liderança, com base nas indicações e regras da FIFA e nos regulamentos do comitê organizador local.
- O setor público deve estar atento à comunicação, à coordenação e ao marketing compartilhado, para disseminar informações tanto para as comunidades culturais, como para a imprensa.
- Os governos devem acompanhar o planejamento e os preparativos de seus departamentos culturais, das unidades de planejamento urbano e dos escritórios municipais coordenadores do evento, sendo realistas quanto ao que é possível fazer e ao que deve ser feito.
- O governo precisa reforçar sua capacidade de ajudar a concretizar novas ideias e garantir a circulação de informações acerca das regras, regulamentações e restrições da FIFA. Isso é especialmente o caso para as atividades de mídia das indústrias criativas, em termos de locais de acesso controlado e áreas de comércio restrito, que são reguladas por leis locais.
- As cidades, os departamentos de governo e as organizações e empresas culturais e artísticas precisam de no mínimo três anos de planejamento para concretizar atividades, programas (incluindo competições e afins) e orçamentos.
- Dê aos artistas, gestores de projetos e promotores de eventos contratos com prazo fixo, para garantir sua entrega e seu desempenho.
- Não deixe a coordenação do programa cultural nas mãos do governo. É pouco realista esperar que o setor público gerencie atividades essencialmente privadas.
- Crie um subcomitê do Comitê Local de Organização (FIFA) para as artes e a cultura, que tenha representantes de instituições, empresas e agentes culturais de peso. Reproduza isso em todos os escritórios municipais ligados à Copa.
- Escritórios da FIFA na cidade sede podem fazer muito, mas eles precisam saber quem são os parceiros e quais suas capacidades e não tentar fazer exposições e eventos sozinhos.
- Megaeventos são uma oportunidade para que as organizações culturais e artísticas sejam bem representadas, divulgadas, organizadas e com líderes claros, de modo que as cidades sede possam disseminar rapidamente suas informações, seus fundos, editais e afins.

- Crie condições conducentes a comércios informais durante os jogos, em todos os locais que tenham foco na Copa (com o devido respeito às áreas de comércio restrito), tais como *fan fests*, caminhadas, parques, estações etc.
- Garanta que o Comitê Organizador Local considere as programações cultural e artística e as indústrias criativas desde seu início.

## 7. Conclusões

No momento em que este relatório está sendo finalizado, há uma preocupação manifesta quanto à comemoração de início da Copa, que talvez represente mais do que nada as restrições que os países em desenvolvimento enfrentam para atingir os padrões de eventos globais. Apesar de ser a primeira Copa em solo africano, o concerto de abertura é dominado por artistas internacionais de renome, tanto de países desenvolvidos, quanto de países em desenvolvimento e da África, com preços inacessíveis à maioria da população (entre R450 e R1150, ou de US\$60 a US\$153).

Prevê-se a participação de artistas internacionais como Alicia Keys, Black Eyed Peas, BLK JKS, John Legend, Juanes e Shakira e de artistas africanos como Angélique Kidjo (Benin), Amadou and Mariam (Mali), Tinariwen (Tuareg<sup>32</sup>), Vieux Farka Touré (Senegal) e Vusi Mahlasela e The Parlotones (África do Sul).

O evento é produzido pelo ganhador do Emmy, Kevin Wall e por sua empresa, Control Room, em parceria com um promotor local, Showtime Entertainment. No comunicado de imprensa, Kevin Wall diz:

“2010 marcará a primeira Copa da FIFA na África. Pareceu adequado comemorar essa ocasião com um festival de música ao vivo, da África e além. Acreditamos que os esportes e a música transcendem barreiras culturais, linguísticas e geográficas. No início da Copa a Control Room apresentará as imagens e os sons de unidade e comemoração, para uma experiência inesquecível e imperdível”.

Entretanto, muitos membros da comunidade cultural se perguntaram “Por que não escolheram um promotor musical africano? Competir em uma arena global significa usar apenas nomes globalmente reconhecidos? Não haveria outro modo de marcar o evento?”

<sup>32</sup> Povo nômade do Saara.

Essas perguntas motivaram várias reuniões entre o Ministro das Artes e Cultura, o Sindicato dos Trabalhadores Criativos da África do Sul (CWUSA) e o Comitê Organizador Sul-Africano da FIFA para a Copa de 2010, com o objetivo de discutir o concerto de abertura. Foi concordado que era preciso incluir mais artistas sul-africanos e que a Associação de Promotores Sul-Africanos trabalharia com a empresa baseada em Los Angeles para responder às preocupações BEE (*Black Economic Empowerment* – Empoderamento Econômico Negro).

O fato de Freshlyground, um excelente grupo sul-africano, ter colaborado com Shakira na música da Copa de 2010, *Time for Africa*, foi completamente fortuito. O grupo estava mixando seu novo álbum, *Radio Africa Upstairs*, nos estúdios Flux, na hora em que o produtor musical de Shakira, John Hill, lhe pediu que incluísse um toque de África na faixa de Shakira.



**Freshlyground**

*Time for Africa* foi escolhida pela FIFA e pela Sony Music Entertainment como hino oficial da Copa 2010. Com isso, Freshlyground se apresentará com Shakira ao vivo, no concerto de abertura em Soweto, em 10 de junho. A resposta dos fãs não foi entusiasmada e muitos ficaram ainda mais contrariados pela presença de poucos artistas sul-africanos no concerto inaugural. Após novas reuniões, Hugh Masekela (foto) e Soweto Gospel Choir foram incluídos.



**Hugh Masekela**

Embora as singularidades culturais da África do Sul tenham sido usadas para garantir que a candidatura da Copa de 2010 seria ganha, não houve divulgação desses traços distintivos. O megaevento não foi usado para agregar valor às artes e à cultura ou às indústrias criativas.

As oportunidades perdidas de divulgação da cultura e de deixar um legado para o setor ocorreram pela marginalização da cultura e das artes, tanto no governo e em suas agências, quanto aos olhos do público. Se o setor de artes e cultura não estiver incorporado nos vários departamentos do governo (como é o caso, salvo raras exceções), não surpreende que os escritórios formados para gerenciar 2010 nas cidades sede não saibam que perguntas fazer, que programas planejar ou como garantir que as artes e a cultura tenham a visibilidade da qual o país precisa para divulgar seus ativos e garantir um legado duradouro de indústrias criativas fortes e sustentáveis.

Entretanto, é preciso reconhecer que a falta de fundos disponíveis para as atividades artísticas e culturais também está ligada ao impacto da crise financeira global nos orçamentos e nas prioridades provinciais. Também é verdade que, apesar da situação financeira enxuta, e da pouca atenção dada às artes e à cultura pela FIFA e pelos processos do comitê organizador local, há paladinos das artes e da cultura, tanto na Cidade do Cabo, quanto em Johannesburgo e em suas respectivas províncias e agências, que tiveram grande impacto na visibilidade que as artes e a cultura estão recebendo da Copa. Esses são os “heróis invisíveis” da Copa de 2010 para o campo cultural.

Ao contrário de setores como o transporte, nos quais os problemas de longo prazo (tais como mudanças estruturais nos sistemas de transporte) estão sendo resolvidos, os gargalos estruturais no sistema das artes e da cultura nunca constaram da pauta, nem tampouco a contribuição do setor per se. O que se incluía era como ele contribui para a imagem do país e dos turistas em especial e, conforme Dawn Robertson, Chefe do Departamento de Artes e Cultura de Gauteng declarou, “como mobilizamos nossas comunidades e garantimos que todos em Gauteng vivenciem a Copa do Mundo e tenham a chance de suas vidas para oferecer aos visitantes ótimos momentos”.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> [www.eyewitnessnews.co.za](http://www.eyewitnessnews.co.za), 07 de maio de 2010.

## Referências

- Boraine, A. (2009a) “Public-Private Partnerships and Urban Regeneration in the Cape Town Central City: lessons from the first ten years of the Cape Town Partnership”, [www.slideshare.net/CTP](http://www.slideshare.net/CTP)
- Boraine, A. (2009b) “Using large events to leverage urban regeneration: the 2010 FIFA World Cup™ in the Cape Town Central City”, novembro de 2009
- CAJ (2005) “Creative sector research in South Africa: research sources, key institutions and annotated bibliography of the cultural sector in South Africa, Prepared for the first phase of the creative mapping study for the British Council, South Africa”
- Dlamini, N. (2008) “More to do besides football in 2010”. Sexta-feira, 07 de novembro de 2008, no site da Cidade de Johannesburgo, [www.joburg.org.za](http://www.joburg.org.za)
- Dlamini, N. (2009) “Huge Art Show Planned for 2010”. Sexta-feira, 18 de setembro de 2009, no site da Cidade de Johannesburgo, [www.joburg.org.za](http://www.joburg.org.za)
- Donnelly, L. (2010) “Prepare for the fan effect”. *Mail e Guardian*, de 23 a 29 de abril de 2010
- FIFA Media Update (2010) “FIFA World Cup Kick-Off celebration concert”, em [www.fifa.com/concert](http://www.fifa.com/concert)
- Gauteng Tourism Authority, “Exploring the Fascinating Art World on our Doorstep”, 23 de novembro de 2009, em [www.gauteng.net](http://www.gauteng.net)
- Jajula, N. (2006) “World Cup 2010 Arts and Culture Strategy Summit (Eastern Cape)”, em [www.sa2010.gov.za/en/print/14](http://www.sa2010.gov.za/en/print/14)
- Krouse, M. (2010) “Minister spoils 2010 party”. *Mail e Guardian*, 29 de janeiro a 04 de fevereiro de 2010
- Le Guern, S. (2009) “Durban’s artistic imprint on the world soccer map”. Em [www.goingplacessa.com](http://www.goingplacessa.com), 19 de junho de 2009
- Mbembe, A. (2006) “2010 Soccer World Cup: where is the moral argument?”, em [www.africultures.com/index.asp?mbembe](http://www.africultures.com/index.asp?mbembe)
- Morgan, B. (2009) “2010 Fine Art Collection Launches”, em [www.southafrica.info](http://www.southafrica.info), 04 de dezembro de 2009
- Pollack, M. (2010) “City’s partnerships marketing pays off ahead of 2010 FIFA World Cup™”, em [www.capetown.gov.za](http://www.capetown.gov.za)

Rogerson, C. (2009) “Mega Events and Shared Growth in Urban Tourism: the 2010 FIFA World Cup Challenge of Incorporating Emerging Small Tourism Enterprises”. In *Development Southern Africa*, Volume 26, Número 3, Setembro de 2009, páginas 337–352, em [www.informaworld.com/index/913858663.pdf](http://www.informaworld.com/index/913858663.pdf)

South African Cities Network (2005) “The Implication of Hosting International Big Events on Municipal Governance and City Economic Footprints”, em [www.sacities.net/2005/world-cup-seminar.doc](http://www.sacities.net/2005/world-cup-seminar.doc)

Tsumele, E. “Xingwana Cracks Whip”. In *The Sowetan*, 23 de março de 2010: [www.sowetan.co.za/News/Article.aspx?id=1125212](http://www.sowetan.co.za/News/Article.aspx?id=1125212)

University of the Witwatersrand, (2006) *2010 and the Life of the City' Seminar Programme*, 4-5 de Setembro de 2006, em [http://web.wits.ac.za/NR/rdonlyres/BEB76A16-65C9-41DC-A305-B904EF5A8391/0/Programme5\\_abstractsv2.doc](http://web.wits.ac.za/NR/rdonlyres/BEB76A16-65C9-41DC-A305-B904EF5A8391/0/Programme5_abstractsv2.doc).

## Entrevistas

Andrew Borraine, Presidente, Cape Town City Partnership

Annabell Lebethe, Presidente, National Arts Council

Dawn Robertson, Chefe, Department of Sports, Arts, Culture and Recreation, Gauteng Provincial Government e Gauteng Gateway 2010

Erica Elk, CEO, Cape Craft and Design Institute

Jacques Stoltz, Gauteng Gateway 2010 e Gauteng Film Commission

Kate Shand, Newtown Improvement District

Michael Worsnip, Department of Arts and Culture, Western Cape Provincial Government

Steven Sack, Diretor, Arts Culture Heritage, City of Johannesburg

Zayd Minty, Coordenador, Creative Cape Town

## Mapas

Explore Creative Cape Town

Joburg Cultural Precincts Map

## Documentos oficiais

Cape Town City (2010) Arts and Culture Strategy

Cape Town City, Discurso do Prefeito Don Plato sobre a proposta orçamentária de 2010/2011, em 31 de março de 2010, em: [www.capegateway.gov.za/eng/pubs/speeches/2010/mar/196647](http://www.capegateway.gov.za/eng/pubs/speeches/2010/mar/196647)

CCID Cape Town 'Give responsibly: don't promote begging'

CCID Cape Town 'Profile'

CCID Cape Town, Cape Town Partnership 'City News', Fevereiro de 2010

CCID Cape Town, Cape Town Partnership 'City News', Março de 2010

City of Johannesburg Community Development: arts, culture & heritage

City of Johannesburg, Community Development Events Calendar 2010

Creative Cape Town, Annual 2009

Department of Arts and Culture (2010) 'The State of Readiness for 2010 FIFA World Cup'

Department of Arts and Culture (2010) Portfolio Committee Presentation, 10 de março de 2010

Department of Arts and Culture 2009 'DAC 2010 Workshop' Southern Sun Arcadia (Holiday Inn) Minutes, 3 de setembro de 2009

Department of Sports, Arts, Culture and Recreation (2010) 'Media Statement' by MEC Nelisiwe Mbatha-Mtimkulu

Gauteng 'It Starts Here'

Gauteng Department of Sport, Arts, Culture and Recreation, Creative Industries

Gauteng Department of Sports, Arts, Culture and Recreation (2009) 'FIFA 2010 World Cup 477 Days and counting' MEC Barbara Creecy Cluster Briefing

Republic of South Africa, Department of National Treasury (2010) Budget Review 2010

Western Cape Department of Cultural Affairs and Sport, 'Fanjol News' Março/Abril 2010



## Sites

[www.artslink.co.za](http://www.artslink.co.za)

[www.capecraftanddesign.org.za](http://www.capecraftanddesign.org.za)

[www.capegateway.gov.za](http://www.capegateway.gov.za)

[www.capetown.gov.za](http://www.capetown.gov.za)

[www.creativecapetown.net](http://www.creativecapetown.net)

[www.dac.gov.za](http://www.dac.gov.za)

[www.dti.gov.za](http://www.dti.gov.za)

[www.eyewitnessnews.co.za](http://www.eyewitnessnews.co.za)

[www.fifa.com](http://www.fifa.com)

[www.gauteng.net](http://www.gauteng.net)

[www.gautengfilm.org.za](http://www.gautengfilm.org.za)

[www.gautenggateway2010.com](http://www.gautenggateway2010.com)

[www.joburg.org.za](http://www.joburg.org.za)

[www.mio.co.za](http://www.mio.co.za)

[www.newtown.org.za](http://www.newtown.org.za)

[www.sandtoncentral.co.za](http://www.sandtoncentral.co.za)

[www.southafrica.info.gov.za](http://www.southafrica.info.gov.za)

[www.southafrica.net](http://www.southafrica.net)

[www.srac.gov.za](http://www.srac.gov.za)



# Londres 2012

Revisão dos preparativos relacionados aos componentes culturais das Olimpíadas e Paraolimpíadas de Londres 2012

Graham Hitchen



## 1. Introdução

Este relatório apresenta uma revisão dos planos e preparativos dos vários componentes culturais das Olimpíadas e Paraolimpíadas de 2012. Seu objetivo é compartilhar aprendizados e inspirações que possam ser úteis, em especial ao planejamento dos jogos no Rio de Janeiro, em 2016 e das demais esferas envolvidas nesse processo.

Este estudo baseia-se no conhecimento detalhado do autor, bem como em entrevistas em profundidade realizadas junto a pessoas envolvidas com a organização ou o desenvolvimento dos jogos, além de com profissionais do setor cultural. É também uma reflexão pessoal, proposta dois anos antes do início dos jogos olímpicos.

O relatório segue a estrutura proposta por Ana Carla Fonseca, em seções que contextualizam os planos originais para 2012, o desenho desses planos, etapas transcorridas desde que a cidade foi eleita para sediar os jogos e uma revisão da situação atual. As seções, acrescidas de um leque de inspirações parciais e imparciais, culminaram em observações e recomendações acerca de inovações e aprendizados.

## 2. Sumário executivo

Os anos que antecederam a submissão da candidatura de Londres como sede dos jogos olímpicos e paraolímpicos de 2012 testemunharam mudanças significativas na política cultural das esferas nacional, regionais e locais. A cultura e as recentemente denominadas “indústrias criativas” estavam então sendo reconhecidas, por várias formas, como integrantes de uma economia mais ampla e – ao menos no que diz respeito às políticas – começavam a ser incorporadas à lógica de uma gama de departamentos governamentais. Isso também se refletiu nos planos da Prefeitura de Londres e em suas agências, bem como nos das autoridades municipais.

O capítulo da candidatura referente à cultura foi surpreendentemente superficial nesse quesito transdepartamental, limitando as atividades culturais ao âmbito bastante tradicional dos festivais de Shakespeare, da programação dos museus e de duas grandes iniciativas novas – um “Barco

Amigo”<sup>1</sup>, destinado a viajar entre Pequim, em 2008 e Londres, em 2012; e um “Festival Mundial da Juventude”.

A comunidade cultural engajou-se ativamente no desenvolvimento das ideias incluídas no Capítulo 17<sup>2</sup>, com a energia e o entusiasmo aos quais a candidatura de Londres foi associada. Juntando-se a isso o novo nível de reconhecimento atribuído à cultura como parceira do desenvolvimento e da regeneração da economia, foram geradas altas expectativas quanto ao papel que a cultura teria nos eventos de 2012 – tanto antes dos jogos como durante os mesmos.

Essas expectativas foram seguidas por imensas pressões orçamentárias; pela contratação frustrada de um profissional sênior; e pelo fracasso geral da gestão das relações com a comunidade cultural. Como resultado, criou-se uma situação, até 2008-2009, na qual surgiu uma quantidade considerável de notícias e de sentimentos ruins quanto ao time e aos procedimentos em curso para 2012. Como consequência, houve queda na autoestima e nas expectativas acerca dos potenciais resultados.

Desde então, os ânimos começaram a mudar e – provavelmente em resposta a algumas dessas adversidades – surgiu um leque de novos fatos inovadores, com um impacto potencial importante nas oportunidades franqueadas pelos jogos de 2012 à cultura.

Os planos de atividades culturais já estão avançados e ao longo de seu desenvolvimento criou-se uma nova gama de oportunidades, valendo-se de recursos diversos dos que teriam sido originalmente destinados à cultura. De um modo diferente do então proposto, o programa cultural que se implementará até mesmo depois dos jogos, como parte de um programa de legado, reflete agora de forma mais acurada as ambições da política dos governos nacional, regionais e locais, nos primeiros anos do século XXI – que atribuem à cultura parte fundamental da infraestrutura de longo prazo e dos planos de desenvolvimento da zona leste de Londres.

Vale salientar três inovações de destaque:

- O nível de repasse à cultura dos fundos advindos de orçamentos não culturais.
- Um programa de engajamento, combinado com novas diretrizes de marca, que possibilitarão incluir milhares de novas atividades nos jogos de 2012.

<sup>1</sup>NT – No original, *Friend-Ship*.

<sup>2</sup>NE – O capítulo do dossier de candidatura dedicado à cultura.

- Foco no legado, permitindo a um vasto grupo de agências demonstrar seu comprometimento com a cultura, por meio de programas e iniciativas que ocorrerão somente após 2012.

Essas inovações e uma variedade de outras inspirações e observações propiciam uma gama de aprendizados ricos e distintos, que poderão ser úteis para os jogos brasileiros em 2016.

### 3. Contextualização

“De muitos modos, as Olimpíadas de 2012 foram um resultado óbvio das mudanças que ocorreram na política governamental da virada do século. Os novos Trabalhistas<sup>3</sup>, de 1997 a 2001, realizaram um programa radical de reposicionamento da política cultural, como parte de um programa mais amplo de regeneração e desenvolvimento econômico. 2012 sempre foi visto como a junção de cultura, esporte e regeneração econômica.”<sup>4</sup>

#### 3.1. Introdução

Esta seção contempla o contexto da política cultural do governo, no período em que estava em curso a decisão de candidatar Londres à sede dos jogos e, em seguida, a organização dos jogos em si. Isso é chave para entender a lógica por trás do planejamento e do posicionamento da cultura como parte fundamental dos jogos de 2012 e das atividades a eles associadas.

#### 3.2. O Governo Trabalhista

Em maio de 1997 foi eleito um governo Trabalhista no país, após um período de 18 anos na oposição. Isso ocorreu com uma onda de apoio popular, construída sobre uma proposta de estar muito mais sintonizado com uma Grã-Bretanha moderna. Tony Blair foi um dos mais jovens Primeiros-Ministros e tinha sua imagem associada a um mundo pós anos 1960, de música pop e cultura britânica. Semanas após sua eleições, ele organizou uma recepção na *10, Downing Street* (a residência do Primeiro-Ministro do Reino Unido), para personalidades das artes e da música e foi fotografado com os irmãos Gallagher – cantores da banda Oasis, uma das mais famosas da época.

O antigo Departamento de Patrimônio Nacional foi renomeado Departamento de Cultura, Mídia e Esporte (DCMS)<sup>5</sup>. Como seu

<sup>3</sup> NR – O partido do Primeiro-Ministro Tony Blair, eleito em 1997 e precursor da estratégia de economia criativa no país.

<sup>4</sup> Comentário feito por um assessor sênior de política pública, atuante junto à *Greater London Authority*.

<sup>5</sup> NT – A estrutura administrativa do país, diversamente do Brasil, não possui ministérios. O “Departamento” seria sua instituição equivalente e neste texto será mantido como tal.

novo Secretário de Estado foi nomeado o parlamentar Chris Smith, declaradamente homossexual. Uma das primeiras ações de Smith foi criar uma Força-Tarefa para as Indústrias Criativas, que logo encomendou um mapeamento para demonstrar a escala e o impacto econômico dos setores culturais e criativos no Reino Unido.

Isso foi parte de um programa mais amplo de reposicionamento da cultura no governo, voltado a promover a importância da cultura na política governamental e, especialmente, a salientar o papel da cultura na consecução dos objetivos de outros departamentos.

Entre as áreas mais importantes do desenvolvimento transgovernamental da cultura, durante os 5-6 anos do governo Trabalhista, merecem destaque<sup>6</sup>:

**Indústrias Criativas:** iniciativa transdepartamental, reunindo vários departamentos do governo, que compartilhavam a responsabilidade pela promoção e pelo apoio à cultura e à criatividade – especialmente os Departamentos de Educação e o de Comércio e Indústria, além do Escritório de Relações Internacionais.

**Parcerias Criativas:** programa de financiamento voltado à promoção do papel da cultura na educação. É gerenciado pelo DCMS e pelo Departamento de Educação, promovendo as artes nas escolas.

**Consórcios Regionais Culturais:** congrega as várias agências culturais na esfera regional, servindo de veículo e voz para a cultura e promovendo o desenvolvimento econômico nas regiões, por meio das novas Agências de Desenvolvimento Regional.

**Turismo:** a responsabilidade pelo financiamento das agências regionais de turismo foi delegada às Agências de Desenvolvimento Regional, estabelecendo uma relação direta entre turismo e desenvolvimento econômico.

O comprometimento com o fomento a uma abordagem transdepartamental da cultura é evidente em um documento publicado pelo DCMS em 2004, *Culture at the Heart of Regeneration (Cultura no Centro da Regeneração)*<sup>7</sup>. Publicado poucos meses após a candidatura de Londres a sede dos jogos de 2012, esse documento estabelece o reconhecimento do governo quanto

<sup>6</sup> Para um estudo útil das mudanças na política ocorridas sob a gestão dos novos Trabalhistas e suas implicações para a cultura e as indústrias criativas, veja a tese de Doutorado da analista cultural Kate Oakley, intitulada “Creative Industries and New Labour Politics” (em fase de conclusão).

<sup>7</sup> Disponível em: <http://www.culture.gov.uk/images/consultations/DCMSCulture.pdf>

ao papel da cultura no processo de regeneração e os princípios nele desenhados sustentam os valores da candidatura:

“A cultura, seja como parte central da iniciativa de regeneração, seja como componente importante de um programa mais amplo, pode desempenhar um papel distintivo na geração de benefícios econômicos em uma região. Ela não apenas gera melhorias econômicas diretas, ao oferecer emprego e renda, mas também pode ter um impacto econômico mais abrangente nos interessados nessa região, ao torná-la um local mais desejável para se viver e trabalhar e, conseqüentemente, para investimentos empresariais.”

Em resumo, o período 1997-2001 foi de um reposicionamento significativo da cultura dentro do governo, desenhando um contexto importante à candidatura de 2012.

### 3.3. A Cultura em Londres: o Prefeito

Ken Livingstone foi eleito Prefeito de Londres em 2000. Seu envolvimento com a candidatura da cidade a sede dos jogos foi visto como instrumental pela Associação Olímpica Britânica (BOA). Durante sua gestão, ocorreram vários encontros dos quais seus assessores participaram e a decisão de candidatura foi tomada pelo próprio Prefeito, em parceria com o BOA, em 2001.

Uma das responsabilidades estatutárias do Prefeito foi divulgar uma estratégia cultural para a capital. Embora tenha sido uma das últimas estratégias publicadas, a cultura já tinha sido incorporada em outras estratégias da Prefeitura. A estratégia de desenvolvimento econômico, uma das primeiras publicadas (e disponibilizada para consulta pública) no outono de 2000, citava a importância das indústrias criativas e se comprometia com a criação de uma Comissão de Indústrias Criativas. Entremeios, o Plano do Prefeito de Londres (a Estratégia de Desenvolvimento Espacial) incluía recomendações relativas ao desenvolvimento de distritos de indústrias criativas e culturais em várias regiões da capital.

O primeiro rascunho da *Estratégia Cultural da Prefeitura* enfatizava a candidatura de Londres a sede dos jogos de 2012, como parte de uma promoção cultural mais ampla da cidade. O documento final reconhece a oportunidade fantástica oferecida para Londres pelo “festival de cultura, que é parte integrante dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos”<sup>8</sup>. Segundo o texto:

<sup>8</sup> “Estratégia Cultural da Prefeitura”, publicada em abril de 2004.

“O festival ocorre de 2008 a 2012 e oferece uma oportunidade única para exibir os ativos culturais de Londres. Os aprendizados de outras cidades demonstram quão importante é o programa cultural. Esse programa mais amplo de atividades será importante para oferecer atividades alternativas aos visitantes dos jogos. Será um reforço à massa crítica e demonstrará a habilidade de Londres para oferecer uma experiência de alta qualidade.”

A Estratégia Cultural da Prefeitura procurou construir uma ligação íntima entre a atividade cultural e as estratégias centrais de desenvolvimento econômico e de desenvolvimento espacial. Nesse contexto, os jogos olímpicos e paraolímpicos de Londres em 2012 foram um ponto de convergência natural dessas questões, ao representarem uma oportunidade para reposicionar Londres como cidade global líder - criando oportunidades para o turismo e a geração de empregos, ajudando a regenerar uma parte degradada de Londres oriental e oferecendo uma experiência de alta qualidade, que refletisse os pontos fortes da cultura londrina.

### 3.4. Os Distritos de Londres<sup>9</sup>

Parte mais evidente dos arranjos de governança, o envolvimento dos distritos de Londres foi chave para os planos culturais das olimpíadas na cidade.

Já em 2001 todas as autoridades locais da Inglaterra tinham sido encarregadas de desenhar uma estratégia cultural, seguindo a iniciativa do governo nacional, para integrar a lógica e a estratégia cultural nos processos locais de tomada de decisão. Em Londres, os cinco distritos adjacentes ou mais próximos ao Parque Olímpico estavam muito adiantados nesse processo e extremamente comprometidos com o desenvolvimento de uma estratégia cultural conjunta.

Os cinco distritos, assim como o escritório do Prefeito, viram a proposta de candidatura da cidade a sede dos jogos como parte importante da consolidação da cultura no processo de desenvolvimento e regeneração econômicos. Ainda em 2004, eles publicaram um documento de referência para a cultura, *Transforming the Landscape*<sup>10</sup> (Transformando a Paisagem). Produzido com o apoio do Arts Council<sup>11</sup>, definiu um plano de cultura que defendia a importância da cultura na candidatura às Olimpíadas e enfatizava

<sup>9</sup> NR – No original, *boroughs*. Autoridades administrativas locais, totalizando 32 em Londres.

<sup>10</sup> *Transforming the Landscape*. Disponível em: <http://www.dpa-ltd.co.uk/documents/FiveBoroughCulturalFramework.pdf>

<sup>11</sup> NR – Em português, Conselho das Artes. Atua nas esferas local, regional e nacional e é um braço fundamental da estrutura administrativa da cultura no país.



o papel que a cultura poderia desempenhar no evento esportivo, como parte de um programa de regeneração econômica mais extenso, tendo por foco a zona leste de Londres.

### 3.5. Sumário

No período 1997-2005 ocorreu um reposicionamento importante da cultura na política governamental – nas esferas local, regional e nacional. De forma mais significativa, a principal diretriz foi de integrar a cultura e as indústrias criativas como prioridades transdepartamentais – formando parte importante das estratégias de desenvolvimento econômico, de turismo e regeneração local.

No momento em que ocorreu a candidatura, a política que se perfilava trazia a cultura como parte integrante do planejamento urbano e, assim, como componente vital para a candidatura e o desenvolvimento bem-sucedido dos jogos olímpicos e paraolímpicos.

## 4. Planos Originais

A candidatura: cultura como parte central.

“O Capítulo 17 é o último do documento de candidatura. Mas queríamos garantir que a cultura tivesse um lugar no início, não no final do planejamento das Olimpíadas.”<sup>12</sup>

### 4.1. Introdução

Esta seção cobrirá os principais objetivos para a cultura em 2012, apresentando uma revisão dos documentos básicos que respaldaram a candidatura e os planos iniciais para a atividade cultural. Ele enfatizará a força da ambição da cultura e abordará a introdução à revisão dos modos pelos quais a cultura foi incorporada no planejamento dos jogos.

### 4.2. Capítulo 17

Capítulo final do documento de candidatura do Comitê Olímpico Internacional (IOC), é dedicado a cultura, educação e cerimônias. É nele que se delineiam os planos para uma Olimpíada Cultural, bem como para um elenco de outras atividades culturais.

O conteúdo do Capítulo 17 é menos importante no que diz respeito ao desenvolvimento do programa de Londres 2012 e mais para o processo de engajamento das organizações culturais e das expectativas frente à importância atribuída à cultura nos jogos olímpicos e paraolímpicos.

<sup>12</sup> Escritório envolvido na inclusão do Capítulo 17 no documento de candidatura.

Começemos por uma revisão do conteúdo do Capítulo 17.

Os principais componentes da candidatura foram iniciativas específicas, em especial a encomenda de um conjunto de eventos e espetáculos inseridos nos programas existentes ou complementares a eles.

As duas novas iniciativas foram:

**Barco das Olimpíadas:** um barco que, conforme se propunha inicialmente, velejaria de Pequim a Londres, visitando continentes e expandindo a mensagem das Olimpíadas por meio da troca de produtos, espetáculos e atividades culturais.

**Festival Mundial da Cultura Jovem:** um grande festival na zona leste de Londres, que ocorreria antes e durante o período dos jogos.

Dentre outras atividades derivadas de programas existentes, é possível destacar:

- Um mês de concertos da BBC, no *Royal Albert Hall* (Olympic Proms).
- A apresentação de uma série de produções internacionais no *The Royal Shakespeare Company* e no Teatro Globe.
- Uma grande exposição de artes e artesanato do mundo em museus da cidade, nomeada A Exposição dos Cinco Anéis<sup>13</sup>.
- Cinco dias de Carnaval Olímpico, inspirado no Carnaval de Notting Hill<sup>14</sup>.

Além disso, o texto defendia que “a presença dos jogos desencadeará festivais por todo o Reino Unido, com ênfase especial nas comunidades fora de Londres, que abrigarão eventos olímpicos. De Glasgow a Weymouth e de Cardiff a Manchester, as comunidades locais manifestarão seu entusiasmo pelo esporte e pelos jogos.”

Os programas culturais propostos tinham um forte elemento educacional – com a integração da educação e dos jovens no cerne de todos os aspectos da candidatura de Londres.

Estes incluíram:

- Um programa de língua olímpica, para estimular os estudantes a ensinar para outras crianças as línguas e culturas herdadas de suas famílias.

<sup>13</sup> NR – Remissão aos cinco anéis que integram a logomarca dos Jogos Olímpicos.

<sup>14</sup> NR - Bairro londrino que abriga o mais famoso carnaval da cidade.

- Um pacote educacional especial para as escolas, desenvolvido em associação com a Fundação Olímpica Britânica, usando a viagem do Barco Olímpico para contextualizar a história e os valores das Olimpíadas.
- Um programa de “Jovens Embaixadores”, para desenvolver habilidades linguísticas e interpessoais dos voluntários dos jogos.
- Um acampamento juvenil olímpico no Barco Olímpico, ancorado no Tâmisa.

Tendo em vista o consenso ao redor da importância da cultura na política que se desenhava, é surpreendente que o programa cultural proposto no Capítulo 17 seja tão limitado. Exceto pelo comprometimento com a educação, que em grande parte é ademais obrigatório, mal há uma relação explícita entre o programa cultural e o desenvolvimento socioeconômico de Londres, que constituiu parte importante da candidatura e de sua mensagem. Por essa, entre outras razões, o Capítulo 17 foi considerado um dos mais fracos do relatório.

Conforme será exposto adiante, essa falta de integração entre o programa cultural e o restante da candidatura é uma das principais razões do aparente colapso do programa original, e das expectativas que o acompanhavam.

### **4.3. Engajamento da comunidade cultural**

O trabalho envolvido na compilação do material mobilizou e entusiasmou boa parte da comunidade cultural.

Jude Kelly, que posteriormente se tornaria Diretora Artística do *South Bank Centre*, liderou um processo ativo de engajamento e geração de ideias para o Capítulo 17, tendo criado um forte corpo de apoio para a candidatura como um todo. A comunidade cultural, especialmente em Londres, mas não só, tornou-se uma defensora ativa da candidatura da cidade e se envolveu diretamente na geração do conteúdo do Capítulo 17.

Essa mobilização da comunidade cultural gerou dois grandes benefícios, mas também uma desvantagem importante. Do lado positivo, a comunidade cultural tornou-se não apenas embaixadora da candidatura londrina, mas também uma importante parceira da candidatura – direta e indiretamente. Isso gerou contribuições para o êxito do processo de candidatura, incluindo doações de tempo e energia, pessoas e recursos. Além disso, a comunidade cultural generosamente concordou em desenvolver atividades para partes do programa cultural proposto – contribuindo assim para o conteúdo da candidatura, mesmo sem

haver uma estimativa de financiamento confirmada -, tendo com isso enriquecido e fortalecido o documento de candidatura.

Por outro lado, a energia investida e o nível de comprometimento geraram expectativas que nunca foram devidamente administradas. Conforme será explicitado nas próximas páginas, o processo de engajamento da comunidade cultural tinha como objetivo persuadir o Comitê Olímpico Internacional da força da candidatura de Londres. Na lógica do time de candidatura, pelo menos, não havia nenhuma expectativa de entrega das propostas, a partir do momento em que a candidatura tivesse sido ganha.

## 5. Governança

“Deveríamos ter nos esforçado mais para gerar um comprometimento com a cultura no tecido central do processo de tomada de decisões. Embora por si insuficiente, um comprometimento escrito quanto a, digamos, um percentual para o programa artístico teria poupado uma enorme quantidade de energia.”<sup>15</sup>

### 5.1. Introdução

O nível em que a cultura foi integrada às estruturas e aos processos de tomada de decisão é um dos elementos mais importantes do sucesso emergente e da força da cultura nos jogos de 2012. Foi gerada uma gama de recursos e benefícios externos aos canais “culturais” usuais. Mas vale salientar que isso foi tanto o resultado do acaso e do *lobby* feito diante de corte de fundos, quanto um elemento planejado, estrutural dos jogos.

Esta seção apresentará um breve panorama e uma revisão dos arranjos de governança e dos instrumentos legais utilizados para gerenciar o desenvolvimento dos jogos, com referência especial às atividades culturais.

### 5.2. Principais instituições e agências criadas

De maneira semelhante ao que ocorreu com a organização dos jogos olímpicos e paraolímpicos em outras cidades, foram criadas três grandes instituições para os jogos de Londres: o Comitê de Organização dos Jogos Olímpicos de Londres (*London Organising Committee of the Olympic Games - LOCOG*), a Administração Olímpica de Resultados (*Olympic Delivery Authority - ODA*) e o Conselho Olímpico (*Olympic Board - OB*).

O LOCOG é uma empresa privada criada pelo governo, a Prefeitura e a Associação Olímpica Britânica (*British Olympic Association - BOA*), com o objetivo de realizar os jogos em um trabalho articulado com o Comitê

<sup>15</sup> Profissional sênior da *Olympic Delivery Authority*.

Olímpico Internacional. Ele também gerencia o orçamento operacional dos jogos, cujos recursos têm origem privada, tais como patrocínio, venda de direitos de transmissão em televisão e arrecadação de bilheteria. Além disso, é responsável pelo marketing dos jogos junto ao público.

LOCOG é a instituição encarregada da realização do festival de quatro anos, que culminará com os jogos e suas várias cerimônias (de abertura, encerramento e outras que ocorrerão durante os jogos). O festival é liderado por um Diretor de Cultura, Cerimônias e Educação e conta também com um Diretor de Cultura, recentemente nomeado.

Algumas atividades de responsabilidade específica do time de Cultura e Cerimônias do LOCOG são:

- Cerimônias de abertura e encerramento, cerimônias de premiação e de passagem da tocha.
- Olimpíadas Culturais.
- Transmissões ao vivo – telões em várias cidades, ao longo do Reino Unido.
- *Open Weekend* (Fim de Semana Aberto<sup>16</sup>).
- *Inspire Mark* (Marca de Inspiração<sup>17</sup>).

A Autoridade Olímpica de Resultados (ODA) é uma agência executiva estatutária, criada pelo Parlamento e encarregada da construção da infraestrutura e dos jogos. É financiada principalmente pela loteria e por impostos do Conselho de Londres<sup>18</sup> que compõem o pacote de financiamento destinado aos jogos. O foco da ODA recai sobre os espaços e a infraestrutura do Parque Olímpico e de seus arredores.

O Conselho Olímpico (OB) é composto pelo Prefeito, o Ministro do Governo para os jogos de 2012, o Presidente da Associação Olímpica e o Superintendente do LOCOG.

<sup>16</sup> NR - Fim de semana que, com frequência anual e abrangência nacional, marca a contagem regressiva para as Olimpíadas de 2012. Em 2010 ocorrerá de 23 a 25 de julho. <http://www.london2012.com/get-involved/open-weekend/>

<sup>17</sup> NR - A marca integra um amplo programa de *branding* das Olimpíadas de Londres e é concedida a projetos de instituições sem fins lucrativos, que se destaquem por ser acessíveis, participativos, inspiradores e estimulantes. <http://www.london2012.com/about-us/our-brand/inspire-programme.php>

<sup>18</sup> NT - O *tax precept* do Conselho de Londres seria *grasso modo* equivalente ao imposto sobre propriedade territorial e urbana (IPTU) no Brasil.

Além disso, foi recentemente criada a Empresa de Legado do Parque Olímpico (*Olympic Park Legacy Company - OPLC*)<sup>19</sup>, para liderar o desenvolvimento do legado do Parque Olímpico e de suas áreas adjacentes. A OPLC coordena todas as atividades comerciais relacionadas aos desenvolvimentos futuros no Parque.

De todo o exposto, o único órgão com responsabilidade formal explícita pela cultura é o LOCOG. Ainda que, como veremos abaixo, o ODA tenha se tornado uma instituição importante nesse sentido.

Conversas com pessoas envolvidas na criação desses vários órgãos e análise de documentos oficiais e atas de reuniões confirmaram que, com exceção do ODA, não havia nenhuma intenção – explícita ou não – de fazer mais do que o mínimo suficiente pela cultura e/ou ter a cultura no centro do trabalho das agências. Apesar de toda a retórica durante o período da candidatura, parece não ter havido nenhum comprometimento em ter a cultura como parte integrante dos jogos – além das cerimônias e eventos obrigatórios.

A única exceção parece ser o ODA – mas, mesmo nesse órgão, o comprometimento parece ter sido mais com o design do que com a cultura.

Conversas com pessoas ligadas ao ODA revelaram que havia uma intenção explícita, embora não escrita, de ter uma presença cultural marcante na cúpula administrativa do ODA, principalmente como modo de garantir um forte componente de design nos estádios e em outros equipamentos – mas também para oferecer uma oportunidade para desenvolver espaços apropriados para a atividade cultural.

Sir Nicholas Serota, Diretor da Tate – o grupo que congrega várias galerias Tate no Reino Unido –, líder cultural consolidado e altamente reconhecido, foi nomeado chefe da Diretoria.

### 5.3. Outros órgãos

No verão de 2009, em resposta a uma pressão considerável da comunidade cultural, foi criado um novo Conselho das Olimpíadas Culturais, chefiado por Tony Hall, Diretor Executivo da *Royal Opera House*. Esse Conselho agora atua muito próximo à Administração da Grande Londres (*Greater London Authority*)<sup>20</sup>, o LOCOG e outras agências, para coordenar os

<sup>19</sup> NR - Organização sem fins lucrativos, cujo objetivo declarado é transformar o Parque Olímpico, após as Olimpíadas, em uma comunidade próspera e florescente. <http://www.legacycompany.co.uk>

<sup>20</sup> NR - Instituição pública voltada à estratégia de futuro da capital, auxilia a Prefeitura e a Assembleia londrina. Ao contrário destas, porém, é um corpo permanente, não eleito por mandato.

aspectos culturais dos jogos de 2012 no Reino Unido. Ele também funciona como o primeiro órgão formal no qual agências importantes, como o Conselho de Artes da Inglaterra (Arts Council England) dão *inputs* formais para os jogos.

Além disso, foi criado na GLA (*Greater London Authority*) o Grupo de Planejamento da Cidade de 2012. Ele acompanhará o desenvolvimento das atividades culturais e sua inserção no planejamento estratégico de Londres, coordenando as atividades relacionadas a 2012 em toda a cidade, antes e durante os jogos, para garantir uma oferta cultural mais abrangente no espaço urbano.

