

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO
INSTITUTO DE ARTE E COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CULTURA E TERRITORIALIDADES

ANA TORREZAN DE SOUZA

O GESTOR PÚBLICO DA CULTURA: TERRITÓRIO, TRAJETÓRIA E
FORMAÇÃO

NITERÓI
2020

ANA TORREZAN DE SOUZA

**O GESTOR PÚBLICO DA CULTURA: TERRITÓRIO, TRAJETÓRIA E
FORMAÇÃO**

Material de dissertação apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Cultura e Territorialidades da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Cultura e Territorialidades.

Linha de pesquisa: Políticas, Espacialidades, Relações e Conflitos Socioculturais.

Orientadora:

Prof.^a Dr.^a Lia Calabre

NITERÓI
2020

Ficha catalográfica automática - SDC/BCG
Gerada com informações fornecidas pelo autor

D278g De souza, Ana Torrezan
O gestor público da cultura: território, trajetória e
formação / Ana Torrezan De souza ; Lia Calabre, orientadora.
Niterói, 2020.
114 f. : il.

Dissertação (mestrado)-Universidade Federal Fluminense,
Niterói, 2020.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/PPCULT.2020.m.04298272109>

1. Gestão cultural. 2. Políticas culturais. 3. Cultura. 4.
Territorialidades. 5. Produção intelectual. I. Calabre, Lia,
orientadora. II. Universidade Federal Fluminense. Instituto de
Arte e Comunicação Social. III. Título.

CDD -

ANA TORREZAN DE SOUZA

**O GESTOR PÚBLICO DA CULTURA: TERRITÓRIO, TRAJETÓRIA E
FORMAÇÃO**

Material de dissertação apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Cultura e Territorialidades da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Cultura e Territorialidades. Linha de pesquisa: Políticas, Espacialidades, Relações e Conflitos Socioculturais.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Lia Calabre

Aprovada em 07 de novembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Lia Calabre
Orientadora

Prof.^a Dr.^a Flávia Lages

Prof. Dr. João Guerreiro
Membro externo

Niterói
2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me guiar e me dar forças para embarcar em mais essa etapa de investigação acadêmica em minha vida, por estar sempre ao meu lado e me direcionar para o caminho a ser seguido. À oportunidade disponibilizada pelo Programa de Pós-Graduação em Cultura e Territorialidades da Universidade Federal Fluminense e seu papel em dar continuidade nos estudos a partir da graduação pública federal; aos professores, em especial à professora Flávia Lages, por ser uma das primeiras a me auxiliar com a temática escolhida para esta dissertação; ao professor João Domingues, por contribuir com a decisão de recorte, me guiando e promovendo um debate de ideias de forma tão diferenciada durante as disciplinas cursadas.

Em especial agradeço à minha orientadora professora Lia Calabre, pela paciência e firmeza em aceitar o desafio da situação em que se encontrava meu planejamento para esta pesquisa. Aos colegas de trabalho na Fundação Casa de Rui Barbosa, onde desenvolvi um trabalho concomitante ao processo acadêmico, em especial Marcelo Viana e Eula Cabral, por me auxiliarem com orientações e palavras norteadoras para a conclusão deste trabalho. Agradeço por ter a chance de ter contato com referências tão potentes na área de pesquisa, e transmitirem seus conhecimentos a cada conversa pelos corredores da Fundação. Aos gestores públicos da cultura Lia Baron e Victor de Wolf, que se disponibilizaram para contribuir com minhas inquietações nesta pesquisa, se tornando grandes referências profissionais para meu desenvolvimento profissional e acadêmico.

Não poderia deixar de agradecer também ao apoio de minha família, à minha mãe Naya de Arruda Torrezan e meu irmão Hugo Torrezan de Souza, uma dupla que me acompanha desde o começo de minha jornada tão desafiadora através de orações, palavras de carinho e afeto essenciais para continuidade diante dos desafios. Obrigada pela paciência e por se fazerem tão presentes apesar da distância física. Agradeço ao meu pai, por plantar a semente do desejo acadêmico em mim, e incentivar para além da vida a persistência nesse caminho, me mostrando a importância dos estudos para o profissional que foi. Dedico este trabalho à sua potência como professor, e espero poder seguir os mesmos passos por ele iluminados como farol em minha vida.

Aos amigos de diferentes ciclos, que me apoiaram nas várias etapas de escrita desse percurso: Thiago Tavares e Gustavo Portella, na partilha de linhas de pesquisa e acompanhamento nas aulas; meninas da república: Thaís Pereira, Camilia Mattos, Gizy

Miguel e Kevelyn Belizário, por me ajudarem na retomada de minhas forças para a escrita frente à pandemia; Karen Kristien, Anderson Alberico e Marcelo Mincarelli por me apoiarem nas ideias inesperadas, nas propostas inusitadas de trabalho coletivo, com uma amizade ímpar para a vida toda. Por representarem muito mais que amizade, carinho e respeito em minha vida. Suas forças e insistências foram cruciais na para o término desta trajetória tão exaustiva. Não poderia deixar de agradecer à paciência e apoio de Igor Pereira Ferreira, meu amigo e companheiro, sua força e insistência foram cruciais para o término desta trajetória tão exaustiva. Aos pais que a vida me deu Roberto Carlos e Ana Claudia, e Sarita e Sebastião Pereira; por me oferecerem um suporte singular físico e simbólico de lar e família, que representa grande parte da força que necessitava para seguir. E aos demais colegas da turma 2018 do Programa, que dividiram suas expectativas e frustrações ao longo dessa trajetória. Tenho a certeza de que essa experiência não seria a mesma sem a presença de cada um deles.

RESUMO

Essa dissertação parte de uma inquietação sobre as possíveis relações existentes entre o perfil do Gestor Cultural no Brasil (compreendendo a atuação do profissional no âmbito público), sua trajetória profissional e o seu diálogo com as políticas públicas de cultura contemporâneas. Para isso, foi realizado um estudo de caso com dois gestores públicos culturais da cidade de Niterói - RJ em exercício: Lia Baron, Diretora de Planejamento e Projetos Especiais da Fundação de Artes de Niterói e Doutora em Literatura, Cultura e Contemporaneidade pela PUC – RIO e Victor de Wolf, Superintendente Cultural da Fundação de Artes de Niterói – FAN; apresentando as construções da trajetória profissional e formações de uma profissão tão recente no Brasil. A pesquisa para esta escrita ganha um novo olhar a partir da colocação do histórico de trajetórias de outros quatro grandes Gestores Culturais emblemáticos: Mário de Andrade, uma das maiores referências dentro da administração da cultura em São Paulo durante o período de 1935-1938; de Aloísio Magalhães, Secretário de Cultura do Ministério da Educação e da Cultura (MEC) e também diretor do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN); Marilena Chauí, referência em temas como a cidadania cultural e democracia cultural; e Gilberto Gil, Ministro da Cultura durante o período Lula com trabalho na democratização do acesso e a nova visão sobre a área da Cultura; somados aos conceitos de Políticas Culturais e Gestão, os diversos cenários de construção e atuação dos gestores e suas articulações, caminhando para um entendimento dos processos e ações que repercutiram mudanças nas estruturas e no campo da cultura no país.

Palavras-Chave: gestão cultural, políticas culturais, cultura, território, territorialidades.

ABSTRACT

This dissertation starts from a concern about the possible relationships between the profile of the Cultural Manager in Brazil (including the professional's performance in the public), his professional trajectory and his dialogue with public policies of culture, contemporary to it. For this, a case study was carried out two cultural managers of the city of Niterói - RJ in office: Lia Baron, Director of Planning and Projects Specials from the Niterói Arts Foundation and PhD in Literature, Culture and Contemporaneity by PUC - RIO and Victor de Wolf, Cultural Superintendent of Arts Foundation of Niterói - FAN; presenting the constructions of the professional trajectory and formations of such a recent profession in Brazil. The research for this writing gains a new look from the placement of the history of trajectories of other four great emblematic Cultural Managers: Mário de Andrade, one of the greatest references within the administration of culture in São Paulo during the 1935-1938 period; de Aloísio Magalhães, Secretary of Culture of the Ministry of Education and Culture (MEC) and also director of the Instituto do Patrimônio Histórico e National Artistic (IPHAN); Marilena Chauí, reference on topics such as cultural citizenship and cultural democracy; and Gilberto Gil, Minister of Culture during the Lula period with work on democratizing access and the new vision on the area of Culture; added to concepts of Cultural Policies and Management, the different scenarios of construction and managers and their articulations, moving towards an understanding of the processes and actions reflected changes in the structures and field of culture in the country.

Keywords: cultural management, cultural policies, culture, territory, territorialities.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Fig. 1 Formação superior - Nível Nacional

91

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABGLT	Associação Brasileira de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Intersexos
Ancine	Agência Nacional do Cinema
CMC	Conselho Municipal de Cultura
CMPC	Conselho Municipal de Política Cultural de Niterói
CNC	Conferência Nacional de Cultura
CNRC	Centro Nacional de Referência Cultural
Conpresp	Conselho Municipal de Preservação Histórica e Ambiental
CULT	Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura
FAC	Fundação de Atividades Culturais
FAN	Fundação de Artes de Niterói
FBN	Fundação Biblioteca Nacional
FCP	Fundação Cultural Palmares
FCRB	Fundação Casa de Rui Barbosa
Funarte	Fundação Nacional das Artes
FUNIARTE	Fundação Niteroiense de Arte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Ibram	Instituto Brasileiro de Museus
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
INDC	Instituto Niteroiense de Desenvolvimento Cultural
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
MEC	Ministério da Educação e da Cultura
MinC	Ministério da Cultura
Mundiacult	Conferência Mundial sobre Políticas Culturais
ONU	Organização das Nações Unidas
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
SAI	Secretaria de Articulação Institucional
SEAC	Secretaria de Assuntos Culturais
SECULT	Secretaria Municipal de Cultura e Turismo
SEF	Sociedade de Etnografia e Folclore
SEPLAG	Secretaria de Planejamento Orçamento e Gestão

SID	Secretaria de Identidade e Diversidade Cultural
SIMFIC	Sistema Municipal de Financiamento à Cultura
SPHAN	Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
SPPC	Secretaria de Programas e Projetos
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 - A PROFISSÃO DE GESTOR E O CAMPO DA CULTURA	16
1.1 A FIGURA DO GESTOR CULTURAL	22
1.2 A CONSTRUÇÃO DO GESTOR PÚBLICO DA CULTURA	26
1.3 POLÍTICAS CULTURAIS E A GESTÃO	29
1.4 POLÍTICAS CULTURAL NO BRASIL: VISADA HISTÓRICA	31
1.5 MAPEANDO CONCEITOS: TERRITÓRIO	33
1.6 TERRITORIALIZAÇÃO DAS POLÍTICAS CULTURAIS	36
CAPÍTULO 2 – GESTORES PÚBLICOS DA CULTURA: TRAJETÓRIAS EXEMPLARES	39
2.1 MÁRIO DE ANDRADE	39
2.2 ALOÍSIO MAGALHÃES	46
2.3 MARILENA CHAUÍ	50
2.4 GILBERTO GIL	58
2.5 POSSÍVEIS DIÁLOGOS	70
CAPÍTULO 3 – GESTORES PÚBLICOS DA CULTURA: TRAJETÓRIAS NO MUNICÍPIO DE NITERÓI	72
3.1 BREVE HISTÓRICO DAS AÇÕES CULTURAIS MUNICIPAIS	72
3.1.1 Políticas Culturais Municipais	73
3.1.2 Democratização e Descentralização.....	74
3.1.3 Institucionalização e Fomento.....	75
3.2 TRAJETÓRIAS E EXPERIÊNCIAS	76
3.2.1 Metodologia das Entrevistas	78
3.2.2 Relatos das Entrevistas.....	79
3.2.2.1 Victor de Wolf.....	79
3.2.2.2 Lia Baron.....	85
3.3 POSSÍVEIS REFLEXÕES - DIÁLOGOS SOBRE O GESTOR PÚBLICO DA CULTURA	90
3.3.1 Formações e Atribuições do Gestor Público da Cultura	90
3.3.2 Impacto Sobre as Diferentes Trajetórias	94

3.3.3 Cenário e Criação do Espaço de Trabalho	97
CONCLUSÃO	104
REFERÊNCIAS	109

INTRODUÇÃO

A problemática da gestão cultural pode ser identificada como uma questão contemporânea dentro dos múltiplos campos da Cultura seja na área pública, nas iniciativas privadas ou ainda no terceiro setor. Nesta pesquisa pretendemos trazer algumas primeiras reflexões sobre as possíveis relações que o termo Gestão Cultural pode estabelecer nesse universo dos fazeres da cultura, mais centrada na área pública.

A partir da apresentação dos conceitos e discussões acerca do campo da Gestão Cultural, trabalhamos a figura do gestor público da cultura, tentando identificar em sua inserção pessoal, acadêmica e política pelo campo, aspectos que o constroem como profissional. Para isso, apresentamos no primeiro capítulo os termos que estão muitas vezes associados ao desempenho de sua função. Ao trabalhar com o percurso histórico, não podemos deixar de relacionar o panorama da construção das políticas públicas de cultura, pelo viés dos principais sujeitos considerados referência dentro do campo. A história das políticas culturais nos ajuda a compreender o universo da gestão pública da cultura, significando a atuação desse profissional no âmbito público estatal.

No segundo capítulo são apresentadas as figuras de gestores cujas carreiras se tornaram referências e marcos na história das políticas públicas de cultura no Brasil. Partindo das trajetórias profissionais de Mário de Andrade, uma das maiores referências dentro da administração da cultura em São Paulo durante o período de 1935-1938; de Aloísio Magalhães, Secretário de Cultura do Ministério da Educação e da Cultura (MEC) e também diretor do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN); de Marilena Chauí, referência em temas como a cidadania cultural e democracia cultural; e Gilberto Gil, Ministro da Cultura (2003-2008) durante o período Lula com trabalho na democratização do acesso e disseminador da nova visão sobre a área da Cultura; são abordadas as questões relacionadas à inserção e trabalho do Gestor da Cultura no setor público do país, investigando como as mudanças no cenário das Políticas Culturais Brasileiras contribuíram para com a necessidade dessa profissão dentro da administração pública.

Ao reunir as questões que fomentaram a pesquisa desta dissertação, a busca por um “tipo ideal” de formação para a área da gestão pública, juntou-se com a provocação sobre a diversidade das trajetórias dos sujeitos trazidos como referências no segundo capítulo. Ao explorar as oportunidades de formação, experiências e trajetórias dos profissionais, abriu-se um leque de alternativas para a idealização de um consenso sobre a construção desse

profissional e sua área atuante. Soma-se a reflexão uma derivada de opções resultante das combinações entre as atuações, aspectos e contextos de suas ‘tomadas de decisões’ desses gestores emblemáticos.

Nesse contexto, foi inevitável que passássemos por detalhamentos das atividades do gestor público, e a relação que se constrói entre a trajetória pessoal, os diferentes cargos ocupados e outros desafios que se originam do trabalho com as políticas culturais locais, considerando também a formação acadêmica. Optou-se então por trabalhar a construção do perfil desse profissional em âmbito público, de forma mais próxima possível da ponta, no caso, de uma atuação em âmbito municipal. A possibilidade de aproximação da pesquisa com o território de ação/atividade desse profissional, no caso na cidade de Niterói-RJ, possibilitou análises mais precisas do funcionamento, do histórico, da rotina, e dos caminhos que definem a atuação profissional do Gestor Municipal de Cultura. A influência dos rumos escolhidos durante o exercer da profissão pôde ser mensurada diante da relação que esta exerce com o crescimento acadêmico e profissional. Desse modo, o tripé território, trajetória e formação se coloca como base para da investigação na busca por construir uma noção do entendimento sobre as possibilidades de atuação deste profissional.

Sendo assim, no capítulo seguinte, a investigação dentro do tema segue para a apresentação da territorialização da ação desse Gestor, com o estudo de caso no município de Niterói- RJ mais especificamente na Secretaria Municipal de Cultura de Niterói e na Fundação de Artes de Niterói. A partir desse estudo de caso, são apresentados os questionamentos em relação à construção dos processos de gestão cultural dentro da máquina pública; as relações, tratamentos e mediações necessárias ao exercício do cargo e as limitações e dificuldades que são trabalhados por esses profissionais diariamente. Através de entrevistas semiestruturadas com dois gestores culturais niteroienses em exercício: Lia Baron¹, Diretora de Planejamento e Projetos Especiais da Fundação de Artes de Niterói e Doutora em Literatura, Cultura e Contemporaneidade pela PUC – RIO e Victor de Wolf², Superintendente Cultural da Fundação de Artes de Niterói – FAN; objetivou-se analisar as

¹ Lia Baron gestora cultural e pesquisadora; doutora em Literatura, Cultura e Contemporaneidade pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), atuou nas Secretarias Municipais de Cultura do Rio e de Niterói, no Ministério da Cultura e na FUNARTE, além de ter sido consultora da Unesco para a internacionalização da cultura brasileira. Atualmente é consultora de planejamento e projetos especiais na Fundação de Arte de Niterói e professora do Instituto Federal do Rio de Janeiro - IFRJ.

² Formado pela UFF – Universidade Federal Fluminense e ex-servidor da Prefeitura do Rio de Janeiro, Victor De Wolf assumiu a Secretaria de Cultura de Niterói. Funcionário da pasta de 2013, era superintendente do Sistema Municipal de Financiamento à Cultura (Simfic), onde implantou a Lei de Incentivo à Cultura do município.

construções do profissional e suas contribuições para o campo da gestão pública da cultura, buscando relacionar trajetória e formação de uma profissão tão recente no Brasil.

Buscou-se discorrer sobre a ideia de uma possível linha relacional entre a trajetória impressa na vida deste profissional e seu processo de tomada de decisão, bem como sobre os aspectos modificadores de seus diversos processos de gestão executados. Ao tratarmos de gestores que percorreram muitas vezes outras áreas e outros cargos dentro do mesmo sistema público de administração de projetos e programas na área da cultura, é possível se construir uma hipótese de que os ganhos dessas experiências ultrapassem esses cargos.

A escolha por esses dois nomes se deu em razão de sua atuação expressiva, com trabalhos e projetos considerados inéditos e de longa expressividade para com o território onde atuam. Uma das principais questões deste capítulo busca resolver os porquês do enquadramento desses profissionais como Gestores Públicos de Cultura, na tentativa de identificar ao certo quais aspectos os levaram ou qualificaram para tal posto. Ambos provenientes de formações na Universidade Federal Fluminense – UFF, dentro do mesmo município em que exercem suas funções até o ano presente, esses agentes trazem também em suas construções e experiências inquietações sobre a profissionalização do trabalho que realizam, abrindo indagações acerca das relações entre companheiros de trabalho e seus pares em trocas acadêmicas.

Seguindo a perspectiva de suas colocações, é possível ampliar os debates sobre os deveres e demandas deste profissional frente aos desafios e transformações dos cenários políticos e sociais que tanto influenciam os planejamentos e atividades acertadas dentro de seus mandatos e períodos de atuação em âmbito público. A visão possibilitada a partir dessa relação oferece uma árdua tarefa de traçar esta definição de profissional considerando não somente seu enriquecimento acadêmico, mas também as influências do campo nos quesitos experiência e trajetória de cargos e locais em que atravessaram durante sua atuação.

CAPÍTULO 1 - A PROFISSÃO DE GESTOR E O CAMPO DA CULTURA

A primeira grande questão a ser ressaltada aqui é que gestor cultural se trata de uma profissão inserida no campo cultural, este de aspectos fluidos, relacionado com as práticas, os saberes e os gostos de determinada população ou segmentos sociais. Estas práticas são por si só altamente mutáveis, adaptáveis rotineiramente às diversas conjunturas econômicas, capacidades tecnológicas e especificidades locais. Assim, pensando especificamente no campo da gestão pública, uma série de mecanismos e normas utilizadas como paradigmas operacionais, são pouco aplicáveis e/ou eficazes no campo da cultura. Como figura central da pesquisa, é importante apresentar as funções do gestor, sua importância no desenvolvimento e na continuidade dos programas e projetos dentro da gestão cultural, com a intenção de investigar e desvendar esse leque de relações com os territórios nos quais atua, como nos atesta Maria Helena Cunha

Questiona-se em qual estágio do processo de profissionalização a gestão cultural se encontra e quais as formas possíveis de construção desse processo, que parecem não ser únicas, pois as realidades são múltiplas, portanto, devem estar sintonizadas com as peculiaridades de cada atuação profissional e, principalmente, com o contexto sociopolítico no qual estão inseridas. Como parâmetro para a discussão, considera-se a afirmação de que toda ocupação qualificada é, de certa forma, profissionalizada (CUNHA, 2007, p. 108).

Nesse processo de estruturação de uma profissão não podemos deixar de considerar as ações de construção do campo Gestão Cultural. O Sociólogo Pierre Bourdieu³, em seu trabalho ‘o campo político’ apresenta a teoria dos campos, a partir de Max Weber⁴ e as esferas sociais, definindo o campo como um microcosmo relativamente autônomo que se insere no interior de um macrossocial. O campo tem suas próprias regras de funcionamento, suas leis internas, que nem sempre são ditadas, mesmo que sem consciência

³ Pierre Bourdieu (1930-2002) foi professor do Collège de France (Paris, França). Nesta conferência, o autor retoma ao conceito de “campo” – um microcosmo social obedecendo às próprias leis – para analisar a política. À igualdade formal que é própria do ordenamento liberal se opõe uma desigualdade de acesso real ao campo. Há uma minoria que participa do campo e uma massa de “profanos” que não encontra legitimidade social para a ação política e tende a interiorizar e naturalizar sua própria impotência. No entanto, o campo político nunca pode se autonomizar por inteiro, uma vez que, em suas lutas internas, remete permanentemente às clientelas que lhe são externas e que, em certo sentido, são capazes de ter a palavra final nestas disputas.

⁴ Maximilian Karl Emil Weber foi um intelectual, jurista e economista alemão considerado um dos fundadores da Sociologia. Em seus estudos, Weber destaca fatores culturais e materiais no surgimento das instituições modernas.

disso. Esses espaços sociais possuem agentes específicos que portam um *habitus*⁵. Segundo o autor (1983b, p. 65),

O conceito de *habitus* surge da necessidade empírica de apreender as relações de afinidade entre o comportamento dos agentes e as estruturas e condicionamentos sociais. Compreendido como: [...] um sistema de disposições duráveis e transponíveis que, integrando todas as experiências passadas, funciona a cada momento como uma matriz de percepções, de apreciações e de ações – e torna possível a realização de tarefas infinitamente diferenciadas, graças às transferências analógicas de esquemas [...] (BOURDIEU, 1983b, p. 65 apud SETTON, 2002, p. 61).

Existem disposições específicas desses agentes, que podem ser construções individuais ou coletivas. Uma vez colocada, a interação com esses campos, ainda que seja ela uma disputa de capital simbólico pelo modo de operar uma nova produção específica, permite a criação de novos campos, sem esquecer que cada um deles possui seus valores ou capital específico e suas instituições.

Dentro do ponto de vista da gestão cultural nos interessa aqui o processo de constituição e disputa deste campo, bem como a criação do agente/profissional Gestor Cultural, que pode ser visto aqui como operador de um campo. Ampliando um pouco mais esta discussão podemos dizer ainda que este campo novo dialoga com outras áreas mais tradicionais como do Estado, o da Economia e o da Política. Estes também são elementos importantíssimos na construção do campo da Gestão Cultural, tanto por ajudarem em sua configuração quanto por serem em parte responsáveis pela institucionalização e reforço da autenticidade do mesmo.

Bourdieu⁶ apresenta ao longo de suas obras o papel de estruturas estruturantes que o Estado possui ao condicionar as operações dentro das esferas de atuação dos indivíduos. A Gestão Cultural, por se tratar de um campo de construção recente tanto no Brasil como no mundo, devemos pontuar a situação de disputa por sua formação e consolidação, ao

⁵ Embora possamos localizar a presença do conceito de *habitus* em obras mais antigas do autor (1964a, 1964b, 1970, entre outras), o trecho acima selecionado, escrito em 1972, refere-se a um dos primeiros momentos de sistematização e formalização do conceito.

⁶ Em “*Equisse d’une théorie de la pratique. Genève: Liv. Droz, 1972*” o autor define um “Sistema de disposições duráveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionarem como estruturas estruturantes, isto é, como princípio que gera e estrutura as práticas e as representações que podem ser objetivamente “regulamentadas” e “reguladas” sem que por isso sejam o produto de obediência a regras, objetivamente adaptadas a um fim, sem que se tenha a necessidade de projeção consciente deste fim ou do domínio das operações para atingi-lo, mas sendo, ao mesmo tempo, coletivamente orquestradas sem serem o produto da ação organizadora de um maestro.”

mesmo tempo em que suas composições específicas também são postas à prova com frequência.

Ao analisar os motivos desta construção recente da área de Gestão Cultural, observamos que elementos dos campos da Economia e Direito caminharam para uma aproximação com o campo cultural, visto que, por exemplo, a ampliação da ideia do fazer cultura como trabalho no campo das artes e do entretenimento permitiu e/ou colaborou na construção do profissional Gestor Cultural. As novas legislações federais a partir das décadas de 1970 e 80 que passam a operar no campo da Cultura, ligadas à ideia de desenvolvimento humano, social e econômico; o reconhecimento do potencial do setor como esfera operante da economia; e a noção dos direitos culturais sendo dialogada cada vez mais no mundo são alguns aspectos que ajudam a entender como o panorama mundial e brasileiro alavancou e alimentou a criação e a estruturação do setor da gestão cultural.⁷

Na concepção de Brant (2001, p. 55), o incentivo à cultura nasceu da percepção do potencial econômico do setor. A possibilidade de crescimento e geração de empregos, a partir do estímulo pelo Poder Público, fomentou o mercado, em pleno processo de ampliação e consolidação (CUNHA, 2007, p. 64).