O Grupo é um dos vários<sup>21</sup> que foram criados para ajudar a coordenar e dar sustentação aos esforços requeridos para os jogos. Isso tem sido um componente importante do trabalho dos jogos e parte do processo de criação de espaço para a cultura, fora dos órgãos principais. Os grupos também têm atuado como mecanismos de ligação com parcerias já existentes e em desenvolvimento – tais como o Grupo de Estratégia Cultural da Prefeitura (*Mayor's Cultural Strategy Group*), um corpo consultivo que garante tanto um processo coordenado e planejado da gestão do programa, quanto o apoio à concretização de um programa sustentável. Um aspecto talvez ainda mais importante, à luz dos vários comentários presentes neste texto, é que esses grupos garantem que os esforços envidados para os jogos serão incorporados aos programas existentes – evitando gerar necessidades ou expectativas adicionais.<sup>22</sup>

#### 5.4. Os Distritos de Londres

A necessidade de unir o programa de desenvolvimento cultural aos programas de trabalho e aos comprometimentos realizados por outras esferas é mais bem ilustrada tendo por referência o nível local.

Quando a decisão pela candidatura de Londres foi tomada, os distritos diretamente afetados por ela se uniram para criar o “grupo dos cinco distritos”. Este abriga os cinco distritos cujos limites cruzam o Parque Olímpico e/ou onde ocorrerão as principais atividades.

Como salientado anteriormente, os cinco distritos já tinham cooperado

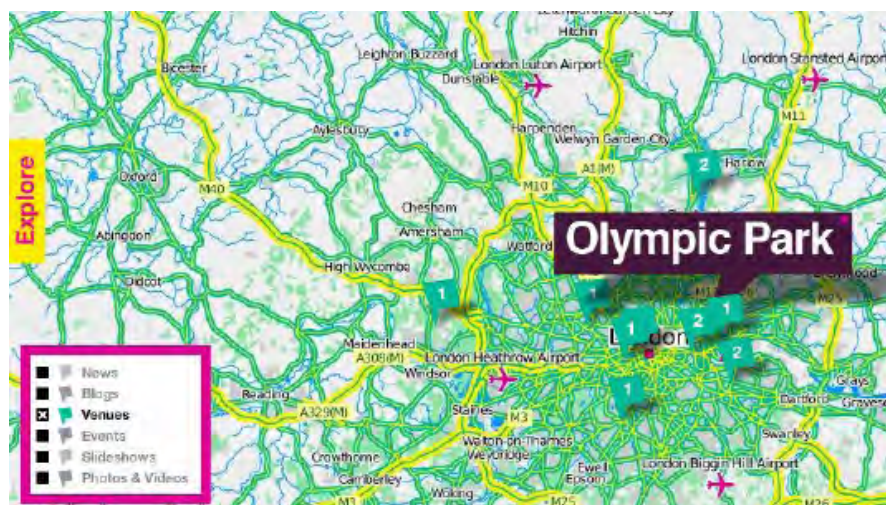
<sup>21</sup> Vale notar que há muitos poucos comitês ou conselhos formais para organizar os jogos e que o recém-criado Conselho das Olimpíadas Culturais é o único que realmente lida com cultura. Vários outros grupos de trabalho e órgãos consultivos foram criados e a meta tem sido trabalhar com os órgãos existentes, ao invés de criar novos.

<sup>22</sup> Mais informações acerca dos vários grupos, e do programa cultural mais amplo que começou a surgir após o verão de 2009 (veja a seção 7 deste relatório) podem ser encontradas em: <http://www.london.gov.uk/priorities/art-culture/london-2012>

para criar um marco cultural conjunto (*Transforming the Landscape*). Isso garantiu que houvesse um comprometimento forte e explícito para com a cultura, nessas regiões. Por exemplo, Newham – a autoridade local que inicialmente liderava o grupo – designou seu Diretor de Cultura como primeiro Diretor Interino da Unidade Olímpica dos cinco distritos, em reconhecimento à estreita ligação existente entre os objetivos culturais do distrito e os dos jogos como um todo.

O comprometimento com a cultura continuou com a inserção de muitas contribuições dos distritos aos jogos – clamando por maior dotação para o programa cultural e demandando um legado cultural mais forte. Em menor escala, isso também pode ser constatado nos orçamentos dos próprios distritos. Certamente os benefícios que estão sendo gerados para a cultura na zona leste de Londres – por exemplo, o festival CREATE e outras iniciativas que serão posteriormente descritas – são, em medida significativa, influenciadas pela pressão e pelo aporte dos distritos de Londres, que desde o início engajaram-se fortemente com a cultura.

### Mapa da Grande Londres, indicando os locais de realização dos jogos de 2012



Fonte: <http://www.london2012.com/map.php>



## 5.5. Sumário

Apesar da política que havia sido desenvolvida nos níveis nacional, regional e local, desde 1997, acerca do papel da cultura, pouco disso se reflete nos modelos de governança criados para os jogos. Conforme será mostrado posteriormente, onde houve um comprometimento explícito com a cultura e/ou liderança forte do conselho, houve também maior nível de apoio à cultura – e, pelo menos em uma instância, ocorreu uma alavancagem de novos montantes significativos de fundos.

Inscrever a cultura no cerne do programa, já por si não é fácil – mas, especialmente quando se trata de tomadas de decisão difíceis e de um contexto com pressões orçamentárias severas, um comprometimento político sério para com a cultura pode garantir que o setor não fique tão vulnerável.

## 6. Financiamento

“Sempre fomos levados a crer que haveria muito dinheiro para respaldar os grandes planos da cultura. Acho que o time de cultura está tirando o melhor possível de um trabalho difícil, tendo em vista o custo de todo o resto que está associado aos jogos. Mas, mesmo assim, o que sobra para a cultura é uma migalha.”<sup>23</sup>

### 6.1. Introdução

Esta seção cobrirá os mecanismos de financiamento arquitetados para sustentar a estratégia: a alocação inicial de fundos; variações nesses fundos, em virtude de pressões financeiras governamentais; e os atuais modelos de financiamento, desenvolvidos ao longo dos planos dos jogos. Enfatizará, em especial, os recursos adicionais alavancados de fontes não culturais.

### 6.2. Planos originais de financiamento

Quando da candidatura, as estimativas de custo das Olimpíadas de 2012 eram baixas. O time de candidatura acreditava que Londres poderia terminar os jogos com um superávit de mais de 100 milhões de libras.

O faturamento dos jogos também foi projetado como advindo de um grupo de modalidades de financiamento privado e público, com montantes limitados requeridos, por exemplo, do Ministério da Cultura.

<sup>23</sup> Gestor cultural atuante em um organização cultural em busca de se envolver com a Olimpíada Cultural.

O documento de candidatura indicava que cerca de 57 milhões de libras de orçamento total estariam disponíveis para as cerimônias e para a cultura – por volta de 3% do total. Mas esse orçamento, assim como todos os outros aspectos financeiros das Olimpíadas, sofreu muitas revisões e ajustes.

Como explicita um relatório realizado por um comitê parlamentar, em janeiro de 2007:

“Apenas 18 meses depois de ter ganho a candidatura, é evidente que muitas das estimativas de despesa apresentadas já estão seriamente desatualizadas.”<sup>24</sup>

Em especial, foi enfatizado que:

“As Olimpíadas Culturais receberam comparativamente pouca atenção até agora. Recomendamos que o governo faça mais para divulgá-las e coordená-las, propondo ideias conjuntas, compartilhando boas práticas e aumentando a visibilidade de algumas das sugestões mais práticas e imaginativas que estão sendo feitas”.

### 6.3. Novo Fundo da Loteria

Em resposta a isso, em maio de 2007 a Secretária de Cultura, Tessa Jowell, pleiteou 28 milhões de libras dos preparativos dos jogos de 2012 para as Olimpíadas Culturais - o festival desenhado para exibir o talento artístico britânico.

Esse fundo adviria de um novo “Fundo de Legado” de 40 milhões de libras – financiado conjuntamente pelo Grande Fundo da Loteria; pelo Departamento de Cultura, Mídia e Esporte; e pelo Conselho das Artes da Inglaterra. Esse orçamento seria utilizado para financiar especificamente “os compromissos culturais e esportivos em todo o Reino Unido, antes e durante os jogos de 2012”<sup>25</sup> –, com a visão de deixar um legado duradouro em todo o país.

A maioria dos recursos do fundo – cerca de 70% - foi inicialmente alocado para ser aplicado em projetos culturais. Ou, como foi divulgado então, em “um grande projeto artístico, com duração de cinco anos e um leque de grandes programas de bolsas<sup>26</sup> a cada ano”.

<sup>24</sup> Vários comentários e dados nesta seção foram extraídos do relatório “London 2102 Olympic and Paralympic Games: funding and legacy”, disponível em: <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200607/cmselect/cmcmds/69/69i.pdf>

<sup>25</sup> *Press release* do DCMS, maio de 2007.

<sup>26</sup> NT – *Grant*, em inglês, cobre uma categoria de repasses financeiros, como bolsas, subsídios e subvenções.

Essa notícia de certo modo respondeu a uma inquietação da comunidade artística, que acreditava haver pouco ou nenhum fundo para as Olimpíadas Culturais – e que a maior parte do orçamento do LOCOG seria despendida em cerimônias obrigatórias.

Entretanto, a notícia da criação de um fundo tendo por fonte a Loteria foi mal recebida, uma vez que envolvia a transferência de fundos de programas já financiados pela loteria – incluindo os alocados nas artes. Embora gerasse recursos específicos para 2012, isso foi visto como um assalto ao dinheiro já alocado nas artes e atividades associadas.

A suspeita de que não havia nenhum plano para gerar novos fundos significativos para a cultura nunca foi dirimida e, embora agora os fundos estejam começando a fluir e as atividades culturais estejam sendo planejadas e realizadas, a comunidade cultural permanece muito ressabiada quanto a todo o processo. Isso é evidenciado em um recente artigo do ex-editor do jornal *The Times*, Simon Jenkins, de fevereiro de 2010, no qual – apesar de reconhecer a força da nova liderança à frente do programa – ele lamentava a má administração dos fundos do programa cultural: “Alguém pode por favor restringir esse esbanjamento de dinheiro público e devolvê-lo a seus donos por direito”<sup>27</sup>.

#### 6.4. Situação atual

As pressões sobre as despesas dos jogos de 2012 se apresentavam como exacerbadas pelo impacto da crise econômica dos últimos 2-3 anos, que hoje gera pressão considerável sobre todos os orçamentos públicos.

Entretanto, em resposta escrita a um debate parlamentar de abril de 2010, a Ministra Margaret Hodge declarou que:

“Cerca de 72 milhões de libras foram investidas em fundos e na realização de grandes projetos das Olimpíadas Culturais (três dos quais já foram lançados) e no amplo festival cultural do Reino Unido. Além desse fundo, cerca de 150 projetos culturais autofinanciados já receberam a *Inspire Mark* de Londres 2012.”<sup>28</sup>

Além disso, uma quantia significativa de fundos adicionais foi gerada por fontes complementares – especialmente da ODA. Muito disso não foi enumerado, mas inclui:

<sup>27</sup> *Evening Standard*, fevereiro de 2010.

<sup>28</sup> Disponível em:

<http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200910/cmhansrd/cm100302/text/100302w0002.htm>

- Um valor estimado em 30 milhões de libras de fundos indiretos e em produtos e serviços, para a parte da infraestrutura do Parque Olímpico ligada às artes, através da ODA.
- Um fundo para o desenvolvimento de emprego e habilidades culturais, por meio da Agência de Desenvolvimento de Londres (LDA).
- Um fundo das administrações locais, em Londres e em outras partes do Reino Unido, para apoiar as atividades ligadas ao *Open Weekend* e atividades *Inspire*.

## 7. Progressos até o momento

“Parece que estamos muito à frente no que diz respeito a criar os principais elementos das Olimpíadas – transporte, estádio etc. Mas não vi muita ação na cultura. Como sempre, a cultura fica por último.”<sup>29</sup>

### 7.1. Introdução

Esta seção oferecerá uma visão sumarizada dos progressos, até março de 2010 - pouco mais de dois anos antes do início dos jogos de 2012. Cobrirá especialmente em que medida os compromissos originais delineados no Capítulo 17 do documento de candidatura foram ou estão sendo cumpridos e considerará percepções do planejamento para e comprometimento com a cultura, por parte dos organizadores dos jogos e da comunidade cultural.

### 7.2. Visão geral

Até relativamente pouco tempo atrás, havia uma sensação muito forte de que os planos das Olimpíadas Culturais e das atividades culturais associadas estavam atrasados, com uma atenção considerável da mídia recaindo sobre a aparente falta de comprometimento com a cultura. Mais especificamente:

- Havia pouca informação disponível quanto ao que seria o programa cultural.
- Não havia fundos disponíveis (ou não o suficiente) para as atividades.
- Não havia um Diretor de Cultura, após a nomeação fracassada dois anos antes.

Essa sensação foi retificada por duas decisões importantes:

<sup>29</sup> Diretor Artístico de uma organização artística sediada em Londres

- A nomeação, por parte do Ministro da Cultura, de um Chefe de Cultura, com o objetivo de reforçar o papel da cultura.
- A nomeação de um Diretor de Cultura (após vários meses de discussões), um cargo que pode aumentar a confiança da comunidade cultural. Embora, em termos organizacionais, esse cargo não seja exatamente sênior – reporta-se ao Diretor de Cultura, Cerimônias e Educação –, é uma posição poderosa, já que lidera o programa cultural e tem relação direta com a cúpula dos jogos de 2012.

Esses foram grandes passos para responder às preocupações que vinham sendo expressas. Mas, como declarou o recém-nomeado Diretor das Olimpíadas Culturais: “Sim, estamos mais atrasados do que deveríamos... não há tempo para fazer bobagem.”<sup>30</sup>

### 7.3. Planos descumpridos

Seria um eufemismo dizer que os planos relativos à cultura e a seus preparativos nos jogos de 2012 têm sido desalentadores. Uma simples revisão do nível de progressos de qualquer dos planos e comprometimentos originais revelaria um abismo impressionante entre as intenções originais e os planos atuais. Até recentemente, o moral da comunidade artística estava muito baixo, com uma sensação fortíssima de expectativas esboroadas.

O que segue resume de forma geral o avanço das principais promessas:

- Os planos de um Barco simplesmente não andaram e a ideia foi abandonada.
- O Festival da Cultura Jovem Mundial não vingou. Diversas ideias de festivais foram desenvolvidas (conforme delineado abaixo), mas nenhuma na escala antes imaginada ou com foco nos jovens.
- Até hoje, não foi revelado nenhum plano para nenhuma produção ou exposição de grande porte nos museus ou teatros de Londres, que coincida com os jogos que ocorrerão na cidade em 2012.

Por uma série de razões, elencadas de forma mais detalhada a seguir, os planos originais que tinham animado e engajado a comunidade cultural de forma muito positiva na época da candidatura foram completamente descumpridos. Muitos culpam a falta de fundos. Mas essa foi apenas uma de várias razões que levaram ao fracasso dos planos culturais em se concretizar da forma como era esperado.

<sup>30</sup> Ruth MacKenzie, citada por Charlotte Higgins. *The Guardian*, 29 de março de 2010. Disponível em: <http://www.guardian.co.uk/culture/2010/mar/29/ruth-mackenzie-cultural-olympiad>

Há várias facetas nessa sensação de expectativas frustradas, cobertas mais extensamente na seção “Lições aprendidas”.

#### 7.4. Arranjos atuais

Apesar das dificuldades salientadas acima, e transcorridos meses de aparente inércia e de discussões internas, um programa cultural forte começou finalmente a emergir, em várias áreas atinentes às Olimpíadas.

Formalmente, os quatro anos das Olimpíadas Culturais de Londres começaram em setembro de 2008, ao término dos Jogos Paraolímpicos de Pequim. Seu foco recaiu desde o início em ser uma celebração nacional de monta, pensada para dar a todos no Reino Unido uma oportunidade de participar de Londres 2012. Isso está sendo cumprido agora, com os programas *Inspire* e *Open Weekend*.

#### **INSPIRE E OPEN WEEKEND**

Lançado em 2008, com o início das Olimpíadas Culturais de 2012, mais de um milhão de pessoas de todo o Reino Unido participaram das atividades do *Open Weekend*. O conceito do programa é convidar grupos e agências culturais e esportivas de todo o país a participar de atividades relacionadas às Olimpíadas, ao longo de um fim de semana por ano, durante os preparativos para os jogos de 2012. Seu término ocorrerá no último fim de semana, na véspera dos jogos. O objetivo é estimular e atrair o interesse de várias agências e organizações e, com isso, gerar novos recursos.

As organizações artísticas, culturais e esportivas são convidadas a organizar eventos e atividades que tenham ligação ou sejam inspiradas nos jogos olímpicos e paraolímpicos. Organizada e financiada localmente – via de regra pelas administrações locais ou pelas agências artísticas locais, mas eventualmente por fundações e outras fontes –, a ideia é lançar luz sobre as iniciativas locais e, talvez mais importante, gerar entusiasmo e interesse pelos jogos.

*Open Weekend* vem apresentando de forma bem-sucedida centenas de eventos esportivos, artísticos e culturais, em todo o país. Esse foi um mecanismo extraordinariamente exitoso para descentralizar as atividades culturais associadas aos jogos – motivando e apoiando iniciativas locais e, ao mesmo tempo, dando-lhes o selo de um programa cultural central aos jogos.

Conforme se lê nos documentos dos encontros:

“*Open Weekend* é sua chance para celebrar com Londres 2012 e o resto do país. É uma oportunidade para que as organizações se inspirem e inspirem outras. Ser parte do Open Weekend significa que você terá acesso a um *kit* de marca exclusivo e contará com planos nacionais de marketing e relações públicas.”

Construindo sobre a ideia do *Open Weekend* como atividade autogerada que aspira a ser parte do programa de 2012, *Inspire* funciona como um aval. Atividades e iniciativas inspiradas nos jogos são selecionadas para receber o endosso da marca de 2012 – a marca *Inspire*. É ao mesmo tempo um reconhecimento e um apoio a iniciativas de participação em esportes, cultura, educação, sustentabilidade, voluntariado e oportunidades de negócios. Isso dá aos grupos o reconhecimento e a chancela de que precisam para obter novos fundos e – ao terem uma ligação com a marca e o programa de 2012 – enriquece o próprio programa.

De fato, há uma “hierarquia” de atividades e associações aos jogos:

- *Open Weekend* tem por foco atividades autogeradas, inspiradas nos jogos, que professam seus valores e compartilham seus objetivos, metas e essência.
- As atividades endossadas com *Inspire* contribuem formalmente para o festival cultural de 2012.
- Tanto as atividades de *Open Weekend* quanto as de *Inspire* ocorrem em todo o Reino Unido e ajudam a dar visibilidade nacional às atividades culturais de 2012.
- O festival cultural fica no centro de todas as atividades.

## **FESTIVAL 2012**

Com a recente nomeação de uma nova Diretora de Cultura, uma gama de planos novos ou confirmados está começando a emergir como parte do programa de 2012 ou das Olimpíadas Culturais: trata-se de um festival que cobre todo o Reino Unido, unindo artistas de primeira linha de todos os cantos do mundo.

Um festival artístico de 12 semanas, intitulado “Uma vez na vida”, foi confirmado e será o cerne das celebrações culturais das Olimpíadas, contemplando encomendas a alguns dos mais renomados artistas do mundo. O evento será chamado Festival 2012 e ocorrerá de 21 de junho a 09 de setembro (o último dia dos Jogos Paraolímpicos).

Embora o festival e as atividades associadas mal reflitam a gama de atividades desenhadas no documento original de candidatura, não há dúvida de que esses novos planos estão ao menos provendo a comunidade cultural com um programa de atividades concordado e envolvente, passível de ser levado adiante.



## 7.5. Outras atividades

Além do leque de atividades culturais descritas acima, uma série impressionante de atividades adicionais está sendo criada por outros parceiros e agentes.

### O PARQUE OLÍMPICO

Uma consecução importante – embora subestimada ou não devidamente reconhecida – é o desenvolvimento de um conjunto de novas ações no Parque Olímpico. Estas se destinam aos artistas e, em certa medida, às organizações culturais. Não se trata de atividades culturais planejadas como parte central das Olimpíadas e Paraolimpíadas – mas são iniciativas criadas externamente a elas.

Os projetos atuais incluem:

- Comissão de Pontes e Passagens Subterrâneas: 12 pontes no Parque Olímpico, envolvendo encomendas artísticas que celebram e marcam 2012. Por meio de um edital público, atraiu 250 candidatos, dos quais oito foram finalistas.
- Encomendas a artistas para outras partes da infraestrutura do parque, incluindo: construção de ruas, edifício de iluminação do estádio e um projeto de design de um jardim público.
- Uma encomenda artística de maior envergadura, vencida por Anish Kapoor.

Embora o número de encomendas seja relativamente limitado, o leque de atividades gerou um número de oportunidades inesperadas para artistas e – indiretamente – utilizou dezenas de milhares de libras, que não constam do orçamento da “cultura”.

Talvez ainda mais importante, como joia dos eventos dos jogos, as ações que envolveram os artistas no Parque Olímpico provavelmente terão um impacto de público importante – para os visitantes dos jogos e para os que os assistirão por televisão e outras formas de veiculação.

(Informações adicionais a respeito desta atividade são encontradas em 8.2).

## HABILIDADES E EMPREGO

A Agência de Desenvolvimento de Londres (LDA) – a mais importante agência municipal voltada a negócios e empregos – realizou a maior parte do trabalho associado à candidatura olímpica original e desempenhou papel importante em várias partes do trabalho envolvido na realização dos jogos. Mais especificamente, a LDA liderou a criação de um programa de oportunidades de negócios, emprego e habilidades, que liberou mais fundos para os grupos culturais.

O programa de habilidades culturais está começando a gerar uma gama de pequenos fundos, voltados a grupos que podem demonstrar uma ligação com os jogos ou com seu legado. Isso inclui, por exemplo, trabalhar com espetáculos de rua, junto ou em paralelo ao time cerimonial ou ainda envolver grupos da zona leste de Londres, que esperam se beneficiar de um leque de atividades criadas durante e depois das Olimpíadas.

## A ADMINISTRAÇÃO LOCAL E OUTRAS INICIATIVAS DE FUNDOS

Um dos resultados mais importantes das Olimpíadas no âmbito local será o desenvolvimento de uma nova infraestrutura para grupos criativos e culturais na zona leste de Londres.

O festival “CREATE” é o centro das atividades. Festival de envergadura, que ocorre ao longo de todo o verão, desde 2009, é organizado pelos cinco distritos contíguos ao Parque Olímpico. O objetivo é criar na zona leste de Londres um novo festival artístico e cultural, de reconhecimento internacional, que pode ter grande presença e visibilidade em 2012 – em paralelo aos jogos – e oferecerá após 2012 um legado substancial para os grupos culturais da região<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> <http://createlondon.org/2010/>

## 7.6. Sumário

Em resumo, um programa cultural animador está sendo finalizado, criando uma ampla gama de novas iniciativas. É evidente que muito disso é bastante diferente do que tinha sido originalmente prometido – com ideias como a do Barco Olímpico e uma grande série de eventos e programas de museus sobre Shakespeare. Do mesmo modo, o que está emergindo tem recursos financeiros muito limitados. Entretanto, a maioria olha para trás e reconhece que o programa agora em desenvolvimento irá de certo modo refletir as forças da cultura de Londres.

Ironicamente, o que está surgindo é um programa de atividades conceitualmente muito mais próximo às ideias que geradas após 2007: atividades culturais criadas pelas administrações locais e por um leque de agências não culturais, o que demonstra as formas pelas quais a cultura pode integrar iniciativas de regeneração.

Atividades como as do Parque farão sobressair mais diretamente o modo como a cultura pode contribuir para o desenvolvimento econômico e participar dele ou de um programa de regeneração – parte da construção de um tecido, não apenas um apêndice.

Por outro lado, permanece a sensação de que o que surgiu foi uma coleção *ad hoc* de eventos e atividades, mais do que uma demonstração estratégica genuína e de um programa de atividades culturais. Nesse sentido – e apesar do impacto que a cultura teve na regeneração econômica e em seu planejamento -, muitos sentirão que a oportunidade de fazer algo realmente significativo foi perdida.

## 8. Inovações

“Talvez a maior inovação seja o nível de alocação do dinheiro em atividades culturais, através do orçamento maior de infraestrutura. Dezenas de milhões de libras estão sendo literalmente destinadas a encomendas a artistas e de atividades culturais, que nem mesmo aparecem no orçamento da cultura.”<sup>32</sup>

### 8.1. Introdução

Esta seção identificará os pontos do planejamento da cultura e de sua implementação nas Olimpíadas de 2012 que são mais originais ou de alguma forma inovadores e/ou que resultaram em novas formas de desenvolver um produto cultural.

### 8.2. Inovações mais importantes

Três inovações merecem ser ressaltadas:

- Fundos indiretos voltados a atividades culturais, que não constam de qualquer rubrica intitulada “cultura”.
- A marca Inspire e o Open Weekend, que possibilitaram a milhares de grupos artísticos e culturais participar ou se associar ao programa cultural dos jogos, sem consumir o orçamento de cultura para 2012.
- O foco no legado.

## FUNDOS INDIRETOS

Em parte em resposta às dificuldades vividas na geração de recursos para a Olimpíada Cultural, uma inovação importante foi o grau em que foram gerados novos fundos para a cultura, alocados de orçamentos não culturais – especialmente por meio da agência de investimento em infraestrutura, a ODA.

Por pressão do Conselho das Artes e com o apoio de um membro importante do Conselho, a ODA encomendou uma estratégia artística em 2007<sup>33</sup>, paga pelo Conselho das Artes. Entre outras recomendações – muitas das quais não serão realizadas – estava a de se criar um time para elaborar uma Estratégia Artística e Cultural.

<sup>32</sup> Assessor de políticas na Agência de Desenvolvimento de Londres.

<sup>33</sup> “Strategy for Arts, Culture & Creativity in the Olympic Park”. Rose Fenton e Nicola Thorold. Novembro de 2007.

Novamente com recursos do Conselho das Artes e de outras fontes – e contando com a coincidência de ter um profissional sênior ligado ao setor disponível para um sabático –, em janeiro de 2008 foi criado um time para trabalhar essa estratégia. O objetivo dado ao grupo era inserir as artes e a cultura no Parque Olímpico – não pela administração e pelo acesso a um orçamento separado, mas pela integração de um design com forte componente artístico no planejamento da infraestrutura do Parque.

Como decorrência, foram definidos os seguintes pontos:

- Um pequeno número de encomendas, para as quais os artistas foram convidados a desenvolver aspectos específicos do projeto construído e melhorar o apelo visual e sensorial do Parque:
- Design exterior e decoração de pontes e caminhos d'água.
- Revestimento do exterior das transmissoras de energia.
- Design de iluminação de um dos vários estádios.
- Sinalizadores de entrada.
- Ideias para fontes e outros elementos do mobiliário do Parque.
- Além disso, foi defendido o envolvimento de artistas nos times de projetos que executam alguns das maiores atividades.

Os projetos e iniciativas entregues até março de 2010 incluem:

- Competições para os artistas desenharem 12 pontes sobre os caminhos d'água do Parque Olímpico.
- Cinco encomendas de arte para os edifícios transmissores de energia.
- Iluminação externa da quadra de basquete.
- Desenvolvimento de um novo centro de visitantes, em um local adjacente ao Parque.

Essas várias encomendas e iniciativas têm uma contribuição estimada em cerca de 30 milhões de libras sobre o orçamento total de cultura de 2012, usando fontes de orçamentos de construção e infraestrutura, mas aplicados em projetos artísticos.

Vale também ressaltar que o custo desse trabalho para a ODA foi, na verdade, nulo. O custo do time de Estratégia Artística e Cultural foi bancado pelo Conselho das Artes e pela Agência de Desenvolvimento de Londres – e todas as encomendas e atividades se enquadram em planos e orçamentos já existentes para o desenvolvimento do Parque.

Esse é um resultado importante e reflete de forma mais efetiva as ambições da política que foi articulada e adotada após 1997.

É interessante perceber que o líder dessa questão, que foi instrumental para gerar muito dos resultados, considera que a oportunidade perdida foi de não ter buscado, desde o início, uma política que garantisse um percentual para as artes. Na sua visão, ao invés de confiar na pressão do Conselho e em um time dinâmico, tudo teria sido criado – e muito cedo – se houvesse ocorrido um esforço para fazer com que a ODA reservasse um percentual do orçamento de infraestrutura para propósitos artísticos, culturais e de design.

## O CONCEITO DA MARCA INSPIRE

A inovação mais importante para as organizações culturais do país foi o desenvolvimento da marca *Inspire* – o selo de aval das Olimpíadas, oferecido a organizações não comerciais com projetos e eventos genuinamente inspirados nos jogos de Londres 2012 <sup>34</sup>.

Os eventos incluem não apenas atividades culturais, mas também esportivas, educacionais, ambientais, de voluntariado e de negócios (embora sem fins comerciais).

Deste modo, os organizadores de 2012 puderam associar a marca das Olimpíadas a uma gama extraordinária de atividades, que não foram financiadas por eles. Com isso, um vasto leque de atividades culturais será visto como parte do programa cultural de 2012 – independentemente da fonte de recursos das atividades.

<sup>34</sup> Mais informações disponíveis em: <http://www.london2012.com/about-us/our-brand/inspire-programme.php>

## O FOCO NO LEGADO

Desde o início, a candidatura de Londres enfatizou o legado – ou seja, o que permaneceria após os jogos de 2012. Embora se discuta quanto da visão original será de fato cumprida, não há dúvida de que esse foco ajudou a alavancar e a garantir somas consideráveis de recursos financeiros para a atividade cultural e, especialmente, a infraestrutura cultural.

A ênfase política no legado foi um incentivo para que um grupo de organizações e agências pensasse como poderiam contribuir para os jogos de 2012, com coisas que só ocorrerão depois das Olimpíadas. Para as agências de financiamento, em especial, esse é um mecanismo importante por meio do qual o recurso pode ser postergado, ao mesmo tempo em que se mantém vinculado aos jogos. Ou seja: uma contribuição política para 2012 pode ser feita alocando recursos de, digamos, 2013.

Ainda mais importante, o conceito de legado voltou os olhares para o potencial de um impacto de longo prazo, sustentável, no desenvolvimento cultural. Isso é especialmente importante em um setor notoriamente sem recursos suficientes e que depende de fontes de curto prazo. O foco no legado possibilitou criar uma plataforma de programas de desenvolvimento de longo prazo, usando as Olimpíadas como uma lógica para o desenvolvimento de programas de apoio e investimento no futuro.

Alguns exemplos das linhas de iniciativas sob consideração:

### **DESENVOLVIMENTO DE ÁREAS ARTÍSTICAS E CULTURAIS EM REGIÕES PRÓXIMAS AOS JOGOS**

Várias agências na zona leste de Londres identificaram um potencial para atrair e gerar uma energia cultural associada às Olimpíadas. A ênfase no legado e a possibilidade de ter apoio e investimento da LDA e de outras agências para projetos pós-jogos e/ou relacionados a eles foi um incentivo importante para várias agências envolvidas no desenvolvimento do entorno ou em seu planejamento econômico.

### **CENTRO DE CRIAÇÃO NA ZONA LESTE DE LONDRES**

Uma ideia que originalmente surgiu na Estratégia Cultural da ODA foi a de criar um centro para grandes eventos ao ar livre, que está agora sendo levada a cabo pelo Conselho das Artes e outros parceiros. Foi concebido como um espaço físico para hospedar atividades e eventos ao ar livre.

## CREATE<sup>35</sup>

Definido como um novo festival de artes anual (até 2012), multiformato, com foco na comunidade da região leste de Londres, o ímpeto de sua criação surgiu do desejo de gerar algo com benefício duradouro para as organizações culturais da região. Mais uma vez, a ênfase em um possível legado foi um fator importante para o trabalho e o financiamento necessários para a realização de CREATE.

Estas três inovações são as que, em março de 2010, já demonstravam ter impacto mais significativo na atividade cultural, em Londres e no Reino Unido como um todo – e foram concebidas a partir de uma abordagem original e inovadora de como a cultura pode integrar os jogos de 2012.

## OUTRAS INOVAÇÕES E INICIATIVAS

Certamente surgiram outras iniciativas relacionadas à cultura ou com impacto sobre ela. Um exemplo é *Compete 4* – uma plataforma com base de dados e portal para os fornecedores das Olimpíadas, que buscou oferecer oportunidades para empresas de menor porte, dando-lhes acesso a concorrências relacionadas aos jogos.

Outro exemplo é a criação de uma agência especializada no legado das Olimpíadas, com funcionamento de uma empresa comercial e o objetivo de garantir a sustentabilidade financeira de vários investimentos no Parque Olímpico e em suas redondezas. Ambas as iniciativas e outras ainda, podem ter impacto nas atividades e organizações culturais.

<sup>35</sup> <http://legacy2020.org/index.php/home/news/166-create-festival>



## 9. Aprendizados

### 9.1. Introdução

Esta é a seção mais importante deste relatório, já que delinea um conjunto de observações e recomendações relativas às Olimpíadas de 2012, que podem ser relevantes ou inspiradoras para as de 2016. Baseada em informações apresentadas ao longo do documento, analisará como o planejamento de Londres 2012 poderia ter sido reorientado e apresentará ideias e sugestões para o planejamento de 2016.

### 9.2. Aprendizados

Um estudo já desenvolvido indica que não há precedente para a integração ativa da cultura nas atividades centrais das Olimpíadas<sup>36</sup> – parece haver pouca evidência sobre o impacto da cultura nos jogos olímpicos e em outros grandes eventos esportivos. Alguns programas de avaliação estão sendo criados no Reino Unido e espera-se que gerem pesquisas e dados úteis, relativos aos jogos de Londres.

Entretanto e apesar dessa carência de precedentes, é possível salientar alguns aprendizados, inspirações e achados. Os que demonstram ser de interesse especial são elencados a seguir, sem relevância de ordem.

### **GESTÃO DO PROCESSO PARA CONVERTER A CANDIDATURA EM UM PROGRAMA DE ATIVIDADES PARA O PERÍODO DAS OLIMPÍADAS**

Os profissionais que participaram da elaboração do documento de candidatura estavam plenamente conscientes de que muito do que estavam preparando para o escrutínio do Comitê Olímpico Internacional, em 2005, não seria necessariamente cumprido em 2012. Não houve decepção quanto a isso – apenas o reconhecimento de que a realidade econômica, técnica e logística envolvida na realização de um evento de grande porte e da infraestrutura que este requer poderia requerer mudanças.

Embora o conteúdo do programa cultural seja muito menos complexo, a mesma regra é válida. É importante que isso seja entendido em todas as fases do programa cultural. Ou seja: o que foi preparado para o documento de candidatura deve ser revisto à luz das oportunidades e restrições que surgirem em tempo real.

No momento da candidatura, foi gerado um alto nível de energia e de entusiasmo na comunidade cultural, uma das maiores defensoras da

<sup>36</sup> Baseado em uma entrevista com pesquisador sênior da GLA.

candidatura. Mas esse nível elevado de expectativas teve um preço. Quando parte do investimento e das atividades prometidas não se concretizou, a comunidade cultural passou a ser muito crítica.

Após a escolha de Londres como sede, a equipe de 2012 continuou animada, enquanto o orçamento e a governança eram definidos. Teria sido mais recomendável naquele momento fazer uma pausa, refletir acerca dos possíveis resultados e começar a identificar os desafios a serem transpostos – ao invés de continuar gerando expectativas acerca dos benefícios que as Olimpíadas poderiam gerar para a cultura.

Mesmo agora, fica a sensação de que foi dada à comunidade cultural uma falsa ideia de apropriação das Olimpíadas Culturais e das atividades relacionadas a elas. O processo de elaboração da candidatura não é a mesma coisa que a concretização de um programa factível de atividades.

## **GESTÃO E TRANSPARÊNCIA DA RELAÇÃO COM A COMUNIDADE CULTURAL**

Não foi somente na transição de candidatura para atividades reais que a liderança do time londrino falhou. Pecou também na gestão de sua relação com a comunidade cultural.

Embora as pessoas chave tenham sido recrutadas como defensoras dos jogos, não se conseguiu engajá-las nos níveis mais altos – elas foram consideradas parte do esforço cultural, mas não atuaram no planejamento dos jogos de modo geral. Envolver pessoas do mundo cultural ou artístico na tomada de decisões teria garantido que algumas das principais mensagens acerca do planejamento e do financiamento de longo prazo fossem transmitidas, gerenciando os problemas que pudessem causar.

Além disso, no que diz respeito à gestão do programa cultural, a percepção mais forte da comunidade cultural foi de opacidade e confusão. As entrevistas com agentes culturais sugerem que, no pior dos casos, há uma sensação de fundos reduzidos e “saqueados” do programa cultural e, no melhor, de que os recursos não são facilmente acessíveis, estando enrolados na burocracia e nas restrições de 2012.

Enfim, há uma sensação de que a “máquina” de 2012 está ofuscando eventuais oportunidades e iniciativas culturais.

## LIDERANÇA DAS ARTES

Ter uma liderança na comunidade artística teria sido essencial para o sucesso do componente cultural dos jogos de Londres. Essa liderança chegou muito tarde, mas agora está começando a mostrar benefícios.

Liderança das artes não é o mesmo que liderança artística. A liderança requerida teria sido de levar uma mensagem das artes para um grupo de *stakeholders* menos políticos e a administradores envolvidos nos vários órgãos ligados às Olimpíadas. Transmitir a confiança da comunidade artística e ter um forte histórico artístico são, claro, pré-condições para alguém encarregado do programa cultural. Mas saber se comunicar com eficiência com as pessoas do setor é crítico.

Liderança no primeiro escalão também é crucial. Muito do que foi conseguido em Londres se deve a intervenções, liderança e habilidades de comunicação de uma ou duas pessoas de nível sênior na ODA ou em outros conselhos. Isso permitiu alavancar recursos e dar visibilidade adicional ao setor cultural.

## ESTRUTURA DEMOCRÁTICA VERSUS ESTRUTURA DE COMANDO-E-CONTROLE

É importante reconhecer o regime de comando-e-controle associado à realização do maior evento esportivo internacional, envolvendo milhares de atletas, centenas de políticos e transmissão para bilhões de pessoas. Esse modelo conflita com o etos cultural de espontaneidade e criatividade.

Por um lado, é importante aceitar que os principais eventos culturais associados aos jogos devem ser administrados com controle e espaço limitado para inovação. Por outro, é preciso criar mais espaço – fora das estruturas e dos principais processos – para atividades mais inovadoras e espontâneas.

Decorre disso que simplesmente não haverá uma ampla gama de oportunidades para que os grupos culturais contribuam da maneira usualmente espontânea para os eventos culturais. Embora os grandes festivais do Reino Unido – como o Festival de Edimburgo e o Carnaval de Notting Hill – demandem uma quantidade significativa de planejamento e pré-programação, seu êxito depende de uma grande espontaneidade cultural e criativa. A atividade cultural associada aos jogos olímpicos e paraolímpicos não permite isso e é estritamente controlada, sob várias formas – a começar pela marca.

No caso de Londres 2012, o “espaço” para novas atividades inovadoras foi criado por meio da adoção da marca *Inspire*, que permitiu às autoridades de 2012 reconhecer e trabalhar com organizações e atividades que não estão sendo consideradas como atividades das Olimpíadas. O foco no legado também possibilitou o desenvolvimento de uma gama de atividades que escapam ao âmbito das atividades preparatórias ou a serem realizadas durante os jogos.

## **GARANTIA DE QUE A CULTURA INTEGRE OS PLANOS DE OUTROS DEPARTAMENTOS**

Muito do sucesso dos jogos de 2012, como enfatizado anteriormente, deveu-se à alavancagem de financiamento e comprometimento com a cultura por programas e agências não culturais.

Embora muito do sucesso, por exemplo na ODA, tenha sido atingido por meio dos esforços de pessoas com muita influência, a mensagem principal é a necessidade de ter comprometimento e aval fortes e escritos, já na fase inicial.

No caso da ODA, deveria ter sido adotada a política de um percentual para as artes; no caso dos distritos de Londres, a existência de uma estratégia forte, consorciada entre os distritos, foi instrumental para liberar recursos e oportunidades de planejamento e desenvolvimento de longo prazo.

## **VISÃO DE LONGO PRAZO**

Uma mensagem crítica, ligada a muito do acima, é a importância de olhar além dos períodos preparatório e de realização dos jogos. Um dos maiores resultados de sediar os jogos deve ser um legado duradouro – explícito ou não – que fica para os participantes, os residentes e, especialmente, os profissionais do campo cultural. A experiência de participar dos jogos olímpicos e paraolímpicos deveria ser uma inspiração, gerando valor e ideias muito depois das atividades terem terminado.

Muito do sucesso dos jogos de Londres será medido pelo grau em que novas ideias tiverem sido geradas e que novas produções e infraestrutura tiverem sido criadas. Há especialmente na zona leste de Londres, mas em todo o Reino Unido de modo geral, um comprometimento em garantir que os benefícios de 2012 durem. Sendo assim, o sucesso da atividade cultural não deveria ser medido em termos de resultados durante os preparativos e a poucas semanas dos jogos – mas pelo legado para os anos seguintes.

## 10. Conclusão

“Londres 2012 será lembrada como a dos “jogos culturais”? Duvido. As organizações culturais e a infraestrutura cultural de Londres obterão dos jogos alguma forma de legado duradouro? Tenho certeza!”<sup>37</sup>

É cedo demais para analisar ou entender o impacto e o potencial da cultura nas Olimpíadas e Paraolimpíadas de 2012. Mas, conforme demonstrado neste relatório, há alguns aprendizados muito claros e inspirações importantes que podem ser úteis aos organizadores de eventos semelhantes.

Em resumo, o componente cultural dos jogos de Londres sofreu com um inflar de expectativas e com a má gestão da relação com a comunidade cultural. Isso foi exacerbado por pressões sobre o orçamento cultural e pela falha em nomear ou demonstrar liderança adequada na burocracia, que tem sistemas e processos estranhos à maioria das organizações culturais.

Ainda mais frustrante é que isso tenha ocorrido após um histórico de política que buscava integrar a cultura ao centro do desenvolvimento e da regeneração econômica, das tomadas de decisão e de investimentos.

Mas é agora que, talvez mais por acidente do que de forma premeditada, está havendo uma presença cultural. É nessa geração de novos recursos e na alta visibilidade obtida pela cultura, a custo zero para o orçamento da cultura de 2012, que se obterá mais resultados. Por meio de financiamento à infraestrutura, de ações financiadas em todo o país pelas autoridades locais e outras, e pelo legado que será percebido muitos anos após os jogos. É nisso que repousa a maior contribuição para a cultura.

<sup>37</sup> Funcionário do alto escalão da equipe de Londres 2012.

## Referências

### 1) Principais Sites e Fontes de Informação

#### Londres 2012

<http://www.london2012.com>

Principal *site* contendo informações atualizadas acerca dos planos de cultura etc:

<http://www.london2012.com/get-involved/open-weekend>

<http://www.london2012.com/about-us/our-brand/inspire-programme>

#### Departamento de Cultura, Mídia e Esporte responsável pelos jogos de 2012

<http://www.culture.gov.uk/what>

[we\\_do/2012\\_olympic\\_games\\_and\\_paralympic\\_games](http://www.culture.gov.uk/what_we_do/2012_olympic_games_and_paralympic_games)

*Site* útil para informações e dados acerca de áreas específicas de pesquisa.