A noção de trabalho até então posta à lógica de operação do campo cultural passava pela referência da classe artística que, no exercício diário de suas funções desenhava tendências e “modelos” para o trabalho no setor cultural. Assim, a mesma classe artística também colaborou para o processo de institucionalização do setor, visto que era um dos principais, se não o principal, agente operante do novo campo.

As transformações ao longo do período de redemocratização⁸, em meados da década de 80 no Brasil, geram um processo de reestruturação da máquina pública, sendo

⁷ Segundo documento da Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (oei), intitulado *Formación en Administración y Gestión Cultural*, a noção de gestão cultural ingressa no discurso cultural da Ibero-América na segunda metade da década de 1980, tanto nas instituições governamentais quanto nos grupos culturais comunitários (OEI, 1997 apud COSTA, 2011, p. 43-44). [...] A denominação de gerentes e administradores das artes (arts administrators and managers) tem um peso significativo nos Estados Unidos, acentuando o caráter empresarial na organização das artes. Essa noção contribuiu, na década de 1970, para a conversão da cultura nas esferas política e econômica. Na Ibero-América essa denominação adquiriu importância no início dos anos de 1980, com programas de formação nessa área (COSTA, 2011, p. 44-45) Segundo a OEI (1997), a expressão gestão cultural está ligada, pelo menos, a quatro grandes transformações contemporâneas da dimensão cultural: 1. A extensão da noção da cultura por motivos filosóficos, sociais, políticos e jurídicos; 2. A crise das noções de política e desenvolvimento a partir da década de 1970; 3. A necessidade de políticas culturais que gestionem âmbitos além da cultura artística, a cultura tradicional e o patrimônio; 4. A aceitação e importância de repensar rigorosamente as inter-relações entre economia e cultura (COSTA, 2011, p. 46-47).

⁸ (CUNHA, 2007, p. 51) “Momento em que se direcionou o processo de distensão e abertura política depois de um período de aproximadamente vinte anos de ditadura militar (1964-1984)”.

destaque a criação do Ministério da Cultura em 1985, fato que retrata um dos maiores marcos para o acesso desses agentes à máquina pública.

No Brasil, mais especificamente, as tendências que delinearam o caminho da política cultural pública foram marcadas por uma série de transformações socioculturais e políticas de abrangência nacional, também reflexo da reconfiguração mundial em decorrência do processo de globalização econômica e cultural (CUNHA, 2007, p. 50).

A ampliação de espaços para o trabalho sobre a cultura no setor público⁹ foi então se expandindo para o exercício do Gestor Público de Cultura, seguintes a criação das instituições públicas que marcam uma colaboração com a profissionalização do setor. Maria Helena Cunha afirma em seu trabalho que a formação profissional caminhou paralelamente à construção do campo. Em nossa análise, procuramos levar mais algumas questões em conta que também estão interligadas à formação do indivíduo, tais como a ampliação dos estudos e da visão das políticas públicas no país; o real significado de atuação desse gestor dentro de instâncias, até então, julgadas como extremamente burocráticas (ou como no caso da cultura, postas até mesmo como “insensíveis” diante do objeto de trabalho cultura); e, por meio de análise e apresentação de dois gestores públicos em exercício no território da cidade de Niterói – RJ, identificar os possíveis conflitos que estruturam as ações desse profissional no meio.

Algumas questões históricas das mudanças do modelo de gestão dentro da intitulada *nova administração pública*¹⁰ – permeiam a discussão sob as visões trabalhadas no Brasil. É de se questionar que este modelo permitiu e abriu espaço para o trabalho com paradigmas mais amplos da cultura e do setor cultural, sem desconsiderar a dependência e a trajetória histórica da área em relação ao poder público.

⁹ Podemos apontar uma série de momentos da história da reação entre Estado e Cultura, nas quais verificamos a atuação de profissionais que podem ser enquadrados dentro dessa categoria de Gestor público da cultura (Mario de Andrade, Aloísio Magalhães, são dois exemplos). Entretanto, o processo de maior certividade ter início com a criação do Ministério da Cultura.

¹⁰ Em seu artigo “*Por uma Nova Gestão Pública*” de 2005, a autora Tânia Margarete traz uma análise sobre o livro de mesmo título de autoria da Pós-doutora Ana Paula Paes de Paula, onde cita a emergência de um novo paradigma baseado em uma nova relação estado-sociedade e em um novo modelo de gestão pública. A autora Ana Paula relata sobre duas perspectivas à medida que confronta a chamada vertente “gerencial” com outra, que denomina “societal”. Nesta dissertação não serão aprofundadas as questões sobre relação à organização do aparelho do Estado e de métodos de gestão, visto que o estudo de caso deste trabalho engloba uma perspectiva territorial do exercício do gestor público da cultura em escala municipal.

A ampliação da legislação brasileira sobre o tema da cultura a partir da Constituição de 1988¹¹ também é outro ponto de grande relevância e de peso nas conexões sobre os aspectos do campo de atuação do Gestor Cultural. Estruturando uma importante inovação para o campo cultural, o texto Constitucional registra a base para a construção efetiva de uma área de políticas públicas de cultura, em uma seção exclusiva no terceiro capítulo, em diálogo com os avanços do cenário do movimento de redemocratização no país. A Constituição Federal incorporou preceitos da Declaração Universal dos Direitos Humanos, afirmando como fundamentos a cidadania, a dignidade, e os valores do trabalho, além de restituir direitos, como o voto direto (ONU, 1948). O artigo quinto da Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural (UNESCO, 2001, p. 3):

Os direitos culturais são parte integrante dos direitos humanos, os quais são universais, indissociáveis e interdependentes. O desenvolvimento de uma diversidade criativa exige a plena realização dos direitos culturais [...] Qualquer pessoa deverá poder expressar-se, criar e difundir suas obras na língua que desejar e, em particular, na sua língua materna; qualquer pessoa tem direito a uma educação e uma formação de qualidade que respeite plenamente sua identidade cultural; qualquer pessoa deve poder participar na vida cultural que escolha e exercer as suas próprias práticas culturais, dentro dos limites que impõe o respeito pelos direitos humanos e pelas liberdades fundamentais.

Conhecida como “Constituição Cidadã”, e para o autor Cunha Filho (2011) também como “Constituição Cultural”, o texto da Carta Magna prevê obrigação do Estado de proteger e promover o patrimônio cultural nacional, em parceria com a comunidade (Art. 216); apoiar e incentivar a valorização e difusão das manifestações culturais (Art. 215); e garantir a todos o pleno exercício dos direitos culturais, mencionados da seguinte maneira: “Art. 215; apresentando a todos a garantia do pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, apoiando e incentivando a valorização e a difusão das manifestações culturais” (BRASIL, 1988).

Na década seguinte, outro marco que se destaca na construção das políticas culturais no país é a aprovação da Lei Rouanet, mecanismo de financiamento e fomento público de projetos e programas culturais. A Lei 8.313 de 1991, conhecida popularmente

¹¹ A Constituição Federal de 1988 é também conhecida pelos avanços dos direitos trabalhistas e dos direitos sociais, imputando ao Estado a obrigação de ampliar o acesso da população a bens e serviços públicos na perspectiva de promover a erradicação da pobreza e a redução das desigualdades sociais e regionais por meio, por exemplo, de políticas voltadas para as áreas da educação, saúde e assistência social. E é ainda referência quanto ao tema da participação individual e coletiva da sociedade na vida política do país, ao prever instrumentos, mecanismos e instâncias como o voto direto e secreto, referendo, iniciativa popular de lei, plebiscito, participação em conselhos, conferências e fóruns. (ROCHA, 2019, p. 69).

como Lei Rouanet, se torna a principal ferramenta de fomento à Cultura do Brasil, viabilizando a aprovação de projetos culturais de empresas e pessoas físicas com o patrocínio de espetáculos – exposições, shows, livros, museus, galerias e várias outras formas de expressão cultural – em um mecanismo de abatimento do valor total ou parcial do apoio no Imposto de Renda. É possível dimensionar as influências que setores como o mercado começam a ter na dinâmica de funcionamento do campo cultural, pois, ao colocar o poder de decisão nas mãos desse setor, as políticas públicas de financiamento acabaram por abster, de uma maneira dicotômica, o Estado da responsabilidade de financiamento dentro do campo cultural, o colocando como mera figura administradora de chancelas de aprovação e prestação de contas.

A transmissão da responsabilidade de investimento para os setores de mercado faz emergir a necessidade de profissionais especializados na escrita e elaboração de projetos, captação de recursos, planejamento, logística, execução e prestação de contas. São eles profissionais que acabam por ocupar espaços entre a dinâmica do estado (com o preenchimento de formulários, documentações e procedimento para cadastros); da iniciativa privada (comunicação institucional, controle interno em agências de eventos, conhecimentos em publicidade e marketing); e do projeto cultural que buscam aprovação (equipe, conceito do produto cultural apresentado, mediação de público, agenciamento de artistas, curadoria de festivais).

A profissionalização desta área parecia inevitável, o primeiro curso superior em produção cultural brasileiro foi criado em 1995, na Universidade Federal Fluminense (UFF) no Rio de Janeiro e, no ano seguinte, em 1996, na Universidade Federal da Bahia (UFBA). Por sua vez, a gestão cultural se adaptava a este cenário passando a ser exercida em departamentos e diretorias de comunicação, marketing e de desenvolvimento cultural em empresas privadas; e exigindo novas habilidades de captação de recursos e interlocução com a legislação e burocracia estatal pelos gestores de equipamentos culturais – inclusive aqueles que nascem associados a grandes empresas financeiras, como bancos –, empresas cinematográficas e de audiovisual e organizações artísticas e culturais (FERNANDES, 2019, p. 42).

Outro ponto em questão é o peso mercadológico atribuído aos bens e objetos culturais que, apesar de se colocarem dentro da lógica de indústrias culturais¹², imprimem

¹² O descompasso entre estas modalidades de cultura vivenciadas pela população brasileira — ainda que com todos os seus problemas de padronização e submissão à lógica mercantil das indústrias culturais — e o universo cultural atendido pela intervenção do Ministério da Cultura, por certo, é um dos mais gritantes contrastes das políticas culturais do estado brasileiro (RUBIM, 2008, p. 190).

maior visibilidade de seus ‘bens/produtos’, que passam a compor o imaginário de bens culturais dentro da lógica de distinção Bourdiana.

Portanto, não se pode negar o papel importante que a legislação brasileira de cultura desempenhou diante da ampliação da capacidade de produção artístico cultural e da movimentação financeira no mercado profissional de cultura ao injetar milhões de reais em diversas regiões do País desde meados da década de 1990, mais precisamente quando essa legislação foi criada. Por essa razão, devem ser analisadas como uma das ações impulsionadoras da produção cultural que, conseqüentemente, gera maior consumo, exigindo profissionais que desenvolvam atividades voltadas para esse campo cultural. Em síntese, o crescimento da produção cultural está relacionado, em grande parte, à ampliação de mercado consumidor de cultura, que, por outro lado, diversifica, amplia e fortalece o mercado de trabalho, tanto para os artistas quanto para técnicos e, neste caso específico, para os gestores culturais (CUNHA, 2007, p. 72).

Assim, a medida em que o campo cultural se organiza nacionalmente com provocações geradas a partir da ampliação das políticas públicas de cultura e da potencialidade do mercado com sua autonomia sobre os investimentos a partir do formato das legislações brasileiras, é possível visualizar o aumento das possibilidades de discussões conceituais sobre a construção do profissional do campo da cultura, sejam elas dentro de universidades ou do próprio mercado de trabalho, apontando desafios da gestão cultural em se reinventar como parte desta trajetória.

1.1 A FIGURA DO GESTOR CULTURAL

Diante da ampliação das possibilidades dos diferentes profissionais no campo da cultura, vimos a necessidade em destacar o trabalho categorizado na figura do gestor cultural. Como estudo de caso desta pesquisa, trazemos a figura de dois gestores público da cultura na busca por compreender quais os passos foram delimitados na composição de suas profissões. Para isso, é importante resgatar a construção do termo e as habilidades que são associadas a esse profissional.

O Gestor é visto como pessoa designada a um cargo com funções de administrador (intenção derivada da ideia de gestão) dentro da rede de funcionários e articuladores, que cumpre papel de mediador das questões, projetos, levantamentos, mapeamentos e outros processos derivados do território, e de suas ações e interações com a sociedade. Essa é uma concepção mais fechada do termo, proveniente de sua vertente administrativa. Ao ampliar essa questão podemos dizer que suas funções derivam também de suas proposições no meio em que atua, visto que, diante de um território de alocação do trabalho, o mesmo também

se coloca como construtor de projetos, políticas e ações e não somente como mediador delas.

Produtores de cultura somos todos, já a expressão produtor cultural pode designar os sujeitos sociais envolvidos no fomento das aproximações entre indivíduos/grupos e expressões e práticas culturais, notadamente as do universo da arte (LAGES e RODRIGUES, 2017, p. 35).

Isso é possível em decorrência da aproximação dos termos dentro do campo cultural, e conseqüentemente de suas atribuições e significados. Para melhor compreensão, retornemos por uns instantes a discussão que antecede a criação do termo Gestor Cultural para fins de esclarecimento quanto sua abrangência dentro do campo da produção cultural. Dentro do campo de fazedores de cultura, como apontado por Lages e Rodrigues, temos a disposição de diversas outras nomenclaturas pertinentes à área da cultura, entre elas, a de Gestor Cultural.

Além da relação dicotômica entre produção e gestão no campo da cultura no Brasil, consideradas, respectivamente, mais executiva e mais estratégica, deparamos ainda com denominações diversas para esses profissionais, tais como: mediadores, administradores e agentes culturais, utilizadas, mais frequentemente, nas décadas de 1980 e 1990. Tais expressões permanecem no vocabulário do setor cultural, no entanto, a predominância dessa nova denominação profissional como gestor cultural, que é mais abrangente, não significa que as demais serão, necessariamente, desconsideradas. Ao contrário, podem ser preservadas como importantes variações de possíveis definições de perfis profissionais. Deverão ser também considerados, como vimos anteriormente, os vários campos de atuação desses profissionais como gestores, ou seja, como especialistas em determinadas áreas artísticas e generalistas (CUNHA, 2007, p. 119).

A presente dissertação busca apresentar algumas necessidades, questionamentos e decisões de atuação do Gestor Cultural mais do que trabalhar com a construção do campo Gestão Cultural em si. Por isso, decidimos por nos atentar às questões relativas às trajetórias de construção desse sujeito. Desta forma, vamos buscar discorrer sobre a ideia de uma possível linha relacional entre a trajetória impressa na vida deste profissional e seu processo de tomada de decisão, bem como sobre os aspectos modificadores de seus diversos processos de gestão executados. Em se tratando de gestores que percorreram muitas vezes outras áreas e outros cargos dentro do mesmo sistema público de administração de projetos e programas na área da cultura, é possível se construir uma hipótese de que os ganhos dessas experiências ultrapassem esses cargos.

Devemos nos atentar que “a formação profissional dos agentes culturais no cotidiano do trabalho caminhou paralelamente à trajetória de construção desta profissão” (CUNHA, 2007, p.) como descrito por Maria Helena Cunha, a partir de seus estudos sobre formação que tiveram como base a cidade de Belo Horizonte. Portanto, devemos destacar não somente as contribuições do meio, mas também adicionar nessa relação às contribuições que o Gestor Cultural carrega na medida em que amplia sua trajetória entre determinados cargos e experiências de gestão.

Nessa perspectiva, uma característica identificada e muito comum nesse setor é o que podemos chamar de “nomadismo profissional”, referindo-se aos caminhos percorridos, que apresentam uma sequência de mudanças sucessivas de locais de trabalho e projetos variados. Esse fato deve-se à complexidade gerada pela própria demanda do mercado cultural que amplia a oferta e disponibiliza novos postos de trabalho tanto no setor público quanto no privado. Lida-se com a multiplicidade de interlocutores e perfis institucionais diferenciados nas próprias organizações culturais públicas e na criação, fato ainda mais recente, de gerências culturais nas empresas privadas no Brasil (CUNHA, 2007, p. 109).

Assim como Maria Helena Cunha, decidimos ter por base de estudo uma cidade, a de Niterói, no estado do Rio de Janeiro em suas trajetórias no campo da cultura, através da reconstituição da história e acompanhamento de dois gestores culturais locais em exercício: Lia Baron, Diretora de Planejamento e Projetos Especiais da Fundação de Artes de Niterói e Doutora em Literatura, Cultura e Contemporaneidade pela PUC – RIO e Victor de Wolf, Superintendente Cultural da Fundação de Artes de Niterói - FAN; na tentativa de traçar um perfil do Gestor Cultural e suas ações dentro do território no caso a cidade, a partir do histórico de construção, aplicação e acompanhamento desses dois gestores municipais.

Diante de questões como experiência e formação, Maria Helena apresenta em seu trabalho alguns momentos chave na vida dos entrevistados que se tornam marcos característicos fundamentais em sua pesquisa para a construção e opção pelo percurso profissional. Essas disposições acabam também por justificar esse percurso, e colaborar para o aperfeiçoamento de técnicas e, de certa forma, “modelos” de gestão¹³.

A autora levanta que nem sempre a escolha pela carreira da Gestão é objetiva e, a partir dos relatos, trabalha os motivos que levaram tais profissionais à atuação. Ela utiliza

¹³ Entendemos que não é de interesse da autora apresentar a proposta de um modelo constitutivo de Gestão Cultural, ou mesmo uma fórmula para a Gestão da Cultura.

dos conceitos de Bourdieu, quando o mesmo trabalha a intitulada primeira instância¹⁴, onde Maria Helena configura os primeiros passos e contatos com a área cultural de cada entrevistado. No caso desta pesquisa não buscamos analisar nossos gestores em Niterói – RJ a partir do círculo familiar, mas sim buscando identificar onde se deu a escolha pelos campos de formação e/ou atuação na área.

É importante destacarmos que no município analisado temos a presença, recente por se dizer, do curso de Bacharelado em Produção Cultural oferecido pela Universidade Federal Fluminense, fator esse que relacionará mais futuramente com as trajetórias dos sujeitos gestores.

O Curso de Graduação em Produção Cultural da Universidade Federal Fluminense foi criado em 1995. [...] visa oferecer conhecimentos básicos dos vários meios de expressão artística com os quais o produtor irá lidar, além de instrumentalizá-lo em planejamento e administração cultural. Com duração mínima de sete semestres, estrutura-se em três blocos: *Teoria da Arte e da Cultura*, *Fundamento dos Meios de Expressão e Planejamento Cultural* (AVELAR, 2008, p. 74).

É crucial salientar que a visão adotada deste profissional aqui não inclui somente as disposições teóricas de exercício da função, mas também a junção e o resultado delas quando colocadas em prática sobre um território. O profissional Gestor atende os requisitos enquanto facilitador e promotor de acesso público aos bens culturais, cabendo discutir também a amplitude do termo acesso, sendo este entendido no âmbito da fruição, do acesso físico e também do poder que os projetos, programas e editais desenvolvem enquanto iluminadores de ações e proposições muitas vezes ‘apagadas’ em um território.

Estas definições do campo de trabalho que atravessam as ações e cenários onde atua o gestor cultural, bem como o recorte dos fazeres que compreendam o próprio, apresentam os campos relacionais a serem trabalhados, tendo o cuidado para identificar as características invariantes nesse processo. Vale ressaltar que o conjunto de ações que um gestor desenvolve em determinado lugar não necessariamente compreende uma definição de quais são seus processos de trabalho. Por se tratar de uma profissão incluída em um

¹⁴ Primeira instância para Bourdieu: Como forma de distanciamento em relação ao objetivismo, Bourdieu afirma, então, em primeiro lugar, que a ação das estruturas sociais sobre o comportamento individual se dá preponderantemente de dentro para fora e não o inverso. A partir de sua formação inicial em um ambiente social e familiar que corresponde a uma posição específica na estrutura social, os indivíduos incorporariam um conjunto de disposições para a ação típica dessa posição (um habitus familiar ou de classe) e que passaria a conduzi-los ao longo do tempo e nos mais variados ambientes de ação (NOGUEIRA, C.; NOGUEIRA, M., 2002, p. 20).

ambiente, instituição ou localização a ser gerida, outras questões como as visões políticas das autoridades locais, as viabilidades econômicas e orçamentárias, e a burocracia atrelada ao sistema de trabalho devem ser levadas em consideração. Ao analisar um gestor público da cultura a nível municipal, deve-se lembrar que o mesmo está inserido em uma lógica que acompanha um pensamento político aprovado durante as eleições municipais, onde também está a aprovação de orçamentos, metas e visões para o mandato a ser percorrido. Isso não necessariamente implica no engessamento das atividades do gestor segundo a linha determinada pelos governantes, nem corresponde à uma aprovação por parte do profissional das correntes políticas no poder em seu período como gestor público da pasta cultura.

O que se coloca como características invariantes são os pontos que são abordados quando este profissional pensa sua atuação e seu planejamento de trabalho. Busca-se com este estudo de caso aproximar o olhar para os apontamentos que esses realizam durante a construção de programas e projetos para determinado recorte da população municipal.

É certo que, se analisarmos diferentes mandatos dos gestores culturais municipais, podemos encontrar indícios de descontinuidade de propostas em decorrência muitas vezes por fatores como particularidades do pensamento político das autoridades (como, por exemplo, o apego sobre a autoria de criação e nomenclatura dos projetos desenvolvidos em determinado mandato) e o grau de autonomia conferido às autoridades para desconstrução dos projetos idealizados por um gestor cultural. Ainda assim, em alguns casos podem apresentar continuidade de propostas que apresentaram benefícios para determinada localidade, mesmo com mudanças de cargos. O que se considera nesta pesquisa são os pontos onde podemos identificar possíveis potencialidades sobre a continuidade de programas culturais na escala municipal, com as ideias de gestores culturais que perpassam outros mandatos e ciclos governamentais.

Essas questões e seus exemplos serão apresentados mais a fundo no terceiro capítulo juntamente com outros elementos que dialogam no trabalho do Gestor Cultural como o da conjuntura política, da globalização, da noção de democratização do acesso à bens culturais e da ampliação da noção de direitos culturais; que foram ganhando notória referência dentro do campo de Gestão da Cultura.

1.2 A CONSTRUÇÃO DO GESTOR PÚBLICO DA CULTURA

Existem diferentes possibilidades de trabalho entre as esferas, públicas ou privadas, com níveis de interesse mercadológicos que configuram o rol de atuação desse

profissional gestor. Nesse trabalho a análise caminha para a exposição de questões relacionadas ao Gestor Público da Cultura, sendo importante diferenciar-se aqui daqueles que também operam com o campo da gestão, porém na área privada ou no terceiro setor. Sem excluir nenhuma dessas “classificações” do processo de construção histórica do campo, optamos aqui por trabalhar a figura do Gestor Público Estatal. No âmbito das influências e os elementos intervenientes ao campo gestão, se faz necessário apresentar o histórico das políticas culturais no Brasil a fim de que se entendam os desdobramentos que o conceito de cultura apresentou ao longo do exercício da atividade do gestor público na área da cultura.

As escolhas profissionais e acadêmicas da trajetória em que o trabalho do Gestor Cultural se constrói influenciam na cartela de atividades desenvolvidas por este profissional. O setor público apresenta constantes disputas de significado por conta das diversas demandas dispostas entre seus integrantes, constantemente travadas pelos diferentes pensamentos políticos vindos de novas lideranças de bancadas aprovadas em eleições. Esta realidade de trabalho se coloca como um dos fatores que, somado à diversidade de públicos que o gestor cultural lida em seu trabalho e às demandas exigidas pelos programas e projetos culturais, alertam a necessidade deste profissional apresentar características multifacetadas para sua atuação, mesmo que, como veremos a seguir, não estejam dispostas ainda formações que possibilitem ou auxiliem este a desenvolver tais habilidades.

Sem aprofundar muito em discussões acerca de limites das ações do Estado, ou as conjunturas de atuação do Gestor, pretende-se dialogar um pouco mais sobre o campo, uma vez que as noções de território e a amplitude do termo Cultura estão entrelaçados com quaisquer níveis e locais de atuação do mesmo.

O local de trabalho do Gestor Cultural pode ser entendido como presente em diversas esferas da atuação pública:

O gestor cultural no Brasil tem sido circunscrito – ao menos no senso comum – a uma ação direta ou indiretamente dependente do Estado. Seja em forma direta de atuação nos vários entes federativos e suas autarquias etc. ou de forma indireta por realizar sua sugestão através de financiamento público por meio de editais ou com a aquiescência estatal quando do uso de leis de incentivo (LAGES e RODRIGUES, 2017, p. 48).

Dentro deste espaço temos as instâncias ditas campos de trabalho deste Gestor Cultural, dispostas aqui nas figuras da Secretaria de Cultura de Niterói e da Fundação de

Artes de Niterói. Assim, é importante destacar que esta simples divisão organizacional política interna do sistema público de cultura da cidade de Niterói-RJ já apresenta muito do panorama inicial de pesquisa recortado para a análise.

No âmbito da gestão cultural mais generalista (...) eles têm possibilidade de atuar como gestores em instituições públicas nos âmbitos municipal, estadual e federal, centros culturais, programações locais, serviços gerais, participação social e outros. Já no âmbito da gestão cultural no mercado privado, existem pelo menos duas formas: atuando em departamentos e diretorias de comunicação, marketing e de desenvolvimento cultural em empresas privadas ou mediante prestação de serviços especializados de forma autônoma ou com empresas culturais generalistas. No entanto, as áreas de atuação do gestor cultural são mais amplas do que aquelas identificadas acima (CUNHA, 2007, p. 111).