#### Administração da Grande Londres (GLA)

Time de coordenação central para os jogos, incluindo vários grupos de coordenação cultural.

<http://www.london.gov.uk>

<http://www.london.gov.uk/priorities/art-culture/london-2012>

#### Agência de Desenvolvimento de Londres (LDA)

Realiza uma gama de programas de emprego e capacitação de habilidades, ligados aos jogos. Também administra o Fundo de Habilidades Culturais de Londres, em parceria com o Conselho das Artes.

<http://www.artscouncil.org.uk/news/2012-london-cultural-skills-fund>

#### Conselho das Artes da Inglaterra

Atuou ativamente no desenvolvimento das atividades culturais de 2012, oferecendo pessoal, cofinanciando cargos e defendendo fundos e comprometimento em vários níveis.

Sua visão para 2012 pode ser encontrada em:

[http://www.artscouncil.org.uk/publication\\_archive/2012-games-our-vision/](http://www.artscouncil.org.uk/publication_archive/2012-games-our-vision/)

## CREATE

Festival criado para celebrar a contribuição da zona leste de Londres para as Olimpíadas e como parte do legado cultural em desenvolvimento.

<http://www.createlondon.org>

## Empresa de Legado do Parque Olímpico (OPLC)

Uma instituição muito nova, inicialmente planejada para ser co-coordenadora das várias organizações do setor público engajadas em atividades de legado, a OPLC tem por foco o desenvolvimento de oportunidades para o Parque Olímpico.

Criada como uma organização comercial, seu objetivo é concretizar as ambições de legado do Parque, trabalhando com os incorporadores do setor privado, as autoridades locais e outros parceiros.

<http://www.legacycompany.co.uk/>

## 2) Imagens, Filmes e Blogs

### Olimpíadas Culturais

Entrevistas, reflexões e imagens dos planos das Olimpíadas Culturais de 2012.

<http://www.youtube.com/watch?v=VjG7614zTD8>

<http://www.london2012.com/videos/2009/what-the-cultural-olympiad-means.php>

### Open Weekend

Um mapa visual da gama de atividades em todo o Reino Unido.

<http://www.london2012.com/map.php?dtend=2009>

[08&amp;zoom=6&amp;q=ow09%20&dtstart=2009](http://www.london2012.com/map.php?dtend=2009&dtstart=2009)

[07&amp;types=event,webcam&center=53.44959,-2.27961](http://www.london2012.com/map.php?dtend=2009&dtstart=2009&types=event,webcam&center=53.44959,-2.27961)

Vídeo do *Open Weekend* 2009.

<http://www.london2012.com/videos/2009/open-weekend-2009.php>

### Artistas Tomando a Liderança

Iniciativa de envergadura nacional, bancada pela loteria e desenvolvida para ajudar a apoiar e promover os planos de 2012.

<http://www.artiststakingthelead.org.uk/>

### Programa *Inspire*

<http://www.london2012.com/videos/2009/inspire-programme.php>

### Parque Olímpico

Artistas trabalhando nos projetos das pontes para o Parque Olímpico.

[http://josephlichy.com/dreaming\\_of\\_Bridges.html](http://josephlichy.com/dreaming_of_Bridges.html)

### A maior obra de parte pública planejada para o Parque Olímpico

<http://www.culturalolympics.org.uk/wp>

[-content/uploads/2010/04/London2012-Orbit.png](http://www.culturalolympics.org.uk/wp-content/uploads/2010/04/London2012-Orbit.png)

## **3) Documentos essenciais (disponíveis sob encomenda)**

“London 2012 Bid book”, Capítulo 17

“London Olympics Bill”, 2005

“LOCOG host city contract”

“The Mayor’s Culture Strategy”, 2004

“Strategy for Arts, Culture & Creativity in the Olympic Park”, novembro de 2007







# Projetos e Processos Emblemáticos:

O caso Bilbao

Miren Martín Morato e  
Roberto Gómez de la Iglesia

## Introdução

Em 13 anos, mais de 12 milhões de pessoas passaram pelo Museu Guggenheim Bilbao, com motivações diferentes: a atração da marca Guggenheim, contemplar *in situ* o edifício de Gehry, as coleções que desfilaram por suas salas, visitar Bilbao e arredores etc. O que começou como uma aventura incerta se converteu em uma experiência de êxito, que não somente mudou o conceito da ideia de museu, como também contribuiu para transformar de forma importante tanto a cidade como seus cidadãos. É o que se denomina “Efeito Guggenheim”.

Esse projeto revolucionou Bilbao e seu entorno, como ocorreu em outras capitais de distintos continentes que, apoiando-se em algo muito específico, como podem ser as Olimpíadas, os Jogos de Inverno, a Copa do Mundo ou algum ícone cultural, vivenciaram um desenvolvimento sobre três eixos: social, econômico e cultural.

Por solicitação de Ana Carla Fonseca, Diretora da Garimpo de Soluções, c2+i elaborou um relatório, sobre diferentes aspectos do Museu Guggenheim Bilbao.

Para descobrir o porquê deste fenômeno, analisaremos em profundidade os processos de desenvolvimento do Museu Guggenheim Bilbao, desde antes ainda que se concebera a ideia de instalar uma franquía Guggenheim na capital de Bizkaia, até hoje. Buscaremos o lugar da cultura no processo de transformação de Bilbao e identificaremos tanto os aprendizados e as experiências positivas, como as negativas.

Este relatório foi elaborado por **Miren Martín Morato**, jornalista, e **Roberto Gómez de la Iglesia**, economista especializado em economia regional e urbana e mestre em administração de empresas, gestor cultural e consultor da c2+i, cultura, comunicação, inovação.

**Imagem (ao lado): Guggenheim, Bilbao (Roberto Gómez de la Iglesia)**

Agradecemos a colaboração especial de Mikel Etxebarria Etxeita, Chefe do Serviço Cultural da Diputación Foral<sup>1</sup> de Bizkaia e ex-Vice Conselheiro de Cultura do Governo Basco, que nos proporcionou valiosas informações.

## I. Contextualização e Histórico do Projeto

### 1.1. Crise econômica

Para entender o contexto histórico no qual se desenvolveu o projeto do Museu Guggenheim Bilbao (doravante MGB), é preciso explicar a configuração política da área em que se encontra a cidade de Bilbao. A Espanha, com um sistema quase federativo, está dividida em 17 Comunidades Autônomas, tendo cada uma delas um Parlamento e um governo que podem elaborar e promulgar suas próprias leis, sem contrapor-se ao que ditam o governo e o Parlamento com sede em Madri. A Comunidade Autônoma do País Basco ou Euskadi, no norte da Espanha, é integrada por três províncias ou territórios históricos: Álava, Bizkaia e Gipuzkoa. Cada uma tem seu Parlamento, governo e fazenda territorial (foral). (\*Anexo 1)

Se Vitoria-Gasteiz é a capital de Álava e da Comunidade Autônoma, convertendo-se assim em seu centro político, Bizkaia, cuja capital é Bilbao, é o território mais importante de Euskadi, em termos populacionais e de atividade econômica. Já em Gipuzkoa, território de grande importância industrial, destaca-se a cidade de San Sebastián, por sua beleza e seus eventos culturais. (\*Anexo 2)

O último censo indica que há em Bilbao atualmente 355.731 pessoas. São porém 900.000 as que residem na área metropolitana. Abriga ainda 39.100 empresas e 9.257 estabelecimentos comerciais.

Na época em que começaram as negociações entre o governo basco e a Solomon R. Guggenheim Foundation (doravante SRGF), a Espanha tentava sair de uma crise que havia açoitado duramente o País Basco e Bizkaia em especial. A economia da região se baseara na indústria, sobretudo a naval e a siderúrgica, porém seu modelo produtivo tinha entrado em crise. Os **estaleiros** absorviam 20% do emprego do setor na Espanha e 7% do relativo à província. Mesmo depois de superado o primeiro embate da crise econômica internacional (iniciada em 1973, atingindo a Espanha em 1975), entre 1982 e 1994 as cifras de emprego no setor diminuíram 68%, levando ao fechamento dos estaleiros.

<sup>1</sup>NT - Entidade pública encarregada de gerenciar os interesses econômico-administrativos do foro correspondente. Por falta de correspondência exata em português, será mantido o termo original.

No que tange à **indústria** basca, focada em aços especiais e em siderurgia integral, esta viveu uma situação terrivelmente dura, de tal forma que o desemprego na Comunidade Autônoma do País Basco chegou a praticamente 24%, embora em algumas regiões da margem esquerda da *ría*<sup>2</sup> do Nervión tenha atingido 31%. Em 1985, a população industrial ocupada de Bizkaia era de somente 61% da existente em 1975. Entre 1980 e 1985 foram fechadas 602 empresas. A solução que se tentou foi a de fortes investimentos em reconversão<sup>3</sup> e reindustrialização. O Estado espanhol investiu cerca de 1,2 bilhão de euros em reconversões em Euskadi. (\*Anexos 3 e 4)

## 1.2. Situação urbana

Essa desertificação industrial ao longo da *ría* e até mesmo no centro de Bilbao, nos lugares onde anteriormente encontravam-se os altos fornos, os estaleiros e outras indústrias, provocou uma degradação urbana significativa.

Bilbao era, no início dos anos 1980, uma cidade escura, reflexo da alta contaminação ambiental que tinha vivenciado durante décadas. A *ría* era a receptora principal das águas residuais domésticas e mesmo industriais. Sua cor e seu cheiro refletiam uma degradação urbana notável. O planejamento urbano não era um dos aspectos em que Bilbao se destacava (ao contrário de sua vizinha Vitoria-Gasteiz). O crescimento ao redor de um *botxo*<sup>4</sup> dava a Bilbao a imagem de cidade desordenada, de difícil acesso a muitos de seus bairros, com deficiências de comunicação com sua zona metropolitana. Era a imagem de uma cidade decadente, na qual inclusive o orgulho bilbaíno tradicional dos cidadãos estava abalado.

## 1.3. Inundações

Em 26 de agosto de 1983, caíram sobre Bilbao 600 litros de chuva por metro quadrado em 24 horas, provocando inundações graves, que causaram a morte de 34 pessoas, o desaparecimento de outras cinco e perdas de 1,2 bilhão de euros na região, dos quais 360 milhões unicamente em Bilbao. Cento e um municípios arrasados foram declarados área de calamidade. Foi o ponto de inflexão que atingiu o nível mais baixo da cidade, física e emocionalmente. (\*Anexos 6 e 7)

<sup>2</sup> NT - Vale fluvial invadido pelo mar, devido ao desmoronamento das terras costeiras ou por uma elevação do nível do mar.

<sup>3</sup> NE - Reorientação das atividades e dos investimentos para setores com maior vantagem competitiva, como resposta ao declínio das indústrias tradicionais.

<sup>4</sup> Buraco, em linguajar coloquial do País Basco.

Porém, as inundações que afetaram de maneira singular o Casco Viejo de Bilbao<sup>5</sup> são, no nosso ponto de vista, o marco fundamental para a transformação da cidade. A partir de então, aceleram-se todos os planos de abastecimento de águas e saneamento de Bilbao, recupera-se o esplendor comercial do *Casco Viejo*, incrementa-se a limpeza de fachadas de edifícios emblemáticos (entre eles o Teatro Arriaga, símbolo do domínio cultural que Bilbao teve um dia). Tudo isso unido a uma então recente recuperação de manifestações festivas populares, de movimentos associativos e culturais pujantes... levando os bilbaínos a “sair do lodo”.

#### 1.4. Déficit de infraestruturas culturais

Jon Azua, que foi Vice-Presidente para Assuntos Econômicos do Governo Basco durante as negociações do MGB, afirmou que “Bilbao sofria então a deterioração das cidades industriais presas em um processo de decadência, tendo com isso perdido sua capacidade e sua motivação para atrair projetos que favorecessem seu futuro, acentuando o conhecido déficit de infraestrutura que afetou todas as grandes cidades. Consequentemente, as instituições culturais sofreram um progressivo abandono e um corte orçamentário que redundou em limitação da criatividade e da promoção cultural e artística, um terreno que ficou então reduzido a pequenas iniciativas privadas. De fato, as infraestruturas culturais eram o único elemento da Comunidade Autônoma Basca que seguia abaixo da média espanhola.”<sup>6</sup>

Já o ex-Conselheiro de Cultura, Joseba Arregi, um dos que negociaram com Thomas Krens a criação do MGB, opina que a vertente cultural é a menos conhecida de todas as que se levantaram até então: “Era o peixe que mordida sua cauda. Na Euskadi não se pedia dinheiro para coleções, porque não havia edifício e não se destinava dinheiro para edifício, porque não havia coleções. A Fundação Guggenheim veio romper esse círculo”<sup>7</sup>. Arregi conta que o Presidente do Governo Basco, José Antonio Ardanza, perguntou-lhe se com 25% de greve em muitas regiões poderiam permitir-se fazer um equipamento com esse custo.

<sup>5</sup> NR - Centro antigo da cidade, com grande concentração de monumentos históricos.

<sup>6</sup> Azua, Jon. “El Guggenheim Bilbao: Estrategias Coopetitivas” em *Aprendiendo de Bilbao*. Madri: Ed. Akal, 2007.

<sup>7</sup> É preciso ressaltar que não estamos totalmente de acordo com essa afirmação, já que a Diputación Foral de Álava dispunha e dispõe hoje de uma importante coleção de arte moderna e contemporânea, especialmente espanhola e carecia de equipamento adequado. O problema foi finalmente sanado em abril de 2002, com a inauguração de Artium, Centro-Museu Basco de Arte Contemporânea, em Vitoria-Gasteiz.

Arregi respondeu que o edifício tinha o mesmo orçamento que seis quilômetros de estrada. “Podemos nos permitir isso”. O Guggenheim foi então aprovado.

### 1.5. Terrorismo

Na primavera de 1991, a SFRG encarregou o Programa de Estudos Bascos da Universidade de Nevada de elaborar um relatório que indicasse se o problema do terrorismo prejudicaria a imagem da marca Guggenheim. O estudo, realizado por Iñaki Zabaleta, concluiu que 85% das notícias que se publicavam na América do Norte sobre o País Basco faziam referência ao terrorismo.

O País Basco sofria a chaga do terrorismo do ETA, um grupo armado que nascera em 1959, em plena ditadura franquista, com o objetivo teórico de buscar a independência de Euskadi dos Estados espanhol e francês e que cometeu seu primeiro atentado em 1961. Porém, a morte de Francisco Franco não levou ao desaparecimento do ETA, que ainda hoje continua ativo. Em 1989, ano no qual se iniciavam as negociações, o grupo terrorista assassinou 46 pessoas<sup>8</sup>.

Lorna Scott Fox<sup>9</sup> escrevia então no “London Review of Books” que o maior medo de Thomas Krens era “ver a palavra terrorismo” na primeira página do *New York Times*. De fato, a manchete do jornal no qual ela publicava essas manifestações dizia “ETA vai ao Guggenheim”<sup>10</sup>, fazendo assim alusão à tentativa fracassada de atentado contra o Rei da Espanha, em data próxima à inauguração do MGB e que deixou uma vítima mortal.<sup>11</sup>

### 1.6. As negociações e o processo

As origens do MGB devem ser buscadas na emissão de bônus realizada em 1990 por Thomas Krens, Diretor da SRGF, que levou a um aumento de 600% da dívida da SFRG. Para salvar a situação, ele idealizou a criação dos museus-franquias. Transcorridos vários fracassos (como o de Salzburgo, Veneza ou Madri), Bilbao se candidatou e começaram as negociações. O Deputado de Fazenda de Bizkaia já imaginava que o museu serviria para regenerar Bilbao urbanisticamente. A cidade, segundo o relatório RECLUS,

<sup>8</sup> Dados de COVITE (Colectivo de Víctimas Terrorismo).

<sup>9</sup> Lorna Scott é crítica de arte, escritora, tradutora e jornalista. Referência tomada de Leoné Puncel, Santiago em *Revista Internacional de Estudios Vascos*, 49,1 2004.

<sup>10</sup> Leoné Puncel, Santiago. “Global Frisson: la transformación de la imagen de Bilbao” em *Revista Internacional de Estudios Vascos*, 49,1 2004 (159-169).

<sup>11</sup> A praça da entrada do Guggenheim Bilbao tem o nome de José María Agirre, policial basco assassinado pelo ETA ao descobrir o comando terrorista que pretendia atentar contra o rei.

estava entre as cidades de categoria 6 e era número 56 entre as cidades europeias.<sup>12</sup>

Em 6 de maio de 1991 foi assinado, na sede do Museu Guggenheim da Quinta Avenida de Nova Iorque, o Memorando de Entendimento, documento de intenções no qual se ressaltava, entre outras questões, que o museu levaria o nome Guggenheim e o da localidade que o abrigaria, Bilbao, e que se realizaria uma grande obra arquitetônica com um arquiteto de reputação internacional. O documento, escrito em inglês, foi subscrito pela Diputación Foral de Bizkaia, pelo Conselheiro de Cultura do Governo Basco, a quem em sua primeira página definem como *the Ministry of Culture of the Basque Country* e pela SRGF. Nele se afirma que “a Diputación Foral de Bizkaia se responsabilizaria pela construção do edifício, que custaria ao menos 100 milhões de dólares e do qual seria proprietária. A Diputación bizcaína ofereceria ao museu de Nova Iorque 20 milhões de dólares, em reconhecimento à responsabilidade por suas coleções, especialização e reputação. A Diputación Foral de Bizkaia se encarregaria de todos os gastos da operação e dos orçamentos que se elaborariam de mútuo acordo entre a Fundação Guggenheim e a Diputación; esta ficaria com a receita dos ingressos ao museu, porém as vendas ao público que fossem superiores às vendas diretas seriam repartidas pela metade com a Fundação Guggenheim”<sup>13</sup>.

Sobre as coleções, previa-se de uma permanente, que proviria da SRGF, de exposições especiais de grande e pequena escalas e de uma coleção “local permanente”, centrada em “artistas regionais, espanhóis ou da Europa Ocidental”. Segundo o Ex-Conselheiro de Cultura Arregi, a grande batalha foi conseguir um anexo sobre a coleção, no qual se indicava que todas as coleções do Guggenheim de Nova Iorque iriam a Bilbao, com as únicas exceções da impressionista (por coerência com o objetivo do museu) e a de Veneza, de Peggy Guggenheim. “A partir daí começa a funcionar o projeto”<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> O relatório foi realizado pela empresa RECLUS, em 1989, entre 165 cidades de países membros da União Europeia, além de Suíça e Áustria, país que viria a integrar a U.E. O estudo foi feito entre as cidades com mais de 200.000 habitantes. Foram considerados 16 indicadores: população, crescimento populacional, presença de empresas multinacionais, infraestruturas e atividades tecnológicas, presença de engenheiros, executivos e técnicos, pesquisa, função universitária, praças financeiras, tráfego dos portos, irradiação cultural, realização de feiras, realização de congressos, mídia e edição, telecomunicações e, finalmente, cidades especializadas. O relatório apresenta uma classificação geral das aglomerações com mais de 200.000 habitantes e cinco classificações setoriais: relações internacionais, comunicações, potência econômica, pesquisa, tecnologia e função cultural. A classificação geral se divide em nove classes ou níveis e Bilbao fica em sexta. Note-se que quanto aos 16 indicadores, a Espanha ocupa o quinto lugar da classificação, encabeçada pela Alemanha Ocidental, seguida por França, Itália e Reino Unido, mostrando que Bilbao estava abaixo da média espanhola

<sup>13</sup> Zulaika, Joseba. *Guggenheim Bilbao. Crónica de una seducción*. Madri: Editorial Nerea, 1997.

<sup>14</sup> Arregi, Joseba. Ex-Conselheiro de Cultura do Governo Basco. Debate sobre Guggenheim Urdaibai. Bilbao, 2010.



O montante econômico era importante, porém é preciso ressaltar que o Deputado Geral de Bizkaia, José Alberto Pradera, argumentou que “o desembolso não é um gasto, mas sim um investimento estratégico, porque estamos criando infraestrutura”<sup>15</sup> e ainda que “o fato de Bilbao se igualar a Nova Iorque e Veneza na vanguarda cultural, considero apenas um prólogo para tratar de igualar-nos em níveis socioeconômicos”. Considera-se que como contrapartida, se teria “um futuro, uma imagem, um prestígio, milênio e Bilbao 2000”.

De todo modo, foi um projeto que o Governo Basco e a Diputación Foral de Bizkaia levaram a cabo, duas instituições nas quais o Partido Nacionalista Basco governava; no Governo, com outros dois parceiros de governo minoritários, porém também nacionalistas e na Diputación Foral de Bizkaia, por maioria<sup>16</sup>. A escolha de Frank Gehry foi feita após um concurso realizado em julho de 1991, no qual duas outras empresas foram convidadas a participar: Arata Isozaki, que estava desenhando o novo Guggenheim no Soho, e a cooperativa vienense Coop Himmelblau, integrada por Wolf Prix e Helmut Swinzy.

No dia 13 de dezembro foi assinado o acordo em Bilbao, entre a Fundação Guggenheim e as instituições bascas. Em 21 de fevereiro de 1992, o Parlamento Basco deu a largada e em 27 de fevereiro o Presidente do Governo Basco, José Antonio Ardanza, rubricou o compromisso em Nova Iorque.

Em julho de 1992 o Governo Basco e a Diputación Foral de Bizkaia constituíram o Consórcio do Projeto Guggenheim Bilbao, a fim de supervisionar o planejamento e a construção do museu e como Diretor Gerente da entidade nomearam Juan Ignacio Vidarte, homem de confiança da Diputación de Bizkaia, presente nas negociações desde o princípio.

Frank Gehry apresentou o desenho do museu em fevereiro de 1993 e em outubro desse mesmo ano foi colocada a primeira pedra, embora a estrutura só começasse a ser erguida um ano depois.

Em novembro de 1996 a SRGF apresentou à administração basca a proposta do Plano Estratégico 1997-2000, que culminaria com a apresentação do Plano Operacional. Por fim, em 18 de outubro de 1997 inaugurou-se o MGB. Como contam as crônicas, Bilbao acabava de ser posta no mapa do mundo.

<sup>15</sup> Idem 9.

<sup>16</sup> Enquanto as negociações avançavam, o governo basco entrava em crise política. Saíram o EE e o EA, entrando o PSE, com cinco cadeiras. No princípio se opuseram ao acordo, porém conforme conta Joseba Zulaika em seu livro, houve uma intervenção do Ministro de Assuntos Exteriores da Itália, de Michelis, membro do Patronato da SRGF e amigo pessoal do Presidente do Governo Espanhol, Felipe González, que mediu com os socialistas bascos. Essa versão dos fatos foi questionada por membros do antigo Governo Basco, entre eles o Ex-Conselheiro de Cultura, Joseba Arregi.

## 1.7. Em resumo

A criação do MGB não partia do zero. Embora seja verdade que a situação econômica e urbana do território se encontrava em uma de suas piores épocas, também é fato que as instituições tinham começado a dar passos para solucioná-la, como os projetos em desenvolvimento para o metrô, o porto e o aeroporto.

Embora as circunstâncias que rodeavam as negociações não fossem as melhores, tanto a Fundação quanto a administração basca souberam aproveitar sinergias para levar a cabo o que em pouco tempo se converteria em um exemplo de sucesso museístico e de regeneração urbana, embora não de envolvimento cultural com a comunidade. Mas a transformação urbana de Bilbao não se deve ao MGB. O ponto crítico que estimulou todo o processo foi a regeneração da *ría* e, nesse contexto, o MGB foi um fator importante, especialmente na projeção externa da imagem de uma nova Bilbao.

## 2. Objetivos declarados

### 2.1. Objetivos econômicos e de regeneração urbana

Em 18 de outubro de 1997, dia da inauguração do MGB, o então Deputado Geral de Bizkaia, Josu Bergara, expressava sua certeza de que os quatro objetivos iniciais do projeto seriam cumpridos: “Superar a crise econômica, oferecer à sociedade basca uma referência cultural de primeira ordem, propiciar a regeneração urbana de Bilbao e, aproveitando esse contexto, empreender uma política global de modernização metropolitana do coração industrial, social e econômico de Euskadi”<sup>17</sup>.

Juan Ignacio Vidarte, Diretor Geral do MGB e Diretor Geral de Estratégia Global da SRFG, afirmou que a cultura “pode ser utilizada como variável instrumental para conseguir objetivos ligados a políticas de desenvolvimento econômico ou de revitalização urbanística”<sup>18</sup>. Continuava afirmando que “cada vez com maior frequência esse tipo de iniciativa forma parte de estratégias mais amplas de desenvolvimento econômico, nas quais se considera que a cultura é um fator de influência na localização de projetos empresariais e de estímulo a atividades relacionadas ao turismo cultural ou de negócios, ao setor terciário em geral. Também se outorga à cultura um papel importante como instrumento de projeção de uma

<sup>17</sup> *Jornal Le Monde*. Suplemento de Cultura, 19 de outubro de 1997.

<sup>18</sup> Vidarte, Juan Ignacio. Artigo “Nuevas infraestructuras culturales como factor de renovación urbanística, revitalización y regeneración económica”, em *Arte, Empresa y Sociedad: más allá del patrocinio de la cultura*. Vitoria: Editorial Grupo XABIDE, 2004.

imagem exterior”. Já Jon Azua considerou importantes: “a presença em Euskadi de uma rede internacional, que abrirá oportunidades do mais alto nível nos campos da economia e das finanças, e a projeção internacional da imagem real de nosso país, convertendo-o em uma máquina para o desenvolvimento estratégico de nossa sociedade global”<sup>19</sup>.

## 2.2. Objetivos de projeção exterior e de imagem

Por seu lado, Jon Azua ressalta em sua conferência *El Guggenheim Bilbao: Estratégias Coopetitivas* uma série de objetivos voltados à revitalização de Bilbao e de sua área metropolitana: transformar Bilbao em uma cidade de serviços, líder em atrações e equipamentos; vender a imagem da cidade graças a um museu “com uma arquitetura viva” e promover os bens culturais; atrair fluxos externos de capital intelectual, investimentos e empresas; concretizar atuações importantes, como a transformação do porto, regenerar o estuário, eliminar a indústria obsoleta e reinventar sua acessibilidade.<sup>20</sup>

Juan Ignacio Vidarte afirma que “outorga-se à cultura um papel importante como instrumento de projeção de uma imagem exterior específica”<sup>21</sup>. Esse objetivo de projeção internacional já havia sido assinalado pelo Presidente Ardanza. É o que publica o jornal *Le Monde*, por conta da inauguração da Fundação Basca *Euskal Etxea*, em Washington, em 1994: “Somos un pequeno país em busca de nossa presença no mundo”. Ardanza voltou a insistir nisso, quando declarou, durante a cerimônia de assinatura em Nova Iorque, que “o Museu Guggenheim será um foco de atenção, prestígio e projeção do País Basco no mundo inteiro”<sup>22</sup>.

## 2.3. Objetivos culturais

Azua ressaltou no simpósio *Aprendiendo del Guggenheim Bilbao* que os objetivos culturais do MGB abrangiam que a pinacoteca fosse símbolo de universalidade e internacionalização, saber e fazer locais; estivesse na vanguarda em gestão cultural e especialmente dos museus; e pudesse consolidar recursos culturais próprios. Ademais, o museu deveria dar respaldo a congressos econômico-culturais de primeira linha, ser força motriz das empresas bascas e centro de atração e formação de profissionais na comunidade educativa e cultural.<sup>23</sup>

<sup>19</sup> Declarações em coletiva de imprensa, publicada por todos os jornais da época.

<sup>20</sup> Idem 2.

<sup>21</sup> Idem 14.

<sup>22</sup> Idem 6.

<sup>23</sup> Idem 2.

Não é a primeira vez que se unem os conceitos de revitalização econômica e cultural. Em novembro de 1996 o Comitê Executivo da Fundação MGB aprovou o “Plano Operacional 1997-2000”. Nele, especifica-se como missão do Museu<sup>24</sup> que “O Museu Guggenheim Bilbao reunirá, conservará e exporá a arte deste século no marco de uma obra emblemática da arquitetura, que servirá de símbolo da vitalidade econômica e cultural do País Basco e da perspectiva internacional da Solomon R. Guggenheim Foundation”.

Já o “Plano Estratégico 2001-2004”, posterior, inclui elementos novos, tais como a busca da qualidade artística (garantida pelas sinergias com a Solomon R. Guggenheim Foundation, favorecendo um diálogo entre Europa e América), a vontade de abrir-se ao grande público, a intenção de educar a sociedade nas artes ou as menções a educação com valores de tolerância e abertura, a partir da divulgação da arte e da cultura.

Mas foi somente no “Plano Estratégico 2005-2008” que se definiu a visão do museu: “O Museu Guggenheim Bilbao aspira a: consolidar seu reconhecimento como referência europeia no âmbito das exposições temporárias e na apresentação de uma coleção permanente, em contínuo processo de crescimento; ser líder no Estado e referência na Europa por sua programação educativa, voltada a uma audiência diversificada; reforçar os níveis de visitação e fomentar sua pluralidade; liderar a aplicação de modelos de gestão inovadores para instituições museísticas e culturais do âmbito europeu; maximizar o aproveitamento de sinergias derivadas para a operação conjunta desenvolvida pelos Museus Guggenheim”. A missão adiciona a isso o conceito de “pesquisa as artes moderna e contemporânea”.

O último “Plano Estratégico 2009-2012” se afirma como o primeiro período quadrienal da Visão 2020. Diz que “O Museu Guggenheim Bilbao será reconhecido como líder europeu na criação de uma experiência museística centrada no visitante, assim como por seu modelo de gestão. Desempenhará um papel ativo na Solomon R. Guggenheim Foundation, tanto no desenvolvimento de novos projetos, como na formação especializada em gestão de museus, em prol da Rede Guggenheim e da economia criativa do País Basco.”

Com relação à missão, mantém a assinalada no “Plano Estratégico 2005-2008”.

<sup>24</sup> Etxebarria Etxeita Mikel, Museo Guggenheim Bilbao. Plan Estratégico 2001-2004. In Manito, Félix (Coord.), *Planificación Estratégica de la Cultura en España*. Fundación Autor, 2008.

## 2.4. Em resumo

O MGB se converteu no ícone da projeção exterior de Bilbao e de Euskadi, em peça fundamental e exemplo amplamente citado de *city marketing*. Hoje, a marca Bilbao não pode ser dissociada da marca Guggenheim, especialmente, e de Frank Gehry, em menor nível, apesar de existirem muitos outros elementos de singularidade identitária ou de vários outros arquitetos de renome (Norman Foster, Santiago Calatrava, Arata Isozaki...) terem feito intervenções na cidade e em seu entorno, ou as estejam fazendo.

O MGB foi, antes de mais nada, um projeto de marca-território e de qualificação do mesmo para atrair investimentos e novas oportunidades econômicas. Os objetivos econômicos (projeto icônico) e de imagem exterior sobrepuseram os culturais, embora o instrumento fosse eminentemente cultural.

Nesse sentido, o projeto foi coerente, já que isso foi exposto com enorme clareza. Mais preocupante é a construção de uma argumentação cultural *a posteriori*, visto o êxito em termos de visitantes (especialmente estrangeiros) e de projeção de Bilbao, que pretendem fazer da experiência um caso paradigmático de economia da cultura e criativa. Podemos dizer que é um bom exemplo de alguns aspectos do impacto econômico de equipamentos culturais, porém não de política cultural. Isso sem detrimento da excelente gestão museística clássica que caracteriza a SRGF.

## 3. Estratégia adotada

### 3.1. Estratégia de cidade

A **Associação Bilbao Metr poli 30<sup>25</sup>** foi criada, em maio de 1991, com a finalidade de “realizar a oes de promo ao e estudo voltadas à revitaliza ao da Bilbao Metropolitana”, segundo indicam seus estatutos.<sup>26</sup> Sua missão   “liderar a visão de futuro desejada para a área metropolitana de Bilbao, promovendo a competitividade econ mica internacional da metrópole e a melhoria da qualidade de vida de seus cidadãos, mediante a união de esforços públicos e privados”.<sup>27</sup>   formada por tr s tipos de s cios: os

<sup>25</sup> [http://www2.bilbao.net/bilbaoturismo/pdf/gprofesional\\_fraing/BILBAO%20METROPOLI%2030.pdf](http://www2.bilbao.net/bilbaoturismo/pdf/gprofesional_fraing/BILBAO%20METROPOLI%2030.pdf)

<sup>26</sup> Mencionado em Esteban, Marisol. “Bilbao, luces y sombras del titanio. El proceso de regeneración del Bilbao metropolitano”. Serviço Editorial da Universidade do País Basco. Bilbao, 2000.

<sup>27</sup> Jornal *Egin*, 10 de maio de 1991.

fundadores (Governo Basco, Diputación Foral de Bizkaia e a Prefeitura de Bilbao, além de outras entidades, como o banco BBVA, a Câmara de Comércio de Bilbao ou as universidades do País Basco e Deusto); os de número (fundamentalmente prefeituras); e os colaboradores (principalmente consulados de 24 países, além de empresas e fundações).<sup>28</sup> (\*Anexo 7)

Bilbao Metr poli 30 se atribuiu uma estratégia de renova o da área urbana, com a es de marketing internacional e com a presença, e inclusive a liderança, de Bilbao em sedes internacionais e com a gera o de redes no exterior. Complementarmente, foi criada a marca Bilbao e implementada uma política de ligar tanto o edifício do Guggenheim como as tendências vanguardistas de Gehry   imagem da cidade, tentando contrapor-se aos efeitos negativos. O desenvolvimento das empresas locais e profissionais foi estimulado, reforçando suas vantagens competitivas e utilizando a essência tecnológica do passado industrial do País Basco para promover uma mudança para novos serviços tecnológicos, abrindo assim novos caminhos para a economia, com o lema “Construir sobre o que já temos”. Note-se que as institui es queriam utilizar a obra de arte na qual se havia convertido o MGB como aceleradora de infraestruturas hoteleiras, de lazer e até mesmo de transporte<sup>29</sup>.

Por outro lado, definiu-se um Plano Estratégico que apontava as aspira es da capital bizcaína de converter-se em uma metrópole regional. Seriam feitos investimentos em três áreas concretas: infraestruturas de comunica o, meio ambiente e cultura. Esses projetos teriam valor agregado, com o envolvimento de arquitetos de prestígio internacional, como Frank O. Gehry, Santiago Calatrava, Norman Foster, César Pelli, Arata Isozaki e Rafael Moneo.

Foram adotadas mais de 180 a es, agrupadas em oito pontos críticos, que fundamentam o Plano Estratégico de Bilbao. (\* Anexo 9)

Quando se conseguiu que Bilbao fosse uma metrópole regional, mais de 300 peritos participaram da reflexão estratégica do documento “Bilbao 2010. La estrategia”<sup>30</sup>, desenvolvido por Bilbao Metr poli 30 e apresentado em abril de 2001, precisamente no Museu Guggenheim Bilbao. Seu título em ingl s, “Bilbao as a Global City”, define Bilbao como cidade global. Esse Plano Estratégico parte da base de que Bilbao está já entre as cidades europeias mais modernas e vanguardistas, processo que culminou com a

<sup>28</sup> [http://www.bm30.es/Welcome\\_es.html](http://www.bm30.es/Welcome_es.html)

<sup>29</sup> Idem 2.

<sup>30</sup> [http://www.bm30.es/Welcome\\_es.html](http://www.bm30.es/Welcome_es.html)

construção do metrô, em 1995 e do MGB, em 1997. Assim, o Presidente de Bilbao Metrôpoli 30, José Antonio Garrido, declarava que “Bilbao e seu entorno metropolitano precisam unir forças, em um novo impulso de modernização (...) e ao mesmo tempo projetar a metrópole como cidade internacional de classe mundial na nova sociedade do conhecimento<sup>31</sup>”.

A estratégia se fundamentou em três elementos básicos. Primeiro, as pessoas, para o que era necessário contar com mecanismos para formar, reter e atrair profissionais. Segundo, a atividade da cidade, com atividades empresariais de alto valor agregado, para as quais era preciso criar um entorno adequado, com infraestruturas inteligentes e políticas de apoio às iniciativas inovadoras. Por último, tinha por objetivo prioritário criar um ambiente favorável ao desenvolvimento humano harmônico e solidário, nos planos pessoal e social.

Para chegar a isso, havia quatro projetos estratégicos de primeira linha: a criação de uma cidade para a inovação e o conhecimento; a realização de uma Exposição Universal, como projeção internacional de Bilbao; a regeneração urbanística do Casco Viejo bilbaíno; e a limpeza e a recuperação da *ría* e de suas margens, para convertê-la em eixo articulador de uma sociedade aberta e multicultural. Além desses projetos motores, são criados vários planos complementares.

Outra peça fundamental na estratégia de cidade é a *Sociedade Ría 2000*, criada em novembro de 1992, com o objetivo de recuperar os antigos espaços industriais da zona da Grande Bilbao. Trata-se de uma Sociedade Anônima de capital público, criada com um aporte de capital de 1,8 milhão de euros, constituída em partes iguais pela administração espanhola, através de empresas dependentes da mesma (SEPES - Entidade Pública Empresarial do Solo, Autoridade Portuária de Bilbao, ADIF - Administrador de Infraestruturas Ferroviárias e FEVE - Ferrovias Espanholas de Via Estreita), bem como as administrações bascas: Governo Basco, Diputación Foral de Bizkaia e as Prefeituras de Bilbao e Barakaldo.

É encarregada de coordenar e executar ações de caráter global, que integram urbanismo, transporte e meio ambiente, definidas pelas autoridades urbanísticas. A forma de se financiar é a seguinte<sup>32</sup>: os acionistas da sociedade, todos instituições ou empresas públicas, cedem os terrenos de sua propriedade nas zonas centrais de Bilbao e Barakaldo<sup>33</sup>. Bilbao *Ría 2000* investe na urbanização dos solos e vende as parcelas correspondentes,

<sup>31</sup> Garrido, José Antonio. Presidente de Bilbao Metrôpoli.

<sup>32</sup> <http://www.bilbaoria2000.org>

<sup>33</sup> Município da *margin* esquerda da *ría*, muito afetado pela desindustrialização, tanto em termos urbanísticos, como sociais.

financiando suas ações (parcelas para a construção de edifícios, hotéis etc.). Por se tratar de uma entidade sem fins lucrativos, as mais-valias são investidas na própria regeneração das antigas zonas industriais e em outras atuações importantes para o desenvolvimento da metrópole, a construção de infraestrutura ferroviária ou a regeneração de determinados bairros. Conta, ademais, com subvenções da União Europeia, que nos últimos anos chegaram a alcançar até 9% do orçamento de investimento<sup>34</sup>. (\*Anexo 8)

### 3.2. Estratégia inicial do museu

A estratégia inicial do MGB está intimamente ligada à da SRGF. Jon Azua fala das “intenções da Fundação Guggenheim” que eram, entre outras, de ganhar liderança em Nova Iorque e competitividade no exterior, estabelecer uma rede global de museus que lhe permitisse estar presente em todo o mundo, através de uma coleção permanente e descentralizada, com a consequente redução de custos, gerindo novos espaços físicos. Com isso se faria do Guggenheim o estandarte na Europa que criaria grandes economias, se construiria um edifício que fosse em si uma obra de arte e esta se converteria em marca da cidade. Seriam também criados projetos de educação local e uma comunicação entre o museu e a cidade.

No campo econômico, a Fundação pretendia que o museu tendesse ao autofinanciamento e que tivesse um impacto econômico na cidade. Porém, a discrição, até mesmo o ocultismo com o qual se realizou o processo de negociação, a desconfiança cidadã inicial ante um investimento tão vultoso em época de crise e as suspeitas dos setores culturais de uma nova mostra de colonialismo cultural que afetaria os já precários meios aos quais o setor poderia ter acesso puseram em xeque, no mínimo, a estratégia de conectividade com a cidadania. Que, aliás, continua sendo um tema pendente.

### 3.3. Planeamento estratégico do Museu Guggenheim Bilbao

A empresa Peat Marwick foi encarregada de realizar um estudo de viabilidade. Os dados que se destacavam nesse estudo<sup>35</sup> eram: que a área de influência de Bilbao dispunha de uma população de 29.852.902 habitantes; que o máximo estimado de visitantes anuais era de 400.000; e que cada dólar gasto para promover a imagem se converteria em oito dólares. Calculava-se, além disso, que 40% dos visitantes seriam estrangeiros e 30% provenientes do resto da Espanha. Ademais, apostava-se em um índice de renovação de Amigos do Museu de 75% e que 25% da receita do Museu procederia dos

<sup>34</sup> Idem 24.

<sup>35</sup> Idem 9.



membros corporativos e de aportes empresariais, além de supor que toda exposição teria patrocínio.

A área de influência com uma população de quase 30 milhões de habitantes considera as regiões a partir das quais se poderia ter acesso de forma rápida e confortável. Não se trata só de Bilbao, Vitoria-Gasteiz ou Donostia-San Sebastián, mas também das comunidades autônomas limítrofes, como Cantabria, La Rioja ou Navarra e todo o sul da França, além de outras próximas, como Asturias, o norte de Castilla-León, e outras de acesso fácil por aeroporto, como Madri ou a Catalunha.

Na sexta seção do estudo fala-se de unir esforços entre a administração basca e a SRGF e se indica que “seria muito menos caro que tentar alcançar os mesmos objetivos sem o bem-estar que a coleção Guggenheim e sua correspondente reputação permitem”.

Assim, em números, indicava-se que durante o período de construção de cinco anos os custos de desenvolvimento do projeto eram estimados em 162 milhões de dólares, sendo 116 milhões de dólares de custos de construção do projeto. Outros custos incluíam equipamentos do museu e de escritório, custos iniciais de instalação de exposições (6,5 milhões de dólares) e os chamados “custos de gestão” (entre eles tarifas de gestão do desenho arquitetônico e de construção, custos legais e de licenças, custos gerais de gestão do projeto e de manutenção do museu (20,5 milhões de dólares), ademais de uma previsão de 19 milhões de dólares para custos não estimados até o momento, que poderiam surgir de modificações no desenho ou de variações nos custos de construção. A maior parte dos custos seria incorrida entre 1994 e 1996. Com tudo isso, seria gerado um pequeno superávit, com um orçamento anual de aproximadamente 14 milhões de dólares.

Entretanto, os números finais, segundo outros relatórios, não foram os descritos no estudo de viabilidade.

## Custo da “Operação Guggenheim”<sup>36</sup> em Euros<sup>37</sup>

EDIFÍCIO FRANK GEHRY	60.738.283,27
OUTROS GASTOS LIGADOS À CONSTRUÇÃO: URBANIZAÇÃO, SERVIÇO DE ARQUITETOS, DIREÇÃO DE OBRA, MOBILIÁRIO	23.571.694,73
COMPRA DE COLEÇÃO PRÓPRIA	37.863.762,58
COMPENSAÇÃO À FUNDAÇÃO GUGGENHEIM POR - CESSÃO DE OBRA - APORTE DA MARCA	12.020.242,09
GASTOS PRÉVIOS À ASSINATURA DO ACORDO	601.012,10
CONSÓRCIO GUGGENHEIM	7.987.450,87
<b>TOTAL</b>	<b>142.782.445,64</b>

Do início do projeto até hoje foram elaborados os seguintes documentos com vocação estratégica: Plano Operacional Quadrienal 1997-2000, Plano Estratégico 2001-2004, Plano Estratégico 2005-2008 e Plano Estratégico 2009-2012<sup>38</sup>. (\*Anexo 10)

No **Plano Operacional 1997-2000** eram definidas 15 áreas, com 56 ações, além de uma análise sobre as potenciais sinergias geradas pela colaboração entre o MGB e a SRGF. O documento apresentava ainda um plano de ações quadrienal, com medidas concretas para cada ano. Também incluía um plano financeiro para quatro anos e um organograma no qual, reportando-se à Direção Geral do museu havia uma única direção, a de Atividades Museísticas. Dela dependiam três subdireções: Desenvolvimento e Comunicação; Administração e Finanças; e Atividades Auxiliares.

Posteriormente foi elaborado o **Plano Estratégico 2001-2004**, cujos aspectos mais relevantes são a importância atribuída ao planejamento e à introdução de novas ferramentas de gestão. Estas constituíam novidade em relação às práticas de gestão dos museus do entorno, tais como a realização de estudos de impacto econômico, mediático (com valoração qualitativa desses impactos), procedência dos visitantes e motivos da viagem, clientela da loja do museu e pesquisas de satisfação dos visitantes. Foram incluídos novos

<sup>36</sup> Idem 6.

<sup>37</sup> Custos calculados no ano 2000, quando o câmbio dólar/euro estava ao redor de 1,18 (01 de janeiro de 1999) e 0,827 (outubro de 2000).

<sup>38</sup> Idem 20.

valores no **Plano Estratégico 2001-2004**: a rede, a qualidade do serviço ao cliente como garantia de futuro, a qualidade no trabalho, a orientação didática com a implementação de vários programas educativos, a orientação econômica tentando maximizar o autofinanciamento, o trabalho em equipe e a cultura participativa e o compromisso com o entorno. Foram 25 os objetivos definidos para o período 2001-2004 (e 150 ações ligadas a eles).

O **Plano Estratégico 2005-2008** trouxe uma modificação do modelo conceitual e deu lugar a um mais adiantado, no qual adquirem protagonismo os grupos de interesse do museu. Definem-se 20 objetivos, tendendo a acentuar a faceta artística, a importância de integrar uma rede e a vontade de ser referência nos programas educativos e no modelo de gestão. Inclui dois novos valores: a sensibilidade e o respeito pela arte e a integração com a comunidade artística.

O **Plano Estratégico 2009-2012** tem como particularidade estabelecer o primeiro período quadrienal da visão 2020.

Entre as iniciativas estratégicas voltadas a 2020 há quatro questões: a renovação do acordo com a SRGF; a ampliação descontínua em Urdaibai (reserva de biosfera localizada na costa de Bizkaia); a educação formal especializada; e a sala de orientação aos visitantes. São também estabelecidos sete objetivos.

Mikel Etxebarria ressalta que na evolução do planejamento estratégico houve uma tendência a formulações mais “etéreas” (cada objetivo estratégico 2009-2012 necessitaria de seu próprio plano estratégico). Dessa maneira, indica que houve uma evolução, da gestão para os valores e atualmente para a visão 2020. Além disso, ganhou força o aspecto artístico do museu frente à ideia de “milagre” e se passou “do edifício ao Museu”. Afirma também que houve maior peso e maior envolvimento na rede. Soma a isso novos elementos de gestão, como a sala de orientação a visitantes e um *endowment*. Complementarmente, para o autor, a criação de alguns elementos, como o Fórum Cultural Mundial, geraram maior visibilidade ao ambiente cultural. Por último, aponta uma melhoria no percentual de visitantes provenientes do resto da Espanha, que chegou a 24% e defende que se criou uma conexão com o território, ao se pretender apoiar a economia criativa do País Basco.

### 3.4. Em resumo

A estratégia da cidade e da área metropolitana, liderada em grande medida por Bilbao Metrôpoli 30 e *Ría* 2000, foi fundamental para a revitalização de Bilbao em um marco entusiasmante de cooperação público-privada.

O MGB contribui e acelera o sucesso dessa estratégia de cidade, embora sua própria estratégia de desenvolvimento parta de uma visão centrada em si mesmo (e especialmente nos interesses da SRGF, assumindo de algum modo pelas instituições bascas que o que era bom para a SRGF o seria também para Bilbao).

A evolução do planejamento estratégico do MGB tornou patente a necessidade de superar o discurso econômico e de influência na atração de públicos, para gerar progressivamente a conexão necessária com a comunidade, para além dos programas educativos.

Em suma, há uma transição de uma estratégia economista para uma mais cultural, embora o novo projeto para Urdaibai volte a evidenciar questões não superadas.

## 4. Metas e indicadores criados

### 4.1. Indicadores nos balanços anuais do Museu Guggenheim Bilbao

#### Coleções

- Coleção permanente
- Exposição temporária
- Número de visitantes de cada uma
- Afluência de público em relação a outras exposições

#### Número de visitantes

- Comunidade Autônoma Basca (percentuais de Bizkaia, Gipuzkoa y Álava)
- Principais Comunidades Autônomas Espanholas (Madri e Catalunha)
- Outros visitantes do Estado
- Estrangeiros e sua procedência
- Forma de realizar a viagem (por conta própria ou por agência de viagens)
- Grau de satisfação do visitante
- Motivo da visita a Bilbao (se apenas para conhecer o museu ou se ampliou a estada na capital bizcaína para conhecê-lo)
- Estada média

#### Participação em programas educativos

- Número de programas
- Participantes: professores, alunos, idade, procedência

## Visitas ao site

### Número de membros corporativos

- Patronos Estratégicos, Patronos, Empresas e Meios de Comunicação Benfeitores, Empresas Associadas
- Número de membros
- Renovação

### Número de membros individuais (amigos do museu)

- Número de membros
- Percentual de fidelidade

## Nível de autofinanciamento

### Impactos na imprensa nacional e internacional

(nos últimos tempos se quantificam, além da mídia impressa, rádio e televisão)

O Museu Guggenheim Bilbao também inclui nos balanços os resultados de impacto econômico que analisaremos na próxima seção

## 4.2. Estudos de impacto econômico

A consultoria KPMG realiza anualmente um estudo para estimar o impacto econômico das atividades desenvolvidas pela Fundação do Museu Guggenheim Bilbao, em termos de riqueza para o País Basco. Para isso, criou em 1998 um modelo de estudo no qual usa uma metodologia de análise de impacto em termos de geração de Produto Interno Bruto (PIB), contribuição à manutenção do emprego e incremento da arrecadação fiscal.

O modelo vem sendo aprimorado e atualizado desde então. Assim, em 2001 incluiu os efeitos induzidos pelas atividades do museu no entorno econômico de Euskadi; considerou os gastos diretos realizados pelas empresas e instituições, por meio do aluguel de espaços do museu para realizar eventos especiais; e contemplou a revisão dos perfis de gasto dos visitantes segundo sua procedência, incluindo um novo conceito de gasto em lazer e a aplicação de multiplicadores específicos para cada setor. O impacto econômico gerado pelo Museu Guggenheim Bilbao é medido em:

- A. Geração de PIB
- B. Faturamento adicional das empresas bascas<sup>39</sup>
- C. Manutenção do número de empregos (os números de emprego refletem

<sup>39</sup> Através do PIB gerado se estima o montante destinado à Fazenda basca, pela arrecadação de impostos sobre a atividade gerada pelo museu.

a contribuição para a manutenção de emprego, não a geração de postos de trabalho)

D. Gastos externos ao museu:

#### **GASTRONOMIA:**

Refeições e aperitivos em restaurantes, bares e lojas.

#### **COMPRAS**

Em lojas e demais estabelecimentos comerciais.

#### **HOSPEDAGEM**

Tipos de hospedagem e duração da estada (incluindo o método de organização da viagem).

#### **TRANSPORTE**

Público, privado, gasolina, aluguéis, pedágios, passagens.

#### **LAZER**

Cinemas, teatros, visitas a outros museus.

E. Dentro do museu (corresponde a gastos efetuados no museu e em outras atividades relacionadas à atividade do mesmo):

#### **LOJA-LIVRARIA**

#### **RESTAURANTE**

#### **CAFETERIA**

F. Aportes dos membros corporativos e individuais

G. Gastos derivados da organização de eventos especiais

H. Subvenções

I. Multiplicadores setoriais atualizados, utilizando as tabelas Input-Output de 2004

### **4.3. Pesquisa de satisfação**

Não nos foi franqueado acesso a nenhum estudo ou pesquisa de satisfação dos visitantes.

#### 4.4. Aspectos não contemplados

É evidente, vendo os aspectos contemplados nos balanços e análises de impacto do MGB, quais são as preocupações básicas em torno do projeto, além do esforço permanente em reforçar o que parece ser o principal argumento atual para abordar uma novo equipamento cultural: seu impacto econômico no PIB.

Existem porém muitos indicadores não contemplados, cuja ausência também é indicativa. Por exemplo, não encontramos indicadores relativos ao estabelecimento de relações ou acordos com entidades do entorno social (universidades, outros museus ou organizações culturais, associações); à influência na geração de novas oportunidades de negócios criativos no entorno; à vinculação com a comunidade artística basca, ao desenvolvimento de valores, à acessibilidade e à diversidade; ao grau de compensação da oferta; à efetividade dos veículos de comunicação, à capacidade de influência na diversificação produtiva de Bilbao... Ou seja, poderiam ter sido contemplados vários outros aspectos de interesse<sup>40</sup>.

#### 4.5. Em resumo

Foram criados grupos de indicadores diferentes para a análise do MGB, alguns para o impacto econômico e outros para os resultados anuais do museu. Para o primeiro se tem em conta quatro aspectos chave: gastos diretos, geração de PIB, manutenção do emprego e receita da Fazenda basca. Para o segundo se contemplam as coleções, o número de visitantes, a participação em programas educativos, a fidelização e o número de amigos do museu e de membros corporativos, o nível de autofinanciamento e os impactos na mídia, tanto nacional quanto internacional.

Ambas as análises são feitas com o objetivo de comprovar se as estratégias quadrienais fixadas são alcançadas ou não. Com base nesses resultados desenha-se a estratégia dos próximos quatro anos, conservando alguns elementos antigos, reinventando metas novas e perseguindo os objetivos não atingidos.

É preciso porém ter uma questão em conta. Os indicadores utilizados medem o impacto linear do museu em diferentes aspectos, porém não se criam outros indicadores que permitam analisar se há causalidade entre diferentes elementos. Por exemplo, estuda-se quantos visitantes vão ao museu e sua procedência; utilizam-se indicadores para analisar o número de pernites dos turistas. Por outro lado é analisado, porém por parte da

<sup>40</sup> Um guia de referência para o estabelecimento de indicadores pode ser o "Guía para la evaluación de las políticas culturales locales", editada pela Federação Espanhola de Municípios e Províncias.

Prefeitura e não do museu, o incremento no número de leitos nos hotéis. Supõe-se que o incremento de uns tenha a ver com o aumento dos outros. Entretanto, não há indicadores que estabeleçam uma relação desse tipo.

Ora, há indicadores que estudam o impacto econômico do museu, porém não há indicadores que relacionem os objetivos da cidade com os resultados da pinacoteca. Interessa criá-los? Interessa imputar todo o progresso da cidade ao “Efeito Guggenheim”? Caso se adicionassem outros tipos de indicadores, seria necessário analisar também os pontos nos quais a cidade não avançou, como por exemplo ser uma referência em congressos, atrair feiras mais interessantes ou empresas renomadas em tecnologia. Os objetivos do Museu funcionam em paralelo aos da cidade e aos da província?

É certo que há indicadores que não foram criados. O “efeito Guggenheim” é bom e parece não ser preciso analisar em que pode melhorar. E também é verdade que o que se analisa é em relação a Bilbao, muito pouco frente a Bizkaia e praticamente inexistem indicadores de impacto do Guggenheim no restante do País Basco.

## 5. Modelo de governança criado

### 5.1. Modelo de promoção do Museu Guggenheim Bilbao

Desde o início o MGB utiliza um modelo que combina público e privado. O Governo Basco e a Diputación Foral de Bizkaia são a parte pública, ao passo que a privada é a SRGF.

O primeiro acordo assinado entre os três data de 6 de maio de 1990, como descrito. O acordo definitivo é fechado em 13 de dezembro de 1991, mantendo o modelo público-privado e as mesmas instituições. Pelo lado do Governo Basco assinou o Conselheiro de Cultura, Joseba Arregi e pelo da Diputación de Bizkaia, o Deputado Geral José Alberto Pradera. Já pela Fundação Guggenheim foram Thomas Krens, então Diretor da Fundação e Gianni de Michelis, membro do Patronato e ex-Ministro de Assuntos Exteriores da Itália.

Em julho de 1992 o Governo Basco e a Diputación Foral de Bizkaia criaram o Consórcio do Projeto Guggenheim Bilbao, para supervisionar o planejamento e a construção do museu.



Também é preciso ressaltar que em nenhum momento a sociedade civil ou a empresarial participou das negociações, nem em praticamente nenhum tema que estivesse relacionado ao projeto do Guggenheim Bilbao. Tudo chegou pronto. No verão de 1992, após o início do projeto, chegou a ser organizada uma comissão de peritos em arte. Ela foi criada porque o acordo assinado pelo governo basco e pela Fundação Guggenheim determinava que a administração basca teria um mês para aprovar as obras selecionadas dentre as recém-adquiridas por Nova Iorque.

Essa comissão era integrada por Javier González de Durana, que posteriormente foi Diretor do Centro Museu Basco de Arte Contemporânea Artium, em Vitoria-Gasteiz e hoje dirige o TEA, nas ilhas Canárias; pelo então Diretor da Sala Rekalde, Kosme de Barañano, crítico de arte e Diretor do Instituto Valenciano de Arte Moderna; por Javier Viar, posteriormente Diretor do Museu de Belas Artes de Bilbao; Vicente Larrea, escultor; Juan Zorrilla; e Juan Manuel Bonet, crítico de arte e Diretor do Centro Nacional de Arte Rainha Sofia. Ela dispunha de um orçamento de 50 milhões de dólares para comprar obras. Transcorridos mais de três anos de viagens e consultas, a comissão foi dissolvida pela nova Conselheira de Cultura, M<sup>a</sup> Carmen Garmendia.

A poucos meses da abertura do museu, em princípios de 1997, o tema das aquisições ainda estava no ar.

## 5.2. Estrutura jurídica

O acordo firmado entre as instituições bascas e a SRGF indica três entes para compor a operação:

- **A Imobiliária Museu de Arte Moderna e Contemporânea de Bilbao Ltda.**
- **A Mantenedora Museu de Arte Moderna e Contemporânea de Bilbao Ltda.**
- **A Fundação do Museu Guggenheim Bilbao**

A **Imobiliária Museu de Arte Moderna e Contemporânea de Bilbao Ltda.** foi constituída em 13 de julho de 1992, com 45% de participação do Governo Basco, 45% pela Diputación Foral de Bizkaia e 10% pela Prefeitura de Bilbao. É ela que aluga o edifício para a Fundação.

A **Mantenedora Museu de Arte Moderna e Contemporânea de Bilbao Ltda.** foi criada em 7 de abril de 1995 e é constituída 50% pelo Governo Basco e 50% pela Diputación Foral de Bizkaia. Cede o uso e a gestão da coleção para a Fundação.

Já a **Fundação do Museu Guggenheim Bilbao** foi criada em 3 de junho de 1996, com caráter público-privado, tendo por fundadores a Fundação Solomon R. Guggenheim, o Governo Basco e a Diputación Foral de Bizkaia. Seus integrantes são o Patronato, o Comitê Executivo e os Comitês Assessores.

Os estatutos da Fundação do Museu Guggenheim Bilbao a definem como uma instituição cultural privada sem fins lucrativos, de caráter permanente e de duração indefinida. Tem “personalidade jurídica própria e independente e plena capacidade jurídica e de atuação” e seu âmbito de atividades é fundamentalmente o País Basco. Um elemento fundamental é o Patronato, definido como “o órgão supremo de governo e representação da Fundação” e a ele corresponde, entre outras atribuições, zelar pelo cumprimento dos objetivos da Fundação, aprovar o inventário, a relação de atividades, o Balanço, a Conta de Resultados, bem como o orçamento correspondente a cada exercício. É composto pelo Presidente do Governo Basco, pelo Deputado Geral de Bizkaia e pelo Presidente da Fundação Solomon R. Guggenheim. A aprovação dos orçamentos requer a maioria dos votos realizados e, necessariamente, o voto favorável dos patronos representantes do Governo Basco e o da Diputación Foral de Bizkaia.

Já o Comitê Executivo exerce funções de gestão, governo, administração e representação da Fundação. Além disso, aprova o plano de ações e os orçamentos, anual e quadrienal, bem como a programação artística, formulados pela Fundação Solomon R. Guggenheim. Da mesma forma, suas funções contemplam aprovar os empréstimos temporários dos fundos do MGB e as propostas de colaboração entre o MGB e outros museus Guggenheim. É o órgão encarregado de aprovar toda proposta formulada pela Fundação Solomon R. Guggenheim para assumir compromissos de direção ou administração de uma instalação museística na Europa, distinta de um programa de expansão em Salzburgo ou em Viena.

Por último, o Comitê Executivo também é encarregado de aprovar o empréstimo temporário dos fundos do MGB que sejam de propriedade da Sociedade **Mantenedora Museu de Arte Moderna e Contemporânea de Bilbao S.L.**, mediante prévio consentimento desta. (\*Anexo 11)

A última reunião do Patronato da Fundação Guggenheim Bilbao decidiu integrar a Prefeitura de Bilbao a seu Comitê Executivo, passando a ter 11 membros.

### 5.3. Sistema de gestão operacional

Com relação ao organograma, cumpre relembrar que no **Plano Operacional 1997-2000** foi definido que haveria sob a Direção Geral do Museu apenas a Direção de Atividades Museísticas, da qual dependeriam três subdireções: Desenvolvimento e Comunicação, Administração e Finanças e Atividades Auxiliares, englobando os serviços da loja e das publicações.

No período 2001-2004 as subdireções de Comunicação e de loja-livraria foram integradas à Direção de Comunicação e Imagem. Foi criada a Direção de Recursos Humanos e Qualidade, para administrar dois projetos importantes: competência de recursos humanos e modelo de qualidade EFQM. Também foi criada a Direção de Secretaria Geral, que incorpora a Subdireção de Relações Externas e a Subdireção de Assessoria Jurídica e Controle Interno.

Atualmente o modelo de gestão do Museu Guggenheim Bilbao tem sete processos:

#### Modelo de gestão do Guggenheim Bilbao

Processo de Planejamento e Gestão Estratégica

Processo de Desenvolvimento e Gestão Museística

Processo de Gestão de Clientes

Processo de Gestão Econômica e de Fornecedores de Serviços Internos

Processo de Comunicação e Imagem

Processo de Assessoria Jurídica e Relações Institucionais

Processo de Gestão de Pessoas

## 6. Orçamentos e formas de financiamento empregadas

### 6.1. Evolução orçamentária. Despesas.

#### Orçamentos Guggenheim Bilbao

Ano	Orçamento (euros)
1997	10.162.484
1998	17.907.787
1999	22.928.378
2000	25.603.044
2001	28.802.263
2002	23.769.009
2003	26.259.664
2004	24.648.853
2005	25.640.787
2006	25.881.193
2007	28.036.806
2008	32.386.868
2009	27.448.132
2010	25.168.937

**Fonte: Relatórios do MGB. Dados com base nas liquidações anuais dos orçamentos.**

Os anos 2009 e 2010 têm orçamento menor devido à crise econômica, já que as arrecadações da Fazenda basca foram menores. Também caiu a receita por visitante.

Por outro lado, o modelo de gestão do MGB estabelece que as despesas devem ser divididas em três categorias, cada uma recebendo cerca de um terço do orçamento: programação artística; funcionamento, manutenção e segurança; e salários, custo dos artigos vendidos e impostos.

Esses orçamentos constam das contas totais do Governo Basco e da Diputación Foral de Bizkaia. Para 2009 o Parlamento Autônomo aprovou um orçamento de 10,315 milhões de euros para o Governo Basco. Houve um forte endividamento devido à crise econômica. A Diputación Foral de Bizkaia tem um orçamento para 2010 de 6,827 bilhões de euros, 12% inferior ao

anterior, devido à crise internacional. Já o da Prefeitura de Bilbao é de 563 milhões de euros.

## 6.2. Autofinanciamento. Geração de recursos.

O nível de autofinanciamento gira ao redor de 70-75% - ou seja, três quartos da receita do museu provêm de sua capacidade de geração de recursos. Fundamentalmente, da bilheteria, da loja-livraria e do apoio corporativo. Os 25% restantes provêm dos aportes públicos do Governo Basco e da Diputación Foral de Bizkaia. (\*Anexo 12)

Os vários Planos Estratégicos definiram que 20% da receita deve proceder da atividade de “varejo” (como vendas ao público). Outra parte importante do autofinanciamento se baseia no patrocínio das exposições, já que todas devem ser patrocinadas. Os Planos Estratégicos também rezam que 25% das receitas devem provir dos membros corporativos e de outros aportes empresariais.

Embora no início houvesse três tipos de membros, hoje há quatro: Patronos Estratégicos; Patronos; Empresas e Meios de Comunicação Benfeitores; e Empresas Associadas. O alto número de integrantes do Programa de Membros Corporativos é visto pelo próprio museu como “um apoio empresarial e institucional muito significativo às atividades do Museu”<sup>41</sup>. O balanço de 2009 indica que o ano finalizou com 134 Membros Corporativos. (\*Anexo 13)

## 6.3. Aportes públicos

O alto nível de autofinanciamento do MGB faz com que em uma conjuntura de crise econômica, como a atual, o orçamento seja menos afetado. Mesmo assim, as instituições públicas bascas (Governo Basco e Diputación Foral de Bizkaia) complementam 30% do orçamento. Para 2010 o Patronato decidiu diminuir 8,3% do orçamento de 2009, como consequência da queda de 12% dos aportes das instituições bascas e da queda de outras receitas. A mesma queda ocorreu nas despesas. No que se refere à compra de obras, porém, a redução foi de 12%, sobre a base de seis milhões de euros, entre Diputación Foral de Bizkaia e Governo Basco.

## 6.4. Em resumo

Embora as metas mais otimistas situassem o nível de autofinanciamento em 50%, houve anos em que chegou a 78%. Isso é resultado do trabalho

<sup>41</sup> Fonte: Museu Guggenheim Bilbao: <http://www.guggenheim-bilbao.es>

realizado para incrementar a cada ano o número de membros corporativos do museu, com aportes econômicos significativos. Some-se a isso o patrocínio das exposições e o forte trabalho de imagem exterior realizado, tendo atraído um elevado número de visitantes, superior ao previsto inicialmente e que têm gastos importantes na loja do museu.

Em um estudo realizado no décimo aniversário do MGB, Beatriz Plaza, professora de Economia na Universidade do País Basco, analisa a realidade econômica do Guggenheim desde seu início. Ela calcula que em algum momento entre 2010 e 2014 a Diputación Foral de Bizkaia recuperará o investimento efetuado, já que as receitas obtidas pelos impostos pagos pelos visitantes igualarão os gastos gerados pelo museu nos primeiros 20 anos de vida. Esses gastos compreenderiam a construção do edifício, os terrenos, os pagamentos à Fundação Guggenheim, o financiamento do déficit de funcionamento e a compra de obras para a coleção própria nesse período (supondo que se mantenham os seis milhões de euros ao ano, provisionados então).

Pelos seus cálculos, com a estrutura de gasto atual do museu e uma vez feitas todas as amortizações, o museu deveria manter-se com 700.000 visitantes de fora do País Basco, para não gerar custos às instituições; ou seja, para compensar suas despesas (compra de obras e financiamento do déficit) com receitas (impostos pagos pelos visitantes).<sup>42</sup>

## 7. Resultados Obtidos

### 7.1. Resultados de regeneração urbana

O MGB foi uma operação impulsionadora de outras. Porém, ao longo de 25 anos, acumulam-se 25 ações de sucesso<sup>43</sup>, mencionadas abaixo e analisadas mais adiante.

- Reabilitação do Centro Histórico.
- Ampliação do porto “Abra Exterior”.
- Liberação do porto e dos espaços industriais ao longo da ría.
- Desenvolvimento de Bilbao Ría 2000.
- Saneamento da ría e operação de recuperação ambiental.
- Bilbao em frente à ría, com elementos de renovação e de inovação.

<sup>42</sup> <http://servicios.elcorreo.com/especiales/10-aniversario-guggenheim/simbolo-regeneracion.htm>

<sup>43</sup> Bilbao.net

- Velhas e novas pontes conectando a cidade.
- Metrô de Bilbao. Conexão metropolitana.
- O aeroporto. Nodo de conexão externa.
- Museu Guggenheim Bilbao. Símbolo do processo de transformação.
- Museus e instituições de arte.
- Abandoibarra.
- Transformação do *Ensanche*<sup>44</sup>.
- Eliminação das barreiras ferroviárias.
- O novo bonde (Tranvia).
- Grandes instalações.
- Novos hotéis.
- Parque Tecnológico de Bilbao.
- Microespaços para a integração social, desenvolvendo a vida nos bairros.
- Bilbao La Vieja.
- Recuperação da arquitetura tradicional.
- Arquitetura da nova Bilbao.
- Arte na cidade.
- Reconhecimentos interurbanos.
- Revolução do conhecimento.

Ao longo desses anos foram concluídos vários projetos de regeneração que converteram Bilbao no que é hoje. Destacam-se o saneamento da *ría*, que demandou uma grande operação ambiental, com um gasto de 800 milhões de euros (seis vezes mais que o custo do Guggenheim). Foi financiado pelo aumento das tarifas de consumo de água dos cidadãos, sendo porém percebido como um elemento de renovação e inovação. Também contribuiu a construção de um novo porto, o “Abra exterior”, permitindo a liberação de espaços portuários nos quais foram construídos grandes projetos da cidade. No setor de infraestruturas é preciso mencionar o metrô, desenhado por Norman Foster e inaugurado em 1995 e o novo aeroporto, obra de Santiago Calatrava, considerado o principal do norte da Espanha.

<sup>44</sup> NT - Terreno dedicado a novas edificações, normalmente situado no subúrbio.

Já em termos urbanísticos cabe mencionar Abandoibarra, o projeto urbano mais emblemático implementado pela sociedade Bilbao *Ría* 2000 para a regeneração de Bilbao, realizado em uma extensão de 348.500 metros quadrados, na região onde está localizado o Guggenheim, anteriormente industrial e portuária. As obras de remodelação foram iniciadas em 1998 e concluídas de acordo com o Plano Diretor da área, elaborado por uma equipe integrado por Cesar Pelli, Diana Balmori e Eugenio Aguinaga. O *Ensanche* também foi transformado, eliminando-se as barreiras ferroviárias e recuperando a arquitetura tradicional, além de as ruas terem sido redesenhadas. Por outro lado, é preciso mencionar a reabilitação do centro histórico, destruído com as inundações de 1983 e que hoje se converteu em um espaço de fusão de usos e atividades, no qual também se renovou a arquitetura tradicional. Cabe destacar o projeto que envolveu Bilbao La Vieja, premiado em 2006 tanto pela integração social, como pela urbanística, como o entorno, e que se implementa no bairro de maior marginalidade social e deterioração física de Bilbao.

Outros edifícios emblemáticos que permitiram a reabilitação urbana de Bilbao são o Palácio Euskalduna, que em 2003 recebeu o prêmio de Melhor Palácio de Congressos do Mundo, com excelentes instalações, além de um teatro e de uma ópera ou a Alhóndiga, um novo equipamento cultural, de lazer e esporte, recentemente inaugurado. Ademais, os novos hotéis construídos permitem desenvolver outras atividades econômicas (como grandes congressos).

Dentro em breve serão realizados, dentro do programa “La Revolución del Conocimiento”, o projeto Ilha Zorrozaurre, como *Knowledge District*, uma ilha de inovação, com um moderno bairro residencial, porém com espaço para abrigar um parque tecnológico urbano.

Além disso, foram feitas regenerações e transformações no entorno metropolitano. Exemplo disso são *Bilbao Exhibition Centre* (BEC), centro para o desenvolvimento de feiras ou o Terminal de Cruzeiros, um novo atrativo turístico. Do mesmo modo, no município de Barakaldo foram recuperados mais de 600.000 metros quadrados, ocupados durante anos pela indústria siderúrgica. Na região de Ametzola foram destinados 110.000 metros quadrados a uso residencial, onde antes havia três estações ferroviárias. Bilbao *Ría* 2000 recuperou o antigo *cargadero*<sup>45</sup> de mineral da empresa Franco-Belga, uma peça de considerável valor histórico, reconstruída como homenagem e lembrança das atividades mineradoras que ocuparam a região durante décadas e que sustentaram boa parte da

<sup>45</sup> NR – Local onde se carregam e descarregam mercadorias e artefatos usados para essas operações.



riqueza de Barakaldo e de toda Bizkaia. Se essa ação remete à atividade mineradora, muito perto, em Portugalete, foi regenerada a antiga região de uso portuário que durante décadas alimentou os altos fornos de Bizkaia.

Portanto, o MGB é em parte causa da regeneração de Bilbao e em parte consequência dela, mas não se pode atribuir ao “ícone” a responsabilidade e o sucesso total da nova Bilbao.

## 7.2. Resultados de imagem exterior de Bilbao-Euskadi

Bilbao foi escolhida, junto com outras 113 cidades, para participar da Xangai World Expo 2010<sup>46</sup>. É reconhecida como um exemplo mundial de desenvolvimento urbano e sustentável, ligado à nova economia criativa e do conhecimento. Uma oportunidade única para exibir Bilbao em um acontecimento que, estima-se, será visto por 70 milhões de pessoas. Levou-se para Xangai uma grande maquete realizada pela artista Esther Pizarro, com 1.300 peças de cera branca, feitas a mão, na escala dos originais, representando a evolução de Bilbao.<sup>47</sup> (\*Anexo 14)

Bilbao também alcançou grande presença na mídia internacional. A título ilustrativo, vale mencionar documentário exibido em 12 de janeiro de 2010 pela *National Geographic*, percorrendo algumas das maravilhas da engenharia moderna e analisando as relações entre suas estruturas e outras invenções humanas. Os responsáveis pela série qualificaram o Museu Guggenheim de Bilbao como uma obra de “construtivismo genial”<sup>48</sup>. (\*Anexo 15<sup>49</sup>)

Cabe salientar que o Balanço do MGB de 2000 já indicava que os impactos na mídia seriam equivalentes a praticamente 22 milhões de euros e os programas de caráter informativo das principais cadeias de rádio e televisão em 10 milhões de euros. Com caráter geral, os meios de comunicação publicam anualmente mais de 7.000 notícias relativas ao museu, das quais cerca de 4.000 internacionais. Habitualmente o museu recebe mais de 700 jornalistas, dos quais ao redor de 130 são estrangeiros. O MGB destaca o “intenso interesse que o museu mantém para o meio televisivo, como evidenciam as cerca de 200 equipes que o visitaram nesse período”<sup>50</sup>.

<sup>46</sup> Plano Diretor Bilbao Guggenheim: [http://www.bilbao.net/nuevobilbao/jsp/bilbao/especificos.jsp?idio ma=c&color=rojo&padre=\\*EJ](http://www.bilbao.net/nuevobilbao/jsp/bilbao/especificos.jsp?idio ma=c&color=rojo&padre=*EJ)

<sup>47</sup> <http://www.mefedia.com/watch/29970946>

<sup>48</sup> <http://www.deia.com/2010/01/12/ocio-y-cultura/comunicaci%C3%B3n/national-geographic-ensalza-al-museo-guggenheim-bilbao>

<sup>49</sup> [http://www.terra.tv/Butaca/National-Geographic/Mundo-Moderno/7239-158217/Conexiones-de-la-ingenieria-Guggenheim-Bilbao-1\\_4.htm](http://www.terra.tv/Butaca/National-Geographic/Mundo-Moderno/7239-158217/Conexiones-de-la-ingenieria-Guggenheim-Bilbao-1_4.htm)

<sup>50</sup> Balanço 2003 do Museo Guggenheim Bilbao.

Um dos últimos êxitos de Bilbao como projeção de imagem exterior foi o *Lee Kuan Yew World City Prize*, em mérito à transformação da cidade, de seu passado industrial até o presente, como centro de serviços<sup>51</sup>. É a primeira edição desse prêmio, outorgado em reconhecimento à abordagem “integrada e holística” à transformação da cidade. O prêmio se assenta em quatro pilares: modo de vida, vigor, sustentabilidade e qualidade de vida. Conforme salientado pelo jurado, Bilbao demonstrou essas qualidades em sua transformação radical, de cidade pós-industrial para uma metrópole vibrante. No ato de entrega dos prêmios, em 29 de junho, receberam menção especial Melbourne, Curitiba e Nova Delhi.

### 7.3. Resultados Culturais

O estudo de viabilidade realizado pela firma inglesa *Peat Marwick* previa que 400.000 visitantes visitariam anualmente as instalações e as exposições do Museu Guggenheim Bilbao, sendo 43% de fora de Bizkaia e o restante da província.

Entre 19 de outubro e 31 de dezembro de 1997 o MGB recebeu 260.000 visitantes. Em 1998 chegaram a 1.307.000, o maior número anual. No total, em 13 anos mais de 12 milhões de pessoas visitaram as salas do MGB. (\*Anexo 16)

Quanto à programação, o trabalho em rede com a marca Guggenheim permite ter acesso a conteúdos artísticos de grande qualidade e de âmbito internacional, o que influi de maneira notável na programação. Isso lhe proporciona um importante elemento diferenciador, “traço distintivo de sua identidade e lhe facilita um fluxo de intercâmbio de fundos artísticos, conhecimento, meios e relações com os outros museus Guggenheim, além de sinérgias e economias de escala e do prestígio proporcionado por sua associação a uma instituição cultural com trajetória artística de reputação internacional”<sup>52</sup>. Assim, a programação é adequada a um museu de prestígio internacional.

Entre as exposições que atraíram mais público, estão “China 5.000 anos” (1998), “Andy Warhol: a Factory” e “A Matéria do tempo” de Richard Serra (ambas em 1999), “A Arte da motocicleta”(2000), “Rubens e sua época: tesouros do Hermitage” (2003), “Miquelângelo e seu tempo” (2004) e a atual, de Anish Kapoor.

Mas além do MGB, é importante fazer referência a outros equipamentos culturais que foram afetados por sua presença, para o bem ou para o

<sup>51</sup> [www.elcorreo.com](http://www.elcorreo.com), de 18 de maio de 2010.

<sup>52</sup> Idem 20.

mal. São eles o Museu de Belas Artes de Bilbao, a menos de 200 metros do MGB e que em 2002 adaptou seu modelo jurídico, passando a ser uma Fundação controlada por um comitê, eleito por seus três proprietários institucionais, junto com vários patrocinadores privados. Além de uma importante reestruturação arquitetônica realizada em 1998, o museu passou por mudanças qualitativas e quantitativas, com relação aos visitantes. O fluxo aumentou bastante, com uma média próxima de 200.000 visitantes (em 1996 a média foi de 113.000). Ademais, antes da inauguração do Museu de Arte Moderna e Contemporânea, 80% dos que visitavam o Museu de Belas Artes eram do País Basco. Hoje, os percentuais são opostos: 90% das pessoas são de fora de Euskadi, inicialmente atraídas pelo Guggenheim. Entretanto, só há uma forma regular de colaboração entre os dois museus: o “Bônus Artea”, um ingresso comum, vendido para ambos os centros.

A programação do Palácio Euskalduna, inaugurado em 1999, também oferece uma marca cultural importante para a cidade. Complementarmente, a Fundação Bilbao Arte realiza um programa de residência de artistas e de produção e difusão de arte, em todos os níveis.

Outros espaços expositivos de Bilbao também foram afetados pela presença do Guggenheim. A Sala Rekalde, muito próxima do edifício de Gehry e do Museu de Belas Artes, tem dotação financeira importante e teve o privilégio de abrigar a primeira exposição de obras mestras do Guggenheim de Nova Iorque, em 1995. Apesar desses inícios, as conexões entre os diferentes organismos culturais de Bilbao e as ideias recorrentes de fusão e independência chegaram ao ponto de aventar seu fechamento,

o que porém não ocorreu. Embora esteja em curso uma extensão do modelo de gestão do MGB, já que o Plano Estratégico 2009 da Sala Rekalde incluía o início do patrocínio nas exposições, a crise econômica fez com que somente uma delas tenha sido realizada, com 194 fotografias da artista estadunidense Fazal Seik.

O MGB iniciou nos últimos anos uma tímida colaboração com outras entidades culturais, como a Orquestra Sinfônica de Bilbao, porém ainda está muito longe de desempenhar um papel de liderança e influência, tampouco de *know how* e redes no conjunto da comunidade artística e cultural de Euskadi.

#### 7.4. Resultados educativos

A área educativa tem relevância especial, a ponto de os projetos educativos terem conseguido que anualmente cerca de 500.000 pessoas participem das atividades do museu. Destas, 50% são de fora de Euskadi, incluindo 20% da França.

Entre as atividades oferecidas estão visitas guiadas para famílias, gratuitas, sessões noturnas com atuações musicais e possibilidade de visitar as exposições, voltadas a jovens, sessões de orientação para docentes (que visitam gratuitamente o museu durante todo o ano) ou o programa “Aprendendo por meio da arte”, que tem como objetivo reforçar as matérias do currículo escolar da educação primária, através de atividades artísticas que cobrem qualquer área. Para isso, artistas visitam colégios e desenvolvem várias oficinas, trabalhando em estreita colaboração com os educadores do museu e os professores dos centros. A dimensão educativa é um traço característico de excelência do MGB e quiçá o aspecto de sua atividade com maior grau de conexão social.

#### 7.5. Resultados econômicos

Entre outubro de 1997 e dezembro de 2009 os visitantes do MGB despenderam um total de 2.315.298.001 euros. Isso gerou mais de 2 bilhões de euros para o PIB e arrecadação superior a 340 milhões de euros para a Fazenda basca. Ademais, conseguiu a manutenção, ano após ano, de em média 4.000 empregos. (\*Anexo 17)

#### 7.6. Em resumo

O denominado “Efeito Guggenheim” gerou três tipos diferentes de revolução em Bilbao e seu entorno: industrial, urbana e de conhecimento.

Portanto, o sucesso não se deve só à notoriedade internacional do museu, mas também às grandes mudanças e inovações urbanas que ocorreram no entorno da *ría* do Nervión. O resultado vai muito além de um edifício simbólico. Baseia-se em um conjunto amplo de medidas adotadas sobre uma grande área que tinha de ser recuperada no centro da cidade, realizadas em boa parte por arquitetos do naipe internacional de Frank Gehry, Norman Foster, César Pelli, Santiago Calatrava, Isozaki, Zaha Hadid e Soriano.

As chaves do sucesso seriam a visão criativa da transformação da cidade e da mudança de seu modelo econômico, a liderança institucional e a parceria público-privada.

## 8. Riscos Identificados

### 8.1. Riscos para o tecido cultural

O projeto do MGB não nasceu de uma demanda social, nem de um processo de debate sobre as necessidades culturais de Euskadi ou da criação artística basca. Respondia basicamente a necessidades de desenvolvimento territorial e de regeneração urbana. Por isso, sua implementação ocorreu em meio a um certo ambiente de contestação social. Essa oposição estava encabeçada por uma associação denominada “Kultur Kezka”, composta por mais de 400 escritores, artistas e criadores bascos, que pretendiam demonstrar sua preocupação com a política cultural da região. Eles defendiam que a chegada do MGB acarretaria uma redução de investimentos culturais. Não deixavam de ter razão. Em 1992 foram anunciados cortes orçamentários de nove milhões de euros em subvenções culturais.<sup>53</sup>

Por outro lado, é preciso salientar a frequência com que, quando há uma intervenção orçamentária forte, surgem solicitações para que a instituição investidora realize operações semelhantes. Assim nasceu o Palácio Euskalduna, em Bilbao e o Kursaal - com a assinatura de Rafael Moneo -, em San Sebastián. O risco de que os dois projetos fracassassem era elevado, porque distam cerca de 100 quilômetros, sem esquecer que em Vitoria-Gasteiz já existia um Palácio de Congressos. Porém, conseguiram conviver sem problemas e, mais do que não competir, complementam-se

Hoje, em tempos de crise, está em curso em Vitoria-Gasteiz um plano para a construção de um Palácio de Congressos, Exposições e Artes Cênicas, de características similares a seus homônimos bascos, com um investimento de 168 milhões de euros.

Note-se porém que o MGB não programa habitualmente exposições de artistas bascos e as que se realizam são de autores locais, com reconhecimento internacional. Tampouco há incentivo à criação de artistas bascos. Ademais, como costuma ocorrer com os grandes equipamentos e os grandes acontecimentos, a atenção não só das instituições públicas, mas também do tecido empresarial se volta à novidade. Não podemos quantificar o impacto, mas é claro que a forte atração que o MGB teve sobre patrocinadores de todo tipo ou na organização de eventos empresariais afetou as possibilidades de captação de fundos de outras entidades culturais.

<sup>53</sup> Idem 9.

É um marco não excessivamente vantajoso para o mecenato, ainda mais em tempo de crise. A concorrência por recursos escassos é alta e são várias as pequenas e médias iniciativas culturais que se veem muito impactadas.

## 8.2. Riscos de vinculação de marca e de imagem

A cidade de Bilbao necessitava de uma projeção internacional, além de uma mudança absoluta em sua imagem, tanto interior como exterior. E essa mudança, que já tinha começado a se projetar antes que a SRGF escolhesse a capital bizcaína para a instalação de seu museu-franquia, uniu-se a uma marca. A marca-cidade, a marca-território se vinculou, sem sombra de dúvida, ao termo Guggenheim. A projeção internacional da marca veio dada. Porém, se a força de uma marca em um momento pode ser um estímulo para a projeção exterior e interior de uma cidade, também há o risco de que uma (marca Guggenheim) fagocite a outra (marca Bilbao), com os potenciais danos à identidade territorial.

Bilbao conta com uma marca que não é própria e que além disso perdurará em seu território, enquanto as relações com a SRGF forem boas e ambas as partes decidirem que o museu deve continuar com esse nome. Porém, se a marca Guggenheim vier um dia a sair de Bilbao, a cidade ficará sem um sinal de identidade fundamental para seu desenvolvimento, nos termos em que este foi apresentado.

Por outro lado, não deixa de ser curioso que o elemento de projeção exterior mais importante de Bilbao e Euskadi (país com fortes características de identidade própria) seja um edifício de um arquiteto norteamericano, ligado a uma fundação norteamericana e a uma coleção de baixa presença basca.