O Gestor Público da Cultura também assume uma posição de proponente de atividades, políticas, pesquisas e ações dentro da lógica do Estado, e passa a ser colocado em um lugar de referência e responsabilidade com os programas e projetos, definindo conceitos, parceiros, processos que caminham entre a dicotomia da burocratização da máquina pública e as demandas da sociedade. Assim, partindo do pressuposto de que o indivíduo em sociedade é um ser político, que exercita a política diariamente em suas ações, o Gestor Cultural trabalha com a ampliação dessa noção, melhor apresentada nas palavras do antropólogo Eduardo Nivón Bolán, transcritos pelo autor Alexandre Barbalho quando aponta que

Política cultural (cultural policy) diz respeito ao universo das políticas públicas voltadas para a cultura implementadas por um Governo. Em outras palavras: “um processo em el que el Estado impone un tratamiento político – es decir, resultado del debate público sobre el sentido de la acción del Estado – a quel lo que llama ‘cultura’” e cujos objetivos consistem em “ordenar, jerarquizar o integrar un conjunto necesariamente heterogéneo de actores, discursos, presupuestos y prácticas administrativas (BOLÁN, 2006, p. 60 apud BARBALHO, 2009, p. 2).

Apesar do termo Política Cultural se diferir um pouco do que diz respeito à Políticas de Cultura (cultural politics), elas dialogam muito em uma relação interdependente onde disputas e ações se retroalimentam, como explica o sociólogo Renato Ortiz

Cultural politics se referem às disputas de poder em torno dos valores culturais ou simbólicos que acontecem entre os mais diversos estratos e classes que constituem a sociedade. Apoiando-se em Jim McGuigan (1996), podemos afirmar que elas dão conta do confronto de ideias, das disputas institucionais e

das relações de poder na produção, circulação/distribuição e recepção/consumo de bens e significados simbólicos. (BARBALHO, 2009, p. 2-3).

Lia Calabre, em seu texto “Política Cultural no Brasil: Um histórico”, nos apresenta o conceito de política pública de cultura em que este Gestor opera

Por política pública cultural estamos considerando um conjunto ordenado e coerente de preceitos e objetivos que orientam linhas de ações públicas mais imediatas no campo da cultura. A recuperação da política cultural levada a cabo por um determinado governo ou em um período da história de um país pode ser realizada através do mapeamento das ações do Estado no campo da cultura, ainda que este não as tenha elaborado ou reunido como um todo coerente, como uma política determinada. (CALABRE, 2005, p. 1).

Buscamos reforçar aqui a ideia de que as políticas públicas de cultura precisam ser pensadas a partir da noção de compartilhamento de sua construção e gestão. O Gestor Público da Cultura é então um sujeito que define políticas e opera nessa lógica, como apresenta Luiz Augusto F. Rodrigues

Política concebida como exercício de nossos direitos e disputa por nossas concepções de mundo e de vida. Por mais que as políticas (públicas) tendam a ser entendidas como ações governamentais, é bom reforçar que todos nós podemos construir políticas (culturais) a partir de nossas ações coletivas (RODRIGUES, 2020, p.176).

Outros temas como valorização da diversidade cultural local, promoção de uma cultura de direitos humanos, democratização do acesso a bens e serviços nos campos da cultura e estímulo à produção compõe o universo de questões em que tangenciam o trabalho do Gestor Público da Cultura.

1.3 POLÍTICAS CULTURAIS E A GESTÃO

Consideramos as relações entre o papel da gestão cultural e o trabalho das políticas culturais enquanto norteadoras de metas para a realização das ações no âmbito da cultura. Assim, revisitamos a história das políticas culturais no Brasil com uma ênfase no papel do gestor como elemento crucial para a continuidade (ou não) do desenvolvimento da cultura no país.

Qualquer processo de gestão requer diretrizes, planejamento, execução e avaliação de resultados, e com a cultura não ocorre diferente. [...] Não existe relação direta de causa e efeito no campo da ação cultural, o que torna complexa a avaliação. [...] o grande desafio é o de criar projetos que não sejam desmontados a cada nova administração, gerando um ciclo contínuo de desperdício de recurso e trabalho (CALABRE, 2009, p. 02).

Podemos constatar que a descontinuidade administrativa se apresenta como uma regra em se tratando tanto das políticas quanto da gestão culturais no país. Esta característica vai ao encontro à ausência, a instabilidade e o autoritarismo, as chamadas três tristes tradições das políticas culturais no Brasil por Albino Rubim.

Inúmeros exemplos são apresentados no livro da coleção CULT¹⁵, Políticas Culturais no Brasil, organizado por Antônio Albino Canelas Rubim e Alexandre Barbalho (2007) nos fornecendo um panorama em escala nacional.

Ao nos aproximarmos deste cenário no Brasil, outros pontos ficam mais evidentes ainda, como por exemplo, a recorrência em se tratar a política cultural no país como sinônimo de política pública, principalmente ao que se considera como papel do gestor dentro desta atuação. Cabe esclarecer que o conceito de política cultural utilizado aqui pretende diferenciar das ações de política realizadas pela sociedade como um todo, sendo aquela que apresenta a noção de “público” como pertencente a todo o indivíduo.

[...] as políticas culturais devem ter como primeiro objetivo posicionar a cultura como uma dimensão transversal de todas as políticas de governo, pois aqueles projetos de desenvolvimento que não estejam acompanhados da intenção de produzir uma transformação nos imaginários sociais, tenderão sempre a ter um impacto muito limitado. Nesse sentido, construir um projeto de política cultural implica na vontade de trabalhar não somente com o setor cultural, mas de gerar articulações com todo o tipo de atores sociais. (VICH, 2014, p. 45).

Procuramos manter a ideia de que o Gestor Cultural é tanto proponente de ações transformadoras quanto receptor delas, além de trabalharmos sua inserção e relacionamento com o Estado. Estas definições do campo de trabalho que atravessam as ações e cenários de atuação do gestor cultural, bem como o recorte dos fazeres que compreendam o próprio, apresentam os campos relacionais a serem discutidos, tendo o cuidado para identificar as características invariantes nesse processo. É certo que, se analisarmos diferentes mandatos em diferentes níveis dos gestores culturais, podemos encontrar potenciais descontinuidades

¹⁵ Coleção CULT: centro de estudos multidisciplinares em cultura. Políticas culturais no Brasil / organização Antônio Albino Canelas Rubim. — Salvador: edufba, 2007. 000 p. — (Coleção cult)

de propostas, por consequência de fatores com as particularidades do próprio pensamento humano e sua relação com a sociedade. Porém, busca-se a partir do levantamento histórico de referenciais gestores nacionais identificar pontos em suas atuações onde se fixaram ideias que perpassam diversos mandatos e ciclos governamentais, entendendo que o processo de construção da trajetória do Gestor Cultural tem sua interlocução com as proposições das políticas culturais que imprimem alguns resultados de sua concepção no alimento de suas propostas para desenvolvimento no setor cultural.

Avançando na compreensão dos limites da associação do papel dos Gestores, com sua trajetória dentro de organismos públicos, e a estruturação das Políticas Culturais de um determinado período, apresenta-se um breve histórico com pontuações importantes no cenário brasileiro, com destaque para aparições de Gestores Culturais importantes.

1.4 POLÍTICAS CULTURAIS NO BRASIL: VISADA HISTÓRICA

Olhando a história das políticas culturais a partir de alguns atores que muito se destacaram, corroboramos com a afirmativa do professor e estudiosos, Antônio Albino Rubim, de que uma das marcas inaugurais das políticas culturais no Brasil é a passagem de Mario de Andrade pelo Departamento de cultura da Prefeitura da cidade de São Paulo (1935-1938). Ainda que seja uma experiência municipal, as ações desenvolvidas ganham projeção nacional, tornando-se um marco de referência obrigatória na história das políticas culturais brasileiras.

Sem pretender esgotar suas contribuições, pode-se afirmar que Mário de Andrade inova em: 1. Estabelecer uma intervenção estatal sistemática abrangendo diferentes áreas da cultura; 2. Pensar a cultura como algo “tão vital como o pão”; 3. Propor uma definição ampla de cultura que extrapola as belas artes, sem desconsiderá-las, e que abarca, dentre outras coisas, as culturas populares; 4. Assumir o patrimônio não só como material, tangível e possuído pelas elites, mas também como algo imaterial, intangível e pertencente aos diferentes estratos da sociedade (RUBIM, 2007, p. 15).

Dando um salto para o que o mesmo autor chama de terceiro momento da história das políticas culturais chegamos ao período de 1974 – 1985, temos outro ponto importante: as mutações associadas à figura do gestor Aloísio Magalhães.

Em sua rápida trajetória nestes anos, facilitada por seu dinamismo, criatividade e relações com alguns setores militares, Aloísio, um intelectual administrativo (ORTIZ, 1986, p. 124 apud RUBIM, 2007, p. 107), criou ou renovou organismos

como: Centro Nacional de Referência Cultural (1975); IPHAN (1979); SPHAN e Pró-Memória (1979), Secretaria de Cultura do MEC (1981) até sua morte prematura em 1982. Sua visão renovada da questão patrimonial através do acionamento da noção de bens culturais; sua concepção “antropológica” de cultura; sua atenção com o saber popular, o artesanato e as tecnologias tradicionais, retomando Mario de Andrade (MAGALHÃES, 1985, apud RUBIM, 2007, p. 107), ensejam uma profunda renovação nas antigas concepções de patrimônio vigentes no país, mesmo com limitações, dada a manutenção de alguns traços comuns como a “retórica da perda” (GONÇALVES, 1996 apud RUBIM, 2007, p. 107).

O destaque para essas duas figuras nos interessa na medida em que caracteriza ações de um período histórico, transpassado por características ambíguas como são nomeadas pelo próprio autor. A instabilidade, apresentada na escala de ministros da cultura no intervalo de 1985–1994 entra como item que contribui na contada valorização das experiências dessas duas importantes figuras no âmbito dos estudos e discussões sobre a gestão cultural no campo público brasileiro. Assim, às propostas de Aloísio Magalhães, que antecedem este período, exemplificam um cenário bem comum da cultura nos dias de hoje, a não continuidade de propostas diante da troca de cargos do setor. Este fato desencadeia retrocessos na área da cultura, pois além de interromper atividades em curso, o desenvolvimento de programas, ou as captações em andamento, expõe as diferentes propostas dos gestores à frente da pasta colocando-as como incisivamente destoantes diante de uma preocupação maior: os caminhos das ações culturais no país.

Outra figura importante no conjunto de que se pode chamar de Gestores Públicos da Cultura é o cantor e compositor Gilberto Gil, Ministro da Cultura do governo Lula (2002). Gilberto Gil assume trazendo um novo olhar para o conceito de cultura no país, com um viés antropológico. Seu mandato apresenta a retomada do papel mais ativo do Estado na cultura. Percebe-se que a concepção de cultura injetada nas hastes da esfera pública com Gil tornou-se ampla, fato esse que tem sido citado pelos mais diversos estudos sobre o período. Na gestão de Ministro Gil, podemos observar uma prática que se assemelha na proposta por Victor Vich no artigo “Desculturalizar a cultura: Desafios atuais das políticas culturais”:

Portanto, longe de entendê-la como uma instância encarregada somente pela simbolização daquilo que existe, deve-se conceber a cultura como um dispositivo que contribui para produzir a realidade e que funciona como um suporte para esta. Neste sentido, qualquer projeto de política cultural deve entender a cultura não tanto pelas imagens que representa, mas pelo que faz e o que boa parte da cultura faz é produzir sujeitos e produzir (e reproduzir) relações sociais. (VICH, 2014, p. 13).

É importante pontuar que as políticas de promoção da diversidade cultural, a atenção com a economia da cultura e os indicadores culturais aparecem aqui com seus primeiros dados no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE em 2006. O desenvolvimento do Sistema Nacional de Cultura e do Plano Nacional de Cultura, a criação das Câmaras Setoriais e os Pontos de Cultura no país, são alguns exemplos de experiências que alavancaram a transição do pensamento e da importância do termo cultura no Brasil. Porém, não podemos esquecer que ainda sim a ausência de uma política consistente de formação de pessoal qualificado persiste no cenário atual (RUBIM, 2007).

Segundo Lia Calabre, Vich “chama a atenção para a necessidade de se entender as políticas culturais como dispositivos que podem ativar novos processos sociais”. Para Calabre, o autor nos chama a atenção para o fato de que trabalhar o campo do simbólico pode permitir certas forças de interpretação da realidade social “ao demonstrar a importância do simbólico na estruturação da vida cotidiana” (CALABRE, 2018, p.24).

Uma política cultural verdadeiramente democrática deve propor-se a abrir espaços para que as identidades excluídas acessem o poder de representar-se a si mesmas e de significar sua própria condição política participando como verdadeiros atores na esfera pública (VICH, 2014, p. 15).

A conexão do Gestor Cultural com o meio em que essas políticas culturais operam, insere o desenvolvimento das ações deste sujeito a partir, mas não somente, da sua trajetória no território, seu lugar de sensibilidade e proposição de ideias. Assim, a posição do gestor perpassa as suas visões e percepções do conjunto de experiências práticas de sujeito social. A aproximação do papel do Estado sobre o território, indica a preocupação com este conceito para com o Gestor Cultural.

1.5 MAPEANDO CONCEITOS: TERRITÓRIO

O conceito de território como “área de realização das práticas”; e o de Cultura como “um recorte da produção da humanidade [...] formado por expressões materiais e imateriais capazes de provocar nos sujeitos deslocamentos de mundo” (LAGES e ROGRIGUES, 2017, p.1); são dois pontos cruciais para o entendimento da complexidade de construção do conceito de Gestor Cultural. Ainda segundo os mesmos autores, a definição para as atribuições de Gestor Cultural incluem “a gestão de processos no campo

cultural, mas de maneira ampla e, portanto, não atrelada à gestão de instituições ou a gestão de políticas em sentido estrito” (LAGES e ROGRIGUES, 2017, p.1), colocando este profissional também como um observador capaz de mediar cenários e criar articulações entre os atores de um território.

O autor e geógrafo brasileiro Rogério Haesbaert, traz em sua fala dois paradigmas de abordagem das questões territoriais, que estabelecem inicialmente a base de uma construção de narrativa para o meio,

Um que podemos denominar de hegemônico, capitaneado, sobretudo pelas grandes empresas (com o frequente apoio do Estado), e outro, contrahegemônico, liderado, sobretudo, numa linguagem gramsciana, pelos grupos subalternos (HAESBAERT, 2014, p. 53).

Enquanto o primeiro vê a terra somente como espaço a ser explorado, o território como instrumento de dominação, o segundo termo apresenta o território como espaço vivido, onde as múltiplas relações sociais e culturais trazem esse vínculo com a terra. Analisamos a relação do trabalho desse gestor dentro da segunda concepção.

Não descartamos a possibilidade de construir uma percepção onde o primeiro paradigma de concepção é visto também como parcialmente abandonada pelos setores mais próximos da atuação *com e para* a área cultural, compreendendo que esta última desenvolve um papel muito menos formatador de ações determinantes e estáticas, fato que é facilmente justificado por seu trabalho com sujeitos e grupos sociais que vivem em constante fluxo e dinamismos, passivos de mutações e adaptações. Assim, podemos sugerir como parte do trabalho do gestor cultural o desenrolar de um trabalho que leve em consideração as adaptações das diferentes realidades onde as atividades culturais, os grupos sociais e os indivíduos profissionais da área cultural vivem e desenvolvem suas ações.

Na discussão sobre a constituição da carreira profissional no campo da gestão cultural devemos levar em consideração, num primeiro momento, quem são esses sujeitos que atuam como profissionais nesse recente nicho do mercado de trabalho e suas respectivas trajetórias. Num segundo momento, refletiremos sobre “profissão”, tema central e atual para os novos gestores e o seu campo de atuação cultural, aqui entendido como espaço da vida social que se organiza em torno de práticas específicas e estruturadas a partir das relações profissionais de seus agentes (CUNHA, 2007, p. 81).

As definições de território avançam encontrando com a concepção de espaço, vista aqui que

Enquanto espaço geográfico, ou seja, aquele que parte da abordagem sobre a relação sociedade/natureza, é mais amplo que território – este sendo visto com um olhar sobre o espaço geográfico que coloca seu foco nas relações de poder, isto é, enfatiza as relações espaço/poder”. (HESBAERT, 2014, p. 55).

Esse poder descrito engloba não somente o poder político, mas o poder no sentido de dominação e de apropriação.

Podemos então afirmar que o território, imerso em relações de dominação e/ou de apropriação sociedade-espaço, “desdobra—se ao longo de um *continuum* que vai da dominação político-econômica mais ‘concreta’ e ‘funcional’ à apropriação mais subjetiva e/ou ‘cultural—simbólica (HESBAERT, 2014, p. 58).

Enquanto “espaço tempo-vivido” o território é sempre múltiplo “diverso e complexo”, ou seja, apresenta diferentes entendimentos que compõe socialmente sua construção a partir de múltiplas visões dos indivíduos diversos que ali exercitam suas ações traduzidas em vivências. “Assim, devemos primeiramente distinguir os territórios de acordo com aqueles que os constroem, sejam eles indivíduos, grupos sociais/culturais, o Estado, empresas, instituições como a Igreja etc” (HESBAERT, 2014, p. 59).

A cidade se traduz a partir de um conjunto de ‘múltiplos-territórios’ imbricados numa lógica que os caracteriza como pertencentes ao município, onde podemos situar um dos mecanismos que a constrói. Há compreensão de que os múltiplos agentes do território interferem simultaneamente na lógica das ações, porém, para efeitos de estudo do caso, trataremos aqui desses agentes com mais ênfase: o próprio Gestor Cultural da Fundação de Artes de Niterói - FAN, justificando sua atuação nos processos de construção de uma gestão pública da cultura e os grupos, indivíduos e coletivos sociais vinculados à área da cultura que tem suas atividades exercidas dentro do que se define como o território do município de Niterói.

Essa multiplicidade de territórios apresentada no âmbito da cidade não se abstém das consequências que as políticas estatais e demais agentes modificadores do meio provocam quando pensadas justapostas aos influenciadores espaço e tempo. Isso significa que, à medida que novas dinâmicas de vivência dentro do território se modificam, este também está sujeito a mudanças em sua concepção inicial, o que leva ao desmanche, alteração, criação ou recriação de ações dos sujeitos desse cotidiano de indivíduos e coletivos sociais.

A dificuldade em “apreender globalmente” nossa experiência espacial contemporânea, destacada por Lacoste, tem a ver com a descontinuidade dos espaços — e dos territórios, organizados muito mais em rede do que em termos de áreas. Provém daí um sério dilema político, a ser retomado em outra oportunidade: como organizar movimentos políticos de resistência através de um espaço tão fragmentado e, em tese, multiescalar desarticulado? (HESBAERT, 2014, p. 78).

Parece-me distante a fala que possibilitaria frear essa descontinuidade da existência de alguns projetos em um território, porém, é compreensivo que essa questão influenciou a tentativa de colaborar na manutenção e sustentabilidade delas através de programas e projetos desenvolvidos no meio cultural.

A principal novidade é que hoje temos uma diversidade ou um conjunto de opções muito maior de territórios/territorialidades com os/as quais podemos “jogar”, uma velocidade (ou facilidade, via Internet, por exemplo) muito maior (e mais múltipla) de acesso e trânsito por essas territorialidades — elas próprias muito mais instáveis e móveis — e, dependendo de nossa condição social, também muito mais opções sem desfazer e refazer constantemente essa multiterritorialidade (HESBAERT, 2014, p. 81).

Por outro lado, os sujeitos tramitam nos fluxos, eles atuam e constroem suas trajetórias de vida conjuntamente a tomadas de decisão acerca das relações que querem manter ou descartar, bem como traçando objetivos e metas as quais os definem no mesmo processo. Esse resultado dos caminhos que auxiliaram nas ações diante das opções que esse sujeito (entende-se aqui tanto os sujeitos englobando também as formações dos grupos de) imprime os conceitos que o mesmo utiliza nesse percurso. “Milton Santos dirá que os conceitos são questões postas à realidade” (HAESBAERT, 2014, p. 27), assim, trazemos para a discussão mais componente a ser somado na equação: a trajetória do profissional Gestor Cultural.

1.6 TERRITORIALIZAÇÃO DAS POLÍTICAS CULTURAIS

Ao retornarmos para a história do percurso estabelecido pelas políticas culturais no Brasil, nos deparamos com outro aspecto relevante: a constatação de institucionalização tardia da política cultural, sendo esta característica dos tempos atuais (CALABRE, 2007, p. 88). Em um panorama onde a maioria das ações do Estado no campo da cultura não é

comumente vista como parte de uma política cultural local, a construção de metas mais amplas e de média ou longa duração ficam ainda mais distantes da realidade.

Levando em consideração as palavras do estudioso mexicano de Eduardo Nivón Bolán de que a política cultural como ação global e organizada é algo que surge no período pós-guerra, próximo de 1950, a trajetória dessas no Brasil se apresenta de acordo no que diz respeito aos estudos recentes da área. O marco que inaugura uma das transformações mais relevantes dentro desse cenário é o resultado que o pensamento acerca da cultura, defendido por Gilberto Gil, imprime nas decorrências das ações a partir deste.

Durante muito tempo o Estado se manteve dentro do entendimento de que o estágio de preservação da memória nacional incluía somente a preservação de bens culturais de natureza material, histórica, ligados ao patrimônio edificado e a cultura erudita. Esse pensamento foi aos poucos dando lugar para a ampliação do entendimento de cultura agora como conjunto dos saberes e fazeres de uma população, um bem da coletividade, que está presente em todas as práticas da sociedade e ligada ao desenvolvimento de uma nação.

Esse pensamento atinge a concepção do Ministério da Cultura-MinC, que passou por uma série de descontinuidades e crises com constantes fechamentos e reaberturas, e sua tentativa de reformulação de estrutura foi apresentada logo nos primeiros anos do governo Gil. A instalação das secretarias de Políticas Culturais, de Articulação Institucional, da Diversidade Cultural e outras mais, possibilitou enxergar a o quão híbrida é a cultura brasileira e que ela está para além de composições de *sincretismos e mestiçagem*.

A compreensão ampliada do termo cultura, trazida cada vez mais para a concepção das instituições públicas de cultura do país, não deve ser distante da promoção de políticas de caráter mais universal, onde o desafio se dá, segundo Pierre Bourdieu, na “desigualdade natural das necessidades culturais”, complementada pelas palavras da autora Tereza Ventura quando enfatiza que “o desafio que se impõe é combinar processos culturais particulares com direito de cidadania universais” (VENTURA, 2005, p. 88 apud CALABRE, 2009, p. 296).

Uma das soluções para esse processo apresentadas por Lia Calabre é “o envolvimento dos agentes atingidos por tais políticas”, visto que “o país vive hoje um movimento contínuo de construção de projetos coletivos de gestão pública nas mais variadas áreas” (CALABRE, 2009, p. 297). Conseqüentemente, as ações dentro das diferentes trajetórias desses sujeitos não de emplacar resultados no direcionamento das políticas públicas que são trabalhadas e discutidas, por exemplo, em conselhos e fóruns com a sociedade civil.

Assim, a junção dos aspectos do território, com as translações das histórias de vida desses sujeitos, alimenta e atualiza constantemente os planejamentos da gestão cultural com os desejos dos produtores, artistas, e do público em geral, reforçando a ideia de que “a base de um novo modelo de gestão está no reconhecimento da diversidade cultural dos distintos agentes sociais na criação de canais de participação democrática” (CALABRE, 2007, p. 101).

CAPÍTULO 2 – GESTORES PÚBLICOS DA CULTURA: TRAJETÓRIAS EXEMPLARES

Na busca por responder questões centrais sobre as possíveis relações entre trajetórias pessoais, trajetórias de formação acadêmica e perfil do gestor público da cultura, decidiu-se por revisitar quatro trajetórias de gestores que são referências obrigatórias na reconstituição da história das políticas culturais no Brasil. Como o objetivo é compreender essas trajetórias no que diz respeito à atuação dos mesmos no campo das políticas públicas de cultura, foi proposto um recorte específico nas trajetórias de quatro gestores ícones das políticas culturais no Brasil: Mário de Andrade (1934-1938), Aloisio Magalhães (1979 e 1985), Marilena Chauí (1989 – 1982) e Gilberto Gil (2003- 2008). A escolha por esses gestores se dá por representarem uma maior relevância nos estudos das políticas culturais brasileiras, em razão tanto de suas amplas realizações quanto por seus processos de gestão frente ao setor cultural no país.

O uso das políticas culturais como base para realização de ações em cada um dos mandatos desses gestores em seus diferentes cenários históricos é o que inicialmente nos levou a trabalhar com eles. Cada um, em diálogo com seu próprio tempo e com as terminologias vigentes, contribuiu para a construção de debates estabelecidos entre Políticas Públicas e Gestão Cultural e Política Cultural e Política Pública de Cultura; tornando-se cruciais para o desenvolvimento dessas políticas no Brasil. Em uma realidade onde as políticas culturais do país são feitas e desfeitas ao critério das circunstâncias, os desafios enfrentados por esses quatro líderes dispõe de estratégias amplamente reconhecidas pelo setor de pesquisas nos tempos atuais. A proposta de conhecimento e reconhecimento das práticas culturais em território nacional (ainda que algumas tenham sido experiências de gestão local), o despertar de políticas culturais inclusivas e democráticas com forte acento no coletivo, a interatividade e coparticipação entre outras áreas do poder público se mostram como exemplos de aproximação de políticas entre os gestores.

2.1 MÁRIO DE ANDRADE

Uma das figuras mais importantes que ouvimos falar ao iniciar os estudos em políticas culturais no Brasil é de Mário de Andrade. Além de sua indiscutível relevância para o movimento Modernista no país, Mário nos legou inúmeras contribuições para a

política brasileira, mais especificamente no setor cultural como destaca o estudioso Antônio Rubim

Pode parecer surpreendente que uma experiência municipal seja reivindicada como inauguradora em um panorama histórico acerca das políticas culturais nacionais. Acontece que ela, por suas práticas e ideários, transcende em muito as fronteiras paulistanas. Não por acaso este é um dos episódios mais estudados das políticas culturais no Brasil (RUBIM, 2007, p. 15).

É importante destacar, já de início, o motivo pelo qual este gestor da cultura foi um dos escolhidos para ampliar a análise sobre trajetória e gestão dentro de minha pesquisa. Durante o período de graduação no curso de produção cultural na Universidade Federal Fluminense, muitos foram os momentos onde o autor Mário de Andrade apareceu nas disciplinas e em textos acadêmicos. A compreensão de que seu curto período de atuação na gestão de políticas públicas da cultura foi inspirador tanto para os sucessores, quanto para o campo de estudos e de desenvolvimento de projetos de pesquisa e escritos acadêmicos mais atuais, evoluiu junto ao desejo de investigar de onde surgia tanta habilidade com esse campo do saber.

Mário Raul de Moraes Andrade (1893-1945) nasceu em São Paulo em 09 de outubro de 1893. O poeta, escritor, professor, contista, crítico literário, musicólogo, folclorista, ensaísta e fotógrafo brasileiro estudou inicialmente na escola de Escola de Comércio Alves Penteados. Logo após, ingressou no Conservatório Dramático e Musical de São Paulo, em 1911, onde concluiu o curso de piano em 1917, ano em que começa a ministrar aulas de piano para seu sustento após a morte de seu pai. Pesquisador arguto, em suas viagens pelo campo, executava um meticuloso trabalho de documentação sobre história, o povo, a cultura, e especialmente a música. Todo o rico conteúdo sobre lendas, ritmos e canções lhe acabaram por embasar futuramente obras como “Macunaíma” e “Clã do Jabuti”.

O ano mais conhecido de sua trajetória é o de 1922, ano que além de se tornar figura de destaque da Semana de Arte Moderna, ocorrida em 11 e 18 de fevereiro do mesmo ano no Teatro Municipal de São Paulo - SP, Mário de Andrade foi nomeado professor catedrático do Conservatório de Música e passou a fazer parte do grupo fundador da revista Klaxon, que servia de divulgação para o Movimento Modernista da época. São dessa época as relações e amizades que lhe acompanharão na experiência na gestão pública.

Seu período junto ao Departamento Municipal de Cultura e Recreação de São Paulo (1934-1938) revela sua grande habilidade de gestão e proposição de políticas públicas de cultura, consideradas inovadoras e transcendentais para o período no Brasil. Indicado pelo interventor Armando Sales de Oliveira, o prefeito Fábio Prado inicia os trabalhos para a criação do Departamento Municipal de Cultura e Recreação na cidade de São Paulo já com a premissa do convite para direção à Mário de Andrade. Entre algumas proposições, segundo alguns de autores, como Antônio Cândido, há a intenção de evolução das atividades do Departamento a um nível referencial para o país, tanto de modelo formatador de políticas culturais (entende-se aqui a proposição de projetos na época como indicativa do que se tem hoje do conceito de política pública de cultura. Lembrando que os termos devem ser avaliados perante seus tempos) quanto de atuação como *locus* de produção científica aplicada aos problemas do município brasileiro.

Banhados pelas ideias Modernistas semeadas no país em 1922, o auge desse movimento dialoga muito com os próximos passos trabalhados dentro da política cultural. A intenção em desvincular o país dos modismos europeus e construir uma linguagem nacional própria, se fazia dentro de várias áreas tais como a cultura, a educação e saúde. A interligação entre projetos de saúde da população, higienização e a relação entre cultura e educação se colocavam como cruciais para o desenvolvimento da nação, ao passo da industrialização, a imigração e a modernização das cidades.

O destaque para Mário de Andrade como político caracteriza ações de um período histórico, por trabalhar questões tidas como *para além de seu tempo*. O período da Primeira República (1889 – 1930) inaugura algumas questões e semeia assuntos como progresso, civilização, projetos para cidades, saneamento, cultura e costumes, apurados dentro de problemáticas trazidas pelos intelectuais das mais diversas áreas e expostas através da imprensa. Médicos, sanitaristas, cientistas, e educadores já trabalhavam temas tais como doenças, planejamentos urbanos, projetos educacionais, focados em perseguir o “atraso” da nação diante do desenvolvimento de outros países. Com uma população em crescimento, aumentavam os incentivos às campanhas de saúde pública, como também ao combate ao analfabetismo de boa parte da população. São Paulo era a grande metrópole do país, ali estavam representados elementos dos mais arcaicos aos mais modernos.

O grupo de intelectuais se aproximava cada vez mais das questões não somente particulares ao ser humano e às pesquisas isoladas, se colocando próximo a relação entre política brasileira e o poder persuasivo de justificar suas intervenções. São Paulo foi uma das cidades que teve sua população rapidamente dobrada de tamanho por intervenções

como o fluxo das imigrações o que alarmou boa parte dos políticos para mediação da situação. Ainda assim seguia o desafio em criar estratégias de políticas de avanço diante de uma configuração autoritária.

Muitas propostas de reformas foram se construindo a partir de 1920 e, dentro deste cenário, impulsionaram as consolidações nos períodos seguintes.

As missões civilizatórias da República contaram com cientistas, médicos e sanitaristas, educadores, engenheiros e geógrafos desbravando o território e sugerindo linhas de compreensão do Brasil. Supondo que conheciam e podiam tecnicamente identificar os males do Brasil, seria insensato e até imprudente recusar o espaço que o Estado lhes oferecia para intervir na formulação de políticas (BOMEN, 2012, p. 57).

A Revolução de 1930 levou Getúlio Vargas ao poder interrompendo a alternância entre São Paulo e Minas Gerais no controle do poder do Estado. A famosa “política do café com leite” foi aos poucos sendo colocada aposta às ideias de modernização do país. Alguns marcos seguintes como a Revolução Constitucionalista de 1932, a Constituinte de 1934, a Intentona Comunista de 1935 marcaram instabilidade do ciclo seguinte.

Diante de todo o cenário descrito, a geração de intelectuais que emergiu se considerava decidida a colocar os projetos em ação. A oportunidade surge com Fábio Prado na prefeitura e Armando Sales no governo do Estado (eleito democraticamente em 1935), momento no qual a cidade pode se beneficiar de novas propostas emplacadas pela aproximação de figuras como Mário de Andrade e outros intelectuais na política.

Muitas das ideias e dos projetos para o campo da cultura do país, discutidos nas rodas modernistas, vão ser testadas na gestão por Mário de Andrade e sua equipe. Há um caráter altamente inovador na forma de planejar e de executar as ações do Departamento de Cultura. Esse aspecto é muito importante para entender sua posição como gestor de políticas públicas. A diferença do olhar de Mário de Andrade autor e gestor se dá a partir de seu aceite como Diretor do Departamento de Cultura. São muitas referências que indicam sua dedicação ao cargo como um *esquecimento de si mesmo*. A personificação de suas pesquisas traz a transformação e o dilema entre o intelectual, o político e o artista.

Outra questão que acaba por revelar muito de sua personalidade são as trocas de correspondências entre várias figuras notórias da época, como Carlos Drummond de Andrade, Oneyda Alvarenga, Gustavo Capanema, este último (futuro Ministro da Educação e Saúde) grande influente das decisões e proponente de encomendas na política. Ao mesmo tempo arrebatadora e frustrante - já que foi interrompida bruscamente pelo golpe do Estado

Novo -, nas cartas de Mário, onde ele se refere ao departamento, encontramos relatos dos sentimentos, dúvidas e inquietações que acompanham a jornada de seus desafios no novo cargo, revelando um pouco do sujeito ora aflito, entusiasmado e angustiado; e, ora motivado que construía sua trajetória na política. Pode-se indicar um afastamento do pensamento de personificação das políticas e projetos instaurados pelo diretor que, apesar de muito levar pela representatividade e trabalho exaustivo dentro do Departamento, contou também com uma rede de excelência, para tempos de confissão, questionamentos e debates via cartas.

O Ato n. 861 (30.05.35), que decreta a criação do Departamento de Cultura e Recreação, descreve sua finalidade em

Estimular e desenvolver todas as iniciativas destinadas a favorecer o movimento educacional, artístico e cultural, e pôr ao alcance de todos palestras e cursos populares de organização literária ou científica [...] tudo o que possa servir para o aperfeiçoamento e extensão da cultura (SÃO PAULO, 1935).

O Departamento Municipal de Cultura e Recreação de São Paulo estava organizado em cinco divisões: Expansão Cultural; Bibliotecas; Educação e Recreio; Documentação Histórica e Social; Turismo e Divertimentos Públicos. Além de diretor do Departamento, Mário também era representante da Divisão de Expansão Cultural. Ao destrinchar a estrutura do Departamento, podemos perceber familiaridade com organismos do setor cultural atual, ou seja, a tentativa de organizar um Departamento já trazia em si um inovador olhar para uma área até então pouco trabalhada no campo político. O feito é considerado pelo autor Albino Rubim como um dos experimentos que inauguram as políticas culturais no Brasil

Suas inscrições são distintas, mas ambos terão repercussões essenciais. Tais experimentos são: a passagem de Mário de Andrade pelo Departamento de Cultura da Prefeitura de São Paulo (1935 – 1938) e a implantação do Ministério da Educação e Saúde, em 1930, e mais especificamente a presença de Gustavo Capanema, à frente deste ministério no período de 1934 até 1945 (RUBIM, 2012, p. 30).

O interesse pela cultura popular estava presente há bastante tempo na vida do gestor. Sua incansável busca pelo conhecer do país, o guiou em grandes missões e caravanas folclóricas (Minas – 1917, 1919, 1924 – à Amazônia – 1927 – e ao Nordeste – 1928 e 1929), a fim de pesquisar, coletar e analisar diversas expressões populares no linguajar, na mitologia, no folclore e no imaginário local. O resultado desse acervo de discos,

fonogramas, melodias gravadas, objetos de museu, películas e fotografias seria trabalhado futuramente, junto a membros emblemáticos como o antropólogo Lévi-Strauss (1908 – 2009), na Sociedade de Etnografia e Folclore (SEF).

O fato de o próprio Mário participar das expedições, pesquisas e catalogações da cultura popular confirma não só seu interesse pessoal pelo conhecimento, mas também o apressamento pela presença dentro dos procedimentos de pesquisa. É curioso pensar que, em meio a tantas tomadas burocráticas, projetos por construir, orçamentos, aprovações, indicações e outras funções mais compostas pela rotina do servidor público, o diretor do Departamento se faz presente também no fazer, no construir, pesquisar e participar de suas ações deliberadas.

O resultado desse material tinha um destino: o acesso da população que se desenvolvia ao conhecimento cultural de seu país. O projeto de disponibilizar concertos pela cidade, acesso às rádios e bibliotecas visava transformar aos poucos a realidade cultural da cidade em termos de oferta e demanda, assim como em formação de público e em estímulo à produção cultural.

Outras ações concretas fizeram parte do planejamento e do futuro legado do diretor no Departamento de Cultura de São Paulo. A criação das Bibliotecas infantis, populares, circulantes e de bairros; dos Parques Infantis; e da Discoteca Municipal tinham foco na mudança da rotina de famílias de operários e imigrantes, muitos analfabetos. Ao planejar um local onde as crianças pudessem trabalhar o imaginário, o coletivo, sendo assistidas por instrutores que não se colocavam como atendentes, mas que tinham um papel importante de elucidar novas dinâmicas de convivência, sociabilidade e senso de liberdade de crianças até então desassistidas e vulneráveis à uma idade que não era muito pensada pela elite política da época. Nos parques as crianças eram assistidas por uma equipe de vigilantes, pessoas ligadas a música, médicos, dentistas, merendeiras e licenciados em educação física.

Atividades como costura, danças brasileiras, trabalhos manuais, teatro, pintura, bailados, jogos, atividades de ginástica, além da observação do estado de saúde das crianças, prevenção de doenças, faziam parte da rotina de crianças de 3 a 12 anos, seguindo a proposta do diretor do Departamento que muda a direção do olhar e busca fomentar a criatividade nessa faixa etária. As crianças tinham uma liberdade restritiva diante das atividades que compunham a programação nos parques, enfatizando o desenvolvimento de aspectos sociais para a criança, como ideia do compartilhamento, atividades em conjunto e construção do convívio em sociedade.

As ações do Departamento eram muito além do campo da cultura, incluindo a assistência social, saúde, educação, e atividades de lazer às atividades do órgão que se dispunha a pensar a estrutura da gestão pública municipal. O que o professor Carlos Augusto Calil chama de “laboratório de política pública de bem-estar social”.

Mário chegou a esboçar o projeto das Casas de Cultura, que combinava sala de leitura, auditório (para música, teatro e cinema), sala de jogos (bilhar, carteados etc.), sala de ginástica. Misto de clube popular com centro cultural, a Casa de Cultura antecipou o projeto que o Sesc viria a adotar a partir do decênio de 1980 na cidade de São Paulo. (CALIL, 2015, p. 81).

Outra contribuição muito destacada de Mário de Andrade para a história das políticas culturais está no campo do patrimônio. A pedido do então Ministro Gustavo Capanema, Mário elabora em 1936 o anteprojeto sobre patrimônio histórico.

[...] É somente nos anos 1930 que uma legislação federal voltada não apenas para a identificação, mas para o acautelamento desses patrimônios nacionais é estruturada. Assim, deve-se mencionar a promulgação do decreto-lei nº 25, de 30 de novembro de 1937, que, entre outros aspectos, “regulamenta a proteção dos bens culturais” e explicita “os valores que justificam a proteção, pelo Estado, de ‘bens móveis e imóveis’” e, ainda, “tem como objetivo resolver a questão da propriedade desses bens”. Nesse momento, é instituído o instrumento do tombamento e é oficialmente criado o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Sphan) (COSTA, 2013, p. 79).

A proposta elaborada por Mario de Andrade serviu de base para debate e elaboração do projeto de instituição federal do patrimônio, que teve como seu primeiro diretor Rodrigo Melo Franco de Andrade. O anteprojeto de Mário propunha uma estrutura que dividia em oito categorias a arte: popular, histórica, erudita estrangeira, erudita nacional, aplicadas nacionais, aplicadas estrangeiras, arqueológicas e ameríndia; e em quatro livros de tombo: arqueológico e etnográfico, histórico, artes aplicadas e belas artes; com suas obras e coleções de arte expostas em quatro museus referente aos livros de tombo; a estrutura elaborada se destacava pela qualidade de riqueza do conhecimento acerca da cultura do país, porém não contava com a verba necessária e profissionais suficientes com conhecimento e prática para sua implantação. Assim, a Lei nº 378 e o Decreto-lei nº 25, de 30 de novembro de 1937, que cria e organiza o SPHAN propõe uma visão mais geral sobre os bens tombados.

A partir de 1939 o SPHAN passou a utilizar, paralelamente ao tombamento, a metodologia do inventário. Seguindo um modelo da Bélgica, a proposta era de documentar as principais obras de arquitetura em vários estados, além de coleções dos museus federais (COSTA, 2013, p. 30.)

Em 1979 o SPHAN é transformado em Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) e Aloísio Magalhães assume a direção na preservação da memória através da proteção do patrimônio.

O autogolpe de 1937 pôs fim ao sonho político dos paulistas, que almejavam retornar ao comando da República. O prefeito Fábio Prado é substituído por Prestes Maia, que imprime ênfase nas obras de urbanização, com a construção de grandes avenidas. Insensível aos valores culturais, Prestes Maia afasta imediatamente Mário de Andrade, que sofre perseguição política e tentativa de desmoralização pública. Deprimido, ele muda-se para o Rio (CALIL, 2015, p. 83).

Com o Golpe de 1937 e o início do Estado Novo, Mário sai do Departamento, vai para o Rio de Janeiro. Torna-se professor de Estética da Universidade Federal, em 1939 é nomeado chefe da seção do Instituto Nacional do Livro. Em 1940 retornou para São Paulo, atuando como funcionário do Serviço do Patrimônio Histórico do Ministério da Educação. Mário de Andrade faleceu em São Paulo, no dia 25 de fevereiro de 1945, vítima de um ataque cardíaco.

Apesar da distância entre os tempos de atuação frente a organismos culturais no país, uma espécie de “fio condutor” liga as práticas e pensamentos de Aloísio Magalhães com Mário de Andrade, em especial no campo do patrimônio histórico brasileiro.

2.2 ALOÍSIO MAGALHÃES

Diante de um período sombrio no país, frente a governos militares, o autoritarismo, censuras, perseguições e exílios, se construía um cronograma de ações menos previsíveis de institucionalização para o setor da cultura. Aloísio Barbosa Magalhães nasceu em Recife, Pernambuco, em 1927. Pintor, designer, gravador, cenógrafo, figurinista, formou-se em direito pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), em 1950, mesma época em que exerce funções de cenógrafo e figurinista no Teatro do Estudante de Pernambuco (TEP). Estudou museologia em Paris em 1951, por meio de uma bolsa de estudos do governo francês e retorna ao Brasil em 1953. Já em 1956, também por meio de bolsa de estudos, consegue se dedicar às artes gráficas e à programação visual nos EUA. Retornando em 1960

ao Brasil, abriu um escritório de comunicação visual, campo no qual é um dos pioneiros no país, onde realizou projetos para empresas e órgãos públicos, como o símbolo do 4º Centenário do Rio de Janeiro, seu primeiro trabalho de grande repercussão pública em 1964.

É importante colocar que o campo político dos anos 1960 e 1970 exprime muito as transformações do lugar social de impacto na política e nas estruturas de intervenções que os intelectuais ocupavam. No governo militar, alguns desses grupos de intelectuais se tornam motivadores e executores de um projeto político de Brasil Potência defendido por membros da elite militar burocrática. A modernidade dos projetos de Aloísio, de alguma maneira respondiam a alguns desses objetivos, em especial na imagem internacional do país. A ideia de Brasil Potência ou Brasil Grande é trabalhada por Carlos Fico (1997) na dissertação de Laís Villela Lavinás (2014).

De acordo com o autor desde o início do processo de construção do Estado-nação brasileiro foi sendo construído no imaginário social do país, de diversas maneiras, a ideia de que o Brasil se tornaria uma potência mundial devido a abundância de recursos naturais e a amplitude do território nacional. Durante os anos de governo militar esta ideia de transformação do Brasil em uma potência mundial se constituiu como um projeto de nação. A noção de Brasil Grande foi intensamente explorada por diversos grupos inseridos no Estado autoritário para se formular narrativas de engrandecimento das ações governamentais. Entretanto, é importante destacar que de acordo com Fico (1997) estas narrativas não tinham apenas a intenção de valorizar as ações do regime militar, elas transmitiam crenças e pensamentos de ideólogos do regime, em que os mesmos compartilhavam suas visões de mundo. Ou seja, o projeto de Brasil Potência era acreditado por quem participava do mesmo, não era apenas mecanismo de propaganda e legitimação, se constituía como perspectiva de atuação social e política (LAVINAS, 2014, p. 15).

Aloísio Magalhães se destacava entre as figuras intelectuais desse grupo de atuação, se tornando referência na área da cultura por sua habilidade de ambientação dentro dos mecanismos públicos, o que culminou em uma alimentação de sua vasta rede de articulações e relações de poder entre os grupos políticos das elites. Segundo a autora Maria Amelia Jundurian Corá, o olhar de Aloísio para a cultura passa por uma concepção que considerava que

O conceito de bem cultural extrapola a dimensão elitista, de 'o belo e o velho', e entra numa faixa mais importante da compreensão como manifestação geral de uma cultura. O gesto, o hábito, a maneira de ser da nossa comunidade se constituem no nosso patrimônio cultural (MAGALHÃES, 1997, p. 72 apud CORÁ. 2014, p. 15).

O destaque de sua carreira profissional para o tema desta dissertação começa com o projeto de criação do Centro Nacional de Referência Cultural (CNRC), para o qual Aloisio angariou apoio do Ministério da Indústria e Comércio, da Secretaria de Educação e Cultura do Distrito Federal em um espaço cedido pela UNB. O CNRC iniciou suas atividades em 1975, no ano seguinte um novo convênio trouxe para a parceira a Secretaria de Planejamento da presidência da República e o Ministério das Relações Exteriores, e, em 1978, o Banco do Brasil e o CNPq também passaram a integrar o convênio.

O Centro Nacional de Referência Cultural (CNRC) abrigava um grupo de pesquisa que visava intensificar os estudos sobre aspectos da cultura e do produto cultural brasileiro. O CNRC pôde promover programas como o mapeamento das atividades artesanais e o da história da tecnologia e ciência no Brasil. Uma das questões era a de responder às preocupações da área de Indústria e Comércio sobre o que poderia ser a identidade do produto brasileiro. Aloísio com os trabalhos do CNRC já demonstrava uma preocupação com a ampliação da noção de patrimônio, de um lado, e com a problemática do ingresso de produtos culturais no mercado, de outro.

O ano de 1978 marca a criação de mais um passo estruturante do setor cultural no país, a instituição da Secretaria de Assuntos Culturais (SEAC) através do Decreto-lei 81.454, que era pelas subsecretarias de desenvolvimento cultural, de estudos, pesquisas e referência cultural, e de planejamento, incorporando funções e acervo do antigo DAC, tendo como órgãos subordinados o Instituto Nacional do Livro, a Biblioteca Nacional, o Museu Histórico Nacional, o Museu Imperial de Petrópolis. O CNRC é incorporado ao Ministério da Educação e Cultura.

Em 1979, sob a gestão do Ministro da Educação e Cultura Eduardo Portela, Aloisio Magalhães é nomeado diretor do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), no mesmo ano o IPHAN foi transformado em Secretaria Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN) tornando-se um dos órgãos centrais da direção do MEC. Ainda em 1979, em dezembro, criou-se a Fundação Pró-Memória que incorpora o CNRC. Aloisio acumula a função de Secretário de Patrimônio com a presidência da Pró-Memória.

O cenário do país entre 1979 e 1985 é composto por vários momentos de fortalecimento e a consolidação de algumas instituições e linhas de atuação do governo federal no campo da cultura, como por exemplo, a criação da Secretaria de Cultura (1981), que englobava a Secretaria de Assuntos Culturais (SEAC) e a área de patrimônio, ambas sob a direção de Aloísio Magalhães até 1982.

É essencial retomar que nos anos 1970 o pensamento diante da preservação do patrimônio de “pedra e cal” estava sendo substituído pelo pensamento de uma cultura viva, mutável e mais heterogênea, que refletia a realidade de classe da população tradicional do país. A conceituação de Mario de Andrade acerca do patrimônio histórico do país, elaborada na década de 1930, passava por este lugar de ressalva das práticas populares, com destaque para os modos e culturas populares; justificando assim a escolha por Aloísio em resgatá-las para o momento atual.

Como já escreveu Joaquim Falcão, Aloísio volta às origens com o projeto de Mário de Andrade (Falcão, 1987, p. 27) e busca consolidar o plano original deste quando sentenciava que não era preciso criar outra instituição. Bastava o IPHAN ampliar sua atuação (LIMA, 2009, p. 617).

Aloísio Magalhães teve uma morte prematura em 1982 que interrompeu sua jornada na política. Seus pensamentos acerca do patrimônio do país e seu modo de operar as políticas culturais das diversas instâncias criadas e dirigidas por ele, não cessam com sua morte. No ano de 1988 a promulgação da nova Constituição Brasileira traz consigo a mudança na chave do pensamento dos bens culturais nacionais e as políticas desse campo são efetivamente colocadas no conjunto democrático de produção, acesso, salvaguarda, valorização e difusão; com destaque para a aproximação da noção antropológica do termo cultura, provocando e alimentando questionamentos dos critérios que definem a seleção de bens e a identificação dos que seriam protegidos.

O lado questionador e crítico do gestor cultural, também revela seu lado inovador e adaptável, ao analisarmos as diversas instâncias por onde passou, independente do regime político vigente. A autora Laís Villela Lavinas (2014) revela, nas palavras do cientista político Joaquim de Arruda Falcão (1983), o olhar para com o gestor

Ora, desde 1937, o país não assistia, no governo federal, inovação conceitual, reformulação administrativa, acréscimo orçamentário e implementação de projetos como o que se verificou na gestão de Aloísio Magalhães (1975-1982) (...) Abrangendo quase todas as áreas culturais, por exemplo, preservação patrimonial, teatro, folclore, museu, biblioteca, fotografia. As novas instituições, metodologias e projetos implementados, (ou apenas iniciados), não resultaram da expansão auto conservadora da máquina burocrática estatal. (...) Nem resultaram de credores internacionais, que em passado recente, determinou grande parte da ação do governo federal na administração pública. (...) Foi um caminho que por um lado constatou a inadequação do modelo de desenvolvimento socioeconômico que o país adotara. E por outro lado, viabilizou uma forte determinação pessoal de atuar. De interferir. De assumir, como cidadão,

responsabilidades públicas. De devolver à nação os privilégios que tinha recebido. (FALCÃO, 1983, p. 1 apud LAVINAS, 2014, p. 25)

Para o autor, essa combinação moldou a política de Aloísio Magalhães segundo uma matriz conceitual com noção de continuidade, noção de bens culturais e, a noção de cultura jovem, que foi

Iniciada com a reforma e valorização do IPHAN (retomando e atualizando a proposta de Mário, Rodrigo e Capanema) e interrompida em pleno processo de consolidação na Secretaria de Cultura do MEC. Consolidação esta que se desenvolvia a três níveis distintos, mas integradas: (a) a nível do próprio Estado, motivando e mobilizando órgãos e pessoas dos governos federal, estadual e municipal para implementar a política cultural como uma política do governo em seu todo, e não apenas de seus organismos especialmente culturais; (b) a nível das comunidades, significando basicamente uma ampliação sócio-geográfica da política cultural, fugindo ao eixo Rio-São Paulo, e convocando-as para assumir responsabilidades (“A comunidade é o melhor guardião de seu patrimônio”); (c) finalmente, a nível internacional, simbolizando não só uma maior autonomia em relação às transferências de tecnologias e valores culturais, mas sobretudo o inverso: lutando para que valores e bens culturais especificamente brasileiros passassem a ser considerados bens universais também. (Falcão, p.10, s/d.). O trecho entre aspas faz menção a uma fala de Aloísio Magalhães (FALCÃO, 1983, p. 10 apud LAVINAS, 2014, p. 26).