## 8.3. Riscos conceituais e de modelo

Na concepção e no posterior desenvolvimento do MGB, confundiram-se objetivos culturais e de desenvolvimento econômico, que embora tenham chegado a funcionar, são muito diferentes. A dimensão econômica da cultura corre o perigo de limitar-se a uma medição quantitativa - do PIB derivado do investimento, da atração de turistas, da geração de externalidades positivas diversas, fruto da atividade ou da geração de emprego. Correu-se o risco de tornar óbvia a dimensão cultural do projeto e seu papel necessário na transformação de comportamentos, atitudes e valores para o desenvolvimento, de efeito de longo prazo mas mais duradouro, mais *slow*.

Apesar dos anos transcorridos, não mais tanto o museu, mas sim seu processo de gestão continua gerando um debate interessante sobre o

que é cultura e o que não é. O professor da Faculdade de Belas Artes da Universidade do País Basco, artista e economista, Xabier Laka, afirma que “conta-se que a experiência do Guggenheim Bilbao é irrepetível. Porém, o que sim se repetem são as práticas de maus modos”<sup>54</sup>. Concorda com a expressão de um amplo setor de criadores, acerca da ideia de que “no tema do Guggenheim Bilbao desviou-se do debate”. Chega a qualificá-lo de “estado de exceção cultural”. Laka assegura que “a crítica não era pelo vaticínio do resultado, mas pela maneira de seduzir-nos e de tratar os cidadãos. Não foi um debate entre partidários e não partidários (...) É muito triste que os políticos continuem celebrando como se fossem vencedores de algo em que ninguém acreditava. Não se tratava disso”.

Porém, Laka faz eco a uma crítica que começou a ser ouvida em alguns setores culturais, nesse período de próxima renovação (ou não) do acordo com a Fundação Guggenheim de Nova Iorque. “Se a Fundação Guggenheim se for, Bilbao ficará com o edifício e com umas poucas esculturas e pinturas.” Por tudo isso, qualifica o modelo do Guggenheim Bilbao como “uma má prática pública”.

Por outro lado, em outras instituições culturais, como o Museu de Belas Artes de Bilbao, levantam-se dúvidas sobre a conveniência ou não de que se considere o Guggenheim o grande impulsionador da cultura, e portanto da economia, e outros espaços expositivos, de museus a salas de arte sejam esquecidos.

O Diretor do Museu de Belas Artes, Javier Viar, afirma que embora seja verdade que atualmente em Bilbao é possível contemplar obras que antes era praticamente impossível ver, “os fundos com os quais são feitas as aquisições de ambos os museus provêm praticamente da mesma fonte e os recursos de Euskadi, especificamente os de Bizkaia, são limitados, principalmente quando não só os museus, mas também outros projetos de grandes infraestruturas estão sendo promovidos com o objetivo de transformar a região”<sup>55</sup>. Por isso, afirma que “não parece fácil predizer o que pode ocorrer depois da coincidência dos esquemas de ambos os museus ou os problemas que podem surgir, implicitamente, da proximidade e do legado comum, portanto redundante, de ambas as instituições.”

<sup>54</sup> Artista e Professor da Faculdade de Belas Artes da Universidade do País Basco. Debate sobre “Urdaibai, Museos y Política Cultural”. Bilbao. Fevereiro de 2010.

<sup>55</sup> Viar, Javier. Artigo “El Guggenheim, un socio para las artes”. In *Aprendiendo del Guggenheim Bilbao*. Guasch, Anna María y Zulaika, Joseba. Madri: Editorial Akal/Arte Contemporáneo, 2007

#### 8.4. Riscos futuros

Atualmente, a criação de um novo museu Guggenheim na zona da biosfera de Urdaibai, na costa bizcaína, abriu novo debate. Foi chamado de “a ampliação descontínua do Guggenheim” e paira no ar a dúvida se a assinatura do novo acordo entre a Solomon R. Guggenheim Foundation e as instituições bascas se verá condicionada a existência desse novo museu.

O novo projeto defendido pela SRGF e pela Diputación de Bizkaia tem a oposição do outro sócio institucional, o governo basco. O que deveria ser um debate sobre a conveniência ou não de um novo equipamento sob a bandeira Guggenheim em Bizkaia se converteu em um debate reaberto sobre o verdadeiro papel do MGB, o modo como foi gerido, sua implementação e sua gestão cotidiana, especialmente no que se considera uma prepotência organizacional frente ao setor cultural local.

#### 8.5. Em resumo

A aposta do MGB em termos de imagem e projeção exterior da modernização de Bilbao é inegável. Como também o é o aporte ao turismo em Euskadi e à dinamização do setor de serviços em geral. Porém, há riscos de substituição de iniciativas culturais, dificuldades no acesso a um *know how* que parece ficar nas mãos da SRGF, de um hipotético desaparecimento da marca Guggenheim do museu, de ter completado uma coleção distante, mais do que ter constituído uma própria... Riscos que agora são vistos com mais clareza e frente aos quais é preciso agir.



## 9. Oportunidades aproveitadas

### 9.1. Oportunidades de vinculação de marca

A notoriedade internacional que as autoridades bascas buscavam desde o princípio veio outorgada pela marca Guggenheim. Com ela, uma boa parte do caminho de promoção da cidade de Bilbao foi percorrido sem necessidade de dar grandes passos. Foi precisamente a marca que lançou Bilbao, e junto com a cidade seu museu, no panorama internacional.

O resultado não teria sido o mesmo se as autoridades bascas tivessem construído um museu sem ter para exibir uma marca que o avalizasse. Ainda que o arquiteto tivesse sido o mesmo Frank O. Gehry.

Os resultados da experiência teriam sido muito diferentes. É que a marca Guggenheim, por si só, em princípio é garantia de oportunidade de trabalhar em rede com outros museus, com as amplas possibilidades de programação e expositivas que ela abarca.

### 9.2. Oportunidades de conexões

O Diretor do Museu Guggenheim Bilbao, Juan Ignacio Vidarte, afirma que “o projeto do Museu Guggenheim Bilbao surgiu como uma resposta das instituições bascas ao crescente fenômeno da globalização, cujos efeitos se manifestam não somente no âmbito econômico, mas também nas esferas cultural e social<sup>56</sup>”.

Vidarte indica que nesse momento se produzia uma concentração das áreas de maior crescimento econômico no eixo Londres-Milão. “Este é um expoente adicional da realidade de concorrência entre cidades e regiões, e dos riscos e oportunidades que derivam dela. O País Basco dirigiu seus esforços para tentar minimizar os riscos, tirar o maior partido das oportunidades, e para isso está tratando de articular uma eurorregião compreendida entre o oeste da França e o norte de Portugal, que denominaríamos Eixo Atlântico, na qual Bilbao pretende desempenhar um papel de influência. Nesse sentido e diante da situação que se mostra neste novo cenário, no começo da década de 1990 Bilbao definiu um Plano Estratégico que identificava suas aspirações de converter-se em uma metrópole regional de tamanho médio, para o século XXI”.

Certamente a marca Guggenheim levanta oportunidades importantes de estabelecer relações de primeiro nível no panorama artístico e cultural.

<sup>56</sup> Idem 14.

Assim como a posição adquirida hoje por Bilbao no conjunto de cidades do mundo lhe permite ter um papel mais ativo no âmbito internacional, algo ainda pouco explorado institucionalmente e com difícil transferência ao tecido empresarial (que já desenvolve por si um trabalho importante de internacionalização-exportação) e às organizações locais e à cidadania em geral.

### 9.3. Oportunidades de atração turística

Nos dois primeiros anos, Bilbao metropolitana assistiu a um rápido crescimento no número de entradas de turistas e pernoites que, embora de forma mais dilatada no tempo e de forma diluída, também afeta, ainda que não em demasia, Álava e Gipuzkoa. A esse período de crescimento rápido segue uma fase de consolidação e nos dois últimos anos (2008-2009) de queda, motivada fundamentalmente pela crise internacional.

As consequências desse incremento de visitas são<sup>57</sup>:

- Mudanças qualitativas e quantitativas no turismo de Euskadi.
- Mudança na tipologia do turista que responde mais a motivos de lazer que a de trabalho.
- Incremento de hotéis (especialmente), aumento dos pernoites e geração de novas formas de hospedagem, como o agroturismo.
- Aumento do turismo estrangeiro.
- Bizkaia ocupa pela primeira vez o topo do número de turistas registrados.
- Os principais mercados emissores para o País Basco são Madri, Catalunha, França, Grã-Bretanha, Castilha e Leão. Em seguida Valência, Alemanha, Itália, Estados Unidos e Canadá.
- Importância do turismo interno.
- Não há difusão do turismo entre territórios.

Porém, há oportunidades de promoção turística, não tanto na captação de um maior número de visitantes para o MGB, mas no aumento de pernoites, no desenvolvimento de programas combinados com outros espaços de arte locais e do entorno ou com ofertas do País Basco que já atraem muitos visitantes do MGB, como gastronomia e vinhos.

<sup>57</sup> Plano de Competitividade do Turismo 2006-2009.

Nesse sentido, o MGB deverá ser mais colaborador em assumir também um papel motor no desenvolvimento do turismo, não só por si mesmo ou de Bilbao, mas também de todo o País Basco.

#### 9.4. Oportunidades culturais e educativas

As novas tendências no mundo da arte e da cultura em geral se afastam progressivamente do tangível, como norma de comportamento e seus agentes mais ativos se movem em ambientes afastados do museu como instituição. A capacidade de atração e gestão do MGB pode ser uma ferramenta potente de geração de rede cultural, mas isso implicaria reposicionar sua visão do entorno e da prevalência de um tipo de prática cultural sobre outras.

Em momentos de crise, e mais no momento em que as instituições bascas devem revisar o acordo com a SRGF, o MGB tem a oportunidade de conectar-se (e reforçar) a outras muitas instituições culturais do país ou com projetos em andamento (como dado anedótico não há nenhum tipo de acordo de colaboração entre o MGB e o Artium, em Vitoria-Gasteiz ou com Chillida Leku, em Donostia-San Sebastián).

Também há oportunidades importantes na formação de gestores culturais e de profissionais de diferentes âmbitos da museologia e da museografia. O MGB deveria abrir-se mais à transmissão de conhecimento e experiências.

Com relação ao âmbito educativo, há também oportunidades de vincular-se a programas comunitários fora da lógica dos projetos educativos com escolas, tal como fazem outras instituições culturais.

## 10. Singularidades do Processo

### 10.1. Singularidades de origem e contexto

Explicadas no tópico 1.

### 10.2. Singularidades do modelo público-privado

A colaboração público-privada é uma das singularidades do MGB. Isso pressupõe uma novidade, tanto do ponto de vista da concepção da política cultural, como dos modos de gestão do museu e de seu financiamento, insistindo na importância do patrocínio privado.

Também é novidade a importância concedida ao autofinanciamento, já que supõe assumir um modelo de museu e de gestão consciente da limitação do patrocínio público e da necessidade de gerar recursos não públicos como elemento de garantia da sustentabilidade econômica do projeto.

As análises são feitas não somente em função do andamento do próprio museu, mas para comprovar como afeta o resto da cidade, do território e da Comunidade Autônoma Basca.

Alguns indicadores analisados para quantificar o impacto econômico também são originais.

No que se refere à reabilitação urbana de Bilbao, vale mencionar a relação entre instituições públicas e privadas nas empresas Bilbao *Ría* 2000 e Bilbao Metròpoli 30.

### 10.3. Singularidades do modelo de gestão

O projeto é uma experiência de gestão conjunta, de copropriedade e de cofinanciamento do edifício, da fundação e da coleção artística. Nesse modelo, as iniciativas privadas compartilham responsabilidades e sucessos com as instituições públicas bascas.

O centro bizcaíno criou para seu funcionamento a Fundação do Museu Guggenheim Bilbao, com a singularidade de composição público-privada.

### 10.4. Singularidades da arquitetura

Jean Dethier, Ex-assessor de arquitetura do Centro Pompidou de Paris, relata<sup>58</sup> como Andrew Ballantyne, professor da Universidade de Newcastle, faz em

<sup>58</sup> Dethier Jean, "Notas críticas respecto a la evolución de la arquitectura de los museos en Europa desde la irrupción en 1977 del Centro Pompidou. Diseño de Estrategias alternativas para el futuro". In Gómez de la Iglesia, Roberto (Editor): *Los Nuevos Centros Culturales en Europa*. Vitoria-Gasteiz: Editorial Grupo Xabide, 2007.

seu livro *Architecture*<sup>59</sup> uma relação dos 37 edifícios mais significativos da história da humanidade. Só destaca seis obras-primas, entre 1940 e 2005. Consta entre elas o MGB (assim como o Centro Pompidou de Paris, a Ópera de Sidney, o centro cívico de Chandigarh e as torres gêmeas de Nova Iorque). Segundo Dethier, o museu se converteu nas últimas décadas em um dos principais arquétipos da atividade global de nossas sociedades, alcançando relevância excepcional, quase mítica, como resultado de uma potente sinergia de forças políticas, culturais, sociais, tecnológicas, estratégicas e midiáticas, que não raro ocultam a realidade dos fatos históricos.

A historiadora de arquitetura Victoria Newhouse escreve que “enquanto os museus são identificados por suas coleções, o Guggenheim Bilbao o é por sua arquitetura: a imagem dominante é o continente, mais que o conteúdo. Este museu é um exemplo brilhante de que os museus já não concorrem por suas coleções, mas são as cidades que estão representadas por seus museus e podem ser regeneradas por eles. E o Guggenheim demonstra também que é possível promover uma cidade inteira, para além de criar uma coleção artística”<sup>60</sup>.

É precisamente a arquitetura uma das chaves do Guggenheim Bilbao. O *Christian Science Monitor* de 2 de julho de 1997 o define como “uma explosão de titânio”. A aposta no caráter emblemático do edifício faz com que o próprio edifício seja uma oferta artística a mais. Prova disso é que 12% dos visitantes compram na loja sem passar pelo museu e um número muito mais elevado decide visitar o museu por fora, sem entrar nas salas de exposições.

Todavia, a urbanista e Presidente Executiva do Prêmio Pritzker, Martha Thorné<sup>61</sup>, não está de acordo com a ideia estendida no âmbito internacional “de que foi um só edifício, o Museu Guggenheim, que transformou a cidade”<sup>62</sup>. Ela defende que outros elementos contribuíram para a renovação urbana, como o metrô, o bonde, o aeroporto e a ponte para pedestres Campo Volantín, desenhada por Santiago Calatrava. Reconhece porém que “sem o Guggenheim, os outros esforços não teriam tido tanta repercussão no âmbito internacional” e considera que “o acerto de Bilbao foi ter se baseado na necessidade de recuperar toda a *ría*”. Do caso Guggenheim Bilbao, Thorné destacou o financiamento baseado na união de entidades públicas e patrocinadores privados.

<sup>59</sup> Ballantyne, Andrew, *Architecture*. Ed. In Folio. Suíça, 2005.

<sup>60</sup> Newhouse, Victoria. *Towards a New Museum*. Nova Iorque: Ed. Monacelli Press, 1998. In Guasch Ana María, Zulaika Joseba, *Aprendiendo del Guggenheim Bilbao*. Madri: Ed. Akal/Arte Contemporáneo, 2007.

<sup>61</sup> Encontro Internacional sobre Inovação em Design, Urbanismo, Turismo e Arquitetura, “Las Ciudades -Islas del Futuro”, ocorrido em abril de 2010 no Magma Arte & Congressos Tenerife (Ilhas Canárias).

<sup>62</sup> *Jornal El Día*. Caderno de Sociedade, 9 de abril de 2010.

### 10.5. Singularidades da coleção e dos conteúdos

A integração a uma “rede mundial” permite ter uma visão internacional das exposições. A atração a um público mais local é obtida com a programação de determinadas exposições de caráter temporário, onde se mostram obras de importantes artistas bascos.

Em algumas ocasiões foram realizadas exposições cuja orientação não foi precisamente a arte moderna, porém atraíram um número elevado de público. Foi o caso da intitulada “A Arte da motocicleta” – o próprio Gehry foi encarregado da instalação - na qual se contou, por meio de objetos, a crônica dos momentos mais interessantes na evolução da tecnologia e do design da moto, marcados por um contexto histórico-cultural.

A tudo isso é preciso unir a singularidade dos espaços expositivos.

Note-se que o MGB desfruta da Coleção Permanente dos Museus Guggenheim, formada pelas obras pertencentes à SRGF, e inclui as coleções do Museu Solomon R. Guggenheim de Nova Iorque e da Coleção Peggy Guggenheim de Veneza, bem como as obras adquiridas pelo Deutsche Guggenheim de Berlim. Em conjunto, esses fundos oferecem uma perspectiva completa das artes visuais do século XX<sup>63</sup>. A colaboração entre os museus Guggenheim possibilita o acesso compartilhado a todos esses fundos artísticos. Constituiu-se dessa forma um novo modelo de museu, atualmente estendido a outras marcas, que apresenta ao público exposições dinâmicas e mutáveis, já que as obras são expostas uma temporada em um centro e na seguinte em outro.

### 10.6. Em resumo

Basta se aproximar do MGB para contemplar um edifício singular e diferente do que se havia visto na Europa dos museus de fins do século passado. A obra de Frank Gehry se converteu em um elemento de atração que se identifica com a marca, tanto do próprio museu, como da cidade. Suas coleções não são as de um museu que tem que se valer de seus fundos próprios e das cessões que lhe chegam de outros museus e coleções privadas. Neste caso, já são dois centros, o de Nova Iorque e o de Bilbao, que compram coleção própria, o que será ampliado com o novo, de Abu Dhabi. O elevado número de obras de arte contemporânea e moderna e a possibilidade de trabalhar em rede permitem o intercâmbio e a geração de exposições diferentes.

<sup>63</sup> Idem 37.

Concebido desde o início como um museu-franquia, o que levou em sua gênese a numerosas críticas e hoje a algumas repetições do processo, apresenta um modelo de gestão baseado em uma fundação sem fins lucrativos e com composição público-privada, que embora tenha como objetivo a manutenção da coleção, também busca níveis altos de autofinanciamento, de visitantes e de programas educativos, com a intenção de aproximar a arte e o público, o público e o museu.

## II. Maiores aprendizados e êxitos

### 11.1. O Efeito Guggenheim e uma reflexão sobre a Economia da Cultura

Muitas atividades foram organizadas ao redor do projeto Guggenheim de Bilbao, o que permite afirmar que este foi uma fonte de riqueza e emprego. Quando se imaginou o projeto, a cidade não estava em seu melhor momento. Os políticos consideravam que era preciso fazer um “esforço coletivo” e utilizou-se a cultura como motor de uma meta estratégica. Isso originou, além de uma mudança da imagem física de Bilbao, a recuperação da autoestima do cidadão.

O Diretor Geral do Museu Guggenheim Bilbao, Juan Ignacio Vidarte, destaca em Bilbao seis manifestações especialmente significativas: a resposta à globalização, a configuração da futura metrópole, a mudança na personalidade de Bilbao (quando a cidade tem um caráter mais relacionado à cultura contemporânea e cosmopolita), a recuperação da autoestima, a projeção da imagem e a regeneração da atividade econômica.

Podemos falar de antes e depois da abertura do MGB, no que tange à economia da cultura no País Basco e na Espanha, ainda que com um efeito pêndulo. Muitas elites econômicas pouco sensíveis à ação cultural (exceto às grandes manifestações culturais) descobrem através do MGB a capacidade transformadora dos equipamentos culturais primeiro e dos grandes acontecimentos culturais depois. Evidentemente, no País Basco e na Espanha existiam eventos culturais e equipamentos com influência importante em seus entornos, bem como políticas de intervenção públicas ou privadas, com grande impacto social e econômico.

Foi porém com o MGB e com sua projeção que se consolidou a ideia de utilizar a cultura como plataforma de desenvolvimento – não social, cultural, integral, mas quase exclusivamente urbana e econômica, em seu sentido mais estrito.

Ocorre assim um efeito pêndulo e passamos da consideração quase exclusivamente cultural e social da cultura a uma utilização quase exclusiva por sua capacidade de geração de externalidades econômicas.

### 11.2. Êxitos com visão a posteriori

Jon Azua declarou que “a cultura por si, como algo intrínseco à humanidade e sobretudo à sociedade, no processo especial de reconquistar a autoestima e os valores, propiciou um sentido de identidade e a sensação de que a região é capaz de emprestar sua força a todos os projetos visionários”<sup>64</sup>. Azua finaliza dizendo que “a cultura se converteu em um fator chave no sistema financeiro e no desenvolvimento do país”. Além disso, expressa sua convicção de que o papel desempenhado pelo Guggenheim Bilbao na revitalização da cidade e do País Basco é único e afirma ser possível tirar lições do museu basco. Para ele, novos espaços, novas regiões e novos públicos têm o direito de ver arte e aprender, além de trabalhar com arte e ter a oportunidade de criá-la e desfrutá-la. Por isso, entende que o Guggenheim é um nexo formado por arte, cultura e economia. “Repensar o futuro desta maneira nos levará a obter novas ideias, novos princípios e novas alianças”.

Porém, a realidade é que esta é uma reflexão *a posteriori* de uma vocação não resolvida no MGB. As diretrizes básicas foram econômicas e muito em segundo plano culturais. O tempo foi equilibrando ambos os aspectos, porém ao ver a vontade de desenvolvimento do MGB com uma extensão em Urdaibai, mais uma vez se contempla a cultura por sua capacidade de projeção, atração turística e dinamização econômica. O impacto cultural na comunidade local fica em segundo plano.

### 11.3. Aprendizados sobre a gestão de museus

Muitos afirmam que desde que surgiu o MGB, “os museus não são mais o que eram”. Desde a criação da pinacoteca bizcaína surgiu a necessidade de estabelecer novas formas de pensar e novas estratégias para poder concretizá-las, com aportes e inovações, um modelo de museu ao menos tão bem-sucedido como o de Bilbao.

Entre os conhecimentos gerados, constam: o trabalho em rede; compartilhar fundos comuns que permitam intercâmbios de obras e exposições, que de outro modo seriam mais difíceis de administrar; o desenho dos espaços expositivos adquiriu importância; o nome do arquiteto que realiza a obra do museu se converteu em um forte atrativo, mais turístico

<sup>64</sup> Idem 2.



que museístico, porém também gerador de receita; nova concepção das exposições (o museu não funciona apenas como uma pinacoteca, já que outros elementos também se converteram em motivo de atração para o público, a exemplo da exposição de motocicletas, das mais visitadas). Por último, vale salientar a colaboração público-privada.

## 12. Aspectos negativos e motivos

### 12.1. Aspectos negativos do processo

Uma das questões que mais motivaram crítica se refere ao incremento exagerado do preço do terreno nas zonas que passaram por regenerações e reabilitações urbanísticas. Entretanto, vários estudos divergem quanto a isso. Embora seja importante considerar que o incremento do preço da habitação em Euskadi foi muito alto, de 78% entre os anos 1985 e 1990, nesse mesmo período cresceu 100% na Espanha<sup>65</sup>. Porém, considerando-se que Euskadi partia de um preço mais alto, atingiu-se nível semelhante em 1990. O segundo *boom*, entre 1998 e 2007, apresenta cifras próximas às anteriores, tanto no País Basco como na Espanha.

Em 2001, Bilbao e sua área de influência tinham um preço médio por metro quadrado para casas com menos de um ano de 1.709,11 euros. No último trimestre de 2004, chegou a 2.751,52<sup>66</sup>. A variação foi de 161,20%, muito inferior à de Madri e Barcelona, respectivamente 209,45% e 188,45%. De todo modo, houve incrementos especulativos generalizados, com forte impacto nas economias domésticas.

Bilbao está hoje entre as cinco cidades espanholas com mais alto preço médio por metro quadrado, junto com as outras duas capitais bascas.

### 12.2. Aspectos negativos da gestão

Embora seja corriqueiro nos planos estratégicos pleitear o aumento do peso do MGB na marca Guggenheim, este reforço não gera aspectos positivos para as instituições bascas. A cidade se beneficiou da marca, mas as instituições promotoras, embora tenham sentido um impacto econômico importante, não tiveram reforço internacional e continuam sendo tão desconhecidas como no princípio do processo, sem terem aproveitado o potencial das redes internacionais.

<sup>65</sup> Observatório Basco da Habitação. Departamento de habitação, obras públicas e transporte do governo basco.

<sup>66</sup> Dados do Ministério da Habitação da Espanha.

Outra questão é que todo o trabalho de reabilitação e urbanização da zona em torno do Guggenheim e da *ría* foi um divisor de águas na história de Bilbao, antes e depois da industrialização. Não sobrou nada, em termos urbanísticos, do que foi um espaço industrial e se eliminou o local onde estavam esses espaços industriais, embora não da memória da cidade. Em outros lugares do mundo, os locais abandonados se tornaram equipamentos culturais. Já em Bilbao, foram eliminados de forma radical. Um único testemunho: a grua “Carola”, que pertenceu aos estaleiros, como solitária homenagem a um lugar que na época também posicionou a capital bizcaína entre as mais importantes da Europa.

Nos últimos anos três temas encobriram o nome do Guggenheim: o demolidor relatório do Tribunal Basco de Contas Públicas, que levou ao processo do Diretor de Administração e Finanças, Roberto Cearsolo; uma operação nefasta de compra de dólares, que gerou perdas significativas ao MGB; e a grande polêmica institucional acerca de construir ou não um novo museu, na reserva da biosfera de Urdaibai.

No primeiro caso, Cearsolo foi jugado e condenado a 42 meses de prisão, por irregularidades financeiras e contábeis de quase 500.000 euros nas empresas Imobiliária e Mantenedora, em 2005. Ultimamente há uma nova polêmica, depois que a Deputada de Cultura de Bizkaia, Josune Ariztondo, declarou que foi o Diretor Geral do Museu Guggenheim, Juan Ignacio Vidarte, “quem tomou a decisão de passar à Mantenedora duas operações de opções com divisas da Fundação Guggenheim, somando perdas de 800.000 euros”<sup>67</sup>. O debate está agora nas instituições políticas.

Embora em outro sentido, o debate sobre a “ampliação descontínua” do Museu Guggenheim na reserva da biosfera de Urdaibai tampouco beneficia a marca. O enfrentamento institucional entre o Governo Basco e a Diputación de Bizkaia não cria soluções para a idoneidade de um projeto que já realizou 12 estudos parciais de viabilidade e gera a retomada do debate “Guggenheim sim ou o Guggenheim não” e quanto à adequação do modelo de criação do Guggenheim.

### 12.3. Aspectos negativos de conexões

Uma das críticas às ações adotadas na regeneração urbana de Bilbao é que foram buscados grandes arquitetos para assinar os edifícios, projetos com forte conteúdo urbanístico e arquitetônico, embora evidentemente seu uso fosse cultural ou comercial. Porém, em várias ocasiões, a preocupação foi mais com o continente do que com o conteúdo.

<sup>67</sup> Jornal *El País*, 23 de fevereiro de 2010.

“Nos casos em que a atividade econômica, cultural etc. era conhecida e havia promotores com capacidade de financiamento, os projetos foram adiante (Museu Guggenheim, Palácio da Música, novo traçado da Renfe<sup>68</sup> em Bilbao). Porém, os projetos sem promotores de atividades, logicamente conseguiram avançar. Só pode ser assim, quando a estratégia de financiamento foi baseada precisamente nos aportes econômicos que seriam feitos pelos promotores das várias atividades fins. O caso de Abandoibarra é o mais claro exemplo disso”<sup>69</sup>.

A crítica fundamental é que os órgãos que lideraram o processo de revitalização urbanística trabalharam dissociados dos que têm por objetivo a captação e a promoção de atividades econômicas.

Um dos problemas levantados pelo País Basco é que como cada território histórico tem uma Fazenda própria e reverte parte da arrecadação a uma Fazenda geral, a do Governo Basco, surge um problema de concorrência territorial. Cada investimento feito em uma das três províncias tem uma resposta quase imediata das outras duas, solicitando projetos de quantia similar. Com isso, o País Basco tem três parques tecnológicos, três centros de transportes, três aeroportos, três palácios de congressos e duas zonas logísticas importantes.

#### 12.4. Aspectos que poderiam ter sido mais bem aproveitados

Por existir um enredamento institucional, é um grande problema fazer acordos entre as várias administrações. De fato, Bilbao Metrôpoli 30 propõe que “paralelamente ao desenvolvimento da colaboração público-privada, é preciso fortalecer mecanismos de parceria entre as várias instituições atuantes na Bilbao Metropolitana”<sup>70</sup>.

Bilbao adquiriu nome nas cidades de museus, ganhou forte atratividade turística e uma melhoria notável no desenvolvimento urbano. Porém, não conseguiu se posicionar como cidade internacional (ou mesmo nacional) de negócios.

Por outro lado, é preciso salientar que a cidade não alcançou nem o desenvolvimento pós-industrial que almejava, nem tampouco ser referência no setor de serviços. O processo de adaptação tem sido lento e esse é um dos objetivos buscados na Expo de Xangai.

<sup>68</sup> Rede Nacional de Ferrovias Espanholas.

<sup>69</sup> Idem 23.

<sup>70</sup> 1999, p.185.

## 13. Papel e participação do governo

### 13.1. O Governo da Espanha e o Museu Guggenheim Bilbao

As características especiais da estrutura de governo executivo autônomo, e sobretudo de suas Fazendas, dependentes das Diputaciones Forales de cada território, franqueiam a possibilidade de criar infraestruturas sem a participação de instâncias de Euskadi, de modo que o Governo Basco e as Diputaciones têm disponibilidade financeira suficiente para tomar decisões e financiá-las.

Assim, o Governo Basco elabora seus próprios orçamentos e só solicita a colaboração do Ministério correspondente quando as infraestruturas são de competência do Estado. Tal é o caso das ferrovias, ou quando o investimento gera um benefício à sociedade mas é tão elevado que o executivo autônomo não pode assumi-lo sozinho.

No caso do Museu Guggenheim Bilbao, o Governo Basco não realizou nenhum tipo de petição, nem econômica, nem de assessoramento ao Governo de Madri. Com isso, o Ministério da Cultura não participou das decisões ou do desenvolvimento do processo.

### 13.2. O Governo Basco e o Museu Guggenheim Bilbao

A participação do Governo Basco no MGB foi fundamental, desde o princípio. As negociações foram travadas entre seus mais altos cargos e a SRGF e aportaram o orçamento necessário para criar o MGB.

Além disso, o Governo Basco integra o Patronato da Fundação MGB, regida pelo Presidente do Governo Basco, junto com o Deputado Geral de Bizkaia e o Presidente da SRGF. Isso envolve decisões orçamentárias, de nomeações para cargos do MGB, e ainda relativas aos planos estratégicos. Já o executivo intervém diretamente nos planos e em eventuais mudanças na missão e na visão do MGB.

O Governo Basco, junto com a Diputación Foral de Bizkaia, também aporta recursos para cobrir o déficit do MGB, já que embora seu nível de autofinanciamento seja muito alto (70%, como já mencionado), não é integral.

### 13.3 A Diputación Foral de Bizkaia e o Museu Guggenheim Bilbao

A Diputación Foral de Bizkaia teve e tem muito peso no MGB. O Ex-Deputado Foral da Fazenda da Diputación de Bizkaia em 1989, 1990 e 1991, Juan Luis Laskurain, teve grande participação na implantação do MGB em Bilbao. Laskurain teve visão suficiente para perceber que o museu não

seria somente um projeto cultural, mas também um motor econômico para uma zona depauperada.

É preciso porém lembrar que o impacto econômico gerado pelo MGB influi diretamente na Fazenda de Bizkaia. É ela que faz a arrecadação do percentual que, por lei, é repassado ao Governo Basco. Na realidade é a instituição mais beneficiada pela presença do MGB.

## 14. Inovações

### 14.1. O Museu-franquia

Uma primeira excepcionalidade a ser mencionada na concepção do MGB é ter sido o primeiro museu-franquia criado. Thomas Krens define seu museu ideal como: “um parque temático com quatro atrações: boa arquitetura, boa coleção permanente, exposições primárias e secundárias e outras diversões, como lojas e restaurantes”<sup>71</sup>.

A continuidade desse conceito de museu ocorrerá em 2012, em Abu Dhabi. Contará com o mais extenso dos museus Guggenheim, com uma superfície de 42.000 metros quadrados, também obra de Frank Gehry. Instalado na Ilha Saadiyat, integrará um distrito cultural de 27.000 quilômetros quadrados de extensão, abrigando hotéis, teatros, uma ópera e residências.

A capital dos Emirados Árabes terá também uma franquía do Museu do Louvre de Paris, com 24.000 metros quadrados e projeto do arquiteto francês Jean Nouvel. Simultaneamente, o Louvre está construindo uma nova sede em uma antiga mina na cidade francesa de Lens, fronteira com a Bélgica, com projeto do escritório de arquitetura japonês SANAA (Kazuyo Sejima e Ryue Nishizawa), em parceria com Imrey-Culbert, de Nova Iorque e Catherine Mosbach, de Paris. Já foi apelidado de “Museu Transparente”.

Enquanto isso, o Centro Pompidou terá uma segunda sede na cidade francesa de Metz. Este também conta com um arquiteto de renome, o japonês Shigeru Ban, pioneiro em utilizar elementos pouco usados em arquitetura, como papelão, papel e madeira. (\*Anexo 18)

### 14.2. O edifício e as características construtivas

“Diz-se que milagres ainda acontecem e que este é um, de primeira magnitude. O novo Museu Guggenheim de Frank Gehry só abrirá em um mês, porém as pessoas viajam em manadas para Bilbao, Espanha, para ver

<sup>71</sup> [http://www.elpais.com/fotogaleria/Museos/franquicia/elpgal/20090710elpepucul\\_1/Zes/1](http://www.elpais.com/fotogaleria/Museos/franquicia/elpgal/20090710elpepucul_1/Zes/1)

que forma o edifício está tomando. ‘Você esteve em Bilbao?’ Nos círculos de arquitetos a pergunta adquiriu status de um ritual iniciático. ‘Viu a luz? Viu o futuro?’<sup>72</sup>

O Diretor do Museu Guggenheim Bilbao define o edifício como “uma parte essencial na configuração dessa experiência global gerada pela visita a um museu e é essa a razão pela qual, desde a concepção do projeto, a singularidade arquitetônica do edifício deveria ser de qualidade equivalente à excelência”<sup>73</sup>. Para Vidarte, o edifício não é um simples continente de obras de arte, mas sim “uma parte ativa, não neutra”.

O renomado arquiteto Philip Johnson qualificou a construção de Gehry como “o melhor edifício de nossa época”<sup>74</sup>, embora também tenha dito que “quando um edifício é tão bom, que se dane a arte”<sup>75</sup>.

O arquiteto americano desenhou uma obra de 24.000 metros quadrados, dos quais 11.000 se destinam a espaço expositivo, caracterizado por suas formas retorcidas e curvilíneas. É composto por uma série de volumes interconectados, alguns de forma ortogonal, recobertos por pedra calcária e outros de volumetria mais orgânica, cobertos por uma pele metálica de titânio<sup>76</sup>. Por sua complexidade, as curvas de pedra, cristal e titânio foram desenhadas por um sistema informático denominado Catia.

Gehry trabalhou as formas inicialmente com modelos de papel e madeira, em escalas diferentes. Cada ponto da superfície curva do modelo era processado digitalmente no programa, que desenvolvia e coordenava a construção, ao mesmo tempo em que controlava uma máquina que esculpia em escala um modelo exato do edifício. A pedra calcária foi escolhida por sua tonalidade e as paredes de cristal foram montadas em uma estrutura metálica complexa, cuja realização foi possível graças aos avanços tecnológicos. O vidro é tratado de modo a proteger o interior do calor e da radiação, apesar de ser totalmente translúcido. Os painéis de titânio, “escamas de peixe”, têm espessura de meio milímetro.

O átrio central do museu tem mais de 50 metros de altura e é inundado de luz. O espaço expositivo é dividido em três níveis, com um total de 20 galerias. Algumas têm proporções clássicas, outras são de uma irregularidade singular e há uma sala desenhada para a exposição de obras

<sup>72</sup> Herbert Muschamp, *The New York Times Magazine*, 7 de setembro de 1997. In Guasch, Anna María e Zulaika, Joseba, *Aprendiendo del Guggenheim Bilbao*. Madri: Ed. Akal/ Arte Contemporáneo, 2007.

<sup>73</sup> Idem 12.

<sup>74</sup> Idem 34.

<sup>75</sup> In Esteban, Iñaki, *El Efecto Guggenheim. Del Espacio basura al ornamento*. Barcelona: Ed. Anagrama, 2007.

<sup>76</sup> Idem 34.

de arte de grande porte. Os espaços não expositivos do museu incluem um auditório de 300 lugares, um restaurante, duas cafeterias e uma loja-livraria. Apesar disso, o edifício não ultrapassa a altura das construções circundantes.

Antes de chegar à entrada da pinacoteca, depara-se com o “Puppy”, uma enorme escultura feita por Jeff Koons, de um cão terrier de 12 metros de altura. Sua armação tem uma estrutura de rega, na qual se encaixam dezenas de plantas. Do outro lado do edifício encontra-se uma aranha de bronze, aço e mármore da artista francesa Louise Bourgeois, com 10 metros de altura e o carinhoso nome de “Mamãe”. (\*Anexo 19)

### **14.3. Futuro: a hipotética expansão descontínua**

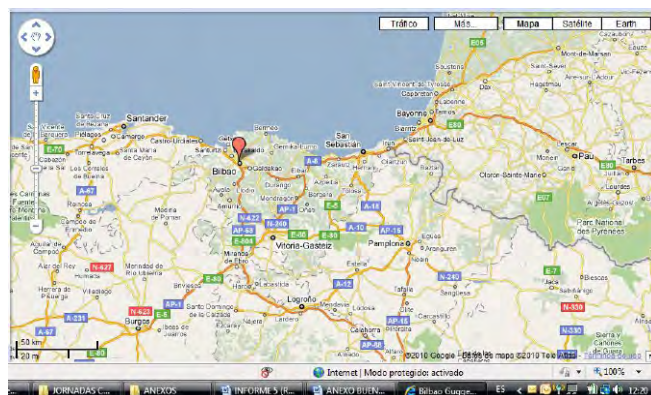
Como dito, há um projeto para a criação de um novo museu da marca Guggenheim na reserva de biosfera da vizinha Urdaibai. Foi o que se nomeou “expansão descontínua”.

Fala-se de um investimento total de 123 milhões de euros ou 200 milhões. Discute-se também de um futuro “efeito Urdaibai”. Porém, tentar repetir em entornos claramente diferentes efeitos parecidos, usando as mesmas ferramentas, pode levar a questionar o papel do primeiro Guggenheim. O debate sobre Urdaibai reaviva a discussão sobre o efeito em Bilbao, já que voltam a ser confundidos objetivos culturais e de desenvolvimento econômico.

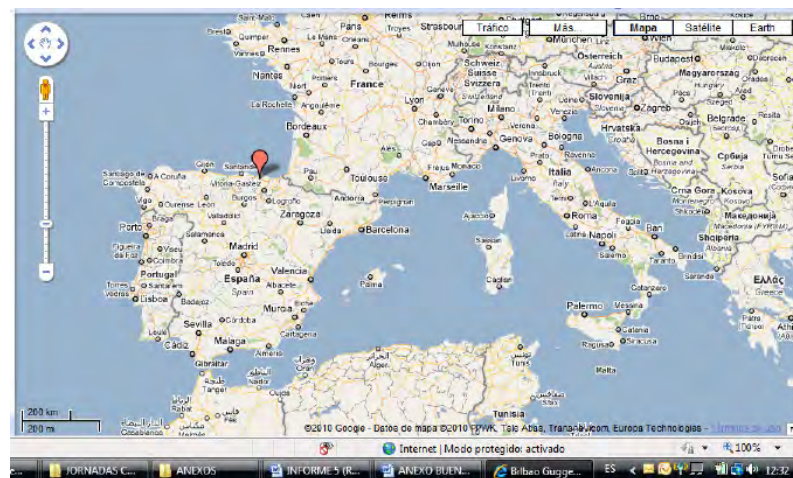
## ANEXO II | Mapas de Euskadi, Espanha e Europa

Fonte: Google Maps

### Mapa de Euskadi

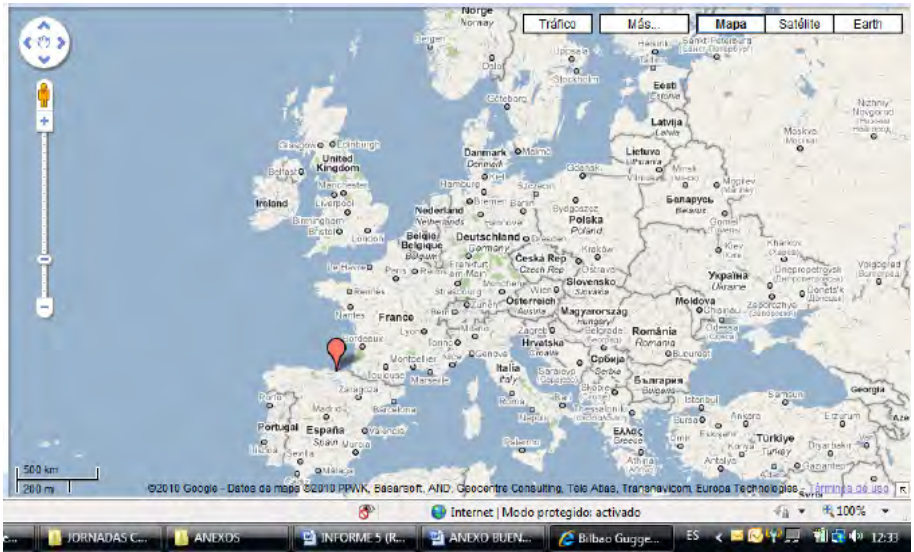


### Mapa da Espanha





Mapa da Europa



## ANEXO 2 | Fotografias das três cidades bascas

### Bilbao

355.731 habitantes, sendo  
900.000 na área metropolitana

Fonte: censo municipal

Foto: Centro Comercial Zubiarte  
(Roberto Gómez de la Iglesia)



### Vitoria-Gasteiz

239.361 habitantes

Fonte: censo municipal

Foto: La plaza de la Virgen Blanca  
(Panoramio/ Pepe Ibanez)

### San Sebastián

185.357 habitantes

Fonte: censo municipal

Foto: Playa de La Kontxa  
(Panoramio/ Javier Herranz)



**ANEXO 3 | Distribuição do desemprego, por setores de atividade (1981-1990)** (percentuais sobre a população ativa)

	Agricultura	Indústria	Construção	Serviços
Álava	0,4/0,6	47,1/29,1	18,3/4,3	14,3/39,4
Bizkaia	1/0,7	31/23,3	17,6/6	17,4/39,1
Gipuzkoa	1,7/1,2	34,5/31	13,2/4,2	32,9/27
C.A.V.*	1,1/0,9	33,9/26,6	16,3/5,2	17,2/38,3

\* Comunidade Autónoma Basca

Fonte: Anuário Estatístico Basco 1982 e 1991 - EUSTAT

**ANEXO 4 | Dados de desemprego, 1981-1991 (em percentual)**

Anos	Catalunha	Madri	País Basco
1981	15,3	15,2	16,2
1982	19,4	15,6	18,5
1983	21,3	17,5	20
1984	22,1	20,1	22,3
1985	22,7	22,1	23,6
1986	21,5	20,1	23,9
1987	20,7	17,1	23,2
1988	19,1	16,5	21,8
1989	14,3	13,3	19,6
1990	12,7	12,5	18,8
1991	12,2	12,2	18,5

Fonte: Ministério do Trabalho e da Segurança Social

## ANEXO 5 | Vídeo sobre as inundações de Bilbao

<http://servicios.elcorreo.com/especiales/inundaciones/>

servicios.elcorreo.com/especiales/inundaciones/

# LAS INUNDACIONES

1983-2003

elcorreodigital

> Especial 25 Aniversario: fotos y testimonios



Bilbao, 26 de agosto de 1983. Los bilbaínos se encontraban inmersos en la recta final de una Aste Nagusia que ese año se estaba caracterizando por la persistente lluvia. Pero nadie podía imaginar que acabaría en catástrofe. Esa tarde-noche, la tromba de agua que cayó sobre todo el País Vasco ahogó las fiestas bilbaínas, arrasó los municipios vascos, causó pérdidas por más de 200.000 millones de las antiguas pesetas y acabó con la vida de más de 30 personas.