2.3 MARILENA CHAUI

Na esteira das mudanças políticas com o fim do regime militar e dentro do clima democrático e participativo que envolveu a promulgação da Constituição Cidadã, aprovada em 1988, o Partido dos Trabalhadores ganha as eleições na cidade de São Paulo. A prefeita Luísa Erundina tem como eixo fundamental da sua gestão a garantia da cidadania efetivamente ampliada para o conjunto da sociedade.

O fato de termos novamente a ideia de intelectuais frente ao campo da cultura no escopo das políticas públicas de cultura no país é o primeiro dos muitos pontos relevantes do grupo que assume a Secretaria Municipal de Cultura na cidade de São Paulo no ano de 1989. Mais uma vez, uma experiência municipal se torna referência nacional. Artistas, sindicalistas, universitários, líderes de movimentos sociais e populares e outras profissões formaram o grupo de intelectuais do Partido dos Trabalhadores - PT que se colocou frente à difícil tarefa de absorver e administrar a área da cultura na megalópole São Paulo. Para entender melhor o que se passou naqueles anos, é preciso apresentar o cenário em que se deu essa mudança tão significativa para a área da cultura paulista. No ano de 1945, após a

destituição de Mario de Andrade do Departamento de Cultura, o mesmo foi vinculado à Secretaria Municipal de Cultura e Higiene e, em 1947, à Secretaria Municipal de Cultura, que foi perdendo espaço e status no conjunto das políticas municipais.

Em meio ao cenário da cidade com o nítido abandono de suas grandes construções culturais, tentando sobreviver à lógica da política de balcão, surge um contexto de mudanças, alavancado pela eleição municipal de Luiza Erundina de Souza: mulher, sem ligação com os padrões de elite da cidade. A partir daí a cultura ganharia um papel relevante diferente de seu cenário secundarizado, com o despertar de rupturas dos paradigmas da sociedade e de suas demandas provenientes, em sua grande maioria, das influências de mercado. O que se apresenta como conjuntura a favor dessa mudança surge juntamente com o processo de globalização, com uma temática que despertava os interesses de ações de afirmação das diferenças, incentivadora movimentos identitários, alimentados e expostos pela mídia global, resultando em um cenário de direitos culturais e sociais e seu despertar de novos discursos no mundo.

No grupo de intelectuais do Partido dos Trabalhadores - PT, encontra-se uma das figuras mais centrais da gestão daquele período, a filósofa Marilena Chauí, nascida em 1941, no interior do estado, residente no bairro da Liberdade na capital desde seus 14 anos. Frequentadora assídua da Biblioteca Mário de Andrade, tinha uma grande admiração pelo trabalho do gestor, e lamentava a situação precária em que o prédio e seus acervo se encontravam. Formada em Filosofia na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo, em 1965, Marilena seguiu carreira acadêmica na mesma Universidade, publicando livros de diversos temas como cultura, universidade e política.

Marilena Chauí junto com Antônio Cândido, Lélia Abramo e Eldécio Mostaço, foram responsáveis pela elaboração de um documento emblemático, como o considera Albino Rubim (RUBIM, 2016, p. 9), intitulado Política Cultural, criado para subsidiar as discussões da Secretaria Nacional de Cultura do Partido dos Trabalhadores (criada em 1982) e a realização de um primeiro encontro nacional de cultura.

Na introdução do documento (transformado em livro e publicado posteriormente), os autores chamam a atenção para a centralidade da questão da cultura na política, e afirmam que o partido deveria levar em conta: “O papel da cultura como fator de discriminação sociopolítica, ou seja, como instrumento de dominação ideológica, seja como forma de resistência de classes dominadas, seja, enfim, como forma de criação com potencial de emancipação e libertação histórica” (CHAUI, 2016, p. 277).

Marilena Chauí assume, junto a um grupo de intelectuais, a Secretaria Municipal de Cultura de São Paulo em 1989 durante o mandato de Luiza Erundina de Souza. Frente a um movimento político de esquerda, ela acompanha o grupo de apoiadores e líderes do Partido dos Trabalhadores com uma perspectiva diferente de atuação para o campo da cultura no município. Nesses quatro anos seguintes se qualifica uma nova gestão não somente pelo ponto de vista de suas realizações, mas pelo novo olhar sobre a cultura que é lançado sobre o poder público e seus produtores a partir da elaboração de uma política cultural. A administração cultural foi além da busca da eficácia, trazendo elementos de reflexão e ação desenvolveu espaços de representação e participação de sujeitos produtores culturais da cidade e abriu canais de participação nos processos culturais.

Alguns termos se destacam em sua trajetória pela política, diante de um cenário onde a política de financiamento¹⁶ por meio de leis de incentivo aumentava os números de eventos realizados reforçando uma cultura dos resultados. As ideias propostas que se desenvolverem então eram uma tentativa de preservar a vitalidade da cultura da cidade frente à movimentos da globalização. Marilena Chauí traz consigo o conceito de Cidadania Cultural, em contraposição aos regimes de governo instaurados até então, promovendo uma proposta diferenciada: a cultura como um direito de todo cidadão e como trabalho de criação.

O direito à cultura no projeto é entendido como:
 O direito de produzir cultura, apropriando-se dos meios culturais já existentes ou inventando outros significados;
 O direito de usufruir dos bens da cultura ao possibilitar à população o acesso a esses mesmos bens;
 O direito à informação em geral e sobre os serviços culturais da cidade;
 O direito a usufruir os espaços para debater, refletir e criticar;
 O direito “à experimentação e à invenção do novo nas artes e nas humanidades;”
 e, finalmente um direito propositalmente sempre esquecido, e absolutamente inédito;
 O direito de participar das decisões quanto ao fazer cultural.” (FARIA, 1997, p. 12).

¹⁶ Em 1985, durante período de governo de José Sarney (1985-1990), foi criada a Lei de incentivo à cultura Nº 7505. Conhecida como Lei Sarney, sua legislação permitia o mecanismo de isenção fiscal federal a empresas que investissem em projetos culturais. A Lei Nº 8313, conhecida como Lei Rouanet, foi promulgada no fim de 1991, e regulamenta o incentivo à cultura através da renúncia fiscal, configurando-se como um aperfeiçoamento da Lei Sarney. Mais adiante, a gestão de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) /Francisco Weffort (1995-2002) ficou conhecida pela expressiva ampliação do mercado para a atuação cultural por meio das leis de incentivo à cultura. Essas acabavam por cumprir uma posição de políticas de financiamento, ocupando o lugar do desenvolvimento de políticas culturais nacionais por parte do Estado. Assim, o Estado se colocava cada vez mais passivo diante do papel de deliberação, sendo responsável apenas pela função de isentar empresas que investiam no campo cultural.

Dentro da concepção do projeto eram afirmadas e destacadas três recusas: o Estado como produtor de cultura; a tradição populista do Estado em se apropriar da cultura popular reformulando-a e apresentando com diferente significado para a nação; e a tradição neoliberal dos anos 80, que abria as portas para um mercado ditador de regras e aceites para a cultura do consumo e do negócio. Pensar o Estado não só como responsável pelo acesso à cultura, mas como sujeito cultural, é diminuir em muitos aspectos toda uma produção cultura de uma população local. A premissa de que somente um órgão maior é capaz de instruir, compreender e fornecer cultura à sua população era de fato uma das principais recusas da nova proposta de governo.

Para compreendermos porque o Estado não pode ser produtor de cultura precisamos retomar a concepção filosófica e antropológica abrangente – a cultura como atividade social que institui um campo de símbolos e signos, de valores, comportamentos e práticas –, acrescentando, porém, que há campos culturais diferenciados no interior da sociedade, em decorrência da divisão social das classes e da pluralidade de grupos e movimentos sociais. Nessa visão múltipla da cultura, nesse campo ainda da sua definição filosófico-antropológica, torna-se evidente a impossibilidade, de fato e de direito, de que o Estado produza cultura. O Estado passa, então, a ser visto, ele próprio, como um dos elementos integrantes da cultura, isto é, como uma das maneiras pelas quais, em condições históricas determinadas e sob os imperativos da divisão social das classes, uma sociedade cria para si própria os símbolos, os signos e as imagens do poder. O Estado é produto da cultura e não produtor de cultura. E um produto que exprime a divisão e a multiplicidade sociais. (CHAUI, 2007, p. 63).

O projeto dos anos de 1989-1992 procurava desabilitar certas tradições clientelistas, não polarizando a cultura popular e erudita, mas colocando ambas em coexistência e amplitude do leque cultural do país. O papel da Secretaria Municipal de Cultura deixa claro que não se colocaria como balcão de demandas e projetos, pelo contrário, alimentaria a construção de uma Política Cultural *com e para* a cidade.

A última das três recusas é em relação à tradição neoliberal, identificada com mais intensidade nos anos 80, esta que amplia sua influência dentro das demandas do setor cultural em concordância com uma diminuição do papel do Estado no setor. Em oposição a este modelo de gestão que destaca a iniciativa privada como parceira do Estado que se mantém à serviço de padrões definidos pela indústria cultural e da lógica de mercado, a gestão de Marilena Chauí recusa esse controle estatal sobre a cultura, e provoca a população ao cargo de produtor e reconhecedor de sua cultura local, sem confundir cidadãos com meros consumidores e contribuintes.

Por modernidade, os governantes entendem os critérios e a lógica da indústria cultural, cujos padrões o Estado busca repetir, por meio das instituições governamentais de cultura. Dessa maneira, o Estado passa a operar no interior da cultura com os padrões de mercado. (CHAUI, 2007, p. 64).

Durante essa trajetória no governo, alguns pontos sobressaem no esforço de criação de uma nova estrutura elaborada pelo grupo de intelectuais guiados por Marilena Chauí. Além de pôr em pauta as dificuldades de acesso da população aos equipamentos culturais da cidade, o cenário em que se encontrava a cidade e os equipamentos culturais nela instaurados era de calamidade. Foi então imprescindível que se iniciasse um processo de contínuas reformas em diversos equipamentos pela cidade, como o Teatro Municipal e a Biblioteca Mário de Andrade. Assim, se estendeu também a preocupação com a manutenção e preservação das reformas. Diante disso, a Secretaria criou uma equipe móvel de Reforma e Manutenção que se encarregava de obras menores, visitas periódicas preventivas e supervisões dos equipamentos na cidade.

Houve empenho na recuperação da infraestrutura, dos equipamentos danificados ou deteriorados. Entre outros, as bibliotecas, especialmente a Mário de Andrade, reformada e reequipada; o Teatro Municipal, com sua reforma concluída, e mais alguns dos teatros de bairro reformados e reabertos, como o Martins Pena e o Paulo Eiró; e, parcialmente, o Centro Cultural de São Paulo, devolvendo-lhe condições mínimas de funcionamento. (Administração cultural em São Paulo: 1989-1992 uma discussão preliminar). (WILLER, 1997, p. 43).

Uma das propostas desta Secretaria Municipal de Cultura destaca o desmonte da ideia de separação geográfica que operava na cidade entre centro e periferia. Este estigma sociocultural embarca em uma transformação da cultura política da cidade, transformando a divisão social em diferentes formas de intervenção cultural através da troca de experiências entre os lugares resultando na constante modificação da paisagem cultural da cidade.

Não é uma questão de oposição pura e simples em relação ao centro da cidade, pois em São Paulo há *vários* centros: é uma cidade construída de várias centralidades, talvez até uma “não-cidade” onde a cultura se coloca em uma de suas dimensões “centrais”, que é exatamente a sua descentralidade. (SOUZA, 1997, p. 23).

Dentro do conjunto de ações da gestão de Chauí foram desenvolvidos diversos projetos e programações culturais de diferentes segmentos artísticos e culturais, sendo de

destaque o fomento dos circuitos de palestras que abriu a oportunidade de incorporar profissionais da administração municipal, entidades culturais e outros setores da sociedade ao diálogo e participação nos rumos e decisões da gestão municipal.

Entre as atividades da gestão que compuseram o cenário da cultura em São Paulo também estão a criação de fóruns na Casa de Cultura onde eram debatidas prioridades de trabalho de acordo com a sua região; a reativação do Conpresp – Conselho Municipal de Preservação Histórica e Ambiental; e as audiências públicas para formulação dos orçamentos anuais, por terem um significativo aumento da participação pública. Internamente a administração merece destaque a implementação dos colegiados de gestão nos departamentos e coordenadorias, com reuniões frequentes que abriam a porta para o incentivo à presença dos servidores.

Gabinetes, departamentos e coordenadorias passaram a funcionar e cooperar juntos através de reuniões mensais; e divisões passaram a formar colegiados de direção em suas respectivas áreas. Os Projetos Especiais foram um laboratório para a concretização da ideia de cidadania cultural. Conforme afirma Marilena Chauí (1997), foram o espaço onde grandes temas políticos e culturais da cidade e do país se traduziam em programas e atividades realizados pela própria cidade.

Quanto as bibliotecas, o tripé que incluía atualização de acervo, reformas estruturais dos prédios, e aprimoramento de quadro funcional, foi assistido pelo reforço de 300 mil livros que dobraram os acervos, e iniciativas como o “Programa Leitor Infinito”, um dos maiores assumido por um órgão público de cultura que incentivou a participação de cerca de mil trabalhadores, e o curso “Mediadores de Leitura”, que mesmo em vezes distante da realidade dos funcionários, possibilitou momentos de debates sobre as rotinas dos trabalhadores de bibliotecas.

A ideia era transformar os trabalhadores de bibliotecas (do porteiro ao especialista) em agentes culturais sensibilizados pela leitura, servidores do público com conhecimentos do projeto cultural da secretaria e com noções da história da cidade e seu fazer cultural. (FARIA, 1997, p. 16).

O olhar acentuado para a política das bibliotecas do município de São Paulo fez com que as ações desencadeadas pelo programa de Cidadania Cultural se tornassem referência posteriormente para modelos de bibliotecas em todo o país, incluindo a Biblioteca Nacional do Rio de Janeiro. A ideia das Bibliotecas do Cidadão se aproxima do olhar iniciado com a

gestão de Mário de Andrade sobre as políticas e programas de incentivo à leitura da cidade como, por exemplo, os projetos ônibus-biblioteca e as caixas-estante.

Uma pesquisa, feita pela empresa Teorema, sobre a opinião dos usuários dos serviços públicos municipais, indicou que a nota mais alta foi obtida, na periferia da cidade, pela SMC com os ônibus-biblioteca e as caixas-estante. Os depoimentos dos jovens trabalhadores e dos idosos do centro da cidade sobre os programas do Solar da Marquesa, da Estação da Luz, do Parque da Aclimação, e os dos trabalhadores dos bairros sobre o projeto de Memória Social do Cotidiano, que, em alguns casos, levou a oficinas literárias para que os próprios memorialistas escrevessem livros das suas memórias e criassem centros comunitários de documentação, assim com o registro gravado de depoimentos dos que percorreram as exposições de Rua do Patrimônio Histórico e dos professores que acompanharam crianças e adolescentes nas visitas monitoradas do Circuito Histórico, fazem-nos crer que foi altamente compensador o vínculo que a Cidadania Cultural criou com a memória da cidade. (CHAUI, 1993, p. 31).

É importante ressaltar que o diálogo com a população visava não somente identificar demandas, mas também construir avaliações das ações e projetos desenvolvidos. Nota-se a presença de indicadores e pesquisas como instrumentos e ferramentas de gestão de Marilena Chauí no município de São Paulo, o que indica um resultado possível na maior aproximação da população da construção de políticas públicas para a cidade.

Clientelismo e política de balcão faziam parte dos limites do cenário em que as ações culturais se desenvolviam em São Paulo, mesmo considerando os possíveis avanços que as propostas inovadoras e precursoras de figuras como Mário de Andrade tenham iniciado anos antes. Havia ainda a luta contra a burocratização de processos internos, característicos da política pública, e a necessidade do destravamento de trâmites que dependiam mesmo que não somente, mas muito da disposição do servidor público. Essas questões traziam à tona a carência do significado e peso de propostas que careciam da agilidade de andamento dentro das triagens.

Diante disso, a gestão de Marilena Chauí procurou desenvolver também propostas para melhor assimilação do entendimento do público aos projetos por parte dos servidores que trabalhavam dentro da máquina pública. Acionar as sensibilidades dos técnicos para com a especificidade de projetos que lidava o setor, era de longe uma estratégia que possibilitava a amplitude e a melhoria de processos internos da própria Secretaria Municipal de Cultura.

Desde 1991 estava posta a questão da descentralização que possibilitaria ampliar a ação cultural com o envolvimento da população através de 13 coordenadorias

regionais de cultura. No entanto, só no último a descentralização cultural decolou. O seu objetivo era integrar as diversas ações de grupos, entidades, movimentos, administrações regionais e secretarias desenvolvendo projetos comuns, ampliando a ação, integrando estado e sociedade civil. (FARIA, 1997, p. 16).

Sabemos que as políticas públicas de cultura não conseguem dar conta de toda uma diversidade de práticas sociais e culturais de um território, justamente por estas últimas serem de caráter dinâmico e estarem em constante construção. Em uma cidade onde as carências básicas como saúde, educação e moradia, eram alarmantes, também se pensa o cenário onde os recursos financeiros não têm braços suficientes para contemplarem os patrocínio e apoios ao trabalho cultural. O grande diferencial da proposta de Marilena Chauí partiu da mudança de visão dos cidadãos, agora vistos como criadores, propositores e além de público espectador, dentro de uma lógica da nova proposta de alongamento das arestas da definição do campo cultural. Este diferencial procura provocar mudanças na então realidade que se estendia a situação de privação de oportunidades culturais da população trabalhadora.

Uma das dificuldades que se apresentam diante da instauração de uma gestão democrática é o lugar que se toma a participação popular organizada. Seguindo neste viés, em 23 de novembro de 1992, já quase ao final de sua gestão, foi aprovada na Câmara Municipal a Lei nº 11.287, que reorganiza o Conselho Municipal de Cultura, órgão que viabilizava maior atuação dos moradores de São Paulo nas tomadas de decisões da Secretaria Municipal de Cultura.

A mudança de paradigma em determinada comunidade é um processo longo e demorado. Em uma gestão de quatro anos, mesmo diante de um projeto de política cultural aperfeiçoado, temos exemplos de iniciativas tardias ao processo de execução. Parte disso se deu pelo alto índice de reformas físicas nas instituições culturais pela cidade necessárias à adequação mínima de um cenário para a execução de atividades.

As contribuições do projeto Cidadania Cultural ampliaram visões sobre o campo das políticas públicas para a cidade. No campo conceitual, muitos foram os desdobramentos das ações que compunham o projeto, tais como a mudança de paradigma sobre a importância de se ter uma política cultural como elemento do ato de governar; o alargamento do conceito de cultura disseminado também pela influência da visão do ato de criar e de produzir; a transformação do entendimento sobre o binômio popular x erudito, firmando uma desconstrução de uma cultura oficial da cidade em detrimento de outra; e a reafirmação de uma memória social plural que constrói um território.

As atividades propostas pela gestão de Marilena Chauí não resultaram somente em contribuições para o campo conceitual da elaboração de uma política cultural para a cidade. Além da ampliação da qualidade de programações e as reformas físicas de espaços pela cidade, o projeto Cidadania Cultural buscou alinhar a administração pública com a nova onda democrática da modernidade, com perspectivas de reflexão dentro da administração pública da cultura, ampliação da sensibilidade nos processos de atuação e decisão, além da abertura de canais de participação para a população e os próprios servidores.

Os reflexos sobre a cidade partiram de um novo entendimento sobre seus conflitos internos e exclusões enraizadas, e seus recortes geográficos e suas prioridades através de uma proposta que propunha uma inversão de valores e uma mistura das práticas, que concluía que todas elas se devem do local de produção da diversidade da cultura do município.

Sobre as práticas desta experiência de gestão, podemos imprimir resultantes que se tornaram influenciadoras para outros modelos subsequentes, com elementos fundamentais para a construção de novos paradigmas da relação estado e sociedade na área da cultura, como veremos em exemplos de outras gestões a seguir.

2.4 GILBERTO GIL

Ao invocar nosso último gestor escolhido para análise deste capítulo, é evidente o apontamento de sua justificativa dentro da onda democrática das políticas públicas de cultura da modernidade. A escolha por apresentar os traços da trajetória de Gilberto Gil dentro de um momento específico de sua carreira política frente ao Ministério da Cultura no período de 2003 a 2008, é evidente diante do vasto exemplo dos programas e projetos desenvolvidos em sua gestão. Gilberto Gil assumiu em janeiro de 2003, quando o presidente Luiz Inácio Lula da Silva tomou posse e permaneceu no cargo de ministro por cinco anos e meio. Deixou o Ministério em 30 de julho de 2008 para voltar a dedicar-se com maior exclusividade à sua vida artística.

Não somente pelas ações desenvolvidas durante o período, mas também pela exemplar articulação realizada entre os acontecimentos internacionais do mundo da cultural simultâneos à sua atuação, a gestão de Gilberto o Gil foi responsável por mudanças estruturais importantes no Ministério da Cultura, do incentivo da participação popular na agenda das políticas públicas de cultura ao comprometimento em efetivar a lógica da democracia cultural sobre o setor no país.

Gilberto Passos Gil Moreira, mais conhecido como Gilberto Gil, nasceu em Salvador - BA em 26 de junho de 1942. Pai de oito filhos, consagrou sua carreira como cantor, compositor, instrumentista, produtor musical e político brasileiro, com grandes contribuições na música brasileira, a exemplo dos prêmios Grammy Americano, Grammy Latino e a nomeação de “Artista pela Paz” pela UNESCO, em 1999. Entre suas inúmeras atuações, foi também embaixador da ONU para agricultura e alimentação.

Primogênito de José Gil Moreira, médico formado pela Universidade da Bahia, e de Claudina Passos Gil Moreira, professora primária, passou sua infância quase que completa na cidade de Salvador. Desde muito novo já manifestava o desejo de ser músico e acompanhava de perto o surgimento de bandas locais, sanfoneiros, cantadores e violeiros que traziam informação para a população com seus versos de improviso, desafios entre si e contando estórias.

Em 1952, aos nove anos, iniciou as aulas de acordeom. Concluiu o ensino médio em 1960 e, com sua reprovação do vestibular de engenharia, decidiu estudar mais um ano no cursinho, mudando seu objetivo para administração. Na Universidade da Bahia, durante o curso se destacou participando de eventos de vanguarda, seminários de música, e contatos com a música erudita contemporânea. Ao se formar em 1964, escolheu mudar-se para São Paulo, onde passou a dividir seu tempo com as responsabilidades de escritório e a música

Fortemente associado ao movimento cultural brasileiro Tropicalista (Tropicália ou tropicalismo), nome este encontrado pela mídia para definir o estado de espírito inconformado dos músicos estreados Caetano Veloso e Gil, os próximos anos foram marcados pela repressão da ditadura e pelo exílio dos cantores no exterior. Parte do ideário do movimento é compreendida por uma influência das propostas do Movimento Antropofágico das décadas de 1920 e 30, com artistas como Mário de Andrade, Tarsila do Amaral e Oswald de Andrade, em uma tentativa de mesclar a cultura popular e a identidade nacional com as influências cultura pop estrangeira.

Misturando manifestações tradicionais da cultura brasileira à inovações estéticas radicais, o movimento se expressou em diversas linguagens como as artes plásticas (com Hélio Oiticica), o cinema (com influências do Cinema novo de Gláuber Rocha) e o teatro brasileiro (as peças de José Celso Martinez Corrêa), se consolidando como uma forma de se expressar sobre a Ditadura Militar.

No final de 1968, durante o Governo Médici, Gilberto Gil foi preso devido ao Ato Constitucional Nº 5 que cerceou a liberdade artística e dos cidadãos, juntamente com o cantor Caetano Veloso. O cantor ficou proibido de se apresentar ou dar qualquer declaração

em público, porém conseguiu participar ainda de um espetáculo de despedida, na Bahia juntamente com Caetano. De fevereiro a julho do mesmo ano foi mantido em confinamento até conseguir sair do país para o exílio em Londres e, em 14 de janeiro de 1972, Gil recebeu autorização para voltar ao país com sua família.

Em 1987, Gil tornou-se presidente da Fundação Gregório de Mattos¹⁷, e retornou para Salvador, onde se elegeu vereador pelo Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB). Durante seu mandato foi criada a Fundação Onda Azul, instituição voltada para a preservação ambiental. Através dos anos, Gilberto Gil se envolvia cada vez mais em projetos sociais e do meio ambiente, tornando-se o porta-voz do movimento de consciência da raça negra que se organizava no País.

Gilberto Gil teve grande reconhecimento internacional também, sendo o primeiro artista baiano agraciado com o título de Artista *da Unesco pela Paz*, saudação esta indicada às personalidades que mais se destacam na promoção da cultura em favor da paz.

Sua trajetória no Ministério é acompanhada de um cenário propício para o desenvolvimento de suas ações inovadoras. Com a entrada do governo do Partido dos Trabalhadores liderado pelo então Presidente Lula, o país teria um novo olhar para o setor cultural, historicamente relegado ao esquecimento por outras gestões. No documento “A Imaginação à Serviço do Brasil”, que apresenta o plano de governo para o setor da Cultura no país, se encontra uma análise panorâmica do cenário do país destacando os velhos conhecidos temas desigualdade social e as sucessivas descontinuidades administrativas.

O histórico de políticas de Estado Mínimo, características da gestão Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) e a desestabilidade criada pela desconstituição do Ministério da Cultura no período de 1990 a 1992, são exemplos confrontados na nova proposta de parâmetros contemporâneos de uma política cultural democrática e participativa do novo governo.

O Ministério foi extinto logo no início de 1990, já no governo Collor, sendo substituído por uma secretaria, e os órgãos a ele vinculados, na maioria, foram agrupados em dois grandes institutos: o Instituto Brasileiro de Arte e Cultura (IBAC) e o Instituto Brasileiro de Patrimônio Cultural (IBPC); e a Lei Sarney extinta. (CALABRE, 2014, p. 142).

¹⁷ A Fundação Gregório de Mattos é um órgão vinculado à Secretaria Municipal de Cultura e Turismo (SECULT) que tem como finalidade formular e executar a política cultural do Município de Salvador. Gilberto Gil foi presidente entre janeiro de 1987 e julho de 1988.

O planejamento para o setor cultural da nova presidência do país estrutura-se a partir do desejo de oposição deste cenário de Estado mínimo na cultura, inspirada por iniciativas da Unesco como a Conferência Mundial sobre Políticas Culturais (Mundiacult), realizada no México em 1982, onde foi apresentada uma redefinição do conceito Políticas Culturais que a compreende a

[...] adoção de abordagens políticas que enfatizassem um conceito amplo, antropológico, de cultura, que incluam não apenas as artes e as letras, mas também os modos de vida, os direitos humanos, os costumes e crenças; a interdependência das políticas nos campos da cultura, da educação das ciências e da comunicação; e a necessidade de levar em consideração a dimensão cultural do desenvolvimento. (BRASIL, 2002, p. 10).

Assim, o trabalho do Ministério da Cultura brasileiro afirma sua definição do campo da Cultura nas palavras do ministro Gilberto Gil em seu discurso de posse como

Muito além do âmbito restrito e restritivo das concepções acadêmicas, ou dos ritos e da liturgia de uma suposta "classe artística e intelectual". Cultura, como alguém já disse, não é apenas "uma espécie de ignorância que distingue os estudiosos". Nem somente o que se produz no âmbito das formas canonizadas pelos códigos ocidentais, com as suas hierarquias suspeitas. (...) Cultura como tudo aquilo que, no uso de qualquer coisa, se manifesta para além do mero valor de uso. Cultura como aquilo que, em cada objeto que produzimos, transcende o meramente técnico. Cultura como usina de símbolos de um povo. Cultura como conjunto de signos de cada comunidade e de toda a nação. Cultura como o sentido de nossos atos, a soma de nossos gestos, o senso de nossos jeitos. (...) Desta perspectiva, as ações do Ministério da Cultura deverão ser entendidas como exercícios de antropologia aplicada. O Ministério deve ser como uma luz que revela, no passado e no presente, as coisas e os signos que fizeram e fazem, do Brasil, o Brasil. Assim, o selo da cultura, o foco da cultura, será colocado em todos os aspectos que a revelem e expressem, para que possamos tecer o fio que os unem. (GIL, 2003, p. 10).

A partir da gestão de Gil, o Ministério ampliou seu campo de atuação e ganhou um protagonismo inédito diante da população do país, alimentando questões cruciais do papel do Estado perante formulações e projeção dos programas e projetos. O conceito de cultura destacado que guiava as ações do MinC, abriga três dimensões: a cultura como expressão simbólica, a cultura como um direito e cidadania, e cultura como economia e desenvolvimento. No âmbito da expressão simbólica, encontramos em seus discursos afirmativas sobre as múltiplas manifestações da cultura no país e a abrangência das tradições no território nacional. O cenário encontrado no país era de um distanciamento do conhecimento da enorme extensão cultural por parte do Governo Federal; fato este colocado

em questão com as propostas de ampliação de editais e convênios para mapeamento dessas atividades, com intuito de tornarem objetos de políticas de incentivo.

Concomitante à ampliação da visão de cultura do país, outro conceito estruturante que aparece com frequência nas ações do governo Gil é o de diversidade cultural. Esse modo/juízo de ação vem sendo respeitado e aplicado em outras gestões como visto anteriormente. Definir nossa diversidade cultural a partir do conjunto de diferenças é incluir múltiplas identidades da nação como fator importante na construção da nacionalidade. Esta nacionalidade não confere uma unicidade, mas sim um conjunto de diferentes formas simbólicas expressadas na cultura brasileira. Assim, aderir um conceito de diversidade inclui também seus conflitos internos e disputas constantes de significado, levando em conta a construção histórica de um povo, sua característica multiculturalista e a capacidade de impressão de um regime de convivência pelas diferenças sociais.

Entender a cultura como um direito social de todo o cidadão é considerá-la uma necessidade social como a saúde, a educação e a assistência social. Tendo como base essa compreensão, as políticas públicas para o setor cultural desta gestão abraçaram iniciativas como a descentralização, o acesso e a ampliação da participação da população nos veículos e instrumentos da cultura no país. A busca por transmitir a lógica do direito cultural para a compreensão da população passa por diversas fases, como por exemplo, a indicação de uso e permanência em locais (como museus e centros culturais) pouco acessados por grande parte dos brasileiros, o conhecimento de novas formas de monetizar e incentivar a produção cultural do país, e a alimentação do sentimento de pertencimento e responsabilidade participativa das ações do governo na área da Cultura.

Dever-se-ia, ao contrário, conduzir uma política cultural que fosse além de garantir tais ingressos à maioria da população: promover uma nova atuação fundada na “cidadania cultural”. Nessa abordagem, as políticas culturais deveriam avaliar o acesso dos cidadãos à cultura como um direito fundamental e necessariamente, à possibilidade desses cidadãos intervirem nas políticas públicas, de participar e interferir diretamente na vida política das cidades, ou seja, de poder dialogar ativamente com o Estado numa perspectiva democrática (Chauí, 2006 apud MEIRA, 2016, p. 20).

Reconhecer esse espaço estratégico de ação do Estado é abrir o campo de oportunidades das políticas culturais ao desafio da inversão das prioridades e do enfrentamento à desigualdade social e à concentração de renda, partindo de uma renovação do conceito clássico de cidadania, que opera pela lógica do direito à igualdade, para assegurar a noção contemporânea do direito às diferenças no plano político de ação do Estado. (BRASIL, 2002, p. 13).

Na era da globalização, gerar proximidade do setor cultural com o econômico se tornaria tarefa simples. Porém, algumas propostas anteriores, como a instauração das Leis de Incentivo no país, geraram a anulação do papel do Estado colocando nas mãos do mercado o total controle sobre essa decisão. Em contrapartida, a proposta desenvolvida na gestão do Ministro Gilberto Gil intenciona a aproximação desses setores por meio do entendimento da cultura em gerar ativos econômicos colaborando para o incentivo das produções buscando o desenvolvimento de territórios invisíveis à lógica do mercado, sem firmar compromissos com a larga e ditadora indústria cultural.

Contribuir para que esses ricos processos culturais adquiram a dimensão econômica que lhes compete no mundo contemporâneo, sem descuidar da noção de "desenvolvimento humano" defendida pelas Nações Unidas que, em última análise é o que espera a sociedade brasileira das Políticas Públicas de Cultura sintonizadas com o novo Projeto Nacional para o país. (BRASIL, 2002, p. 13).

Entender que o fazer cultural está nas mãos da própria população, não diminui o papel do Estado de promotor de políticas culturais setoriais. O exercício da política cultural faz parte da cultura política de uma nação e é desenvolvida por diversos setores e agentes sociais, institucionais, culturais e políticos. Neste sentido, a noção de políticas culturais

Toda política cultural não pode deixar nunca de expressão essenciais da cultura desse mesmo povo. Mas, também, no sentido de que é preciso [O Estado] intervir. Não segundo a cartilha do velho modelo estatizante, mas para clarear caminhos, abrir clareiras, estimular, abrigar. Para fazer uma espécie de "do-in" antropológico, massageando pontos vitais, mas momentaneamente desprezados ou adormecidos, do corpo cultural do país. Enfim, para avivar o velho e atizar o novo. (GIL, 2003, p. 12).

Uma mudança significativa decorrente da reforma, a reinterpretação do significado de política cultural, seguiu em uma tentativa de afastar a velha concepção da lógica de financiamento e da cultura de balcão, essas acessadas somente por produtores da indústria cultural consolidada. A partir da nova estrutura capas de formular, planejar, e executar uma nova gestão da cultura no país, as autarquias ligadas ao mistério passaram a atuar dentro de seus setores específicos, ficando mais próximas aos seus universos de execução de atividades.

A partir de 2003, o Ministério foi composto pela nova equipe que promoveu sua reformulação. A nova estrutura era composta por secretarias de caráter político e transversal: Secretaria de Articulação Institucional (SAI); Secretaria de Identidade e

Diversidade Cultural (SID); Secretaria de Políticas Culturais (SPC); Secretaria de Programas e Projetos (SPPC). Além destas, foram fortalecidas quanto ao planejamento e gestão as secretarias de Fomento, do Audiovisual e Executiva; bem como o reforço do papel das vinculadas¹⁸. Este novo desenho proporcionou maior integração dos programas, ações e projetos descritos e futuramente executados pelo ministério, em um movimento que contava tanto com a articulação de sua estrutura interna quanto interministerial.

Temas e áreas da cultura ganharam maior consistência com o amparo de secretarias, fundações, institutos e agências, assegurando um funcionamento mais sistêmico e integrado. O Sistema MinC teve uma coordenação ativa dos presidentes e diretores das instituições que o compõem, e todos passaram a gerir colaborativamente a política do Ministério, do orçamento ao debate de questões conceituais, tomando decisões conjuntas sobre os rumos a seguir e fortalecendo processos específicos que se encontravam em curso. A reforma, que definiu melhor a competência e precisou a finalidade de cada área administrativa, eliminou as sobreposições e a excessiva centralização que geravam desperdícios de tempo e de recursos. Criou uma cultura gerencial sistêmica, de interdependência entre áreas e objetivos. Todos passaram a ter atribuições complementares e inter-relacionadas. (BRASIL, 2006, p. 17).

A estrutura anterior apresentava um formato baseado em uma visão antiquada do conceito de cultura, reafirmando uma divisão setorial entre as linguagens. O resultado era a incapacidade em atender suas demandas, pois não dava conta do conjunto de novos formatos de produção cultural do país sem abrir mão dos cuidados com as belas artes.

A preocupação com a formação dos gestores e administradores que estavam a frente de setores importantes da área da cultura foi outro critério estabelecido pela gestão de Gilberto Gil. Assim, além da ampliação de formações para os setores e secretarias, também procurou-se trazer esses grupos para posições internas a estrutura do MinC a partir do primeiro concurso público da história do Ministério no ano de 2006. Esse fator deixou claro a visão que se estabelecia com relação aos critérios de continuidade das ações de governo, em uma tentativa de alimentar continuidades e precaver desmontes e falhas na administração interna de órgãos gestores.

Potencializar o capital social e cultural de um povo é uma tarefa complexa, que exige o alargamento das possibilidades das políticas culturais de se integrarem

¹⁸ O Ministério da Cultura é composto por órgãos colegiados e conta com sete entidades vinculadas, sendo três autarquias e quatro fundações que abrangem campos de atuação determinados. São elas: Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), Instituto Brasileiro de Museus (Ibram), Agência Nacional do Cinema (Ancine), Fundação Casa de Rui Barbosa (FCRB), Fundação Cultural Palmares (FCP), Fundação Nacional das Artes (Funarte) e Fundação Biblioteca Nacional (FBN). (Texto retirado do antigo site do Ministério da Cultura: <http://antigo.cultura.gov.br/web/guest/entidades-vinculadas>).

ao esforço de desenvolvimento do país. Isso requer naturalmente um esforço para potencializar as áreas de planejamento e gestão de um segmento identificado pela aversão a essas áreas de ação pública, com o investimento sistemático em formação de quadros públicos habilitados a operar com a gestão cultural. Planejamento requer pesquisa, mapeamento, diagnósticos continuados, avaliação e monitoramento, quadros públicos e não-públicos qualificados e o desenho de programas estratégicos de longo prazo. (BRASIL, 2002, p. 15).

Algumas parceiras também foram estipuladas com órgãos externos, como foi o caso do diálogo da Secretaria de Políticas Culturais (SPC) com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (Ipea), convocados para auxiliar em trabalhos específicos de suas naturezas criadoras. Mais uma ação considerada dentro plano de continuidade das políticas públicas apresentadas, a produção e sistematização das informações sobre o campo da cultura visava auxiliar nos passos e tomadas de decisão em conformidade com o cenário da cultura no país. As informações coletadas permitiam maior aprendizado sobre a realidade do campo da cultura, auxiliando projetos como a Conta Satélite da Cultura (sistematização de informações sobre bens e serviços culturais), que elucidava dados da contribuição da cultura na formação do PIB – produto interno bruto, promovendo pesquisas sobre o impacto do setor na economia da nação.

2.3 implementar juntamente com o IBGE, IPEA, secretarias estaduais e municipais de cultura, instituições culturais, associações e sindicatos, uma Rede de Informações Culturais voltada para a produção sistemática de dados culturais (censo cultural, dados estatísticos e constituição de um banco de dados integrado que dê suporte à ação do Estado, da sociedade e do mercado); (A imaginação a serviço do Brasil, p. 17)

Ao longo dos anos de 2004 e de 2014, foram realizados vários encontros entre membros do Ministério da Cultura e do IBGE, dos quais resultaram diversos produtos e ações, como promoção de seminários e reuniões com técnicos de outros países (em especial da França e da Colômbia), a formação de um grupo de trabalho no IBGE para extrair das pesquisas existentes informações, que sistematizadas, passam a compor as publicações do Sistema de Informações e Indicadores Culturais (do IBGE). Um dos trabalhos que se destacou nessa parceria entre o MinC e o IBGE foi a publicação de um suplemento de cultura na Pesquisa de Informações Básicas Municipais (Munic), que foi a campo em 2005 e teve seu lançamento em 2006. A Munic é uma pesquisa anual realizada pelo IBGE desde a década de 1990, que abrange todos os municípios brasileiros, contendo grupos de módulos diferenciados de questões sobre a gestão pública municipal a cada ano e são repetidas periodicamente. (CALABRE, 2014, p. 146).

Ainda sobre as parcerias, um dos destaques desta gestão foram as portarias interministeriais, que apresentavam uma lógica de composição e trabalho mútuo entre diversos ministérios e secretarias em prol de uma política pública de cultura eficiente. São

os casos da parceria do Ministério da Cultura com o Ministério da Economia (portaria interministerial nº 01, de 04 de outubro de 2007) para o desenvolvimento de diretrizes de cooperação e articulação que incluía escolas, universidades, instituições e rede de bibliotecas; e com o Ministério das Relações Exteriores, fomentando a cultura brasileira em espaços internacionais, como o caso de eventos no Ano do Brasil na França.

[...] a Secretaria de Identidade e Diversidade Cultural (SID), colocou em prática uma série de ações variadas para as culturas populares, ciganas, indígenas, idosos, LGBT e saúde, enfim, apoiou projetos variados a partir de mecanismos diferenciados de fomento. É também importante salientar que a SID e a Secretaria de Políticas Culturais cumpriram um papel fundamental, junto ao Ministério das Relações Exteriores, no processo de construção da Convenção da Diversidade Cultural da Unesco. O Brasil teve uma atuação destacada durante todo o processo de construção e aprovação do documento internacional. Trabalho que foi desdobrado internamente tendo como principal estratégia a realização de seminários por todo o país para divulgar os princípios da Convenção. (CALABRE, 2014, p. 150).

Esta conjuntura mostra a ampliação do entendimento da cultura como agenda e responsabilidade de todos, no intuito de estimular a participação das instituições e outros setores da sociedade. Na vertente da descentralização das políticas públicas e do fortalecimento do diálogo com a sociedade, a criação de processos participativos retratam bem os novos vínculos da agenda da gestão Gilberto Gil com a sociedade em geral, como foi o caso da criação das Câmaras Setoriais do Livro e Leitura, das Dança, do Circo, do Teatro, das Artes Visuais, da Música e do Conselho Superior de Cinema, que coordenavam as deliberações para os setores e atividades culturais; e em 2003, o seminário “Cultura Para Todos” que percorreu os estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Pará e Pernambuco.

Estas ações iniciais deram subsídio ao ciclo de Conferências Nacionais de Cultura (CNC), que se sucederam nos anos de 2005, 2009 e 2013. Antecedidas por um trabalho de conferências municipais e estaduais, a primeira Conferência Nacional de Cultura se estruturou a partir de GTs temáticos e plenárias setoriais e gerais, conferências e mesas-redondas, produzindo um documento com os conteúdos debatidos e um relatório final de todo o desenvolver. As Conferências Nacionais de Cultura possibilitam que o Conselho Nacional de Política Cultural dialogasse com a sociedade, consultando-a sobre suas demandas e prioridades. Assim, o Decreto nº 5.520 de 2005 permitiu a reestruturação de mais um instrumento de participação na elaboração de políticas culturais.

Originalmente criado em 1992, o CNPC não chegou a ter um importante papel dentro da estrutura do Ministério da Cultura. Na segunda metade da década de 1990, os mandatos dos conselheiros foram terminando sem que houvesse a escolha de novos membros, o que fez com que o órgão desaparecesse sem ser extinto por lei. [...] Integram o CNPC, o plenário do conselho, o comitê de integração de políticas culturais, os colegiados setoriais; as comissões temáticas e os grupos de trabalho e a Conferência Nacional de Cultura. O plenário do Conselho é constituído por 58 titulares, 18 representantes do poder público (do Minc e de outros ministérios); 4 representantes do poder público dos estados e do Distrito Federal; 4 representantes do poder público municipal; 20 representantes das áreas técnico-artísticas e de patrimônio cultural; 8 representantes de entidades acadêmicas; e, 3 personalidades com comprovado notório saber na área cultural, escolhidas pelo Ministro da Cultura (CALABRE, 2013, p. 41-42)

O trabalho do Ministério da Cultura está vinculado ao CNPC através da submissão dos programas e projetos a serem implementados, passando pela análise dos técnicos-artistas das áreas setoriais e do patrimônio cultural eleitos em colegiais setoriais. Assim, sustentado pelo caráter deliberativo e consultivo do conselho pode-se trabalhar a representatividade da cultura nacional em um caminho para as políticas culturais democráticas.

O Ministério da Cultura realizou, em 2005, a primeira Conferência Nacional de Cultura convocada pela União, pelos Estados e pelos Municípios. Com esta iniciativa, o Estado reconheceu, conforme inscrito na Constituição brasileira, a importância da participação direta da sociedade para a formulação de políticas públicas e a formação e consolidação de uma cultura política democrática. De julho a novembro de 2005, 190 Municípios brasileiros realizaram suas conferências municipais ou se reuniram para realizar conferências intermunicipais [...] Estas conferências, além de discutir os Sistemas Municipais e Regionais de Cultura, elegeram delegados e indicaram propostas para as conferências estaduais. (...) Concluída a Conferência, foram aprovadas 63 diretrizes de política pública de cultura para o país. Estas diretrizes constituem uma base legítima a partir da qual, nos próximos anos, possam vir a ser formulados e implementados planos de cultura, na federação brasileira. Elas são a razão de ser deste livro. (BRASIL, 2007, p. 14).

Em 2005 se iniciava o processo de elaboração do projeto de lei para a aprovação do Plano Nacional de Cultura, concretizado somente no ano de 2010 com a Lei nº 12.343/10. O andamento das propostas de institucionalização no setor cultural do país seguia adiante conectando as propostas de um Plano Nacional de Cultura e de um Sistema Nacional de Cultura, com proposições como o Programa Nacional Cultura, Educação e Cidadania – Cultura Viva, instituído em 2004 pelo Ministério da Cultura. Sua finalidade era o fortalecimento da participação e o fomento aos projetos culturais com a criação de

pontos de cultura em todo país, que se concretizou como outro importante mecanismo de colaboração para a política pública de cultura.

O caminho para a confirmação de um Sistema Nacional de Cultura e seu processo de interlocução com os estados e municípios, de forma voluntária por meio dos protocolos assinados com o Ministério da Cultura, também se tornou um dos fatos mais marcantes dos estudos dentro da história das políticas culturais no Brasil. A articulação dos governos locais sem um sentido de subordinação entre as esferas estabeleceu e reforçou o sentimento de trabalho mútuo e colaborativo entre agentes do setor público e a sociedade. É importante observar que a ideia de um sistema reforça em si uma conjuntura de articulações de práticas de caráter democrático, público e acessível, ressaltando um enfoque nos equipamentos culturais distanciados muitas vezes dos usos e vivências cotidianas da população. A utilidade de uma organização de dados para um setor como o da cultura dentro de um Sistema Nacional permitiu amarrações com áreas como a economia da cultura onde o uso de informações se tornou crucial para o desempenho e desenvolver de novas produções pelo território nacional.

Dialogando com o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) do governo federal como um todo, o MinC lançou o programa Mais Cultura que foi apresentado, em algumas oportunidades, como o embrião do Sistema Nacional de Cultura, na medida que estabelecia convênios e parcerias com os governos estaduais e municipais para repasse de recursos em um processo de estadualização dos programas e das políticas. O Programa era gerido pela Secretaria de Articulação Institucional, criando uma espécie de coordenação central de uma série de programas, ações e projetos implementados por outras secretarias. (CALABRE, 2014, p. 154).

Muitos foram os programas e projetos ampliados, iniciados, desenhados ou repensados no período Gilberto Gil que mudaram realidades e olhares para campos colocados segundo plano ou pouco desenvolvidos e agentes inviabilizados há tempos por gestões anteriores. Um exemplo foi o Programa Museus, Memória e Cidadania cujo foco era a reorganização do financiamento aos museus e criação de uma Política Nacional de Museus.

O objetivo aqui não é de dar conta de todas as ações e desenvolvimentos gerados através das políticas públicas da gestão de Gilberto Gil, busca-se exemplificar e situar a amplitude de quebras de paradigmas e novas proposições vinculadas a figura do gestor durante seu período de exercício. Seu cuidado em conectar diversos cenários de um mesmo Brasil a partir do conceito de cultura, das propostas realizadas ou debatidas, e de parcerias

estendidas a outros setores públicos, privados, nacionais e internacionais; culminou em uma referência do desempenho de gestão de cultura para estudos posteriores.

Em mais uma de suas colocações, é importante frisar também seu conhecimento acerca da importância da propriedade intelectual e da liberdade digital como temáticas efervescentes no cenário contemporâneo ao de sua gestão. As questões jurídicas que fundamentam os direitos autorais entrelaçando-se com debates de liberação de usos de conteúdos culturais para fins públicos foram envolvidas pela visão do gestor em diversos discursos e posicionamentos em eventos públicos. Em 2005, o então ministro participou de um debate sobre Software Livre e Liberdade Digital onde enfatizou a importância do movimento que visa uma mudança da forma como são tratados o direito autoral e os direitos de cópia.

Não se trata de um movimento “anti”, mas de um movimento “pro”, ou seja, a favor da valorização e da disseminação de uma nova cidadania global, da capacidade de autodeterminação das pessoas, de novas formas de interação e articulação, da liberdade real de produção e difusão da subjetividade, da busca do saber, da informação, do exercício da sensibilidade e da coletividade. (GIL, 2005).

A natureza das políticas públicas implementadas neste cenário, colaboram para um novo entendimento do campo da cultura, historicamente marcados por estereótipos de classe social. Neste sentido, os discursos de Gilberto Gil buscaram enfatizar o papel do Estado, criticando sua extensa omissão no campo cultural. O professor e autor Albino Rubim apresentou uma análise da avaliação dessa experiência de gestão em suas pesquisas, a partir da relação com três tristes tradições presentes no cenário da cultura no país.

O desafio de implementar políticas democráticas foi colocado ao Ministério da Cultura, na contramão do autoritarismo evidenciado em outros cenários. Ao utilizar da gestão participativa, um dos marcos significativos de sua gestão, Gilberto Gil injetou em seus programas e projetos a intenção do incentivo e compreensão sobre a importância do desenvolvimento econômico e setorial da cultura no país. Ao estimular a construção de políticas da cultura em municípios e estados pelo território nacional, o Ministério confirmou sua adoção da democracia participativa como principal característica da gestão iniciada no ano de 2003.

A segunda triste tradição evidenciada pelo pesquisador Albino Rubim, já tratada anteriormente, revela o histórico de ausências de políticas públicas para o setor cultural. Em se tratando da gestão do Ministério nos anos de 2003 a 2008, essa cena quebrou sua

historicidade com o conceito e conjunto de políticas culturais para a sociedade que alavancou e se estendeu por, por exemplo, articulações entre o papel do Estado e empresas e instituições. A proposta de revisão das Leis de Incentivo do país, ainda que levadas para além do ano de 2008, também apresentou seus melhores argumentos durante o mandato de Gilberto Gil. Com a intenção de renovação da visão e objetivo de alcance das políticas de financiamento, as propostas de atualização da Lei Rouanet e outros mecanismos públicos provocou discussões e debates interessantes para o fortalecimento do diálogo e interesse de consolidação do campo cultural no Brasil.