DETENER MÚSICA DE FONDO

**FOTOGRAFÍAS**

- Bilbao
- Todo y otros municipios afectados
- Los periódicos de entonces

**REPORTAJES**

- 22 años después
- Historias grabadas en la memoria de la gente

**FORO**

- Cuenta tu vivencia

**DATOS**

- Las cifras de la catástrofe

## ANEXO 6 | Fotografias das inundações de Bilbao

[http://servicios.elcorreo.com/especiales/inundaciones/galerias/01\\_bilbao.html](http://servicios.elcorreo.com/especiales/inundaciones/galerias/01_bilbao.html)





## ANEXO 7 | Bilbao Metr poli 30 - Vídeos

[http://www.bm30.es/homeage9\\_es.html](http://www.bm30.es/homeage9_es.html)



**"BILBAO AS A GLOBAL CITY", NUEVO RETO ESTRATGICO PARA EL 2010**

- "En la reflexión estratgica dijimos que en Bilbao los sueños se hacen realidad. Ahora decimos cómo".
- Más de 300 expertos de todos los  mbitos de la vida ciudadana de la Metr poli participaron en la elaboración de esta Estrategia que se presenta en el Museo Guggenheim en un acto presidido por el Lehendakari Juan Jose Ibarretxe.

"Bilbao Metr poli 30 está persuadida de que Bilbao y su entorno metropolitano poseen en un nuevo impulso de modernización permanente consolidar y reafirmar el cambio estratgico de renovación ya alcanzado y, al mismo tiempo, proyectar la metr poli como ciudad internacional de clase mundial en la nueva Sociedad del Conocimiento" afirma **José Antonio Garrido**, presidente de Bilbao Metr poli 30, en la rueda de prensa previa a la presentación del documento "Bilbao 2010. La Estrategia" que se celebró el 4 de Abril de 2010 en el Museo Guggenheim bajo la presidencia del Lehendakari Juan José Ibarretxe.

El documento fue elaborado por esta Asociación con la colaboración de más de 300 expertos en su mayor parte representantes de instituciones y empresas asociadas a Bilbao Metr poli 30 que abarcan todos los  mbitos de la vida ciudadana del Bilbao Metropolitano. Su título en ingl s define a Bilbao como ciudad global: "Bilbao as a Global City".

"En la Revisión Estratgica dijimos que en Bilbao los sueños se hacen realidad. Ahora decimos cómo" es la frase que sirve de presentación al documento y que simboliza, en palabras de los representantes de Bilbao Metr poli 30, el proceso de reflexión que se siguió desde 1999. "Durante este tiempo -señala José Antonio Garrido- se han estudiado modelos de éxito y ciudades del futuro en el mundo para referenciar los nuevos proyectos que ahora se proponen en La Estrategia, proyectos que responden a un mismo objetivo estratgico: desarrollar un contexto avanzado de conocimiento que propicie que las iniciativas empresariales adheridas asociadoras se hagan realidad".

Así, en el documento se subraya que las infraestructuras estratgicas que fueron el objetivo principal del Plan de revitalización de la década pasada, y que est n ya terminadas o, en su caso, perfectamente adelantadas para su ejecución, han situado a Bilbao entre las ciudades europeas más modernas y vanguardistas del momento. "Con La Estrategia -explicó el Presidente de Bilbao Metr poli 30- se abarcan otros ángulos del ciclo de revitalización empresarial.

## ANEXO 8 | Página web de Bilbao R a 2000

<http://www.bilbaoria2000.org/ria2000/index.htm>



**BILBAO ETA INGURUNEO  
HIRIGINTZA-BIRSORTZERAKO  
ENPRESA PUBLIKOA**

**SOCIEDAD PARA LA  
REGENERACIÓN URBANÍSTICA  
DE BILBAO Y SU ENTORNO**

**PUBLIC COMPANY RESPONSIBLE FOR  
THE URBAN REGENERATION OF  
METROPOLITAN BILBAO**

## ANEXO 9 | Plano Estratégico de Bilbao

[http://www.plataformaurbana.cl/copp/albums/userpics/10020/urb3-2\\_2004-bilbao.pdf](http://www.plataformaurbana.cl/copp/albums/userpics/10020/urb3-2_2004-bilbao.pdf)

1. Facilitar o investimento em recursos humanos, com o objetivo de favorecer um sistema educacional moderno.
2. Melhorar a imagem da cidade, criando uma metrópole de serviços avançados.
3. Criar um sistema de transporte eficaz, incluindo a construção do metrô, a transferência do porto para a costa e a ampliação do aeroporto, além de conectar os grandes eixos de estradas e autoestradas, colocando Bilbao no centro de encontros europeus.
4. Regenerar o meio ambiente, incluindo o Plano de Regeneração das Águas da *ría* e a melhoria da qualidade do ar.
5. Reabilitar espaços industriais abandonados e os bairros antigos em deterioração.
6. Construir projetos de referência, como o Palácio Euskalduna e uma série de caminhos, pontes e parques, formando uma imagem associada à arte, à cultura e ao lazer, incrementando assim a centralidade turística de Bilbao.
7. Desenvolver fórmulas mistas de cooperação público-privada.
8. Articular ações sociais, aspirando a uma redução paulatina das causas de exclusão e a uma gestão eficiente dos recursos.

## ANEXO 10 | Resumo das Estratégias

Plano	Aspectos fundamentais	Metas estratégicas
PLANO OPERACIONAL 1997-2000	Definição de 15 áreas: administração; curadoria; educação; conservação e serviços de exposições; registo; desenvolvimento; comunicação; finanças; serviços aos visitantes; sistemas informáticos; recursos humanos; manutenção e instalações; segurança; loja e publicações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 56 metas vinculadas às áreas.</li> <li>• Visitantes no período: 1.675.000 (chegar ao final do período com 40% de visitantes estrangeiros).</li> <li>• Plano financeiro de quatro anos.</li> <li>• Organograma.</li> <li>• Sinergias entre cada área e a SRGF.</li> </ul>
PLANO ESTRATÉGICO 2001-2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho em rede.</li> <li>• Programação.</li> <li>• Presença de instituições.</li> <li>• Atividade voltada aos clientes.</li> <li>• Modelo de gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de um plano de marketing.</li> <li>• Extensão e consolidação do patrocínio.</li> <li>• Inclusão de componentes qualitativos no estudo dos impactos mediáticos.</li> <li>• Busca de qualidade de gestão.</li> <li>• Aproximação à população escolar.</li> </ul>
PLANO ESTRATÉGICO 2005-2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilbao como cidade de destino.</li> <li>• Desenvolvimento de estratégia de marketing.</li> <li>• Posicionamento do museu na comunidade artística, com identidade própria.</li> <li>• Contribuição à educação e à economia do conhecimento.</li> <li>• Busca de apoio local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referência como instituição cultural.</li> <li>• Programação variada.</li> <li>• Prioridade ao enfoque didático e à programação educativa.</li> <li>• Captação de número elevado de visitantes.</li> <li>• Projeção de imagem internacional.</li> <li>• Estímulo a uma estratégia de marketing e comunicação.</li> <li>• Garantia de sustentabilidade financeira.</li> <li>• Manutenção de padrões elevados de qualidade (especialmente em atenção ao cliente).</li> <li>• Promoção de um ambiente de trabalho com pessoas satisfeitas.</li> <li>• Influência na configuração da rede de museos Guggenheim, com atitude de liderança.</li> </ul>



Plano	Aspectos fundamentais	Metas estratégicas
PLANO ESTRATÉGICO 2009-2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão e definição de políticas de atuação, novas formas de trabalho e relação com a FG.</li> <li>• Maximização do potencial artístico do MGB dentro da rede e reforço da personalidade museística.</li> <li>• Aumento da visibilidade do Museu.</li> <li>• Incremento de níveis de audiência do Museu.</li> <li>• Identificação de novas fórmulas para melhorar a sustentabilidade.</li> </ul>	Modelo de gestão baseado em sete processos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento e gestão estratégica.</li> <li>• Desenvolvimento e gestão museística.</li> <li>• Gestão de clientes.</li> <li>• Gestão econômica e de provedores de serviços internos.</li> <li>• Comunicação e imagem.</li> <li>• Assessoria jurídica e relações institucionais.</li> <li>• Gestão de pessoas.</li> </ul>
PLANO ESTRATÉGICO 2009-2012 (OBJETIVO 2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovação do acordo com a SRGF.</li> <li>• Ampliação descontínua de Urdaibai.</li> <li>• Educação foral especializada.</li> <li>• Sala de orientação a visitantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel mais dinâmico do Museu na SRGF.</li> <li>• Promoção, apoio e desenvolvimento de projetos artísticos e educativos geradores de conhecimento.</li> <li>• Garantia de sustentabilidade do MGB, consolidação da coleção própria e reforço de sua identidade e alto nível de qualidade.</li> <li>• Desenvolvimento de alianças para manter o compromisso com a inovação.</li> <li>• Criação de um endowment.</li> <li>• Fórum Cultural Mundial.</li> <li>• G-LAB.</li> </ul>

Fonte: Etxeberria Etxeita, Mikel Gotzon. Museo Guggenheim Bilbao. 2007

## ANEXO II | Estatutos da Fundação Museu Guggenheim Bilbao

Plano	Evolução da missão	Evolução da visão
<p style="text-align: center;">PLANO OPERACIONAL 1997-2000</p>	<p>O Museu Guggenheim Bilbao reunirá, conservará e exporá a arte deste século, em uma obra emblemática da arquitetura, que servirá de símbolo de vitalidade econômica e cultural do País Basco e da perspectiva internacional da Solomon R. Guggenheim Foundation.</p>	<p>Não há visão.</p>
<p style="text-align: center;">PLANO ESTRATÉGICO 2001-2004</p>	<p>Reunir, conservar e expor arte moderna e contemporânea, em uma obra emblemática da arquitetura, sob a perspectiva internacional da Solomon R. Guggenheim Foundation e com o nível máximo de qualidade artística e orientação ao público, para educar a sociedade na arte, como apoio aos valores de tolerância e abertura, servindo de símbolo da vitalidade econômica e cultural do País Basco.</p>	<p>Não há visão.</p>

PLANO ESTRATÉGICO  
2005-2009

Reunir, conservar e pesquisar arte moderna e contemporânea e expô-la no contexto da história da arte, sob múltiplas perspectivas e voltada a uma audiência ampla e variada, para contribuir ao conhecimento e à fruição da arte e dos valores que representa, em uma obra emblemática da arquitetura, como peça fundamental da Rede dos Museus Guggenheim e servindo de símbolo da vitalidade do País Basco.

O Museu Guggenheim Bilbao busca consolidar o seu reconhecimento como referência europeia em exposições temporárias e na apresentação de uma coleção permanente, em processo contínuo de crescimento; ser líder no Estado e referência na Europa, por sua programação educativa voltada a uma audiência diversificada; afirmar os níveis de visitantes e fomentar sua pluralidade; liderar a aplicação de modelos de gestão inovadores para instituições museísticas e culturais do âmbito europeu. Maximizar o aproveitamento das sinergias decorrentes da operação conjunta dos Museus Guggenheim.

Plano	Evolução da missão	Evolução da visão
<p style="text-align: center;">PLANO ESTRATÉGICO 2009-2012</p>	<p>Mantém-se a do plano anterior.</p>	<p>O Museu Guggenheim Bilbao será reconhecido como líder europeu na criação de uma experiência museística focada no visitante e por seu modelo de gestão. Terá papel ativo na Solomon R. Guggenheim Foundation, tanto no desenvolvimento de novos projetos, como na formação especializada em gestão de museus, em prol da Rede Guggenheim e da economia criativa do País Basco.</p>



Fonte: Etxebarria Etxeita Mikel Gotzon. Museu Guggenheim Bilbao. 2007 e elaboração própria.

## ANEXO 12 | Tabelas de autofinanciamento, patronos e amigos

Evolução do  
Autofinanciamento  
do museu

Ano	%Autofinanciamento
1997-2000	75
2000	+75
2001	72
2002	70
2003	70
2004	70
2005	78
2006	75
2007	65
2008	65
2009	65

Evolução dos  
Patronos e amigos do museu

Ano	Patronos	Amigos
2000	145	12.050
2001	136	13.896
2002	139	14.500
2003	138	14.000
2004	136	14.000
2005	139	14.432
2006	146	15.282
2007	148	16.110
2008	146	16.029
2009	134	16.110

Fonte: Museo Guggenheim Bilbao

## ANEXO B I | Integrantes do Programa de Membros Corporativos

Como **Patronos Estratégicos** constam as seguintes empresas, grupos e instituições: BBK (caixa de poupança local), Iberdrola (empresa de eletricidade), BBVA (entidade financeira), ArcelorMittal (siderurgia), Prefeitura de Bilbao, Fundación Vizcaína Aguirre (instituição fundadora da Universidad Comercial de Deusto), Vocento-El Correo (grupo de comunicações), ITP (motores de aviação), Iberia (companhia aérea), Euskaltel (grupo basco de telefonia móvel), Corporación IBV (grupo industrial de BBVA e Iberdrola), Tubacex (metalurgia), Fundación Vodafone España (telefonia móvel), Petronor (refinaria de petróleo), Deia (veículo de comunicação), Mondragón (cooperativa que abrange diferentes setores, de banco a indústria), PricewaterhouseCoopers, Banco Santander, Tubos Reunidos (metalurgia), Seguros Bilbao, Ipar Kutxa (caixa de poupança local), Unilever, Bolsa de Bilbao, Fundación “La Caixa” (caixa de poupança da Catalunha), Telefónica, EITB (televisão pública basca), Grupo EULEN (prestação de serviços a outras empresas), Naturgás Energía, Grupo Urvasco (imobiliária), Metro Bilbao e Natixis (banco francês).

Já entre as **Empresas Benfeitoras** estão Fundación AXA (seguros), Grupo SPRI (dependente do gobierno basco), Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles (indústria), Norbega, S.A./Fundación Coca-Cola España, IDOM Ingeniería y Consultoría, Ferroser (empresa ambiental), Illycaffè, Bahía de Bizkaia (energia), Athletic Club (time de futebol), Bizkaia Energía, Deloitte, Business & Media Advisors (novas tecnologias), Aceros Inoxidables Olarra e SURNE (seguros e pensões).

Os **Meios de Comunicação Benfeitores** são: Deia, Jornal El Correo, Jornal ABC, Diario Vasco, Diario Montañés, Diario La Rioja, Norte de Castilla, Punto Radio, Expansión, El Mundo, Cadena SER, masdearte.com, Gara, Ronda Iberia-Excelente e Estrategia Empresarial.

As **Empresas Associadas** são: Evizalde, Viviendas de Bizkaia, Saint-Gobain Placo Ibérica, S.A., Productos de Fundición, S.A., Cámara de Comercio de Bilbao, Grupo Fineco, Cuatrecasas, Buenos Días/Buenas Noches, Formica, Medical Dom, Vizcaína de Edificaciones, Imprenta Berekintza, Cespa, Giroa, Previsora Bilbaína Seguros, Autoridad Portuaria de Bilbao, Cementos Rezola, Grupo Ormazabal, FAES Farma, Autopista Vasco-Aragonesa, C.E.S.A., Barceló Hotel Nervión, Parklex, Grupo Tamoin, Mapfre, Mutualia, IXO grupo, BNP Paribas España, Bodegas de los Herederos del Marqués de Riscal, Hotel Abando, Hotel Carlton, Hotel Spa Husa Jardines e Albia,

Aurtenetxea, S.A., Miróhotel, Tecnalia Corporación Tecnológica, Consorcio de Transportes de Bizkaia, Domecq Bodegas, Túneles de Artxanda, Meliá Bilbao, Accenture, Gran Hotel Domine Bilbao, Lantegi Batuak, Unique, Hotel Golf Artxanda, Norbolsa, Fundación Cultural Banesto, Grupo Erhardt, Novotel Bilbao Exhibition Center, López de Heredia Viña Tondonia, Universidad de Deusto, Hotel Hesperia Bilbao, Acciona, PQC, Grupo ULMA, Aena-Aeropuerto de Bilbao, Industrias Imar, BBGR, Renfe, Banco Espírito Santo, MLP Finanzdienstleistungen AG, Pernord Ricard España, Grupo Erakus, Consorcio ESS-Bilbao, AB Initio Software Corporation, Construcciones Navales del Norte, Caja Navarra, Lomsa, Montegrappa Italia, Aon, Best Western Hotel Conde Duque, TISA Congresos, DVK Seguros Médicos.



## ANEXO 14 | Participação de Bilbao na Expo de Xangai

### Video

<http://www.mefedia.com/watch/29970946>

### Documento

[http://www.bilbao.net/nuevobilbao/jsp/bilbao/especificos.jsp?idioma=c&color=rojo&padre=\\*EJ](http://www.bilbao.net/nuevobilbao/jsp/bilbao/especificos.jsp?idioma=c&color=rojo&padre=*EJ)

The screenshot shows the Bilbao.net website interface. At the top, there are navigation links: Ayuda, Mapa del Web, Accesibilidad, and Tu Ayuntamiento te escucha. Below this is a red header with the Bilbao.net logo and navigation links: Infobilbao, Directorio Municipal, and Callejero. A search bar is present with the text 'Introducir texto a buscar' and buttons for 'Buscar' and 'Búsqueda avanzada'. The main content area features a red banner with the text 'BILBAO GUGGENHEIM ++ Shanghai World Expo 2010'. Below the banner, there is a section titled 'BILBAO GUGGENHEIM ++. Shanghai World Expo 2010' with a sub-header 'BILBAO GUGGENHEIM ++ Shanghai World Expo 2010'. The text describes the presence of Bilbao at the Expo de Shanghai 2010, highlighting its recognition and transformation. A map of Bilbao is shown with a red pin indicating the location of the Guggenheim Museum. To the right of the map, there is a text block describing the project as part of the 'PLUS Project of Leadership in Urban Strategy'. Below the map and text, there are two download links: 'Descargar presentación "Bilbao en Expo Shanghai 2010: Una oportunidad para las empresas"' and 'Descargar folleto "BILBAO GUGGENHEIM ++. Shanghai World Expo 2010"'. On the left side, there is a sidebar with a 'Mostrar menú completo' button and a list of questions related to the project.

07-12-2010 | qu | es | en

Introducir texto a buscar > **Buscar** > **Búsqueda avanzada**

» Inicio » BILBAO GUGGENHEIM ++ Shanghai World Expo 2010

**BILBAO GUGGENHEIM ++. Shanghai World Expo 2010**

La presencia de Bilbao en la **Expo de Shanghai 2010**, dentro del Área de Mejoras Prácticas Urbanas, supone un reconocimiento internacional a la transformación experimentada por esta ciudad en los últimos 25 años.

Bilbao presenta en la Exposición Universal de Shanghai el proyecto "Bilbao Guggenheim ++. PLUS Project of Leadership in Urban Strategy", que simboliza la transformación de la ciudad como el resultado de un conjunto de iniciativas integradas con una visión inteligente.

» **Descargar presentación "Bilbao en Expo Shanghai 2010: Una oportunidad para las empresas"** (Pdf - 5,51 MB)

» **Descargar folleto "BILBAO GUGGENHEIM ++. Shanghai World Expo 2010"** (Pdf - 2,71 MB)

» **Mostrar menú completo**

- » ¿Por qué Bilbao está en la Exposición Universal de Shanghai 2010?
- » ¿Dónde está Bilbao en la Expo de Shanghai 2010?
- » **» ¿Qué va a mostrar Bilbao en la Expo?**
- » ¿Cuáles son las Claves del proceso de transformación de Bilbao?
- » 25 edificaciones clave en 25 años
- » Una oportunidad para las empresas vascas
- » Una moderna red de comunicaciones
- » Datos y contactos para

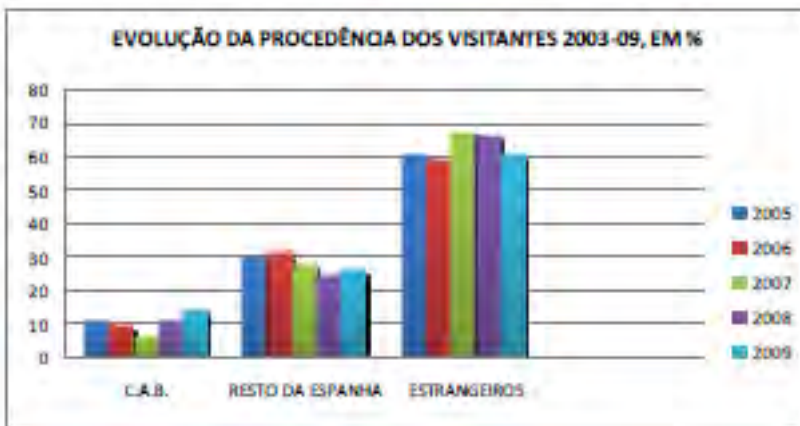
## ANEXO 15 | Programa National Geographic sobre o Guggenheim Bilbao

[http://www.terra.tv/Butaca/National-Geographic/Mundo-Moderno/7239-158217/Conexiones-de-la-ingenieria-Guggenheim-Bilbao-1\\_4.htm](http://www.terra.tv/Butaca/National-Geographic/Mundo-Moderno/7239-158217/Conexiones-de-la-ingenieria-Guggenheim-Bilbao-1_4.htm)

The image is a screenshot of a web browser displaying a video player from Terra TV. The video player is the central focus, showing a close-up of the Guggenheim Museum Bilbao's iconic, curved, metallic facade. The video player includes a progress bar at the bottom, indicating the video is at 00:00:31 out of 00:10:29. To the right of the video player is a sidebar with various interactive elements. At the top of the sidebar, there are links for 'RELACIONADOS', 'ENVIAR', and 'COMENTARIOS (0)'. Below these is a section titled 'INFORMACIÓN' which includes the video's title 'Conexiones de la ingeniería: Guggenheim Bilbao 1/4', a date of '11/01/2011', a rating of 5 stars, and a 'Dejar un video' button. The sidebar also features a 'Fotos' section with a 'Canon' logo and a 'Compartir' button at the bottom. The top of the page has a navigation menu with options like 'PORTADA', 'ZAPPING', 'ACTUALIDAD', 'ESTILO DE VIDA', 'BUTACA', 'MÚSICA', 'MOVISTAR IMAGEN', and 'TODO TERRA TV'. The Terra TV logo and 'VIDEOS ONLINE' text are visible in the top left corner.

**ANEXO 16 | Evolução de Visitantes**

Ano	Nº Visitantes
1997	260.000
1998	1.307.000
1999	1.058.000
2000	975.000
2001	931.374
2002	851.688
2003	874.807
2004	909.144
2005	965.082
2006	1.008.774
2007	1.002.953
2008	951.369
2009	905.048
<b>Total</b>	<b>12.000.249</b>



Fonte: Museo Guggenheim Bilbao

## ANEXO 17 | Resultados anuais do impacto Guggenheim Bilbao

Impacto	Out-Dez 1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Gastos Diretos	40.568.317	190.400.635	202.799.514	149.724.135	143.706.595	143.707.595	153.745.225
Geração de PIB	31.517.075	147.921.099	157.555.323	149.087.063	168.331.470	162.327.827	173.089.191
Emprego	832	3.906	4.161	3.937	4.415	4.265	4.547
Arrecadação Tributária	5.871.888	27.562.415	29.359.441	27.784.790	26.949.383	25.988.685	27.711.580
Impacto	2004	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
Gastos Diretos	163.711.085	165.835.281	233.621.942	242.986.398	231.789.999	204.506.729	2.315.298.001
Geração de PIB	184.045.738	186.197.551	211.633.296	220.240.289	210.072.873	185.576.062	2.187.595.857
Emprego	4.842	4.893	4.232	4.399	4.196	3.695	4.286
Arrecadação Tributária	27.711.580	29.810.227	28.822.339	29.994.526	28.609.825	25.723.604	343.204.585

Fonte: Museo Guggenheim Bilbao

## ANEXO 18 | Museus-franquia

[http://www.elpais.com/fotogaleria/Museos/franquicia/elpgal/20090710elppecul\\_V/Zes/](http://www.elpais.com/fotogaleria/Museos/franquicia/elpgal/20090710elppecul_V/Zes/)

## ANEXO 19 | Visita virtual ao Museu Guggenheim Bilbao

<http://vimeo.com/10745778>

[http://www.guggenheim-bilbao.es/visita\\_virtual/visita\\_virtual.php?idioma=es](http://www.guggenheim-bilbao.es/visita_virtual/visita_virtual.php?idioma=es)



## Referências

Dethier, Jean. “Notas críticas respecto a la evolución de la arquitectura de los museos en Europa desde la irrupción en 1997 del Centro Pompidou. Diseño de estrategias alternativas para el futuro” en Gómez de la Iglesia Roberto. “Los nuevos centros culturales en Europa”. Editorial Grupo Xabide. Vitoria-Gasteiz. 2007

Esteban, Iñaki. “El efecto Guggenheim. Del espacio basura al ornamento”. Editorial Anagrama. Barcelona. 2007

Esteban, Marisol. “Bilbao, luces y sombras del titanio”. Editorial Universidad del País Vasco. Bilbao. 2000

Etxebarria Etxeita, Mikel. “Museo Guggenheim Bilbao”. Bilbao 1997

Fundación Museo Guggenheim Bilbao (2009). “Memoria 2007-2008” Guggenheim Bilbao. Plan Estratégico 2009-2012”. Bilbao. FMGB Guggenheim Bilbao Museoa

Guasch Ana María y Zulaika Joseba) “Aprendiendo del Guggenheim Bilbao”. Editorial Akal. Madrid. 2007

“Guggenheim Bilbao Museoa. Museo Guggenheim Bilbao”. España. Solomon R. Guggenheim Foundation, New York.

Vidarte, Juan Ignacio. “Nuevas infraestructuras culturales como factor de renovación urbanística, revitalización y regeneración económica” en Gómez de la Iglesia Roberto. “Arte, Empresa y Sociedad”. Editorial Grupo Xabide. Vitoria-Gasteiz 2004

Zulaika, Joseba. “Crónica de una seducción. Museo Guggenheim Bilbao”. Editorial Nerea. Madrid. 1997

## Fontes de consultas para dados econômicos

Euskonews & Media. [www.euskomedia.org](http://www.euskomedia.org)

Boletín de Estadísticas Laborales Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 1993, nº 98, Diciembre 1992

[www.elpais.com](http://www.elpais.com)

[www.elmundo.com](http://www.elmundo.com)

[www.elcorreodigital.es](http://www.elcorreodigital.es)

Jesús M<sup>a</sup> Valdivielso. Universidad País Vasco. “Una expansión frustrada” Renta Nacional de España 1955-1975 y 1985 BBV

Eustat

[www.covite.org](http://www.covite.org)

### Artigos de imprensa e meios de comunicação consultados

[www.elpais.com](http://www.elpais.com)

[www.elmundo.es](http://www.elmundo.es)

[www.elcorreodigital.com](http://www.elcorreodigital.com)

[www.bbcmundo.com](http://www.bbcmundo.com)

[www.elperiodico.com](http://www.elperiodico.com)

[www.deia.com](http://www.deia.com)

[www.eitb.com](http://www.eitb.com)

Noticias Agencia EFE

Noticias Agencia Vasco Press

### Blogs

Ciudades enredadas

Divergencias

Lucía Iglesias

[Blogs.electorales.elcorreodigital.com](http://Blogs.electorales.elcorreodigital.com)

Cybereuskadi

### Outros links de interesse

[www.bilbao\\_guggenheim\\_castellano.pdf](#) (Plano Diretor Xangai World Expo 2010)

[www.guggenheim-bilbao.es](http://www.guggenheim-bilbao.es)

[www.bilbao.net](http://www.bilbao.net)

[www.bizkaia.net](http://www.bizkaia.net)

[www.tvcp.org](http://www.tvcp.org)



A photograph of a modern library interior. The space is characterized by curved wooden bookshelves and a high ceiling with a grid pattern. Large windows are visible on the upper level, and the overall atmosphere is bright and open.

# As Bibliotecas como Emblema

As redes de bibliotecas públicas de Bogotá e Medellín

Germán Rey



## 1. Introdução

Duas cidades colombianas, Bogotá e Medellín, construíram redes de bibliotecas públicas. Com similaridades e diferenças, as experiências se converteram em exemplos internacionais. Ambos os casos estão profundamente unidos a uma nova maneira de conceber a vida urbana e a gestão pública; ambos também estão relacionados a processos de médio e longo prazos de transformação da convivência, de formação cidadã e de participação social.

Talvez seja esta a dimensão fundamental das bibliotecas: não foram desenhadas simplesmente como uma resposta aos índices de leitura, mas sim como uma contribuição às mudanças sociais das duas cidades. Dessa forma, as bibliotecas se inserem ativamente na vida urbana, integram os planos de desenvolvimento e, acima de tudo, significam uma possibilidade real de construção de esperança em conglomerados urbanos afetados pela pobreza, pelas desigualdades e pela violência. As bibliotecas o fazem a partir de sua especificidade, ou seja, pelo seu modo de ser. Convertidas progressivamente em centros polivalentes, as bibliotecas oferecem serviços de acesso ao conhecimento e à informação, além de serem lugares de interação com a cultura, o lúdico e a mobilização social das comunidades sob sua influência.

As duas redes estão vinculadas à educação e à produção, à circulação e à apropriação de conhecimentos e saberes. Em Medellín, o projeto político local prioriza a construção social de uma cidade educadora, ao passo que em Bogotá as bibliotecas fazem parte da ênfase da administração municipal de valorizar a espacialidade pública e dependem diretamente da Secretaria de Educação. É um enfoque da educação que ultrapassa a formalidade do próprio sistema educacional e encontra gestos sociais que se convertem não somente em exemplo cidadão, mas também em uma oportunidade para a formação da cidadania.

**Imagem (ao lado): Biblioteca Parque El Tunal - BiblioRed, Bogotá. [Secretaría de Educación del Distrito Capital]**

As bibliotecas confirmam a importância do conhecimento nas sociedades contemporâneas, porém sob a ótica da ampliação e da diversificação de seu acesso, entrelaçando informação, brincadeira e entretenimento. As novas tecnologias são fundamentais, porque possibilitam a construção de redes, ampliam seu uso social e criam contextos de encontro e intercâmbio. Ambas as experiências foram premiadas pela Fundação Bill e Melinda Gates, a de Bogotá em 2002 e a de Medellín em 2009, por seu aporte à participação da comunidade nas novas tecnologias. Ambas têm programas ambiciosos de ampliação tecnológica dos serviços das redes. O portal da Rede de Bibliotecas Públicas de Medellín é um exemplo de incorporação da tecnologia ao funcionamento das bibliotecas. Todas as salas de Internet são muito visitadas, especialmente por crianças e jovens. Eles constituem o principal público das redes e do acesso aos acervos gerais das bibliotecas, utilizando ainda as ludotecas, salas infantis e de multimídia. Biblored tem promovido o acesso às novas tecnologias por meio de programas como *Alfabetização informacional*.

Enquanto a rede de Bogotá se circunscreve à cidade, a de Medellín criou uma interessante interação com 10 municípios e zonas rurais fronteiriças à área urbana. Em ambas as cidades as bibliotecas integram seu plano de desenvolvimento e contam com o respaldo do governo local. Em Bogotá, através da Secretaria de Educação, que aporta o total do orçamento e em Medellín por meio de um modelo compartilhado entre a Secretaria de Cultura Cidadã e as Caixas de Compensação. Em Bogotá, a operacionalização se dá desde 2003 por uma concessão obtida pela Caixa de Compensação – Colsubsídio; em Medellín, por meio de um enfoque de corresponsabilidade, com a liderança da Biblioteca Pública Piloto e o apoio da Fundação das Empresas Públicas de Medellín e das Caixas de Compensação<sup>1</sup>, Confama e Comfenalco. Em ambas as experiências estimula-se a participação das comunidades e há vários comitês para acompanhar todos os processos.

Um aspecto fundamental das duas redes é seu objetivo explícito de criar espaços de encontro e contribuir para a integração de cidades fragmentadas pela pobreza. Por isso, as bibliotecas estão localizadas em diferentes áreas geográficas das cidades, especialmente nas que durante anos foram excluídas ou desprovidas desse tipo de serviço. Com isso, rediscutem o próprio sentido da cidade e sobretudo

<sup>1</sup> NT - Instituição de previdência social para os trabalhadores e suas famílias.

as afiliações e pertencimentos de seus habitantes, que tratam as bibliotecas com afeição e apropriação. Esta projeção política e ética está ligada a uma clara consciência estética. As bibliotecas foram concebidas como obras bonitas, em diálogo com os bairros e seus habitantes. A estética é um ganho dos cidadãos e um símbolo de inclusão.

Em ambientes físicos afligidos pelas carências e pela desordem urbana, as bibliotecas sobressaem como testemunhas de qualidade e beleza, a serviço dos habitantes dos bairros que as frequentam e cuidam delas. Surgiram intencionalmente, unindo social e simbolicamente as cidades, combinando sua estrutura física com o espaço público que renovam – através de áreas verdes e parques - o entorno urbano. As bibliotecas maiores de Bogotá e os parques-bibliotecas de Medellín são construções em que se relaciona a disposição multifuncional do recinto a propostas arquitetônicas de excelência. A estética é uma oportunidade para a formação de cidadãos e cidadãs.

A sustentabilidade das bibliotecas é baseada na participação da comunidade. Seu próprio projeto é submetido aos habitantes dos bairros de influência, por meio de mesas de trabalho e de socialização e são também eles que posteriormente monitoram os serviços e o funcionamento geral das bibliotecas. A comunidade, como em Medellín, firma pactos de comportamento e apropriação social de suas bibliotecas, influencia o planejamento, participa dos encontros e acompanha o que ocorre nos diferentes comitês. Trata-se de “construir sociedade”, como diz Gloria Palomino, Diretora da Biblioteca Pública Piloto de Medellín, que vê na promoção da participação cidadã o maior sucesso da rede.

As duas redes têm o respaldo de benfeitores e patrocinadores. Bogotá também se beneficia de programas de responsabilidade social corporativa, especialmente na construção da mais recente de suas bibliotecas maiores - a Julio Mario Santodomingo. Essa participação é importante, visto que a arrecadação de recursos por uso comercial não deve ser superior a 30% do espaço disponível.

Ao longo dos anos de funcionamento, as redes ampliaram os acervos, o número de afiliados, a quantidade de visitantes e o número de empréstimos. O percentual de materiais deteriorados ou perdidos é inferior aos padrões internacionais.

## 2. BiblioRede: a Rede de Bibliotecas públicas de Bogotá. A cerimônia da cultura.

A Biblioteca Virgilio Barco, em Bogotá, surgiu sobre um terreno cheio de escombros. Para seu arquiteto, o colombiano Rogelio Salmona, a biblioteca “deveria ser como um centro ceremonial. A cerimônia da cultura, a cerimônia do vagar, a cerimônia até de descobrir uma paisagem. Foi isso que busquei ao propor este projeto: que revelasse a cidade onde a biblioteca está e, portanto, tivesse os atributos geográficos e a paisagem desta cidade.”

A vinculação com a cidade é uma das características fundamentais da BiblioRede. E o é por diversos motivos: geograficamente, porque as bibliotecas estão dispostas sobre o traçado da cidade. Elas se localizam sobre um eixo que a cruza de sul a norte - o mesmo eixo que interconecta duas cidades diferenciadas por seu nível de vida; socialmente, porque são lugares de encontro e de expressão da vida pública; e politicamente, porque a iniciativa de criar a rede e construir quatro grandes bibliotecas é o resultado de uma mudança na compreensão da gestão pública que em Bogotá está ligada, há duas décadas, ao conceito e à prática da cultura cidadã. Como ressalta seu artífice, o ex-Prefeito Antanas Mockus, a cultura cidadã é “o conjunto de atitudes, ações e regras mínimas compartilhadas pelas pessoas de uma comunidade, que permitem a convivência e geram pertencimento.”<sup>2</sup>

As bibliotecas são emblemáticas, porque manifestam a importância do conhecimento e da educação para a vida da cidade e de seus habitantes, ao mesmo tempo em que se convertem em espaços abertos para todos, uma condição fundamental do público. São também locais de convergência da brincadeira com a informação, das novas tecnologias com as artes. Esse projeto emblemático foi possível porque se relacionou com a transformação da cidade, ou seja, com outro modo de entender a gestão pública e com outra maneira participar de seus processos e mudanças. As bibliotecas são uma das dobradiças simbólicas que unem a cidade aos cidadãos, o presente aos significados de futuro.

<sup>2</sup> Em: “La Ciudad es una aula”. *Aprendiendo de Colombia. Cultura y educación para transformar la ciudad*, Roser Bertrán y Félix Manito (Ed.). Barcelona: Fundación Kreanta, p.70.

## 2.1. Contextualização

Com mais de oito milhões de habitantes, Bogotá, capital da Colômbia, localiza-se sobre uma extensa savana, em meio à Cordilheira dos Andes. Polo de atração de migrações internas, especialmente de pessoas e famílias açoitadas pela violência e pelo deslocamento, Bogotá tem níveis preocupantes de pobreza. Possui também uma infraestrutura industrial e de comércio importante e níveis cada vez mais amplos de educação, tendo alcançado no ensino fundamental índices universais e gratuitos na oferta pública e um processo de modernização indiscutível.

Um dos aspectos fundamentais de sua mudança está ligado à consolidação institucional e aos governos locais, que se destacaram por suas políticas de gestão da cidade, tendo feito aportes significativos para o aprimoramento da qualidade de vida dos bogotanos. Temas como a transformação da mobilidade e do transporte urbano, o fortalecimento da cultura cidadã, a defesa e a promoção do espaço público, a expansão das oportunidades de educação, os programas de combate à fome e a modernização administrativa, têm sido parte central dos programas de governo dos prefeitos de Bogotá, de maneira contínua e persistente, há pelo menos duas décadas.

Bogotá é também uma cidade com um rico tecido de instituições culturais. Eleita em 2007 Capital Mundial do Livro, pela UNESCO, a cidade tem uma das primeiras bibliotecas da América espanhola. A Biblioteca Nacional foi fundada em 1777 e é um dos patrimônios mais importantes da cidade e da nação. Porém, como ressalta o historiador Jorge Orlando Melo, o sistema de bibliotecas públicas da cidade começou de fato com a abertura da biblioteca Luis Ángel Arango, em 1959, hoje uma das mais visitadas do mundo. O que se denomina “transformação bogotana” ocorreu em 1998, quando houve “uma transformação radical, uma verdadeira revolução no sistema de bibliotecas públicas, que elevou o número de visitantes em quatro ou cinco anos, de uns 6,5 milhões para 11,5 milhões.”<sup>3</sup> Bogotá se caracteriza por uma rede de bibliotecas privadas e públicas de indubitável importância, bem como por uma indústria editorial de destaque, que elevou a Colômbia ao grupo dos principais produtores de livros da América Latina.

<sup>3</sup> Jorge Orlando Melo, “Bibliotecas y lectura en Bogotá” Em: *Hábitos de lectura, asistencia a bibliotecas y consumo de libros en Colombia*. Bogotá: DANE, Ministerio de Cultura, Ministerio de Educación, Cámara Colombiana del Libro, CERLALC, Instituto Distrital de Cultura y Turismo, Fundalectura, 2006, p.1999.

A nomeação de Bogotá como capital mundial do livro (primeira cidade a receber o título na América Latina) deveu-se a todos esses fatores, bem como às iniciativas no campo do livro e da leitura, tomadas tanto por entidades públicas, como por organizações privadas. O aporte do Banco de la República, que tem um excelente trabalho no campo da promoção das artes e da cultura, deu firme apoio ao *Plano Nacional de Leitura e Bibliotecas*, além de à biblioteca Luis Ángel Arango. Destaque-se os programas e ações da Secretaria de Cultura, Recreação e Esporte da cidade, por meio de experiências como *Libro al Viento* (Livro ao Vento)<sup>4</sup>, o programa Bibliodiversidade<sup>5</sup> e as 47 PPP (estações de livros para parques<sup>6</sup>) dispersas pela cidade, além de mais de cem clubes de leitura, biblioestações e tertúlias literárias e uma feira do livro que é um marco na cidade e no país.

Entidades privadas, como a Câmara Colombiana do Livro, o Fundalectura e a Asolectura promovem diferentes programas de promoção do livro e da leitura, enquanto organizações internacionais, como o CERLALC<sup>7</sup>, lideram as políticas do livro e da leitura no âmbito iberoamericano. Fundalectura, por exemplo, é uma organização sem fins lucrativos, criada pelos empresários das áreas de edição, gráfica e papel, que desenvolve programas inovadores de promoção da leitura. Entre eles estão “Ler em família”, que atende famílias com crianças de 0 a 6 anos e mães gestantes ou lactantes em cinco localidades de Bogotá; “Palavrário”, um programa para formar professores do ensino na promoção da leitura; as “Biblioestações”, que fomentam a leitura no sistema de transporte público coletivo Transmilenio; o Congresso Nacional de Leitura, seu programa de leitura com jovens, entre outros.

O Departamento Administrativo Nacional de Estatística (DANE) tem um acervo estatístico sobre o consumo de livros e as práticas de leitura e assistência a bibliotecas, de enorme valor analítico. Em 2002 e 2005 foram realizadas medições como parte da pesquisa contínua de domicílios, possibilitando análises com base histórica sobre a leitura. A este corpo estatístico somam-se as pesquisas de consumo cultural e de tecnologias de informação e comunicação (TICs), realizadas também pelo DANE.