É importante observar que o projeto inicial da criação das leis tinha como objetivo primeiro o estímulo à participação conjunta das áreas privada e pública no financiamento da cultura. Os percentuais de abatimento no imposto de renda devido constituíam somente uma parte dos recursos a serem investidos nos projetos culturais. Parte do financiamento deveria ser feito com dinheiro do próprio patrocinador. Dessa forma, as atividades culturais, com e sem apelo mercadológico, seriam custeadas por recursos públicos (isenção de imposto de renda) e privados. Nesse caso, se justificaria um maior poder de decisão da parte do patrocinador privado, já que este fazia um real investimento, com recursos próprios, nas atividades culturais. Com todas as críticas e problemas que possam ser apontados, não se pode negar que tal mecanismo teve um papel importante no desenvolvimento das atividades culturais do período. Ao longo da década de 1990, as leis foram sendo reformuladas e os percentuais de abatimento atingiram 100% (cem por cento) dos recursos investidos em diversas áreas (cinema, artes cênicas, patrimônio, música instrumental e produção de livros). (CALABRE, 2013, p. 37).

A instabilidade do setor cultural atravessada por vários mandatos é a última evidência histórica discutida pelo autor Albino Rubim. Essa por sua vez recebeu atenção do então Ministro da Cultura ao propor o uso de instrumentos que possibilitassem melhor análise do setor no país. Para isso, as parcerias estabelecidas com órgãos como IPEA e IBGE foram de suma importância para o tratamento e análise de dados e resultados para o auxílio da direção das políticas públicas de gestão do Ministério.

2.5 POSSÍVEIS DIÁLOGOS

Ao propor uma análise de trajetória e gestão de Mario de Andrade, Aloísio Magalhães, Marilena Chauí e Gilberto Gil, busca-se evidenciar características que se destacam entre esses dirigentes a partir de um conjunto de medidas providenciadas e executadas para o setor da cultura no país. Para isso, deve-se notar que o uso das políticas culturais, em seus diferentes cenários históricos com suas adaptações das terminologias

utilizadas, se coloca como base para realização de ações em cada um dos mandatos desses gestores.

Os debates estabelecidos entre Políticas Públicas e Gestão Cultural; e Política Cultural e Política Pública de Cultura tornam-se cruciais para o desenvolvimento dessas políticas, frisando a compreensão de cada gestor diante do cenário e demandas em que se colocavam. Em uma realidade onde as políticas culturais do país são feitas e desfeitas ao critério das circunstâncias, lembrando desmontes históricos e viradas bruscas de concepções dentro do setor cultural, os desafios enfrentados por esses quatro líderes dispõem de estratégias amplamente reconhecidas pelo setor de pesquisas nos tempos atuais.

As missões folclóricas executadas frente a coordenação de Mário de Andrade traziam muito da proposta de conhecimento e reconhecimento das práticas culturais em território nacional incentivadas pelo programa Cultura Viva na gestão de Gilberto Gil, por exemplo. A exemplificação cabe ao despertar de políticas culturais inclusivas e democráticas com forte acento no coletivo, já que ambas se prostravam diante do tão trabalhado ‘conceito ampliado de cultura’.

A interatividade e coparticipação entre outras áreas do poder público se mostra como mais um exemplo de aproximação de políticas entre os gestores. Durante a gestão de Mário de Andrade e Aloísio Magalhães, foram realizadas costuras com as áreas de patrimônio, saúde e educação. Um pouco distante da proposta de Gilberto Gil com as parcerias interministeriais, ainda assim é possível conectar essas propostas de finalidades como efetivação e continuidade de gestão.

Os novos desenhos de gestão abraçados pela inclusão dos direitos culturais e a temática da cidadania, pautados por Marilena Chauí e Gilberto Gil; e a territorialização de políticas públicas, evidenciadas em Gilberto Gil e Mário de Andrade; sugerem um caminho de inúmeras conexões entre as pautas desses gestores públicos. Esta aproximação caminha para nosso último capítulo, que se apresenta como um estudo de caso das trajetórias, experiências e formações de dois gestores públicos da cultura no município de Niterói- RJ.

A fim de provocar um debate acerca das possíveis relações entre o tripé trajetória/formação/experiência, discute-se as relações entre os caminhos apontados e desenvolvidos com as ações, programas, projetos, planejamentos do gestor e produtor cultural, Victor de Wolf, e da gestora cultural e pesquisadora Lia Baron.

CAPÍTULO 3 – GESTORES PÚBLICOS DA CULTURA: TRAJETÓRIAS NO MUNICÍPIO DE NITERÓI

Com o objetivo de delinear os impactos e reflexos das trajetórias e formações do gestor público da cultura em um sistema público de administração cultural municipal, busca-se mapear as ações de um perfil de gestor público da cultura a partir dos relatos de Lia Baron, consultora da Fundação de Arte de Niterói, e de Victor de Wolf, atual Secretário Municipal das Culturas. A escolha por trabalhar com essas duas figuras representantes do setor cultural é justificada pelo recorte territorial municipal de atuação dos mesmos; por ser um território de incentivo a cultura por parte das políticas públicas do município; por se tratar de uma cidade com uma presença forte da universidade frisando especificamente o fato de possuir curso de Produção Cultural administrado por um Instituto de Artes e Comunicação Social da Universidade Federal Fluminense (IACS - UFF); e pelo caráter propositor relacional que esses pontos anteriores possuem com a potencialidade de ação/atuação, exercício, planejamento de atividades e execução da figura do gestor público da cultura.

Niterói é um município de destaque dentro do território nacional principalmente por seu alto Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM). Baseado no censo de 2010, um estudo divulgado pelo Atlas do Desenvolvimento Humano do Brasil em 2013 indicou que o município tem o sétimo maior IDHM dentro do país e ocupa a primeira posição entre os municípios do estado do Rio de Janeiro. A atenção para o setor cultural do município também não fica atrás em se tratando de incentivos, isto porque a cultura possui certo reconhecimento como um vetor estratégico de desenvolvimento para diversos ciclos de gestão municipal. Com uma Fundação de Arte com mais de 50 anos de existência e diversos programas e projetos ativos, periódicos e, de certa forma, sistematizados junto a uma Secretaria Municipal das Culturas; Niterói se mostra um território de olhar amplo e atencioso para a área da cultura.

3.1 BREVE HISTÓRICO DAS AÇÕES CULTURAIS MUNICIPAIS

Em se tratando de suas estruturas, o município possui tanto uma Fundação de Arte – FAN quando uma Secretaria Municipal das Culturas, que se relacionam em uma divisão de tarefas para o cumprimento das ações no setor cultural. No site Cultura Niterói encontra-se um resumo sobre a criação da autarquia:

A história de sua fundação remonta ao ano de 1967, quando foi criado, pelo decreto nº 1652/67, o INDC (Instituto Niteroiense de Desenvolvimento Cultural). Ali foi estabelecido que os esforços do Instituto seriam direcionados ao incentivo de programas e projetos para o desenvolvimento e aprimoramento das artes, visando maior participação do público e da classe artística na produção e divulgação das artes em Niterói. Desde 1967, algumas mudanças e reestruturações foram realizadas. Em 1977 passou a chamar-se FAC (Fundação de Atividades Culturais). Em 1987, FUNIARTE (Fundação Niteroiense de Arte) e, finalmente, em 1997, FAN. No entanto, os objetivos iniciais, em linhas gerais, foram mantidos. [...] atualmente, as unidades administradas pela FAN são o Teatro Municipal João Caetano, o Museu de Arte Contemporânea, o Teatro Popular Oscar Niemeyer, o Centro Cultural Paschoal Carlos Magno, a Igreja de São Lourenço dos Índios, a Sala de Leitura do Parque Palmir Silva, a Sala de Leitura do Centro Social Urbano da Ilha da Conceição, a Sala José Cândido de Carvalho (na sede da Fundação), a Companhia de Ballet da Cidade de Niterói e o Solar do Jambeiro.

A Fundação de Arte de Niterói (FAN) é diretamente subordinada à Secretaria Municipal das Culturas, esta criada através da Lei Ordinária Nº 651/86 e modificada pelo Decreto Nº 11331/13. Nesta relação ficaram estabelecidos os esforços mútuos para o desenvolvimento de programas e projetos culturais, visando a maior participação do público e da classe artística na produção e divulgação das artes pela cidade.

3.1.1 Políticas Culturais Municipais

A construção de uma política cultural estruturada é necessária diante de qualquer território a fim de contemplar ações municipais de amplitude para a área da cultura. Quanto as políticas culturais em Niterói, a gestora cultural e pesquisadora Lia Baron arrisca afirmar que

[...] a primeira vez que Niterói ganhou uma política cultural foi durante o ciclo pedetista de treze anos à frente do governo municipal (entre 1989 e 2002), período em que Jorge Roberto Silveira e João Sampaio e alternaram como prefeitos. (BARON e CARNEIRO, 2018, p. 13).

A trajetória das ações das políticas culturais neste município pode ser dividida em três fases, conforme a própria pesquisadora atesta em seu artigo. Em conformidade com as mudanças na prefeitura e os ciclos de mandatos de gestão, constata-se uma primeira fase de grande volume de incentivos na recuperação de patrimônios históricos edificados; seguido por uma acentuação da imagem de um governo para todos, com atenção especial à

territórios periféricos; e finalmente a chegada de uma fase muito ligada a perspectiva de institucionalização, que está em curso atualmente.

Passando rapidamente por alguns marcos deste período, temos a estruturação de plataformas de criação e difusão artística como a política dos selos (Niterói Discos, Niterói Livros e Niterói Filmes); os processos de restauração do Teatro Municipal João Caetano (entregue em 1995) e do agora centro cultural Solar do Jambreiro (entregue em 2001); a inauguração do Museu de Arte Contemporânea de Niterói¹⁹, projetado pelo arquiteto Oscar Niemeyer e considerado o principal ponto turístico da cidade; a criação do ciclo de Encontros Internacionais, festivais com edições realizadas com diversos países, incentivando o intercâmbio histórico-cultural e parcerias - Cuba (1992), Portugal (1998), Japão (1998); Itália (1999); Espanha (2006); América do Sul (2011) e África (2016) - ; e o incentivo à programas como Aprendiz - Música na Escola entre outros.

Como se pode observar, o ciclo pedetista criou uma política cultural com ênfase em patrimônio, produção e difusão artística, além de eventos de intercâmbio. Tal conjunto de iniciativas conferiu status e refinamento ao projeto cultural posto em prática, conectando-o com as classes média e alta, naquele momento em crescimento na cidade. (BARON e CARNEIRO, 2018, p. 16).

3.1.2 Democratização e Descentralização

O governo assumido pelo prefeito Godofredo Pinto (2002; 2004 – 2008), reeleito em 2004, destacou-se por alavancar uma imagem mais popular do governo municipal, com uma atenção maior dedicada aos territórios periféricos. O principal marco da fase de democratização e descentralização na gestão municipal se concretiza com a criação do programa “Cultura para Todos”, este dividido em duas ações estruturadas: a produção de espetáculos gratuitos em espaços públicos e um conjunto de oficinas culturais realizadas em favelas e demais territórios periféricos da cidade.

No ano de 2009 a então aluna do curso de Produção Cultural – UFF Joanna Prado fez uma análise do programa realizado pela SMC/FAN. Segundo seu trabalho “Cultura em Niterói: uma análise da política cultural no município entre 2006 - 2008” o programa iniciado em 2003 “é uma iniciativa que propõe a utilização de espaços públicos como locais

¹⁹ O MAC Niterói foi inaugurado em 1996 acolhendo um dos principais acervos de arte contemporânea do Brasil, a Coleção João Sattamini. Foi reaberto ao público após uma reforma no dia 16 de junho de 2016, projetando um novo conceito de museu – MAC +20 – com perspectivas e compromissos para a renovação de futuros que começam com o sentido de lugar de criação, de síntese e unidade entre arte, cultura e sociedade em integração ambiental.

de apropriação cultural, através de apresentações artísticas [...] além de atender às mais diversas regiões do município, incluindo bairros mais afastados dos equipamentos culturais, o que proporciona uma descentralização cultural”. (PRADO, 2009, p.38).

Ressalta-se a perspectiva do termo cultura neste período como atividades de cunho artístico e formativo a qual seria levada até determinado território. Essa concepção seria posteriormente alterada principalmente por reflexos da mudança de paradigma a nível nacional, com ideologias de gestores da pasta da cultura como Gilberto Gil e o trabalho de aproximação da cultural em seu viés antropológico.

A sintonia entre a municipalidade, sua política descentralizada e o governo federal era visível também através do programa mais paradigmático da nova fase do MinC, o Cultura Viva. Em 2007, a cidade possuía cinco Pontos de Cultura selecionados, que funcionavam como núcleos de produção e irradiação cultural de dimensão comunitária. Naquele momento, a gestão municipal conseguiu apoiar financeiramente os Pontos, complementando os recursos transferidos pelo MinC para as instituições. (BARON e CARNEIRO, 2018, p. 20).

Ainda no ano de 2007 temos a criação do Conselho Municipal de Cultura²⁰, seguido da realização das duas primeiras Conferências Municipais de Cultura, em 2008 e 2009. Assuntos como a qualificação do quadro de colaboradores municipais da cultura se consolidam no primeiro e único concurso público no mesmo ano.

As propostas de criação do tripé Conselho-Plano-Fundo para a cultura emergem desde o primeiro encontro, em concordância com os debates emergentes do Sistema Nacional de Cultura. Os debates em âmbito nacional influenciam bastante a lógica municipal como, por exemplo, a ideia de consolidação de um sistema de financiamento e fomento que garantisse a ampliação do volume de recursos destinados à cultura.

No ano de 2009, início do último ciclo de mandato do prefeito Jorge Roberto Silveira, a cultura toma novamente o rumo da recuperação patrimonial da cidade, com as reformas de casarões antigos como, por exemplo, o agora Museu de Arte Popular Janete Costa.

3.1.3 Institucionalização e Fomento

²⁰ A Lei nº 2489, de 26/11/2007 instituí o Conselho Municipal de Cultura - CMC, órgão de caráter consultivo e incentivador das atividades culturais do Município de Niterói.

No ano de 2013 o então prefeito Rodrigo Neves em seu primeiro ciclo de mandato (2013 – 2016) propõe um novo direcionamento para o setor cultural, que passa a fazer parte de um entendimento de recurso para o desenvolvimento econômico, social e humano. Assim, tão logo em 2015 é sancionada a Lei Nº 3185, que cria o Sistema Municipal de Cultura de Niterói. Dela derivam o Sistema Municipal de Financiamento à Cultura (SIMFIC), estabelecido com o objetivo apoiar financeiramente projetos e iniciativas culturais, e o Fundo Municipal de Cultura. Ainda no mesmo ano, outra legislação reformula o então Conselho de Cultura²¹, agora denominado Conselho Municipal de Política Cultural de Niterói (CMPC) de caráter deliberativo e composição paritária, que assumiria um papel central na formulação das políticas culturais municipais. Assim, o município caminhou alinhando-se à estrutura proposta pelo governo Federal para a formação do Sistema Nacional de Cultural²².

Demais iniciativas reafirmam a visão econômica e a potencialidade do município através do fomento às artes, como o primeiro edital do mecanismo de renúncia fiscal, lançado em 2017, e o Edital de Fomento ao Audiovisual (parte do Programa Niterói Cidade do Audiovisual), em 2018. Ainda distante de uma eficiência funcional, o mesmo governo criou um sistema de monitoramento de espaços culturais, que auxiliou na elaboração de projetos, atendimento de demandas, planejamentos e acompanhamento dos equipamentos culturais da cidade.

3.2 TRAJETÓRIAS E EXPERIÊNCIAS

Na tentativa de compreender melhor quais são os desafios da profissão do gestor público da cultura, como se dá o processo de interesse por essa área e as relações com a construção desse profissional e seu território de ação; foram realizadas duas entrevistas com gestores que ocuparam diferentes posições dentro da administração da cultura no município de Niterói. No âmbito das políticas públicas de cultura, esses gestores foram responsáveis

²¹ Lei Municipal nº 3.182.

²² A implementação do Sistema Nacional de Cultura (SNC) vem sendo trabalhada desde 2003 como forma de representação de um novo padrão de gestão pública da cultura no país. Seu objetivo é formular e implementar políticas públicas, democráticas pactuadas entre a União, estados e municípios, com a participação da sociedade civil. Em novembro de 2012, a Emenda Constitucional nº 71, inseriu o SNC à Constituição Federal e em seu inciso 4º atribuiu participação dos estados e municípios: § 4º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão seus respectivos sistemas de cultura em leis próprias. No mesmo ano o município de Niterói solicitou a sua integração ao Sistema Nacional de Cultura (SNC), e recebeu as orientações para a criação do Sistema Municipal de Cultura, a ser coordenado pela Secretaria Municipal de Cultura em parceria com a Fundação de Arte, em diálogo com a sociedade civil niteroiense representada pelo Conselho Municipal de Cultura da cidade.

por implementar processos de valorização da diversidade cultural, de democratização e de descentralização do investimento em projetos, além de cumprirem uma trajetória singular dentro do escopo das políticas culturais municipais.

Victor de Wolf Rodrigues Martins é graduado em Produção Cultural (2000-2006) e mestrando no Programa de Pós-Graduação em Cultura e Territorialidade da Universidade Federal Fluminense (UFF). Sua formação de produtor cultural na Universidade Federal Fluminense, e suas experiências como conselheiro da sociedade civil e gestor de Ponto de Cultura²³ refletiram no convite para planejamento da cultura no âmbito municipal, onde atualmente exerce os cargos de Secretário Municipal das Culturas de Niterói-RJ e 1º Secretário do Fórum Estadual de Secretários e Dirigentes Municipal de Cultura do Estado do RJ.

Entre suas trajetórias já passou também por outras funções como a de Superintendente da Fundação de Arte de Niterói, onde coordenou a criação do Sistema Municipal de Cultura, e de Secretário de Relações Internacionais da ABGLT - Associação Brasileira de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Intersexos. É criador do Grupo Diversidade Niterói, instituição promotora da Parada do Orgulho LGBTI de Niterói, e do Centro de Cultura LGBT José Carlos Barcellos. Foi coordenador do Centro Cultural Oduvaldo Vianna Filho (Castelinho do Flamengo – Rio de Janeiro/ RJ) e Chefe de Gabinete da Comissão de Comunicação e Cultura da Câmara Municipal de Niterói, onde auxiliou na criação de leis, como a Lei do Artista de Rua de Niterói ²⁴ e de Patrimônio Imaterial. Participou da comissão organizadora da 3ª, 4ª e 5ª Conferência Municipal de Cultura de Niterói pelo poder público.

Sua visão sobre a estrutura do trabalho com a cultura na cidade é compartilhada com a segunda entrevistada, a gestora e pesquisadora Lia Baron. Lia atuou na gestão de Niterói em dois órgãos públicos. Foi coordenadora de produção cultural na Secretaria das Culturas do município e diretora de planejamento e projetos especiais da Fundação de Artes, fato que amplia sua colocação diante dos questionamentos feitos em entrevista.

²³ A Lei Cultura Viva é um marco histórico na evolução das políticas culturais. É responsável por transformar o Programa Cultura Viva e sua ação estruturante mais conhecida, os Pontos de Cultura, na Política Nacional de Cultura Viva. Tornou-se a primeira política nacional criada após a institucionalização do Sistema Nacional de Cultura (PEC 416/2005 – art. 2016-A) e do Plano Nacional de Cultura (Lei 12.343/2010) visando simplificar e desburocratizar os processos de prestação de contas e repasse de recursos para as organizações da sociedade civil; articulação de parceria entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios com a sociedade civil. O ponteiro de cultura ou gestor de Ponto de Cultura é o responsável pela gestão desse organismo. Texto retirado do site do programa Cultura Viva <http://culturaviva.gov.br/sobre-a-lei-cultura-viva/>.

²⁴ RIO DE JANEIRO. Lei nº 3017, de 17 de janeiro de 2013. Dispõe sobre a apresentação de artistas de rua nos logradouros públicos do município de Niterói.

Lia Cabral Baron é bacharel em Comunicação Social - Jornalismo pela UFF (2005), mestre em Línguas e Culturas pelo consórcio Erasmus Mundus - Crossways in European Humanities (2009) e doutora em Literatura, Cultura e Contemporaneidade pela Puc-Rio (2015). Sua trajetória no município de Niterói – RJ passa pelos cargos assumidos na Secretaria Municipal de Cultura de Niterói, onde foi Subsecretária de Cultura até o ano de 2019 e Coordenadora de Produção Cultural no período de 2004 a 2006. Já na Fundação de Arte de Niterói no intervalo de 2017 a 2019 ficou à frente da direção de Planejamento e Projetos Especiais. Lia Baron também agrega experiências ao seu currículo em produtoras culturais com a direção da Artefato Produções Artísticas (2017) e da Coletiva Projetos Culturais (2011-2014). No município do Rio de Janeiro- RJ, a gestora inclui experiências resultantes de sua trajetória pela a Subsecretária de Cidadania e Diversidade, nos anos de 2013 a 2016, além de possuir também uma temporada de atividades no Ministério da Cultura na Coordenação Editorial/ Assistente Curatorial em 2011.

3.2.1 Metodologia das Entrevistas

A estratégia de abordagem empregada para as entrevistas de formato semiestruturado permitiu que as perguntas fluíssem em uma conversa com aspectos informais. No caso de Victor de Wolf, a entrevista foi concedida na data de 18 de dezembro de 2018, na Fundação de Arte de Niterói e teve duração estimada de 50 min. A base para os temas abordados foram os relatos sobre trajetória do entrevistado no município, suas provocações pessoais diante dos cargos perpassados e escolhas da carreira profissional; e principalmente sobre seu posicionamento acerca da gestão pública da cultura a nível municipal, especificamente em Niterói –RJ.

Em razão do distanciamento de tempo entre a concessão das entrevistas dos gestores escolhidos, houve mudanças na dinâmica de apresentação das perguntas e respostas. O encontro presencial agendado com Lia Baron deu lugar a uma entrevista remota dividida em duas etapas em dias consecutivos. Em razão da pandemia do novo Corona Vírus ²⁵que

²⁵ A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou, em 30 de janeiro de 2020 o surto da doença causada pelo novo coronavírus (COVID-19), que constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional – o mais alto nível de alerta da Organização, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional. Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia. Foram confirmados no mundo 20.730.456 casos de COVID-19 e 751.154 mortes até 14 de agosto de 2020. Entre as medidas preventivas orientadas pela OMS estão o distanciamento social, a permanência de quarentena e as medidas de higienização com o uso de álcool gel. Fonte: Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS)/ Organização Mundial da Saúde (OMS). <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>

atingiu países pelo mundo todo no ano de 2020, provocando paralizações e fechamento de atividades presenciais, não foi possível realizar a entrevista no tempo e local estimado no início desta pesquisa. Assim, nos dias 25 e 26 de maio de 2020 foram realizadas duas reuniões remotas via suporte da plataforma Jitsi Meet ²⁶ foram possíveis em um formato mais longo e organizado em duas etapas.

Quanto a estrutura das perguntas apresentadas, pensou-se em uma divisão que não resultasse em um material longo e cansativo para análise, privilegiando, desse modo, perguntas mais objetivas e que complementassem os questionamentos e informações já apontadas no material concedido pelo primeiro entrevistado. O tópico seguinte retratará os desdobramentos das questões apresentadas a fim de disponibilizar um detalhamento do decorrer das duas entrevistas.

Quanto ao tratamento das respostas apresentadas, decidiu-se por relatar os diferentes pontos de vista dos dois entrevistados sobre as definições que traziam consigo para seus ambientes e trajetórias de trabalho; apresentando também as provocações que se sucederam das conversas quando confrontadas com o referencial teórico trazido pela pesquisa; além da exposição das possíveis relações entre as falas dos dois gestores quando abordadas sobre o mesmo território, o município de Niterói. A estrutura de debate entre as colocações dos entrevistados está apresentada no tópico Possíveis Reflexões.

3.2.2 Relatos das Entrevistas

3.2.2.1 Victor de Wolf

As primeiras questões levadas para o gestor Victor de Wolf foram em relação à sua compreensão do campo gestão cultural e das atividades exercidas pelo gestor público da cultura. Em sua resposta o entrevistado traz uma reflexão sobre as cidades que não possuem estruturas específicas (órgãos de comando do executivo na área cultural), revelando seu ponto de vista sobre a necessidade da cultura ser temática fundamental dos debates eleitorais para transformar essa realidade.

Demonstrando seu conhecimento acerca das diferentes esferas da gestão cultural e da relevância do trabalho de políticas culturais, Victor aborda o que chama de ‘vários meios de fazer’ da gestão, colocando-a em uma posição que a obriga a necessariamente estar junto

²⁶ Jitsi Meet é uma multiplataforma livre, de código aberto, com funções para a realização de chamadas de voz e videoconferência suportada em dispositivos Windows, Mac e Android.

dos ‘fazedores de cultura’. O entrevistado realça ao mesmo tempo que alguns municípios não trabalham com um entendimento sobre políticas culturais, e que essa só é possível de ser trabalhada na gestão pública através da continuidade de processos.

O assunto ‘continuidade de processos’ apareceu bastante durante a entrevista com o gestor de Niterói, despertando questionamentos para a pesquisa sobre a potencialidade dos processos continuados. Em se tratando de uma área como a da cultura, essa apresenta diferentes formas de atuação dentro da gestão pública, na maioria das vezes, de acordo com as escolhas políticas do município que acabam por influenciar nos planejamentos da gestão.

Outro ponto levantado durante suas primeiras falas foi a necessidade de se determinar dentro da gestão cultural municipal quais vertentes que se quer levar adiante, definindo assim as cadeias de produção artística que se pretende investir dentro do município. Sua fala permite ressaltar que há certa dificuldade em se trabalhar todas as linguagens ao mesmo tempo dentro de um microcosmo municipal diante de um período de atuação de gestão tão curto (na escala a que se refere o entrevistado, o período da gestão normalmente acompanha o ciclo de eleições municipais).