<sup>4</sup> NE - <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/node/79>

<sup>5</sup> NE - Lançamentos de livros, palestras com autores, divulgação de projetos editoriais. <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-215542.html>

<sup>6</sup> NE - [http://www.fundalectura.org/sccs/seccion.php?id\\_contenido=10](http://www.fundalectura.org/sccs/seccion.php?id_contenido=10)

<sup>7</sup> NE - [http://www.cerlalc.org/index\\_p.htm](http://www.cerlalc.org/index_p.htm)

Um diagnóstico anterior, feito por Lina Espitaleta e Gloria Palomino, em 1998, revelou que das 105 bibliotecas públicas então existentes em Bogotá, 39% não prestavam serviços à comunidade. A grande maioria das que funcionavam contava com somente um funcionário para atender à prestação dos serviços bibliotecários, com um horário precário de atenção e consulta e sem acesso à Internet. Ademais, as condições tecnológicas eram ruins, os móveis e equipamentos muito deficientes e a própria construção era altamente inadequada, em termos de ventilação, luz e espaço. Também se constatou que havia somente 184 bibliotecas escolares, em sua grande maioria com escassos programas de promoção de leitura e pesquisa e alto índice de textos escolares em seus acervos.

O diagnóstico também confirmou que as obras existentes estavam muito concentradas em poucas bibliotecas e que 90 delas possuíam somente 100.000 livros, “ou seja, uma média próxima a mil livros por biblioteca, com acervos deteriorados e desatualizados. Excetuando-se as bibliotecas mencionadas, em nenhuma das modalidades (públicas ou escolares) foi evidenciada uma programação cultural ou de atividades de integração social, sistemática”. Além disso, a média era de um livro por sete habitantes, quando segundo os padrões internacionais devem existir dois ou três livros por habitante. “Em relação à literatura infantil, o assunto era mais crítico, já que havia um livro por 63 crianças, quando as normas internacionais recomendam haver nas bibliotecas ao menos um livro por criança. Finalmente, o diagnóstico revelou a concentração das bibliotecas bem dotadas em poucos pontos da cidade, dificultando o acesso ou gerando longos e custosos processos de mobilização para chegar a elas”.

Foi nesse contexto social e cultural que apareceu BiblioRede. O governo local concedeu importância singular ao livro, à leitura e às bibliotecas, em suas propostas de gestão pública da cidade e em seus projetos de desenvolvimento, respaldado pelo governo nacional e particularmente pelo **Plano Nacional de Leitura e Bibliotecas**, criado pelo Ministério de Cultura e pela Biblioteca Nacional (2002-2010). Essa articulação entre cidade e nação pelas iniciativas de promoção da leitura e das bibliotecas foi fundamental para o desenvolvimento das propostas locais, tanto em Bogotá como em Medellín. Conforme se lê no Compêndio de Políticas Culturais<sup>8</sup>, o Plano foi criado em 2003 sob a direção da Biblioteca Nacional e até o momento “esse plano teve

<sup>8</sup> Ministério da Cultura, 2010, p.440.

uma continuidade no tempo, articulou diversas organizações, assim como esforços e recursos para atingir seus objetivos e está próximo de alcançar as metas iniciais propostas, para dar cobertura de serviços bibliotecários de qualidade a todos os municípios do país”.

## 2.2. Histórico

BiblioRede, a rede de Bibliotecas Públicas da Secretaria da Educação de Bogotá, foi concebida dentro do Plano de Desenvolvimento Econômico, Social e de Obras Públicas, em 1998, durante o governo do prefeito Enrique Peñalosa. Complementarmente à construção do sistema de transporte – Transmilênio, que teve enorme importância para a cidade -, esse governo estimulou a construção de ciclovias, espaços para pedestres e, inicialmente, de três grandes bibliotecas públicas: a do Parque El Tunal, inaugurada em 10/05/2001; a El Tintal, Manuel Zapata Olivella, inaugurada em 29/06/2001 e a Virgilio Barco, inaugurada em 21/12/2001. Em agosto de 2002 BiblioRede ganhou o Prêmio *Access to learning*, outorgado pela Fundação Bill e Melinda Gates, por sua política de acesso gratuito à informação e de uso das tecnologias pela população bogotana.

Em 2003 BiblioRede foi entregue em concessão, após licitação pública, a uma união das Caixas de Compensação Colsubsidio e Comfenalco-Cundinamarca. Desde então, Colsubsidio tem sido a operadora privada do programa, depois de ter ganho seis processos licitatórios públicos consecutivos. Colsubsidio tem experiência reconhecida por ter administrado a rede de Bibliotecas e a Rede de Bibliotecas Itinerantes, por mais de 20 anos.

Em 2007 a Secretaria da Educação de Bogotá assumiu a administração direta de 11 bibliotecas locais e de bairro, que dependiam de outras organizações. Desde 2006 BiblioRede tem sido selecionada como a melhor entidade em prestação de serviços aos cidadãos e cidadãos bogotanos. Em 2008 inaugurou seu primeiro *Bibliobús* (Bibliônibus)<sup>9</sup>, que leva os serviços bibliotecários aos bairros desprovidos de biblioteca pública nas redondezas. Os jovens menores de 18 anos podem se filiar para fazer empréstimos de livros, música e filmes, bastando apresentar sua carteira de identidade e preencher um formulário, *online* ou em qualquer biblioteca.

<sup>9</sup> NE - <http://www.biblored.org.co/bibliotecas/bibliobus>



Em 2010 foi inaugurada outra grande biblioteca no noroeste da cidade, a biblioteca Julio Mario Santodomingo, com um acervo inicial de 35.000 obras, uma sala de leitura com 600 lugares, teatros e muitos outros serviços. Completou-se assim o que se havia proposto o Plano de Desenvolvimento de 1998.



Bogotá D.C.



El sistema completo

**Bibliotecas mayores**

- 1 Virgilio Barco
- 2 El Tintal
- 3 Manuel Zapata Olivella
- 4 Parque El Tunal
- 5 Julio Mario Santo Domingo (Inauguración : mayo 2010)

**Bibliotecas locales**

- 6 Usaquén - Servitá
- 7 Rosirepo
- 8 La Victoria
- 9 Bosa
- 10 Suba
- 11 La Manzanilla

**Bibliotecas de Barrio**

- 12 La Giraldia
- 13 Les Fierbas
- 14 Puente Aransá
- 15 Rafael Uribe Uribe
- 16 Venacia
- 17 Pentelimo
- 18 Lago Timiza
- 19 Arcozonadora alta
- 20 La Perla
- 21 Ricaurte

 **BiblioBús**

**Bibliotecas Comunitarias**

No Decreto 133/2006, que define a Política de Leitura e Bibliotecas de Bogotá, lê-se que uma de suas prioridades é fomentar a criação, o fortalecimento e o desenvolvimento das bibliotecas na cidade, como instituições culturais fundamentais para o acesso livre e democrático a diversos materiais de leitura e como espaços privilegiados para o fomento da leitura e da escrita. Para isso, a Prefeitura de Bogotá propôs a criação de quatro bibliotecas maiores, que cumpriram os seguintes requisitos:

- localizar-se em áreas estratégicas da cidade;
- atuar em áreas com alta concentração e densidade populacional, particularmente estudantil;
- abrir todos os dias, por no mínimo 12 horas;
- enriquecer e embelezar o espaço público com edificações e espaços harmônicos;
- tornar-se verdadeiros centros de atividade cultural, fazendo conexões entre si e o mundo.

Além das bibliotecas maiores, há bibliotecas locais e de bairro, formando uma rede de bibliotecas públicas com três níveis de intervenção:

**Regional<sup>10</sup>:** cada biblioteca maior atende a uma das quatro grandes regiões da cidade: sudoeste, sudeste, nordeste e noroeste.

**Local:** cobrindo a divisão administrativa da cidade (20 localidades) e orientando seu crescimento com uma biblioteca pública.

**De bairro:** desenvolvimento de bibliotecas comunitárias, administradas por líderes ou organizações comunitárias, que possam integrar-se à rede e garantir disponibilidade e acesso aos diferentes setores da cidade.

Atualmente, BiblioRede é formada por:

a) Quatro **bibliotecas maiores** (ou **megabibliotecas**):

- Virgilio Barco (16.092 m<sup>2</sup> de área construída e capacidade instalada para 130.000 obras);

<sup>10</sup> NT – No original, *zonal*.

- El Tintal, Manuel Zapata Olivella (6.650 m<sup>2</sup> e 150.000 obras);
- Parque Tunal (6.826 m<sup>2</sup> e 110.000 obras);
- Julio Mario Santodomingo (23.000 m<sup>2</sup> e acervo inicial de 35.000 obras).

b) Seis **bibliotecas locais**: Usaquén-Servitá, Restrepo, La Victoria, Bosa, Suba e La Marichuela.

c) Dez **bibliotecas de bairro**: La Giralda, Las Ferias, Puente Aranda, Rafael Uribe Uribe, Venecia, Perdomo, Lago Timiza, Arborizadora Alta, La Peña Ricaurte e os Bibliônibus.

No total, 21 bibliotecas no entorno da cidade integram a Biblored. Em geral, os programas que oferecem cobrem promoção da leitura e da escrita, formação de usuários, serviços de informação à comunidade, extensão bibliotecária, fomento à leitura e ludotecas.

As **megabibliotecas** de Bogotá oferecem serviços de consulta, como salas gerais, sonotecas e videotecas, salas de Internet e multimídia, sala de capacitação, sala infantil e a Sala Bogotá. Esta é um espaço para consulta especializada sobre temas sociais, econômicos, políticos e culturais da cidade e de Cundinamarca. Somem-se a isso os serviços de circulação e apoio. A mais recente megabiblioteca, o Centro Cultural Biblioteca Julio Mario Santodomingo, servirá uma população de 1,2 milhão de pessoas, na zona norte da cidade. Está localizada em um parque de cinco hectares, e além de todos os serviços das bibliotecas maiores, terá um teatro com capacidade para 1.250 pessoas (com os mais modernos padrões técnicos), um teatro experimental ou auditório para 300 pessoas, salas de exposições com iluminação focal e os escritórios da BiblioAmigos<sup>11</sup>.

Segundo um estudo realizado pelo *Observatorio de las Culturas de Bogotá*<sup>12</sup>, seu maior impacto é nos setores populares da cidade, embora às bibliotecas “confluam os diferentes membros da sociedade, independentemente de sua condição social”. Cerca de 60% dos usuários são estudantes, 51% são homens, 58% têm entre 18 e 26 anos e a atividades mais realizadas são lição de casa, trabalhos e pesquisas. Entre os diferentes usos das bibliotecas estão leitura

<sup>11</sup> NE - Associação de Amigos da BiblioRede, criada em 2001 por um grupo de pessoas físicas: <http://www.biblioamigos.org>

<sup>12</sup> “Medición de la asistencia y uso de las bibliotecas mayores”.

(22,3%), navegação na Internet (10,5%), empréstimo de livros (8,4%) e consultas (4,9%).

As **bibliotecas locais** oferecem serviços comuns, tendo em média 20.000 obras, 100 postos de leitura, 19 computadores e atendem cerca de 700 usuários por dia. Destes, 51% são mulheres e 43% homens; 38% correspondem a jovens entre 12 e 17 anos e 27% são adultos.

As **bibliotecas de bairro** são básicas. De origem comunitária ou distrital, têm infraestrutura mínima, com algumas exceções. Atendem entre um e três bairros e têm em média 5.000 obras, 50 postos de leitura, quatro computadores e cerca de 110 usuários. Destes, 48% são homens e 35% têm entre 12 e 17 anos. Recebem alto percentual de pessoas de classe popular e são as bibliotecas que mais recebem crianças.

O **Bibliônibus** é uma estratégia móvel, que se desloca semanalmente a cinco lugares da cidade, possibilitando o acesso da comunidade a 2.000 obras, serviços de Internet, de promoção da leitura e fomento cultural.

De modo geral, 90% dos usuários da BiblioRede utilizam salas de leitura; 73% fazem consultas ao acervo e utilizam serviços para jovens e adultos; 73% são estudantes.

### 2.3. Objetivos

Para entender os objetivos da BiblioRede, é preciso ter em mente a missão e a visão do programa. Sua missão é “trabalhar pelo desenvolvimento social e cultural de Bogotá, fomentar a leitura e a escrita e garantir o acesso à informação, ao conhecimento, às artes e à recreação, como elementos essenciais e insubstituíveis para o aprimoramento da qualidade de vida de seus habitantes”. Sua visão é “ser a rede de bibliotecas públicas líder em serviços de informação, extensão cultural e programas que promovam a leitura e a escrita; uma rede reconhecida a nível nacional e internacional por sua eficiência e pela qualidade de sua gestão, bem como por sua capacidade de pesquisa, inovação, criatividade e flexibilidade”.

Entre os objetivos especificados em seus documentos estão o enriquecimento do capital cultural da cidade (individual, coletivo e público), o aprimoramento da qualidade de vida e a construção de cidade e cidadania. Isso por meio de três dinâmicas, que buscam:

1. Ampliar e aproximar dos habitantes da cidade o acesso à informação e ao conhecimento.
2. Oferecer os habitantes oportunidades de aceder a uma ampla gama de manifestações culturais e recreativas.
3. Promover diversas formas de criação cultural na cidade.

## 2.4. Estratégia adotada

A estratégia tem por centro as bibliotecas públicas da cidade, sob a dependência da Secretaria da Educação e se pauta por uma rede constituída conforme recomendações da UNESCO para as bibliotecas públicas. Sendo assim, guia-se pela cooperação institucional, pela integração social e pela participação comunitária e se concretiza na prestação de serviços bibliotecários e de informação, na promoção da leitura e da escrita, no fomento, na orientação e na divulgação da cultura.

A cooperação facilita o uso eficiente dos recursos, a oferta de novos programas, a redução de custos e a ampliação dos programas já existentes, para benefício dos usuários de todas as bibliotecas. A integração gera campos de encontro da diversidade dos habitantes da cidade, sem distinção de idade, raça, religião ou condição social. Dessa forma, a rede se converte em uma experiência de inclusão e de cultura cidadã. A participação comunitária garante a inclusão dos cidadãos e cidadãs no bom funcionamento das bibliotecas e sua presença em programas de desenvolvimento, formação de valores democráticos e aprimoramento da qualidade de vida.

No Plano Estratégico da BiblioRede 2009-2011 define-se como objetivo geral “atingir a funcionalidade efetiva da Rede como um sistema integrado de bibliotecas que responda às questões de criação, aprimoramento da qualidade de vida e de cenários de reflexão e debate da cidade, contribuindo para a construção da identidade cultural, necessária aos processos de consolidação social”<sup>13</sup>. Mais concretamente, busca-se melhorar e consolidar programas e serviços; fortalecer processos importantes para a formação de cidadãos críticos; reforçar, modificar ou criar processos administrativos que agilizem a gestão da rede e articulem a administração central com cada biblioteca. Essa tarefa de articulação é considerada estratégica,

<sup>13</sup> “Plano Estratégico. Junho de 2009/Maio de 2011”. BiblioRede, Secretaria da Educação do Distrito, junho de 2009, p.4.

seja com outros projetos educacionais, culturais e recreativos da cidade, seja com outros sistemas bibliotecários, públicos e escolares.

Há cinco linhas de ação estratégica na BiblioRede: populacional, que reúne programas e serviços, segmentos populacionais, avaliação e acompanhamento da qualidade dos programas, satisfação de expectativas e necessidades dos usuários e impacto social da gestão. De comunicações, ligada aos processos de divulgação e comunicação, à infraestrutura e à tecnologia, dando suporte às bibliotecas para garantir a gestão ótima dos programas, serviços e administração. A dimensão do talento humano e, por fim, a administrativa e a jurídica.

## 2.5. Metas e indicadores

No Plano Estratégico 2009-2011 são definidos indicadores e metas. A dimensão capital cultural propõe como metas a contribuição das bibliotecas à formação das competências de leitura e escrita, o gosto e o interesse pelo conhecimento e a mudança de comportamentos. Para medir isso, utilizam-se indicadores, como: estratégias desenhadas e executadas; portfólios de serviços e programas integrais; e estratégias aplicadas de formação de público. O reconhecimento e a avaliação da biblioteca é medido pelo acesso gratuito a bens culturais; por ações de comunicação locais ou de bairro; e processos de apropriação pública das bibliotecas, por parte da comunidade.

A dimensão qualidade de vida e desenvolvimento humano tem como metas a melhoria do ambiente humano, o cuidado com a biblioteca como bem de todos e biblioteca como serviço público. Esses pontos contam com vários indicadores, como condições adequadas de acesso e infraestrutura, processos de integração local promovidos e o portfólio de bens e serviços oferecidos pelas bibliotecas.

Por fim, a dimensão construção de cidade e cidadania tem como metas a inclusão e a participação, acompanhadas por indicadores como processos de inclusão voltados ao conhecimento e o uso de serviços e processos de participação sistemáticos e contínuos. Nos planos estratégicos e operacionais, de junho de 2009 a maio de 2011, estão definidos os indicadores, por dimensão e linha estratégica de ação.

## 2.6. Modelo de governança

A BiblioRede depende diretamente da Secretaria da Educação de Bogotá. A diretoria da BiblioRede, por sua vez, responde à Secretaria e exerce suas funções através da administração central, encarregada dos processos administrativos e financeiros, de sistemas e tecnologias, de comunicações, da gestão dos acervos, da promoção da leitura e da escrita, do fomento à cultura, dos serviços de informação, da planta física e da manutenção das bibliotecas maiores, locais e de bairro.

Durante os três primeiros anos de funcionamento, BiblioRede foi administrada diretamente pela Secretaria da Educação, por meio de uma estrutura central criada para esse fim. Desde 16 de dezembro de 2003 a Secretaria da Educação outorgou a administração, por contrato de concessão, à Caixa Colombiana de Subsídio Familiar - Colsubsidio<sup>14</sup>.

Há mais de 50 anos Colsubsidio desenvolveu um sólido trabalho no campo da segurança social integral, que beneficiou milhões de trabalhadores e suas famílias em Bogotá e no departamento de Cundinamarca. Foi encarregada da distribuição de um subsídio monetário aos trabalhadores de menor renda, à elaboração e à distribuição de subsídios de moradias de interesse social, à prestação de serviços de saúde, à realização de programas de educação e capacitação cultural, ao desenvolvimento de infraestruturas e programas de turismo e recreação social, à geração de planos de crédito social e à constituição de supermercados e farmácias com produtos acessíveis, em termos de custo e proximidade.

Esses programas são viabilizados graças aos aportes das empresas ao sistema de subsídio familiar, correspondendo a 4% do valor do salário de seus trabalhadores. Colsubsidio tem um trabalho importante no campo da promoção da leitura e do conhecimento, através de sua rede de 17 bibliotecas, criada para o acesso gratuito das comunidades de bairros e municípios de Bogotá e Cundinamarca. Atualmente, as bibliotecas de Colsubsidio têm cerca de quatro milhões de visitas anuais e colaboram com a rede de bibliotecas públicas de Bogotá. Elas compartilham informações sobre suas atividades para o público, realizam programas culturais conjuntos e oferecem serviços de empréstimo domiciliar a pessoas cadastradas, em qualquer das duas redes. Esse trabalho integra os objetivos das Caixas de Compensação, de maneira coerente com sua missão, suas funções e sua responsabilidade social.

<sup>14</sup> As caixas de compensação na Colômbia são, segundo o Ministério da Previdência Social, “entidades privadas sem fins lucrativos, cujo objetivo social é satisfazer as necessidades das famílias dos trabalhadores de menor renda e a melhorar a qualidade de vida”.



Há um Comitê de Acompanhamento da Rede, um órgão de direção e monitoramento da Secretaria da Educação de Bogotá, que verifica o cumprimento das metas do projeto, sugere ajustes, busca fortalecer os programas e se pronuncia sobre os relatórios de gestão apresentados pela concessionária. O Comitê é formado pelo Subsecretário de Qualidade e Pertinência da Secretaria da Educação, pelo Chefe do Escritório Assessor de Planejamento, pelo Chefe do Escritório Assessor de Comunicação, pelo Diretor de Ciência, Tecnologia e Meios Educacionais (que é um interventor geral do projeto), por um representante legal da concessionária, pelo Diretor Geral da BiblioRede e por um representante da equipe de interventoria.

## 2.7. Orçamento e modelo de financiamento

Diferentemente do modelo da Rede de Bibliotecas de Medellín e de sua área metropolitana, BiblioRede depende completamente do governo de Bogotá. A cidade repassa um orçamento anual para manter o projeto, de acordo com os requerimentos de funcionamento das várias bibliotecas. Conforme o projeto cresce, a administração da cidade incrementa também seu orçamento, como vem ocorrendo nos últimos anos. O orçamento de 2007, por exemplo, foi 18% maior do que o de 2006. O orçamento total para o período entre 1 de junho de 2009 e 31 de maio de 2011 foi de 29,7 bilhões de pesos (cerca de 15 milhões de dólares).

Colsubsidio investiu nesse mesmo período 550 bilhões de pesos (por volta de 230 milhões de dólares), destinados a produtos e serviços das bibliotecas, tais como capacitação, fortalecimento do acervo, aprimoramento da infraestrutura, entre outros. A maior parte do orçamento (cerca de 40%) é investida no pagamento de salários, seguida por segurança, limpeza, manutenção e serviços públicos. No caso da biblioteca maior Julio Mario Santodomingo, sua construção recebeu um aporte de 55 bilhões de pesos (cerca de 23 milhões de dólares) da família Santodomingo e a administração da cidade investiu outros 35 bilhões de pesos (ao redor de 18 milhões de dólares).

Há uma política de reposição de coleções e outra de exploração comercial. A garantia de reposição de materiais perdidos por empréstimo ou mesmo por uso é feita com recursos de diversas fontes, como a concessionária, a Secretaria de Educação ou com recursos gerados pela prestação de serviços bibliotecários (associações e multas), mantendo assim a coleção completa. A geração de um patrimônio autônomo,

de recursos próprios, provém da exploração comercial dos espaços (auditórios, salas de exposições, espaços comerciais, áreas comuns), dos quais 70% são destinados às atividades próprias das bibliotecas (programação de atividades artísticas, promoção de leitura e de serviços de informação) e 30% advêm do aluguel dos mesmos para atividades privadas relacionadas à arte e à cultura. Estes recursos são reinvestidos no projeto.

## 2.8. Resultados obtidos

Nos últimos oito anos, BiblioRede atendeu 32 milhões de usuários, umas quatro vezes a população total de Bogotá. Em 2008, 4.437.495 pessoas usaram as bibliotecas da rede, consultaram 7.314.052 materiais e levaram 357.707 obras para suas casas. Nesse mesmo ano, a visitação média às bibliotecas foi de 3.500 usuários (biblioteca maior), 550 (biblioteca local) e 140 (biblioteca de bairro). Em 2008, os programas de promoção de leitura tiveram 176.920 leitores (dentre 177.238 associados) e as atividades de fomento à cultura, 152.263.

Em 2009 as bibliotecas receberam 4.623.320 visitantes, que consultaram 8.596.841 materiais de leitura, tomaram 350.875 materiais emprestados e foram registrados 196.820 usuários. Os programas de promoção da leitura e da escrita se estenderam a 206.132 leitores, em 11.592 atividades. Foram prestados 92.847 serviços de informação à comunidade e realizada a alfabetização informática de 13.403 pessoas. Os acervos disponíveis foram ampliados para 493.436 obras. Se em 2004 havia 257.386 obras, em 2006 já eram 409.185; em 2008 subiram para 481.693; e em fevereiro de 2010 já haviam chegado a 521.645 volumes.

A distribuição do acervo, em fevereiro de 2010, era: bibliotecas maiores, 284.122; bibliotecas locais, 130.868; bibliotecas de bairro, 93.027; Bibliônibus, 2.464 e caixas viajantes<sup>15</sup>, 11.062 obras. Entre maio de 2009 e fevereiro de 2010 o crescimento do acervo da rede foi de 5,6%. Em 2009 o percentual de perda da coleção foi de 0,5%, cifra muito menor que o 1% dos padrões internacionais. O número de visitantes das bibliotecas maiores em janeiro e fevereiro de 2010 atingiu 391.999; o das bibliotecas locais, 120.548; o das bibliotecas de bairro chegou a 88.370; e 8.491 usuários frequentaram os Bibliônibus.

<sup>15</sup> NR – Seleções de livros que circulam por bairros, vilarejos, centros culturais etc.

O número de usuários mensais da Rede ultrapassou 450.000 pessoas, o que significa que 4.800.000 cidadãos visitam as bibliotecas por ano, colocando a Rede de Bogotá entre as de maior acesso no mundo.

Há também resultados qualitativos. Em primeiro lugar, formou-se uma rede consolidada, que teve o apoio contínuo da administração da cidade, integrando diversas modalidades de bibliotecas distribuídas por Bogotá. Em segundo lugar, a cidade desenvolveu importantes programas de promoção da leitura, que combinam estratégias massivas, como o Programa *Libro al Viento*, com estratégias mais focalizadas, como a das estações de livros para parques (PPP).

Em terceiro lugar, a gestão da Rede tem o apoio da BiblioAmigos, uma associação aberta de cidadãos, criada em 2001, como entidade privada sem fins lucrativos. Ela atua em quatro frentes: organização de atividades voltadas a dar visibilidade nacional e internacional ao projeto; gestão, arrecadação e administração de recursos para a BiblioRede; criação de programas de engajamento da sociedade civil e apropriação das bibliotecas por parte dos cidadãos; e realização de alianças estratégicas com as administrações distrital e nacional e outros agentes fundamentais para o desenvolvimento da BiblioRede. Como aliada, a BiblioAmigos conseguiu aumentar os acervos das bibliotecas, realizar melhorias tecnológicas, apoiar atividades culturais, financiar projetos e construir novas bibliotecas.

Como salienta Silvia Prada, Gestor da BiblioRede, outros resultados fundamentais foram que “as bibliotecas de Bogotá se converteram em uma ferramenta forte de equidade, onde há espaço para todos, independentemente de sua condição socioeconômica ou cultural; também têm servido para que os jovens façam bom uso do tempo livre, já que as bibliotecas não são apenas lugares para consultar livros, mas sim centros sociais em torno dos quais convergem muitas atividades lúdicas e culturais.

Esses espaços têm ajudado a recuperar o sentido de espaço público e o empoderamento das pessoas de seus direitos a esses espaços. Complementarmente, as bibliotecas melhoraram o entorno no qual foram construídas, incrementando a segurança em lugares que eram de altíssima periculosidade e que hoje são de muita atividade e segurança”.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> <http://www.comunidadessegura.org/?q=es/node/41401>

Por fim, a administração local se encarregou do financiamento da Rede com recursos públicos, embora haja participação de entidades privadas, fundações e organizações sociais, viabilizadas sobretudo por meio da BiblioAmigos.

### **2.9. Riscos identificados**

Por não existirem vigências orçamentárias futuras, trabalha-se com um orçamento revisto periodicamente. A sustentabilidade a longo prazo está bastante sujeita à vontade política, que foi decisiva para a criação, o desenvolvimento e o crescimento da Rede. Também há o risco de não haver pessoal qualificado suficiente que queira trabalhar em bibliotecas públicas, já que estas costumam pagar salários competitivos.

Ao transformar as bibliotecas em centros polivalentes, há o risco de que o perfil propriamente bibliotecário se dilua. O fato de ser um projeto, ao invés de uma instituição formal e inclusive depender da estrutura da Secretaria da Educação, também gera riscos; em primeiro lugar, por uma certa fragilidade (ainda que por outro lado lhe franqueie maior flexibilidade); em segundo, porque sua dependência dentro da Secretaria da Educação é de um nível hierárquico intermediário.

### **2.10. Oportunidades identificadas**

A importância das bibliotecas para a gestão da cidade é, sem dúvida, um dos grandes fatores que contribuíram para o êxito da experiência. Isso não diminuiu ao longo dos anos e os prefeitos continuaram apoiando a Rede como um dos emblemas da cidade. Ao mesmo tempo em que é um apoio ao papel das bibliotecas na vida pública urbana, é um compromisso pensado sobre a destinação de recursos públicos para seu funcionamento. A presença de Colsubsidio como entidade de operacionalização da Rede é outra oportunidade com a qual Bogotá conta para avaliar o sistema de bibliotecas que construiu, sobretudo pela experiência da entidade na área e pelos laços que tem com a cidade.

O fato de Bogotá ser a capital do país e contar com uma infraestrutura de destaque na produção e na circulação de livros, livrarias e bibliotecas, unida aos programas que a Secretaria da Cultura, Recreação e Esporte desenvolve, é sem dúvida outra oportunidade para a Rede. Também o é a mobilização de recursos de responsabilidade social empresarial, como ocorreu com um dos grupos econômicos mais importantes da Colômbia (a família Santodomingo). Como mencionado, este decidiu apoiar a construção da quarta biblioteca maior, prevista nos planos de desenvolvimento da cidade.

Bogotá tem ainda organizações como a Fundalectura, a Asolectura e a Câmara do Livro, que foram protagonistas na promoção da leitura, assim como a BiblioAmigos, que respaldou as ações da Rede. A distribuição da rede no panorama geográfico da cidade é uma oportunidade tanto de apropriação por parte das comunidades, como de oferta de um serviço mais específico às diversas regiões da cidade.

### 2.11. Singularidades do processo

Uma das grandes singularidades da BiblioRede é estar intimamente ligada às transformações que Bogotá viveu nas duas últimas décadas. Transformações de sua cultura urbana, da ênfase na proteção e na promoção do espaço público, da organização administrativa de sua gestão, do aumento da participação cidadã, dos sucessos na segurança dos cidadãos e das mudanças palpáveis de seus problemas de mobilidade. As bibliotecas são um emblema da mudança de uma cidade que aumentou sua autoestima e o sentimento de pertencimento de seus habitantes, a partir do conhecimento e da informação, do encontro e da convivência.

Outra singularidade é a formação de uma Rede com bibliotecas de diferentes níveis, com interações e complementaridades diversas, comprometida com a inclusão e a segurança cidadã. A participação de caixas de compensação, como a Colsubsídio, é outra singularidade do processo, já que permitiu uma operação com sustentabilidade, eficiência administrativa e conhecimento de cada área da cidade.

### 2.12. Maiores aprendizados

Um dos maiores aprendizados foi a construção da aliança entre o setor público e o setor privado, por meio da concessão da gestão das bibliotecas. A aliança permitiu dar mais transparência aos processos, um planejamento concertado, políticas bem definidas, além de metas e indicadores de gestão.

Um segundo aprendizado se refere ao binômio eficiência e transparência na gestão dos recursos. Um terceiro é a própria criação de uma rede na qual megabibliotecas, bibliotecas locais e de bairro se complementam, com os mesmos padrões e critérios de qualidade.

Por fim, o projeto contribui para a qualidade de vida dos usuários e é integral, ou seja, combina a promoção da leitura com o fomento à cultura, o desenvolvimento tecnológico, o acesso ao conhecimento e o entretenimento.

### 2.13. Aspectos negativos

Entre os aspectos negativos estão os altos índices de rotatividade de pessoal. BiblioRede é uma magnífica experiência de formação, porém não consegue reter seus profissionais, sobretudo por uma questão salarial. A isso se agregam o tipo de contratação (temporária) e o sistema de concessão, gerando instabilidade. A carga operacional é pesada. Há também falhas na sistematização das experiências.

Por fim, o projeto deve ser ainda mais divulgado, de modo a se integrar à rotina diária das pessoas.

### 2.14. Papel e participação do Ministério da Cultura e da Secretaria da Cultura

A Secretaria da Educação é um eixo central do projeto. A Secretaria da Cultura participa da gestão de algumas bibliotecas – por exemplo, da nova, Julio Mario Santodomingo - e sobretudo realiza projetos próprios de promoção da leitura, que geram um contexto muito mais propício à ação da rede.

O Ministério da Cultura traça políticas, como a de Leitura e de Bibliotecas e gerencia, por meio da Biblioteca Nacional, o Plano Nacional de Leitura e Bibliotecas, do qual as redes de Bogotá e Medellín participam ativamente.

### 2.15. Inovações

Entre as inovações está ter flexibilizado a oferta de leitura e de cultura em geral, atingindo amplas áreas da cidade. Hoje, elas contam com um serviço muito mais próximo, tanto com relação à localização geográfica, como frente às suas demandas culturais e sociais específicas. A rede se aproximou dos jovens, que são sem dúvida consumidores culturais fundamentais no entorno urbano.

A articulação entre leitura e escrita e entre estas e outras manifestações da cultura, tanto erudita quanto popular e de massa, gerou um diálogo cultural muito rico nas bibliotecas. Porém e mais do que isso, o projeto ultrapassa as paredes das bibliotecas e chega a hospitais, grupos de saúde, áreas de prostituição, prisões, projetando-se para outras comunidades, aproximando-se delas com estratégias diversificadas, tornando os materiais de leitura e a leitura parte importante da vida das pessoas que transitam por esses espaços.

### 3. A Rede de bibliotecas públicas de Medellín e sua área metropolitana. Mudar a pele da cidade.

Sobre o cume de uma das regiões mais populosas de Medellín, surge a figura emblemática da Biblioteca Espanha. De toda a cidade é possível observar sua construção como um ícone, como uma promessa. Porque não é simplesmente um edifício o que sobressai na altura, mas uma proposta nova de vida pública, em um conjunto de bairros que foram açoiados pela pobreza, pela delinquência e pela violência.

É possível subir e descer da biblioteca por Metrocable, uma obra que conectou as diversas cidades – sobretudo as excluídas -, que se estendem pelo Vale de Aburrá. “Quando iniciamos o projeto, fizemos um estudo e as áreas com mais baixo índice de desenvolvimento humano converteram-se nos lugares escolhidos para construir os parques-bibliotecas”, lembra Jorge Melguizo, ex-Secretário de Cultura Cidadã de Medellín. “Eram regiões de altíssima violência, baixa renda, recursos escassos. Os parques-bibliotecas deram um sentido de base à promoção da leitura; oferecem acesso gratuito à Internet, onde antes não havia; trazem para o bairro eventos culturais tanto da comunidade, como realizados pela Prefeitura, o que faz com que tenhamos apresentações de primeira qualidade em todos esses lugares, gerando uma afluência de turismo interno e externo, já que se tornaram locais de circulação para os habitantes da cidade, que antes não se atreviam sequer a pensar em ir a um desses bairros”.

Ao percorrer cultural e socialmente a cidade, observa-se um traçado urbano físico e simbólico que une o Jardim Botânico ao Parque Explora, os parques-bibliotecas ao planetário, às universidades ou ao Centro Cultural Moravia. Porém, o que esse traçado testemunha é a intenção de aproximar o que antes estava separado, fragmentado, propondo como eixo a educação, o conhecimento e a fruição. “A palavra chave para nós” – diz o ex-Prefeito Sergio Fajardo, promotor dos primeiros parques-bibliotecas - “é voltarmos a nos encontrar, porque a violência contínua enclausura - física, social e culturalmente. As pessoas circulam em áreas reduzidas da cidade, somente falam com quem lhes assemelha e ficam fisicamente enclausuradas. Isso é terrível, porque nos tornamos estranhos uns aos outros. Não há cidadania, não há solidariedade.

Por isso devemos derrubar essas paredes e trocar a muda de pele dos locais onde havia violência. Por isso dizemos que é preciso construir novos espaços públicos em Medellín. Para nos encontrarmos. E nas regiões onde havia

desesperança, onde havia as condições mais acirradas de pobreza, de dificuldades e de violência, estamos levando a termo uma transformação urbana. Um urbanismo novo para uma cidade nova, para voltarmos a nos encontrar... Não estamos resolvendo um problema de leitura, em Medellín. Queremos que as pessoas leiam mais, é claro, mas nosso problema original não é como fazemos para que os medellinenses leiam mais de um livro por ano. Não. Estamos falando de como nos encontramos para construir.”<sup>17</sup>

### 3.1. Contextualização e histórico

Medellín, cidade com 2.223.078 habitantes (3.312.165 na área metropolitana), é reconhecida por seu desenvolvimento industrial, sua participação na economia do país e pelo dinamismo empresarial de sua população. Também é famosa por ter vivido nas últimas décadas problemas muito graves de insegurança cidadã, altos índices de violência e uma situação de pobreza concentrada particularmente em algumas regiões da cidade. Desde 2004 a cidade opta por governos voltados à educação e ao desenvolvimento sustentável e que, além disso, acordam grande importância à biblioteca como lugar de convivência, inclusão social e participação da comunidade.

A presença de bibliotecas na vida de Medellín não é nova. Um momento decisivo ocorreu na década de 1950, quando a cidade foi eleita sede de um piloto latinoamericano de biblioteca pública (BPP<sup>18</sup>). Após sua inauguração, em outubro de 1954, esse centro se tornou um modelo para o desenvolvimento de bibliotecas, no país e no continente. As atividades e serviços dessa biblioteca foram o ponto de partida para que, nos anos 1970, os serviços bibliotecários da cidade fossem ampliados e se formasse a Rede de Bibliotecas Público-Escolares, liderada pelo Município de Medellín.

O papel central da BPP de Medellín não esmoreceu. Pelo contrário, as transformações mais recentes do conceito, o funcionamento e a incidência pública das bibliotecas na vida da cidade estão profundamente relacionados à liderança da BPP. Como se observará mais adiante, ela teve um papel de protagonismo no desenho do sistema, em sua orientação, na estrutura de governo, bem como na interação com outros agentes, no enfoque de sua gestão e no desenvolvimento de suas formas de operação.

<sup>17</sup> “Cambiarle la piel a la ciudad”. Entrevista com Sergio Fajardo, em *Aprendiendo de Colombia. Cultura y educación para transformar la ciudad*. Roser Bertrán e Félix Manito (Ed.). Barcelona: Fundación Kreanta, 2008, p.172.

<sup>18</sup> NT - Biblioteca Pública Piloto.



Medellín dispõe de um sistema complexo de bibliotecas, que deu um passo na direção de uma estrutura em rede inovadora. Há na cidade 40 bibliotecas universitárias ou acadêmicas ligadas a instituições de educação superior (universidades, centros tecnológicos, instituições técnicas e institutos), tanto de caráter público como privado; 35 bibliotecas escolares (instituições educacionais oficiais e privadas); 34 bibliotecas públicas e populares<sup>19</sup>; cinco arquivos (departamental, municipal, institucional); 24 centros de documentação (empresa privada, indústria, comércio, âmbito acadêmico); 23 museus e uma renomada escola de formação profissional, na disciplina de bibliotecologia e arquivística, a Escola Interamericana de Bibliotecologia da Universidade da Antioquia.

Como se lê em um dos documentos de apresentação da rede, “As bibliotecas de Medellín têm características fundamentais: por um lado, em número têm estado na vanguarda do país; por outro, oferecem serviços a usuários e comunidades em espaços diferentes, como bibliotecas escolares, públicas, universitárias, especializadas em centros de documentação. Das consideradas bibliotecas públicas estão as de caráter popular, ou que surgiram e funcionam por iniciativa de organizações comunitárias ou populares; as públicas dependentes de organizações não governamentais ou de empresas privadas; e, finalmente, as criadas e subsidiadas por um ente governamental.

Outro elemento característico dos serviços bibliotecários públicos de Medellín está relacionado ao nível de desenvolvimento ao qual chegaram algumas bibliotecas, administradas pelo setor privado e que têm certificação, já que possuem ótimos acervos, acesso a tecnologias de informação sofisticadas, locais apropriados, móveis funcionais e equipamentos pertinentes, que logicamente garantem uma boa prestação de serviços para a comunidade. Por outro lado, há bibliotecas administradas pelo setor público ou por setores populares da cidade, das quais não poucas enfrentam grandes dificuldades e carências de recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos, não obstante se integrem em rede”.

O que se conhece como Sistema de Bibliotecas de Medellín é formado por 22 bibliotecas, entre as quais estão a Biblioteca Pública Piloto, com suas seis sedes; as oito bibliotecas da Secretaria de Cultura Cidadã; a biblioteca da Controladoria Municipal; a Biblioteca das Empresas Públicas de

<sup>19</sup> NR – As bibliotecas populares colombianas seriam próximas às nossas bibliotecas comunitárias, já que surgiram por iniciativa de comunidades, grupos de jovens, movimentos religiosos, sempre de caráter local e voltadas a habitantes de bairros populares.

Medellín (EPM) e os cinco parques-bibliotecas construídos durante a Prefeitura de Sergio Fajardo, entre 2004 e 2007. Hoje, no governo de Alonso Salazar, estão sendo construídos outros quatro parques-bibliotecas, em diferentes regiões da cidade.

As bibliotecas de Medellín se inserem em um contexto de mudanças na gestão da cidade, promovidas pelo programa governamental Cidade Educadora (2004-2007), bem como Medellín, Solidária e Competitiva” (2007-2011). Essas mudanças levaram a uma reconsideração da gestão pública urbana, a um novo conceito de política e de suas relações com a cidadania e a uma ênfase na educação e na produção de conhecimento, como dimensões fundamentais da convivência social. O Plano Mestre para os serviços bibliotecários públicos de Medellín foi uma peça chave do Plano de Desenvolvimento (2004-2007) - já que permitiu conhecer a situação das bibliotecas na cidade, mas também possibilitou prever seu desenvolvimento a curto e médio prazos e realizar uma proposta técnica detalhada para a promoção das bibliotecas como um dos eixos de desenvolvimento da cidade.

Nesse documento ressalta-se que “Para conseguir que Medellín seja uma cidade com alto nível cultural, é preciso que os setores econômico, político, social, tecnológico e acadêmico definam e considerem o conhecimento como o principal capital para o desenvolvimento. Isso requer, inevitavelmente, incrementar, aplicar e aprimorar o uso da informação, de modo que seja útil à sociedade para resolver seus problemas; isto é, gerar uma transformação cultural na maneira de ser, agir e morar na cidade”.<sup>20</sup>

A Rede de Bibliotecas Públicas de Medellín e sua Área Metropolitana nasceu de uma intenção de cooperação e solidariedade e é formada pelas bibliotecas de Medellín já indicadas, além de 12 bibliotecas públicas situadas em 10 municípios da área metropolitana da capital de Antioquia e do município de Envigado, totalizando 34 bibliotecas. Com um sistema de governança que envolve todos os atores que participam da rede, é um conjunto de bibliotecas comunicadas entre si, que compartilham recursos, esforços, conhecimentos e experiências, para melhorar as condições educacionais e culturais das comunidades que atendem.

<sup>20</sup> Plano Mestre para os serviços bibliotecários públicos de Medellín, p.9.

As bibliotecas utilizam uma rede de telecomunicações para se conectar e oferecer aos usuários uma visão unificada dos recursos disponíveis. Um elemento fundamental da rede é o portal, que se apresenta como um espaço interativo para divulgar, educar e interagir, oferecendo serviços integrados a todas as bibliotecas e facilitando a pesquisa, o aprendizado, o uso das bibliotecas, o acesso aos recursos e, em geral, às várias possibilidades de conhecimento para qualquer cidadão. Um dos aspectos de maior destaque do portal é a construção, já muito avançada, do catálogo das várias obras, permitindo um acesso muito mais eficiente dos cidadãos à informação.

Os parques-bibliotecas foram a experiência mais recente da rede na cidade e possivelmente a mais emblemática. Eles são importantes por vários motivos: surgem sob uma ótica diferente de compreender a gestão pública da cidade que integram. Eles unem, de modo muito dinâmico, a experiência que Medellín teve por décadas e o conhecimento construído durante anos pela Biblioteca Pública Piloto e outras instituições bibliotecárias da cidade.

São também importantes porque representam uma convergência interessante entre público, privado e organizações do terceiro setor, unidos ao redor de valores e propósitos comuns, bem como de uma forma de operação nova e eficiente e de uma integração da capital com outros municípios. Seu caráter emblemático nasce da participação na vida de uma cidade na qual houve profundas brechas entre ricos e pobres e que agora vê aparecer estas bibliotecas, junto com outros projetos de caráter educativo, científico e cultural, como eixos de relação entre o que antes estava fragmentado e distanciado socialmente.

Sua distribuição estratégica em bairros pobres da cidade, seu impacto sobre centenas de milhares de cidadãos e as dinâmicas de identidade, apropriação e usos que geraram nas comunidades, tornaram os parques-bibliotecas símbolos da transformação da cidade, e sobretudo da abertura real de oportunidades para uma vida mais digna, a quem por décadas foi excluído delas. O caráter emblemático das bibliotecas de Medellín não nasce simplesmente de sua localização geográfica ou de sua natureza monumental, já que essas duas dimensões têm uma forte carga simbólica até na vida da cidade. A geografia dos parques-bibliotecas é fisicamente descentralizada, porém integrada por seus objetivos, relações e funcionamento. Estão

espalhadas por toda a cidade, porém não para fragmentá-la, e sim para gerar conexões de inclusão, de integração cidadã com a vida urbana e de circulação de identidades, conhecimento e sentidos de pertencimento.

Sua própria construção física busca combinar o belo ao funcional, o aporte do design à interpretação cultural e social do espaço territorial e comunitário que ocupam. Desse modo, são incorporadas regiões antes caracterizadas pela pobreza ou pela violência, ressaltando a dignidade de seus habitantes e oferecendo campos de integração do conhecimento, da estética e do convite ao uso e à apropriação social. As bibliotecas são emblemáticas porque se incorporaram ativamente aos sentidos da cidade, porque começaram a ocupar de outro modo os imaginários de violência que atingiram duramente Medellín, porque colocam o conhecimento no centro das dinâmicas urbanas e porque oferecem de maneira concreta uma nova percepção do público e da participação social. Se “toda violência é muda”, como escreveu Hannah Arendt, as bibliotecas falam, possibilitam a vivência do público e mostram outros caminhos possíveis para a vida na cidade.

Os parques-bibliotecas construídos entre 2004 e 2007, são:

**Parque-Biblioteca Espanha**, no bairro Santo Domingo Savio, com 3.727 m<sup>2</sup> construídos e 14.265 m<sup>2</sup> de espaço público. Ele atinge bairros como Granizal, Popular, Carpinelo, La Esperanza, Villa del Socorro e Brisas del Oriente.

**Parque-Biblioteca Tomás Carrasquilla**, em La Quintana, com 3.703 m<sup>2</sup> construídos e 10.470 m<sup>2</sup> de espaço público, com raio de ação sobre bairros como Aures 1 e 2, El Diamante, Bello Horizonte ou San Martín de Porres, entre outros.

**Parque-Biblioteca León de Greiff**, na área do antigo presídio de La Ladera. Tem 3.748 m<sup>2</sup> construídos e 17.288 m<sup>2</sup> de espaço público, influenciando Villa Hermosa, Enciso, Boston, Sucre e Prado, entre outros bairros.

**Parque-Biblioteca Sacerdote José Luis Arroyave Restrepo**, em San Javier, com 5.632 m<sup>2</sup> de área construída e 9.993 m<sup>2</sup> de espaço público, alcançando bairros como El Socorro, Campo Alegre, Las Independencias e Alcázares.

**Biblioteca Belén**, última a ser inaugurada, construída pelo japonês Hiroshi Naito, da Universidade de Tokio e o escritório de design Empresa de

Desenvolvimento Urbano, EDU. Tem 5.223 m<sup>2</sup> de área construída, 9.768 m<sup>2</sup> de espaço público e atinge Las Playas, Diego Echevarría, La Palma, Granada, San Bernardo, Belén Rincón, entre outros bairros.

Basicamente todas as bibliotecas oferecem os mesmos serviços. Há porém uma grande variedade de opções, como ludotecas, salas de cultura, salas de exposições, cafeterias, auditórios, áreas comerciais, ajuda para a busca de informações, serviços para deficientes visuais, leituras em voz alta para crianças e adultos, capacitação em empreendedorismo, salas de Internet, oficinas de expressão corporal e um sem número de opções que buscam abranger todo o público possível nos arredores dos parques. Os cinco parques-bibliotecas somam 61.784 m<sup>2</sup> de espaço público; mais de 90 mil livros e obras em outros formatos, como CDs e DVDs; mais de mil computadores; 1.035 cadeiras disponíveis em cinco auditórios; cinco salas de *Mi Barrio*<sup>21</sup> e cinco ludotecas.

Atualmente há cinco parques-bibliotecas em construção na cidade. Espera-se que estes beneficiem diretamente 800.000 pessoas residentes nas regiões de influência.

<sup>21</sup> NE - Espaços para o encontro dos habitantes dos bairros que rodeiam os cinco parques-bibliotecas, com sua história e memória cultural. Abrigam encontros, bate-papos, intercâmbios de saberes, exposições e mesas de trabalho, com o objetivo de construir conhecimento de forma coletiva e com isso fortalecer a organização social e em rede. <http://www.reddebibliotecas.org.co/sites/Bibliotecas/Blogs/Espana/Lists/Categorias/Category.aspx?Name=Sala%20mi%20barrio>

### 3.2. Objetivos

A rede de bibliotecas busca fortalecer as 34 bibliotecas de Medellín e área metropolitana, individualmente e como um todo, aprimorando seu papel como agentes catalisadores de desenvolvimento, de preservação do patrimônio cultural e de acesso ao conhecimento baseado no uso das TIC (tecnologias de informação e comunicação).

Os parques-bibliotecas são definidos como espaços para a convivência, promovendo a inclusão social e a participação da comunidade em espaços confiáveis, com a infraestrutura necessária para a realização de programas e projetos de ciência, cultura, entretenimento, lazer, novas tecnologias e principalmente o fomento ao respeito pelas ideias e opiniões dos outros. Atuam sobre a capacidade de projeção da vida das comunidades, a partir das possibilidades oferecidas para melhorar a qualidade de vida e o desenvolvimento humano. Essa projeção é possível na medida em que aproximam as ofertas institucionais das necessidades das comunidades, possibilitando acesso à informação e ao conhecimento, de modo a otimizar o impacto sobre seu território de influência.

Os parques-bibliotecas também têm também os objetivos de construir redes e atuar como motores de transformação social nos entornos dos bairros e comunidades da cidade e de suas zonas rurais. Os objetivos têm em conta a articulação das bibliotecas com o desenvolvimento, a convivência e a inclusão social, assim como com a gestão e o acesso ao conhecimento, à cultura e ao uso das tecnologias da informação. Tudo isso propiciando a apropriação por parte das comunidades, por meio da participação.

### 3.3. Estratégia adotada

A estratégia da rede de bibliotecas teve vários fatores estimulantes: por um lado, o conhecimento da realidade que se concretizou no Plano Mestre, a experiência que durante anos construiu a Biblioteca Pública Piloto da cidade e a conexão do tema das bibliotecas com outras dimensões do desenvolvimento da cidade. O Plano Mestre mostrou com clareza a opção pelas bibliotecas e sobretudo desenhou sua viabilidade, suas necessidades de investimento e sua influência urbana.

A experiência da Biblioteca Pública Piloto foi fundamental por sua liderança, pela viabilidade de seu modelo, pelos acertos de sua gestão e por sua influência na cidade. Torná-la cerne do sistema foi um êxito

estratégico. Dessa forma foram garantidas a organização do sistema, a coordenação dos processos técnico-administrativos, a articulação dos esforços provenientes de diferentes atores e a importância da participação comunitária. Também foi acertado vincular a rede a outros eixos de desenvolvimento da cidade, como: Medellín, cidade solidária e equitativa; desenvolvimento e bem-estar para toda a população; desenvolvimento econômico e inovação; habitação e meio ambiente para as pessoas; cidade com projeção regional e global; e institucionalidade democrática e participação cidadã.

A estratégia da rede de bibliotecas tem vários componentes. Primeiro, a integração entre o governo local, as caixas de compensação e as fundações, não somente como um modelo de governança, mas também como uma garantia para seu funcionamento e sua sustentabilidade. Cada agente com sua especificidade, viabiliza o sistema por meio de um enfoque de cooperação e corresponsabilidade, no qual sobressai o sentido público de sua ação frente às bibliotecas. Segundo, a construção de uma rede que integra Medellín a dez municípios e, nas mais recentes intervenções, a duas bibliotecas localizadas em regiões rurais da área metropolitana. O significado disso é a aliança municipal, com o fortalecimento da ação através de sinergias e a expansão do potencial das bibliotecas.

Um terceiro componente estratégico é a garantia de sustentabilidade que se alcançou ao promover a participação das caixas de compensação, pelo menos no caso dos primeiros cinco parques-bibliotecas. Os quatro seguintes estão mais ligados ao orçamento do governo local. As caixas de compensação contribuem com 50% do orçamento de funcionamento (os outros 50% advêm do governo da cidade). O percentual das caixas é aplicado prioritariamente em pessoal, segurança interna das bibliotecas e sua limpeza, ao passo que os 50% do município destinam-se à compra de livros, tecnologia, segurança externa, manutenção e limpeza externa. O plano estratégico é feito pelas Caixas e negociado com a BPP; tudo isso se materializa em convênios de cooperação, tanto com as caixas como com o município de Medellín. Entretanto, a sustentabilidade é muito mais que o fluxo de dinheiro para o funcionamento das bibliotecas. Também depende de uma combinação de processos técnicos, sociais, administrativos e tecnológicos, que sustentam a operação da rede de bibliotecas.

Um quarto componente é a coordenação dos esforços para o andamento adequado de todos os processos. Vários comitês e grupos de trabalho possibilitam a existência da rede, além de um sistema de governo claro,

funções delimitadas e liderança ativa da Biblioteca Pública Piloto de Medellín. Sem esse entrelaçamento contínuo haveria fragmentações no sistema, ineficiências e possivelmente redundância de ações.

Um quinto componente é o aporte gerencial ao sucesso da rede. A estrutura administrativa dos municípios da área metropolitana tem um diretor, que viabiliza a integração, as alianças e a unificação de propósitos. Ter disposto de um gerente estratégico para o desenvolvimento das bibliotecas foi um fator muito importante de sucesso. A contribuição de um profissional com reconhecidos méritos no setor econômico e empresarial, que também prestava um serviço social ad honorem, foi decisivo para o aumento da capacidade de gestão, o acompanhamento dos trabalhos de investimento, a administração e a atenção aos problemas que apareceram.

O sexto componente da estratégia é a diversificação das diferentes linhas de trabalho das bibliotecas: os *serviços de informação e tecnologia*, que abrangem salas de leitura e estudo, consulta e empréstimo de materiais, salas virtuais, bases de dados, portal web e oficinas para a formação e a promoção da cultura cidadã; os *serviços culturais e recreativos*, que compreendem as salas de exposições, os auditórios, as ludotecas, a escola de música, o serviço de televisão, as atividades recreacionais e esportivas; e os *serviços sociais e de empreendedorismo*, envolvendo os centros de desenvolvimento empresarial por região, as áreas de recuperação ambiental e do espaço público, as salas Mi Barrio e os serviços de apoio.

Uma dimensão fundamental da estratégia da rede é o Portal [www.reddebibliotecas.org.co](http://www.reddebibliotecas.org.co), que funciona como articulador das diferentes bibliotecas. Custeado pela Fundação das Empresas Públicas de Medellín, permite aos usuários visitar as 34 bibliotecas que integram a rede, reservar material de consulta, assistir e participar de encontros, discussões, comunidades virtuais e acompanhar a agenda cultural, notícias e jogos didáticos.

Por fim, o sétimo componente da estratégia e o mais importante é a apropriação social da biblioteca por parte da comunidade. As bibliotecas foram apropriadas pelos habitantes de seus bairros de influência, que participam ativamente de seu funcionamento, tendo feito delas elementos de pertencimento e locais de convivência e encontro. A participação comunitária é, assim, a dimensão mais importante da identidade da biblioteca e de sua sustentabilidade. A localização, as atividades, a



espacialidade pública e a beleza das construções foram elementos estratégicos da rede.

## Mapa interactivo

Ubica en el Valle de Aburrá cada una de las 34 bibliotecas de la Red.



“Os Parques são um projeto estratégico de caráter educativo, cultural e social, caracterizado pela beleza de seus desenhos arquitetônicos modernos e vanguardistas. Desde que foram planejados se viu a necessidade de fazer construções com cara própria, espaços com qualidade, pensados sempre para todas as pessoas, independentemente de sua condição social. Por isso, ter projetos dos melhores arquitetos do país e do mundo serviu para que os Parques-Bibliotecas fossem agraciados com prêmios tão importantes quanto o Lápis de Aço, o Lápis Azul, a VI Bienal Iberoamericana de Arquitetura e Urbanismo e a XVI Bienal Panamericana de Arquitetura de Quito-BAQ 2008”<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> “Material Divulgativo”, Rede de Bibliotecas Públicas de Medellín e Área Metropolitana, Medellín, 2009.



**Biblioteca Pública El Tintal**

### 3.4. Metas e indicadores

Entre as metas definidas por seus criadores e gestores constam:

**PROJETAR** os parques-bibliotecas como centros de desenvolvimento sustentável dos territórios sob sua influência, com uso gratuito e permanente para todos, com diversidade de serviços de informação, leitura, cultura, recreação, tecnologia, dinamização social e fortalecimento da educação e da cultura cidadã.

**AUMENTAR** a valorização das identidades culturais locais em diálogo com outras culturas, por meio do reconhecimento e do usufruto da agenda permanente, facilitando o encontro entre os agentes culturais locais.

**FORTALECER** a valorização, a apropriação e o usufruto responsável do espaço público, do cuidado com seus equipamentos, do encontro e da convivência cidadã.

**DESENVOLVER** as capacidades empreendedoras e a conexão com o mundo, através do vínculo com os Centros de Desenvolvimento Zonal - CEDEZO.

**PROPICIAR** interações sociais que facilitem a participação comunitária e cidadã.

**FORTALECER** o trabalho em rede: redes sociais, Sistema Municipal de Bibliotecas, Rede Municipal de Bibliotecas e Área Metropolitana.

**DINAMIZAR** e **PROJETAR** os parques-bibliotecas como motores de transformação social, nos entornos dos bairros e *corregimientos*<sup>23</sup>.

**GERAR**, por meio do uso e da apropriação das tecnologias de informação e comunicação, cenários para a formação de públicos, acesso a informação, geração de conhecimento, e projeção local e global.

**PROMOVER** o desenvolvimento da gestão do conhecimento e de competências informacionais.

### 3.5. Modelo de governança

Uma das dimensões mais interessantes da rede de bibliotecas de Medellín e sua área metropolitana é seu sistema de governança. Os parques-bibliotecas são um projeto da Prefeitura de Medellín, coordenado pela Secretaria de Cultura Cidadã, administrado pela Biblioteca Pública Piloto e operacionalizado pelas caixas de compensação familiar Confama e Comfenalco, que integram à sua estrutura a participação da comunidade, mediante o pacto cidadão de cuidado e apropriação dos parques-bibliotecas.

A rede dispõe de um Comitê Diretor, encarregado de formular os alinhamentos estratégicos, composto por representantes da Fundação das Empresas Públicas de Medellín, da Área Metropolitana do Valle de Aburrá, da Secretaria da Cultura Cidadã de Medellín, da Biblioteca Pública Piloto, da Confama, da Comfenalco e de um prefeito que representa os municípios do norte e do sul do Valle de Aburrá. Essa composição reflete a participação do governo de Medellín e dos municípios da área metropolitana, de organizações da sociedade civil e de empresas privadas, em uma interação que foi muito positiva para a governança da experiência.

As caixas experimentaram vários modelos para concretizar sua participação na gestão da rede, até chegarem finalmente a um que tem como coordenador um dos chefes de região que gerencia a

<sup>23</sup> NT – Subdivisão dos departamentos colombianos.

operação e outro encarregado dos serviços logísticos. Há, por outro lado, um Comitê de Convênio, do qual participam as duas caixas de compensação e a Biblioteca Pública Piloto.

Com os recursos repassados pelo município de Medellín funciona um comitê básico, que inclui um coordenador, encarregado de assuntos referentes a tecnologias, comunicações, questões jurídicas e manutenção. Junto ao coordenador trabalham um assistente administrativo e uma secretária.

### **3.6. Orçamento e modelo de financiamento**

O investimento total dos cinco parques-bibliotecas construídos entre 2004 e 2007 pelo governo de Medellín foi de 68,5 bilhões de pesos (cerca de 34 milhões de dólares), discriminados assim: San Javier, 17,5 bilhões de pesos; La Quintana, 10,7 bilhões de pesos; La Ladera, 12,8 bilhões de pesos; Santo Domingo Savio, 14,7 bilhões de pesos e Belén, 12,8 bilhões de pesos.

Os custos anuais de funcionamento de cada parque-biblioteca são estimados em 2 bilhões de pesos, totalizando 10 bilhões de pesos (5 milhões de dólares) em 2010, que como visto são repassados pelo município de Medellín (50%) e pelas caixas de compensação, Confama e Comfenalco (50%). Os recursos destas são negociados a cada ano. O investimento nos cinco parques-bibliotecas ora em construção somam 80 bilhões de pesos (40 milhões de dólares).

### **3.7. Resultados obtidos**

É possível analisar os resultados da rede de bibliotecas de Medellín e sua área metropolitana sob diversas perspectivas. A primeira é o aumento do número de visitantes das bibliotecas, que de 2007 para 2008 cresceu 19% (de 4.679.060 para 5.552.267 pessoas). Quando se observa o número de visitantes somente dos Parques-Bibliotecas, constata-se que em 2008 foram 3.417.492, passando a 3.588.634. Em 2009 o número de visitantes de toda a rede continuou aumentando: foram 6.062.222.

Um segundo resultado é a importância crescente do acesso às tecnologias de informação e comunicação. Entre 2007 e 2008, o número de usuários das TICs subiu 45% e outros 14,4% em 2009 (de 1.024.065 para 1.482.045 e então 1.696.000 pessoas). Mais de 50% dos usuários das bibliotecas usam as salas de Internet. As visitas ao portal atingiram a marca de 1.285.525. Esses dados mostram a incidência das tecnologias na leitura e ressaltam a importância de

coesão gerada pelo portal para a rede. Os dados também são consistentes com as estatísticas de leitura, levantadas pela pesquisa contínua de domicílios em 2000 e em 2005, tanto no país quanto em Medellín. De fato, entre 2000 e 2005, a única leitura que cresceu na Colômbia foi a realizada pela Internet, que duplicou. Já Medellín ocupa os primeiros lugares no país em leitura pela Internet.

Quando se observa o perfil sociodemográfico dos usuários da rede na área metropolitana e em Envigado em 2008, nota-se a prevalência de mulheres, de visitantes entre 16 e 25 anos e que a afluência de leitores diminui na medida em que aumenta a idade, confirmando estatísticas nacionais e latinoamericanas. Assim, um terceiro resultado é conseguir atingir crianças e jovens, que embora visitem as bibliotecas sobretudo para fins escolares, encontram uma oferta diversificada de atividades culturais, lúdicas e sociais.

Um quarto resultado que também pode ser constatado quantitativamente: o crescimento dos materiais à disposição dos usuários. No boletim do Sistema de Bibliotecas de Medellín, ano 2009, lê-se que o total de títulos da rede era de 232.435 (com 565.702 exemplares); os cinco parques-bibliotecas têm 94.743 exemplares. Em 2009, a Biblioteca Pública Piloto e suas filiais emprestaram 232.435 materiais de caráter audiovisual e bibliográfico, além de 20.251 dos parques-bibliotecas.

Em uma pesquisa de opinião junto aos usuários dos parques-bibliotecas, realizada em 2008 e voltada às percepções quanto aos serviços prestados<sup>24</sup>, há tendências muito interessantes que refletem resultados qualitativos da experiência. Os mais jovens são os que permanecem mais tempo nas bibliotecas, o que os ajuda também a conhecer novas pessoas. Os parques-bibliotecas aumentaram seu acesso às novas tecnologias e segundo 53,70% dos respondentes, sempre lhes permitiram solucionar iniciativas de pesquisa e escolares. Os serviços bibliotecários são os que mais motivam os usuários a ir aos parques-bibliotecas, junto com a sala de computadores, a ludoteca e a área verde. Esse resultado mostra claramente a combinação de leitura, novas tecnologias, recreação e descanso-encontro, no uso das bibliotecas.

<sup>24</sup> "Percepción de las comunidades beneficiarias de los Parques Biblioteca", Alexandra María Castrillón, Medellín: BPP, 2008.

Entre os resultados é preciso também ressaltar o desenvolvimento de uma arquitetura institucional para o funcionamento da rede, a construção de garantias de sustentabilidade, a interação de diferentes agentes, a vinculação do projeto com outras áreas da gestão da cidade, a articulação com os municípios da área metropolitana e a integração dos vários componentes da atividade da biblioteca.

Um dos resultados mais importantes da experiência das bibliotecas de Medellín é o processo progressivo de apropriação social por parte das comunidades de influência e da cidade em geral. No estudo de

percepções sobre os parques-bibliotecas, 73,80% dos entrevistados declararam que estes facilitam a formação de cidadãos com valores; 80% disseram que são cenários para a promoção de uma cultura de paz e 65,30% que o parque-biblioteca era um dos lugares preferidos para visitar durante o tempo livre.

As comunidades participam por meio de pactos específicos, intervêm nos comitês e estão atentas ao que ocorre em sua biblioteca. Elas as converteram em locais de encontro e convivência comunitária, integrando a leitura e a busca de informação com o conhecimento do bairro e a iniciativa social. Nos levantamentos qualitativos sobre o impacto dos parques-bibliotecas, os usuários ressaltam que eles são uma oportunidade para a interação, um eixo cultural e social da comunidade e um projeto que transforma a cidade. “É o mais bonito que temos em toda a região, porque se passou do medo à esperança”, afirma um dos entrevistados, enquanto outro diz que “O parque-biblioteca influenciou muito no comportamento da comunidade; percebe-se a comunidade mais alegre, mais integrada, com mais apropriação da área, do local, sentindo-se mais segura”.

As bibliotecas são entendidas como um elemento da identidade, bem como um sinal de esperança, de segurança e de superação do medo. Também se tornaram locais de inclusão em comunidades que durante anos foram excluídas. “Os PB abriram espaços de inclusão e convivência em comunidades especialmente vulneráveis, possibilitaram o acesso à informação, ao tema empresarial, às tecnologias e à diversão, mediante a participação ativa e gratuita dos serviços”, declara um habitante das regiões beneficiadas pela rede.

### 3.8. Riscos identificados

Entre os riscos identificados estão a mudança de ênfase pública no tema das bibliotecas; as transformações nas regras das caixas de compensação, que a cada tanto são discutidas no país (por exemplo, as contribuições das empresas); e a diminuição na motivação, na participação e na apropriação por parte das comunidades.

São porém riscos ponderados e cuja ameaça não se prevê no médio prazo.

### 3.9. Oportunidades identificadas

A rede de bibliotecas soube aproveitar um conjunto de oportunidades, entre as quais cabe destacar o apoio firme das duas últimas administrações municipais, que envolveram ativamente as bibliotecas em seus planos de governo e desenvolvimento da cidade, unindo sua ação à ênfase educativa de sua gestão. A rede de bibliotecas é, assim, o resultado da compreensão da política como serviço público e, ao mesmo tempo, uma mensagem explícita à sociedade sobre as prioridades que o governo da cidade deve ter. Ao colocar a educação em primeiro plano, a biblioteca assume mais importância.

Também é preciso dizer que Medellín, depois de décadas de insegurança e violência, viveu transformações muito importantes de confiança, sentimento cidadão e mudanças culturais e sociais. As bibliotecas, como outros trabalhos, contribuíram para a aproximação de setores sociais que antes estavam separados ou fragmentados pela desigualdade. Elas contribuíram para redesenhar um ambiente, que além de físico é simbólico e social, criando eixos de educação, conhecimento, recreação e cultura, que hoje identificam a cidade de uma maneira mais dinâmica e amável. Entornos inclusivos e de convivência.

O desenvolvimento das bibliotecas e especialmente a liderança da Biblioteca Pública Piloto é outra grande oportunidade que foi canalizada pela rede de bibliotecas. Isso garantiu uma direção muito proativa da rede, a integração dos esforços e a viabilidade de todos os componentes da proposta. O progresso tecnológico de Medellín e especificamente a seriedade do trabalho das empresas públicas da cidade possibilitaram o salto tecnológico de que hoje as bibliotecas desfrutam. O crescimento da conectividade, o número de usuários de

Internet e o acesso à banda larga são somente alguns sinais dessas mudanças que incidem sobre o sucesso da rede, especialmente pela importância das tecnologias e em particular do portal, na integração das bibliotecas e no seu melhor uso por parte dos cidadãos.

A força, a cobertura e o compromisso das caixas de compensação constituíram outra oportunidade para o processo. São entidades com significado social indiscutível, que chegam a regiões nas quais as bibliotecas se situam e que têm propósitos educativos. Sua presença no funcionamento dos parques-bibliotecas é chave.

Finalmente, a integração dos municípios da área metropolitana favoreceu a expansão da rede e as sinergias entre suas bibliotecas e as de Medellín.

### **3.10. Singularidades do processo**

Embora a existência de bibliotecas nas cidades seja frequente, são singulares sua formação em redes, sua vinculação ao desenvolvimento e à gestão pública urbana, sua articulação com processos de convivência e inclusão e sua localização estratégica em zonas pobres. Também são originais na experiência de Medellín o enfoque de cooperação e corresponsabilidade entre o governo local, empresas privadas e fundações, a relação entre municípios e a integração através das tecnologias. Porém, sem dúvida a singularidade mais importante da rede de bibliotecas é, além de seu significado social, sua apropriação por parte das comunidades.

As bibliotecas costumam ser locais de armazenagem de informação e conhecimento oferecidos às comunidades; porém, neste caso, também são centros de expressão dos agentes locais, espaços nos quais interagem a brincadeira e os pertencimentos dos bairros, as artes e a cultura, com sua aproximação às demandas e às preocupações dos habitantes da cidade. Também é singular a posição social das bibliotecas em uma cidade que se transforma, deixa para trás o medo e busca aproximar os setores sociais que viveram separados, social e culturalmente. A biblioteca se torna assim um ícone da mudança urbana e uma lição social das possibilidades reais de convivência.

### **3.11. Maiores aprendizados**

São muitos os aprendizados apreendidos desta experiência. Há aprendizados sociais, já que as bibliotecas são uma referência da



cidade e da participação dos cidadãos. Há aprendizados de integração, em muitos sentidos: a dos municípios com as outras administrações da área metropolitana; a das diversas instâncias do governo local que apoiam o processo e a deste com instituições privadas e da sociedade civil.

Há também aprendizados administrativos, que se manifestam no desenho de processos e procedimentos para o bom funcionamento da rede, na articulação de numerosos grupos de trabalho que planejam e tornam realidade um grande número de tarefas práticas; nas relações entre o técnico, o administrativo, o jurídico, o tecnológico e as comunicações. Há um aprendizado nos sistemas de coordenação, particularmente no da Biblioteca Pública Piloto e no entrelaçamento da rede através do portal, o que sem dúvida é uma bela experiência de aplicação tecnológica.

### 3.12. Aspectos negativos

No estudo sobre a percepção das comunidades beneficiadas pelos parques-bibliotecas, realizado no final de 2008, alguns aspectos negativos são ressaltados pelos usuários. Entre eles estão as críticas à funcionalidade de alguns dos espaços; dificuldades para conseguir o empréstimo de materiais por parte de pessoas que não têm domicílio comprovado; o horário de fechamento das bibliotecas e problemas de informação e divulgação dos vários serviços prestados, que afetam o uso completo por parte dos usuários.

Também foram mencionadas a inadequação dos prazos de entrega dos livros; questões relativas a uma melhor coordenação entre os serviços prestados; à segurança externa e à necessidade de melhorar o acesso de pessoas com necessidades específicas.

### 3.13. Papel e participação do Ministério da Cultura e da Secretaria de Cultura Cidadã

A Secretaria da Cultura Cidadã tem papel central no funcionamento da rede, pelo aporte econômico do município, por seu trabalho de relação deste com outros projetos sociais e culturais da cidade, por sua participação nos diversos esquemas de governança do projeto e pela coordenação institucional da experiência.

Embora a rede seja um projeto fundamentalmente local, está indiscutivelmente relacionado com o Ministério da Cultura, em vários sentidos. Em primeiro lugar, porque nos últimos sete anos se deu grande

importância às bibliotecas, já a partir do Plano Nacional de Leitura e Bibliotecas, liderado pelo Ministério, por meio da Biblioteca Nacional. Convertido em programa de governo (2002-2010), o plano dotou as bibliotecas públicas em 1.100 municípios; buscou criar e valorizar a figura do bibliotecário, bem como a conexão da biblioteca com a gestão local; gerou uma lei de bibliotecas aprovada pelo Congresso em 2010; buscou garantir a sustentabilidade das bibliotecas e sua informatização.

De fato, a Lei 1.379, de janeiro de 2010, afirma que a política de leitura e o fomento da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas deve ser integrada aos planos de desenvolvimento; propõe formar nodos regionais que integrem a rede; impulsiona o desenvolvimento de serviços bibliotecários em comunidades pobres e estimula o uso de tecnologias de informação e comunicação como parte de um processo de digitalização das bibliotecas. Também promove a estabilidade trabalhista e a formação dos bibliotecários, a organização, a conservação e o acesso ao patrimônio documental e bibliográfico da nação e propõe incentivos às doações do setor privado. Por exemplo, as pessoas jurídicas que fizerem doações em dinheiro – diz a lei - para a construção, a dotação e a manutenção da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas, poderão deduzir 100% do valor real doado no cálculo do imposto de renda a pagar.

Em segundo lugar, a rede dialoga com a Política de Leitura e Bibliotecas, liderada pelo Ministério da Cultura, que foi publicada também recentemente pelo Ministério no Compêndio de Políticas Culturais (2010).

Em terceiro lugar, as bibliotecas participam do Conselho Nacional de Cultura e do Conselho Setorial de Bibliotecas, organismos que integram o Sistema Nacional de Cultura, coordenado pelo Ministério da Cultura.

### 3.14. Inovações

O caráter inovador da Rede de Bibliotecas de Medellín e sua área metropolitana foi reconhecido por prêmios e distinções internacionais. Um dos mais recentes foi o Prêmio Acesso 2009, da Iniciativa Global de Bibliotecas do *Global Development Program* da Fundação Bill e Melinda Gates. Foi acordado durante o Congresso Mundial de Bibliotecas e Informação (IFLA), celebrado em Milão em agosto de 2009, pelo uso inovador da tecnologia nas bibliotecas públicas de Medellín para promover o desenvolvimento comunitário.

O uso das tecnologias como plataforma de integração das bibliotecas, sua apropriação por parte das comunidades, o enfoque de corresponsabilidade, a integração dos municípios da área metropolitana de Medellín, a articulação entre tecnologia, social e cultural, suficientemente resenhados neste trabalho, são inovações indiscutíveis da rede de bibliotecas de Medellín e inspiração para o desenvolvimento de outras experiências semelhantes.

### Links recomendados - Bogotá

[www.biblored.org.co](http://www.biblored.org.co)

[www.bibloamigos.org](http://www.bibloamigos.org)

[www.sedbogota.edu.co](http://www.sedbogota.edu.co)

[www.colsubsidio.com](http://www.colsubsidio.com)

[www.fundalectura.org](http://www.fundalectura.org)

[www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/](http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/)

[www.mincultura.gov.co](http://www.mincultura.gov.co)

[www.cerlalc.org](http://www.cerlalc.org)

[www.dane.gov.co/daneweb\\_V09](http://www.dane.gov.co/daneweb_V09)

[www.camlibro.com.co/eContent/home.asp](http://www.camlibro.com.co/eContent/home.asp)

### Links recomendados - Medellín

[www.reddebibliotecas.org.co/sites/Bibliotecas/Paginas/Default.aspx](http://www.reddebibliotecas.org.co/sites/Bibliotecas/Paginas/Default.aspx)

[www.fundacionepm.org.co/site/](http://www.fundacionepm.org.co/site/)

[www.comfama.com](http://www.comfama.com)

[www.comfenalcoantioquia.com](http://www.comfenalcoantioquia.com)

[www.bibliotecapiloto.gov.co](http://www.bibliotecapiloto.gov.co)

[www.metropol.gov.co](http://www.metropol.gov.co)

[www.medellin.gov.co](http://www.medellin.gov.co)

[www.udea.edu.co/portal/page/portal/portal/A.InformacionInstitucional/H.UnidadesAcademicas/B.Escuelas/InteramericanaBibliotecologia](http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/portal/A.InformacionInstitucional/H.UnidadesAcademicas/B.Escuelas/InteramericanaBibliotecologia)

## ANEXO II | Fotos Bogotá



Biblioteca Pública Arborizadora. Fonte: Secretaria de Educação do Distrito - BiblioRede.



Biblioteca Pública La Victoria. Fonte: Secretaria de Educação do Distrito - BiblioRede.



## ANEXO 2 | Fotos Medellín



Centro Cultural de Moravia. Fonte: Prefeitura de Medellín



Parque-Biblioteca La España. Fonte: Prefeitura de Medellín



Biblioteca-parque La Ladera. Fonte: Prefeitura de Medellín



Sala do Parque-Biblioteca San Javier. Fonte: Prefeitura de Medellín









## Autores



### Ana Carla Fonseca Reis

Administradora Pública pela Fundação Getulio Vargas de São Paulo; Economista, Mestre cum laude em Administração de Empresas e Doutora em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade de São Paulo, sócia-diretora da *Garimpo de Soluções – economia, cultura & desenvolvimento*, consultora e conferencista internacional em cinco línguas, tendo palestrado em 21 países. Assessora em economia criativa para a ONU (UNCTAD e PNUD), curadora de seminários nacionais e internacionais, é consultora para empresas privadas, órgãos públicos e ONGs.

É co-autora de *Teorias de Gestão – de Taylor a nossos dias* (Cengage, 1997), autora do pioneiro *Marketing Cultural e Financiamento da Cultura* (Cengage, 2002) e de *Economia da Cultura e Desenvolvimento Sustentável* (Manole, 2006 – agraciado com o Prêmio Jabuti 2007 em Economia, Administração e Negócios). Concebeu, organizou e coeditou a antologia digital trilingue *Economia Criativa como Estratégia de Desenvolvimento* (2008) e a antologia *Creative City Perspectives* (em finalização), além de ter co-organizado *Economia da Cultura – ideias e vivências* (2009). Colaborou como consultora para a América Latina e o Caribe para o *Creative Economy Report 2008*, primeiro e único relatório global sobre o tema (UNCTAD, 2008).

É professora convidada do MBA em Bens Culturais da Fundação Getulio Vargas (SP), coordenadora temática e professora do Curso de Extensão em Economia da Cultura da Universidade Candido Mendes (RJ), membro da Associação Internacional de Economia da Cultura (ACEI) e da Associação Internacional de Desenvolvimento Urbano (INTA).



## Jordi Pardo

Com formação em geografia e história, especialização em arqueologia clássica e Master em administração pública, é gestor público e privado. Foi responsável por várias instituições e projetos, tais como o *Museu del Disseny de Barcelona* (Museu do Desenho de Barcelona) e o *Centre de Cultura Contemporània de Barcelona* (CCCB), além do Parque e Museu Arqueológico da antiga cidade greco-romana de Ampúrias.

Ex-Secretário Geral do Departamento do Interior do Governo da Catalunha, ex-Vice-Presidente do Conselho de Administração do Centro de Telecomunicações e Tecnologias da Informação da Catalunha, tem ampla experiência como consultor e diretor de projetos em vários países do mundo, inclusive para a UNESCO e o Conselho da Europa. Atualmente desenvolve projetos na Europa, na América Latina e na Ásia e é Diretor do Laboratório de Turismo e Cultura de Barcelona Media, um centro de inovação que abrange mais de 150 pessoas em 23 países, além de estar envolvido com o desenvolvimento cultural de Barcelona e da economia criativa, no distrito 22@bcn.



## Avril Joffe

Socióloga econômica, especializada em estratégias e políticas com foco em economia criativa, especialmente política cultural e indústrias criativas. É diretora da CAJ: cultura, artes e emprego, empresa sul-africana de consultoria. Avril também é assessora e organizadora de programas de treinamento interativo em empreendedorismo cultural, pesquisa e análise em políticas culturais e criativas e mentora de empreendedores criativos.

Seu maior flanco de atuação é nas áreas de concepção, desenvolvimento e implementação de programas de apoio à economia criativa para as esferas municipal, estadual e nacional, atuando junto a agentes criativos, organizações da sociedade civil e governos de todo o continente africano. Escreve frequentemente para jornais, revistas e relatórios mundiais, tendo contribuído com capítulos de diversos livros ligados à economia criativa, a exemplo de dois livros digitais editados no Brasil: *Economia Criativa como Estratégia de Desenvolvimento* (Garimpo de Soluções e Itaú Cultural, 2008) e *Creative City Perspectives* (Garimpo de Soluções e Creative City Productions, 2009).



## Graham Hitchen

Assessor de vários projetos ligados ao setor público, com foco em gestão estratégica, construção de relacionamentos e negociações complexas. Foi Diretor de Projetos da Agência de Desenvolvimento de Londres (LDA), tendo sido encarregado do desenvolvimento de um vasto programa internacional de inovação e design. Ainda na LDA, ele criou e administrou o programa de indústrias criativas e liderou o trabalho da agência em indústrias diversas indústrias.

Foi coordenador da Rede de Indústrias Criativas da Agência Regional de Desenvolvimento (RDA) e do grupo assessor em design da RDA, junto ao Conselho de Design. Atualmente dirige uma empresa de consultoria com sede em Londres, dedicando-se ao aconselhamento de agências e organizações no desenvolvimento de estratégias e projetos de grande envergadura. Seus clientes incluem instituições como o Technology Strategy Board, o Ravensbourne College of Design and Communication e o renomado King's College London, entre outros.



### **Miren Martín Morato**

Jornalista. Desde 1986 trabalhou e colaborou como redatora em diferentes meios de comunicação bascos e estatais, como Antena 3, COPE, Deia, Gaceta Municipal de Vitoria-Gasteiz, ABC “Valle del Ebro”. Entre 1992 e 1994 foi diretora de comunicação de um partido político basco. Ex-Diretora comercial de Onda Cero Vitoria, entre 1996 e 2000. Recebeu menção honrosa pelo prêmio nacional de jornalismo INSERSO 1991, Prêmio Emakunde (governo basco) em rádio, em 1991.





## Roberto Gómez de la Iglesia

Especialista em economia e cultura. Consultor-diretor da c2+i, cultura, comunicación, innovación ([www.c2masi.com](http://www.c2masi.com)). Diretor de “conexiones improbables” e membro de “Creative Clash-Tillt Europe”. Ex-Conselheiro delegado do Grupo Xabide, Gestão Cultural e Comunicação Global (1984-2009), foi diretor geral de “Disonancias” - Art for Innovation (2004-2009).

É membro de comissões científicas de vários congressos relacionados com a cultura e professor titular de Marketing, Comunicação e Patrocínio do Mestrado em Gestão Cultural de Música, Teatro e Dança da Universidade Complutense de Madrid, além de professor convidado em vários programas universitários e de aperfeiçoamento profissional em gestão cultural e comunicação tanto em Espanha como em Portugal.

Co-autor do livro *El Técnico en Actividades Socioculturales*, autor de *El Fondo de Educación y Promoción Cooperativa. Una visión desde el patrocinio empresarial*, co-autor e organizador de vários livros, como *Valor, Precio y Coste de la Cultura*; *Público y Privado en la gestión cultural*; *Cultura, Desarrollo y Territorio*; *Arte, Empresa y Sociedad: más allá del patrocinio de la cultura*; *La Comunicación en la Gestión Cultural* e *Los Nuevos Centros Culturales en Europa*.



## Germán Rey

Ex-assessor da Ministra da Cultura da Colômbia, entre 2008 e 2010, é professor da Universidade Javeriana e da Faculdade de Economia da Universidade Tecnológica de Bolívar. Foi assessor do projeto de Economia e Cultura e do projeto de Cultura e Desenvolvimento do Convênio Andrés Bello. Coordenou o Compêndio de Políticas Culturais da Colômbia (2010) e integra o quadro diretor da Fundalectura e da Fundação do Novo Jornalismo Iberoamericano.

Participou, entre outros projetos, do desenho do Observatório de Cultura da OEI, do Observatório de Cultura da OEA e do Laboratório de Criação Digital da Universidade Javeriana. Realizou estudos para várias instituições, dentre as quais UNESCO, OEI, AECID, Fundação Telefônica e Orquestra Filarmônica de Bogotá. Foi assessor nacional do Plano de Cultura de Medellín 2010-2020, fundou a *Revista de Estudios Sociales* da Universidade dos Andes e integrou o Conselho de Ciências Sociais e Humanas do Sistema Nacional de Ciência da Colômbia. É autor de inúmeros livros, a exemplo de *Las tramas de la cultura. El consumo cultural en América Latina* (2008) e *Industrias culturales, creatividad y desarrollo* (2009).



# CIDADES CRIATIVAS

SOLUÇÕES INVENTIVAS

O Brasil vive um momento singular de convergências. No arco de poucos anos, o país abrigará as Olimpíadas, a Copa do Mundo e a inauguração de uma profusão de novos espaços culturais de envergadura internacional.

Como podemos melhor aproveitar esses projetos, colocando-os a serviço da cidade (e não o contrário) e da resolução de alguns de seus problemas estruturais? De que modo as cidades que não serão sede poderão se beneficiar, em uma rede de criatividade? Quais oportunidades de negócios e de cumprimento de políticas públicas mostram-se mais promissoras?

Este livro se propõe a identificar passagens positivas e negativas, advindas de sete cidades, em cinco países, com perfis socioeconômicos e desafios distintos, que também abrigaram ou abrigarão projetos culturais e esportivos de magnetismo internacional: Barcelona, Bilbao, Bogotá, Cidade do Cabo, Johannesburgo, Londres e Medellín.

A palavra que serve de fio condutor a essas análises é legado. Se entendermos os projetos como catalisadores de um processo de transformação, precisaremos ir além da preocupação com a infraestrutura e incorporar aspectos de criação de marcos institucionais, reforço de redes, capacitação, articulação de uma governança ampla e políticas transversais.

Esperamos que este livro seja fonte de aprendizados e inspirações para os que queiram converter a notável criatividade brasileira em estratégia de desenvolvimento.

GARIMPO DE SOLUÇÕES  
economia, cultura & desenvolvimento

**SESI**  
Serviço Social da Indústria



*São Paulo*  
turismo  
www.spturis.com

  
PREFEITURA DE  
SÃO PAULO