Os questionamentos seguintes trouxeram a visão do entrevistado sobre as características necessárias a um gestor público da cultura e seu papel diante do cargo municipal. Em sua concepção, Victor de Wolf afirma que não acredita na gestão cultural desassociada da política, e que também não adere a convicção de que o gestor cultural seja uma figura imbuída somente de conhecimentos técnicos. Sendo assim, ele afirma que esse tipo de profissional seria contemplado também por suas formações pessoais e vivências que, quando possível, seriam atreladas à técnica que possui para a área. No mesmo contexto, aproveita para atestar um resgate histórico da atuação majoritária de figuras femininas, como a de esposas de prefeitos, no campo cultural principalmente em municípios mais distantes de centros e capitais.

Ainda sobre a questão do escopo dos gestores públicos da cultura, Victor cita a gestão do ex-Ministro da Cultura Gilberto Gil ao refletir sobre a possibilidade de diversas mudanças no país que se inauguraram com sua atuação, enfatizando a arcabouço jurídico e o novo pensamento sobre o conceito de cultura para os entes federados. Também cita exemplos de outros marcos do setor no Brasil, como a tentativa de fechamento do Ministério da Cultura durante o governo de Michel Temer ²⁷. Sobre esse período, Victor

²⁷ O governo Michel Temer (12 de maio de 2016 - 1 de janeiro de 2019), teve início quando o então vice-presidente da República assumiu interinamente o cargo de presidente após o afastamento temporário da presidente Dilma Rousseff, em consequência do processo de impeachment. Uma das principais decisões de

ressalva sobre a potência de resistência do setor, se colocando de forma organizada não só por parte da gestão como do fazer artístico. Na mesma linha, afirma ainda que muitas vezes esses dois setores, da gestão e do artístico, se colocam como antagônicos e geram um tipo de disputa de lugar que não auxilia na efetividade das ações da gestão cultural local. Para o secretário de cultura de Niterói-RJ, as disputas dentro da área da cultura precisam acontecer de forma a ampliar conceitos e significados em prol da diversidade cultural do território em questão.

Ao ser questionado, o atual mestrando em cultura e territorialidades conta que durante sua graduação no bacharelado de produção cultural na UFF, no período de 2000-2006, não pensava em se tornar profissional da área em que atua hoje. Seu histórico como conselheiro da sociedade civil no campo cultural, ponteiro de cultura, e militante do setor cultural até o ano de 2002 culminou em um convite para fazer parte da estrutura eleitoral da campanha do atual prefeito Rodrigo Neves ²⁸ da cidade de Niterói – RJ. Em resposta a um desejo de aplicar seus conhecimentos acadêmicos dentro de um setor público da cultura, com o foco no planejamento da área, Victor aceitou o convite ressaltando sua visão sobre a importância de sua formação universitária para o desempenhar da função.

Quando perguntado sobre as contribuições de sua experiência fora dos muros da universidade, o interlocutor afirma que todos os passos também influenciaram em seu formato de gerir. Quando assumiu o cargo, recorda que possuía um grande acúmulo do campo “do outro lado”, e que procurou defender a partir de sua vivência com editais e seleções, políticas de transparência para esses mecanismos do setor cultural. Acionando um exemplo, conta que ao deparar com as legislações municipais sobre o artista de rua, via pouca efetividade em sua prática. Assim, imbuído das contribuições da academia acerca de assuntos como a democratização do acesso, protocolou pedidos de cancelamento de leis que não se tornaram práticas para o setor. Logo após, elaborou um projeto pensado juntamente com a Universidade Federal Fluminense, fruto de um seminário em um dos

seu governo foi o corte de ministérios, que incluiu a extinção do Ministério da Cultura e sua fusão, com status de secretaria, à pasta de Educação. Após uma série de críticas de setores da sociedade e da classe artística, ainda no ano de 2016, Temer recria o Ministério da Cultura sob a chefia do advogado e diplomata Marcelo Calero, que segue à frente da pasta até novembro do mesmo ano.

²⁸ Nas eleições municipais de 2012 Rodrigo Neves foi eleito prefeito de Niterói pelo PT, estando no cargo desde 1º de janeiro de 2013 até a atualidade. Em 2015 se desligou do PT e se filiou ao Partido Verde, visando as eleições do ano seguinte. Foi reeleito no segundo turno e, no fim do ano de 2017, deixou o partido para se filiar ao PDT, onde se tornou o coordenador da campanha de Ciro Gomes à presidência da República no ano de 2018.

equipamentos culturais da cidade, foi possível somar as atividades artísticas ocorridas em Niterói a um projeto que já carrega mais de seis anos de atuação, O Arte na Rua.²⁹

Durante o diálogo sobre a experiência do projeto, seu autor faz observações sobre a oportunidade que se apresenta na atividade de gestão pública, ao sinalizar que o governo permite ao gestor experimentar coisas na cidade, fato esse que ocorre com menos frequência no trabalho com patrocinadores e apoiadores, dentro da lógica de mercado em projetos culturais privados. A partir disso, conclui que os primeiros anos de uma gestão devem ser de implementações, pois considera que a durabilidade dos quatro anos de mandato é um tempo muito conciso para grandes projetos e ações. Para ele, as mudanças dentro de uma gestão atrapalham um pouco o fluxo de processos e efetivação de projetos, de pensamento de uma política continuada.

No decorrer da entrevista, apresentamos as propostas, os questionamentos, e o formato do antigo projeto de pesquisa desta dissertação, que incluía entrevistas com outros gestores emblemáticos (alguns que não seguiram para o texto final deste trabalho), considerados a princípio por questões de diferentes âmbitos e por suas referências profissionais. Diante disso, questionou-se a contribuição de personalidades como Gilberto Gil e Albino Rubim no decorrer da atuação de Victor de Wolf em seu mandato. Sua resposta incluiu afirmações positivas sobre a gestão do Ministério da Cultura a partir de 2003, alegando que seu condutor e sua equipe de gestão deixam influências para o Brasil inteiro. Ao ressaltar que o país arrastava hábitos (que afirma não ter deixado para trás ainda) sob a responsabilidade do fazer cultural, Victor sintetiza que a gestão de Gilberto Gil e sua equipe levantaram uma proposta, nas palavras de Wolf, “realmente revolucionária” com uma perspectiva antropológica da Cultura.

Já sobre o período em que Albino Rubim³⁰ esteve à frente do setor cultural no estado da Bahia, expõe algumas situações em que se comunicou com os gestores locais para

²⁹ O Projeto Arte na Rua promove apresentações de diferentes linguagens artísticas, populares e democráticas, em vias e espaços públicos, estabelecendo um diálogo direto entre artistas e cidadãos. Composto por diversas atrações semanais gratuitas, este circuito das artes percorre ruas, praças e outros espaços públicos de Niterói, afirmando o potencial criativo da cidade e valorizando a ocupação dos territórios públicos. O Projeto, realizado pela Secretaria das Culturas e Fundação de Artes de Niterói, prioriza artistas niteroienses, sabendo da importância de fomentar e auxiliar na distribuição da produção local, mas reconhece o valor de promover apresentações de artistas de outras cidades, promovendo intercâmbio cultural. (<https://culturanageroi.com.br>).

³⁰ Na academia, Albino Rubim é formado em Comunicação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e em Medicina pela Escola Bahiana de Medicina, mestre em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia, doutor em Sociologia pela Universidade de São Paulo e pós-doutor em Políticas Culturais pela Universidade de Buenos Aires e Universidade San Martín. Entre seus cargos estão a coordenação do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura da UFBA e a presidência do Conselho Estadual de Cultura da Bahia. Como Secretário de Cultura da Bahia, no período de 2011 até 2014, Albino promoveu diversas atividades para dar visibilidade a diversidade cultural do estado, entre elas, a realização das Caravanas Culturais que

tirar dúvidas e apreender com outras situações em que pudessem contribuir, como por exemplo em casos de escrita e elaboração de editais.

Na sequência, o entrevistado leva seus argumentos para uma análise particular sobre o histórico das gestões anteriores no município, ao se mostrar não muito favorável à constatação do que chama de “mesmice” na cultura local. Ao explicar seu ponto de vista, evidencia que os cargos de chefia de muitos equipamentos culturais, somados aos cargos de órgãos do setor como de Secretário de Cultura e direção da Fundação de Artes de Niterói, estão sempre sendo ocupados pelas mesmas figuras de gestões passadas. Sem a intenção de questionar ou apontar erros no trabalho desenvolvido por essas gestões, Victor alerta para a ruptura que era esperada com a alternância de prefeitos e mandatos ao longo dos anos. Por fim, conclui que em sua perspectiva há uma divisão entre os gestores de pensamento mais próximo ao patrimonialista, e gestores que acreditam na composição de políticas culturais; e que esse seria o principal divisor tratando-se de modelos de gestão.

Assim, na sua convicção para que exista democracia e participação (conceitos conectados à figura de gestores como Gilberto Gil), os gestores da cultura do município precisariam mudar sua forma de ver ou permitir que outros toquem esses processos. Neste sentido, atesta que as mudanças apresentadas em novas gestões trazem um respiro de mudança de ares, porém ainda não são estruturantes por carregarem características de modelos passados.

Com o encaminhamento para o final da entrevista, viu-se a necessidade em trabalhar os questionamentos acerca da estrutura da Secretaria de Cultura e da Fundação de Arte do município de Niterói, principalmente em relação ao histórico de suas formações. Sobre o assunto, o ex-superintendente da FAN esclarece que por tempos as atribuições de cada um dos dois órgãos foram conturbadas, e que essas foram sanadas com a legislações³¹. Novamente ressaltando seu discurso sobre continuidades, afirma também que a maioria dos setores internos tiveram rompimentos com a última mudança de gestão (com a entrada de Rodrigo Neves frente à prefeitura). Sua análise da gestão anterior ³²sugere como opção que essa imprimisse uma continuidade dos processos, “passos adiante” sobre as políticas efetivadas até então; ou que optasse por deixar novas que novos gestores com olhares

percorreram os 27 territórios de identidade; a articulação da aprovação de leis como a Lei Orgânica da Cultura (2011), o Plano Estadual de Cultura (2014); e a criação do Centro de Culturas Populares e Identitárias (2011). (<https://www.agendartecultura.com.br/entrevistas/universidade-albino-rubim/>).

³¹ Para mais informações sobre a organização da administração municipal ver Decreto nº 11.331/2013 e Lei Nº 105, DE 20/04/1977.

³² Considera-se a divisão de gestão conforme esclarecido no início deste capítulo, a partir de características patrimonialistas, de democratização e descentralização; e de institucionalização e fomento.

diferentes seguissem com o planejamento de ações. Seu pensamento sobre as políticas culturais envolve a continuidade no planejamento com convicção, com um entendimento dos processos que são levados a diante.

Seguindo a entrevista, não poderíamos deixar de colocar algumas provocações acerca dos modelos de gestão. Nesse sentido o atual Secretário de Cultura afirma que modelos devem ser adaptáveis, pois um modelo igual serve para poucos casos. Sua análise inclui processo dialogados, uma vez que fazer gestão “de cima para baixo” está fadado ao fracasso. Em sua perspectiva a gestão da cultura em Niterói foi por muito tempo considerada patrimonialista, heranças que o município carrega até os tempos de sua gestão. Como formato de gestão, Victor acredita na organização dos setores, na formação de redes para o estímulo e manutenção da cultura na cidade.

Nesse critério, cita exemplos como as ações da gestão da cultura em Porto Alegre³³, por seu trabalho com à descentralização da cultura, iniciativa de construção de um orçamento participativo, e uma política territorial; que possivelmente não fariam o mesmo sucesso em outros municípios se aplicadas no mesmo formato e na íntegra. Logo, para que as ações sejam contempladas em determinado território, a lógica da cidade deve ser levada em consideração, bem como seus indivíduos, classe artística e produtores locais. Victor também enfatiza que uma atribuição importante do gestor é sua compreensão sobre esse processo: a gestão pública da cultura precisa propor linhas de atuação e entender a cidade por seus territórios. Portanto, para o gestor, é necessário que se compreenda que esses exemplos de gestores emblemáticos e suas ações na gestão pública da cultura são modelos de concepção, e não modelos exatos.

Em nossa última pergunta ao entrevistado, questionamos sobre os mecanismos de avaliação e monitoramento adotados pelas políticas culturais em Niterói. Victor de Wolf nos revela que até a data um projeto de sistema de avaliação, monitoramento e indicadores foi iniciado, porém somente em janeiro do ano seguinte teriam resultados da primeira avaliação. Para o primeiro ciclo de mandato cumprido até então, o gestor aponta a construção de relatórios de avaliação cultural e de impacto econômico na cidade; e deixa claro a ausência de avaliações estruturadas, cenário este herdado de gestões passadas. Este último, dificulta a avaliação de uma política estruturada dos últimos anos. Victor sinaliza, já ao final da entrevista, que um trabalho de levantamento de dados estava sendo realizado por Lia Baron, e nos deixa um direcionamento do trabalho da próxima gestora entrevistada.

³³ Victor de Wolf cita que durante sua graduação em produção cultural na UFF foi apresentado a diversos exemplos da gestão pública da cultura em Porto Alegre entre as disciplinas que foram cursadas.

3.2.2.2 Lia Baron

Nos dias 25 e 26 de maio de 2020 foram realizadas, em duas etapas, a entrevista com a gestora cultural Lia Baron, com duração de 36min e 43min, respectivamente. O formato foi sugerido pela própria convidada após primeiro contado via mensagens remotas, em razão da agenda de seu cronograma pessoal. Anteriormente a data da entrevista foram enviadas as perguntas e o escopo do roteiro que orientariam a conversa com Lia Baron. Apresentaremos a seguir os questionamentos e temas abordados durante os dois dias.

Ao iniciar a conversa, Lia Baron introduziu sua fala explicando um pouco sobre sua trajetória no município de Niterói, relatando seu interesse pelo campo cultural desde os tempos de sua graduação em jornalismo na UFF. A gestora conta que há aproximadamente 17 anos iniciava uma primeira experiência de trabalho na Fundação de Arte de Niterói, e que também almejava construir referências de trabalho no setor cultural fora do âmbito municipal.

Em seguida, apresentamos com mais detalhes os objetivos da pesquisa e as intenções com a proposta da entrevista, uma vez que, durante o intervalo entre a data da realização da conversa com o gestor Victor de Wolf e a data da entrevista com Lia Baron, foram realizadas alterações no formato do projeto para esta dissertação. Foram substituídas algumas pesquisas sobre outros gestores públicos da cultura, como por exemplo a análise da gestão de Albino Rubim frente a cultura do estado da Bahia, e incluídas outras, que compõem o atual trabalho. Essa decisão resultou na alteração da elaboração de algumas perguntas que foram realizadas para o primeiro gestor, e não seriam repetidas para a entrevista com Lia Baron.

Lia Baron dá continuidade à sua fala, expondo o contexto de sua chegada na Coordenação de Produção Cultural na Fundação de Arte do município, e seu desenvolvimento de trabalhos com projetos especiais e oficinas. Por ser nascida na cidade, enfatiza também seu conhecimento pelo território, o que facilitou seu olhar sobre as ações culturais locais. Sua trajetória em cargos de diferentes instâncias foi considerável visto que, além de ocupar postos entre a gestão pública da cultura, também associou-se logo em seguida à duas produtoras com trabalhos em artes visuais, arte contemporânea e consultoria de projetos.

Ao relatar sobre seu histórico acadêmico, a Baron revela que possuía certo receio em sair do ambiente de produções acadêmicas, por considerar-se em uma situação de conforto frente ao trabalho exaustivo das demandas de um gestor público da área cultural.

Porém, ao receber um convite para retornar ao mercado de trabalho no setor público, aceitou a mudança para atividades em um novo município.

Em sua nova oportunidade na gestão, agora no município do Rio de Janeiro durante o segundo mandato do prefeito Eduardo Paes (2013-2016), esteve à frente de um departamento que ganharia status de subsecretaria no ano de 2015. Neste setor, desenvolveu editais, programas e projetos que refletiriam em sua relação de afinidade e retomada do interesse nas atividades de um Estado fomentador. Com sua mudança de local de trabalho, a jornalista destaca a importância do aprendizado em diferentes instâncias, como possibilidade de construção de um profissionalismo sério e transparente.

Durante este período, relata o uso constante de suas redes pessoais de profissionais da cultura e colegas da academia para auxílio em soluções e propostas a serem desenvolvidas, além do acúmulo de uma *expertise* para ações de planejamento na área da gestão da cultura. Descreve ainda que o entendimento de política cultural presente em seu órgão de atividade foi crescendo ao longo dos anos e apresentou características de continuidade, ao passo que se desenvolvia instrumentos de gestão e metodologias de trabalho em parceria com os colaboradores entre setores de temáticas afins.

Ampliando sua fala sobre esse período, Lia revela que sua rotina era árdua na subsecretaria, pois era necessário criar, ‘inventar’, conversar, e pactuar novas formas de fazer e planejar os projetos culturais para o município, entendendo os processos de gestão durante todo o expediente. Porém, também ressalva que o ambiente de trabalho era profícuo em razão dos profissionais que compunham a equipe, e traziam leveza para os desafios do trabalho.

Com a mudança na prefeitura, após a entrada do prefeito Marcelo Crivela, em 2015, a gestora cultural viu-se fora do perfil de mudanças que estava a se aplicar no município. Teve então o entendimento de que suas atividades e seus princípios de trabalho não seriam mais absorvidos pela nova gestão.

Assim, seguiu sua trajetória profissional como consultora na composição de editais, retornando ao município de Niterói, desta vez alocada dentro do recém-criado Departamento de Planejamento e Projetos Especiais, no ano de 2017. Neste momento, também destaca o fato de o novo ambiente de trabalho incluir vários colegas conhecidos de outros projetos. Sua nova função seguia as demandas de metas e entregas, o e fomento de editais específicos para a cidade.

Durante a entrevista, também foram levantadas questões sobre a criação do novo departamento que abrigou Lia Baron na gestão pública. A mesma conta que, em sua visão,

o novo departamento estaria comprometido com um fortalecimento institucional, de desenvolvimento de políticas mais consolidadas. Faz também apontamentos sobre as potencialidades da cidade seu orçamento atípico, com reforço no investimento da cultura, situação que considera excepcional frente a outras realidades em que já trabalhou.

Em seguida, a convidada cita um reordenamento da estrutura da Fundação de Arte e da Secretaria de Cultura do município no ano de 2019, o que acarretou seu novo cargo, agora na estrutura da Secretaria das Culturas, como subsecretária no lugar de sua colega Daniela Negromonte.

Finalizando o primeiro dia da entrevista, a consultora ressalta seu olhar sobre os desafios de fortalecimento institucional dos órgãos que gerem a cultural em Niterói, com apelo para a geração de fluidez. A partir de uma última provocação sobre o papel da universidade e os impactos de uma Fundação de Artes com mais de 50 anos de atuação no território, cita seu entendimento sobre a importância do papel da cultura na cidade.

No segundo dia, retomamos para dar continuidade à entrevista com Lia Baron. Seguimos abordando a temática da democratização e descentralização da cultura onde a entrevistada nos orienta sobre a leitura de seu artigo ³⁴“Política cultural em Niterói: um panorama histórico”, escrito em parceria com Danielle Nigromonte ³⁵e Juliana Carneiro³⁶, a fim de expor seu entendimento sobre o histórico das gestões e políticas anteriores. Ao resgatar a estrutura administrativa das gestões e projetos, discorre sobre o programa “Cultura Para Todos”, onde atuou diretamente com a elaboração e execução de circuito de oficinas e shows, enfatizando aspectos da programação intensa e abrangência das ações pelos bairros da cidade.

Em sua fala, realça o perfil patrimonial, que em sua visão caracteriza a fundação das políticas culturais em Niterói, e acrescenta que em seu tempo frente a gestão pública da

³⁴ Para mais informações sobre o artigo, ver http://culturaniteroi.com.br/arg/GestaoCultural_WEB.pdf.

³⁵ Desde 2005 dedicada à área da cultura, Danielle assumiu na Prefeitura de Niterói os cargos de Subsecretária de Cultura (2005-2006), Secretária Municipal de Cultura (2006-2007), Presidente da Fundação de Arte (2007-2008), e Subsecretária de Ações Estratégicas (2009-2011). Esteve à frente da Subsecretária Municipal de Cultura do Rio de Janeiro de 2012 a 2016. Assumiu em 2016 a produção executiva e de operação do Programa de Cultura do Ministério da Cultura - MinC nos Jogos Olímpicos, sendo responsável pela curadoria e concepção de todo o Programa. Retornou em 2017 à Prefeitura de Niterói como Subsecretária de Cultura desenvolvendo o programa Niterói Cidade do Audiovisual. Atualmente é Mestranda no Programa de Pós-Graduação em História, Política e Bens Culturais (PPHPBC) em Bens Culturais e Projetos Sociais na FGV/CPDOC – RJ.

³⁶ Juliana Carneiro exerceu diversas funções na administração pública municipal, entre elas Secretária Municipal de Planejamento da Prefeitura de Niterói (2003-2005) e Secretária Executiva da Prefeitura de Niterói (2005-2006). No Governo Federal, foi assessora e Subchefe Adjunta da Subchefia de Assuntos Federativos da Presidência da República (2007-2010), Secretária Executiva Adjunta do Ministério da Saúde (2011-2014). Desde 2006, é docente no Departamento de Artes e Estudos Culturais\UFF e Doutoranda em História Comparada pela UFRJ.

cultura a orientação do governo incentivou uma alteração de ênfase no entendimento de um público mais popular. Diante disso, seu maior interesse como gestora era compreender o que acontece e o que poderiam oferecer em termos de programação cultural para populações periféricas.

Ao colocar sua incumbência em trabalhar com a democratização da cultura durante o segundo mandato do prefeito Rodrigo Neves, Lia Baron cita as influências da gestão do ministro Gilberto Gil e sua visão antropológica da cultura, nos estados e municípios brasileiros. Comenta também que, na sua convicção, a nova gestão municipal que conta com Victor de Wolf e André Diniz³⁷ apresentou aspectos mais comprometidos com a institucionalização, com foco na regulamentação dos sistemas de cultura, lançamento de editais, na implementação do programa federal Cultura Viva no município, na criação de um sistema de fomento, e reforço dos princípios de participação popular.

A entrevistada foi questionada sobre uma possível relação entre sua trajetória, sua formação universitária, e seu papel como gestora pública. Ao pensar sobre modelos e rotinas do seu fazer profissional, a mesma responde que sua formação acadêmica foi feita de maneira muito intuitiva, pouco racionalizada e projetada, além de possuir característica muito híbridas, o que dificultava enxergar uma relação concreta entre formação e execução. Assim sendo, somente nesses últimos anos de atuação está conseguindo tecer relações entre seu fazer profissional, seus estudos e suas experiências; enfatizando seu reconhecimento sobre os ganhos resultantes justamente da hibridez de suas formações acadêmicas.

Ainda sobre o histórico de suas formações, sinaliza que quando realizou os processos de mestrado e doutorado, os processos de estudos sobre a gestão pública da cultura ainda estavam incipientes, e só pode encontrar aliados para discussões acadêmicas na fase de estudos pós-doutorado.

Posteriormente também questionamos sobre seu pensamento acerca da criação dos departamentos e subsecretarias em que atuou no Rio de Janeiro e em Niterói. Sobre o assunto, destaca que sua passagem por vários lugares permitiu e salientou sua vocação para formulação, característica essa que faz parte de sua visão sobre a formação do gestor público da cultura. Lia Baron sublinha que na maioria das vezes os gestores da cultura se instauram nos órgãos de gestão com definições pré-concebidas do que deveria ser sua

³⁷ Graduado em história pela Universidade Federal Fluminense (1996), mestre em Memória Social e Documento pela Universidade do Rio de Janeiro (2000) e Doutor em Geografia Cultural na Universidade Federal Fluminense (2019), André Diniz Atualmente é Presidente da Fundação de Arte de Niterói e professor de pós-graduação nas Universidades Integradas Hélio Alonso, no curso de Gestão e Produção Cultural.

atuação profissional. Em seu entendimento esse atributo pode ser somado à aptidão para leitura de dados, construção de diagnósticos para formulação de soluções (essas nem sempre de formato original), e principalmente de um processo muito apurado de escuta da sociedade civil somado ao trabalho de comunicação para visibilidades das ações do mesmo em um território.

Seguindo a linha das propriedades e atributos do gestor público da cultura, indagamos sobre as possíveis peculiaridades do trabalho com o setor cultural. Sobre isso, a entrevistada afirma seu entendimento sobre tipos de gestores, com perfis mais fluidos e intuitivos, e outros mais sistemáticos e pragmáticos. Faz ainda uma autoanálise se enquadrando no perfil sistemático e de planejamento, que permite conseguir ver seus resultados mais claramente. Para facilitar a compreensão, exemplifica os tipos de perfis com nomes de gestores públicos da cultura vinculados ao atual processo de composição e regulamentação da Lei Emergencial da Cultura³⁸, ressaltando que, ao analisar parlamentares estaduais, por exemplo, não encontra perfis estritamente oriundos de bacharelados e outros tipos de formações da área da cultura, mas sim, proveniente de outros campos afins à área.

A última pergunta para a gestora engloba uma curiosidade sobre o provável aproveitamento dos instrumentos, relatórios e outros materiais da gestão da cultura no município de Niterói-RJ. Sobre o assunto, a pesquisadora revela que o trabalho para a composição de um sistema integrado com essas ferramentas ainda se encontra embrionário; e que o mesmo se torna imprescindível para a manutenção de instrumentos e indicadores para aferir as contribuições e o retorno social de projetos culturais em determinado território. Deixa claro também sua posição sobre a percepção que o gestor deve ter de promoção de composição de avaliações de sua gestão simultaneamente às ações realizadas, principalmente em razão do tempo que se é disposto para realização de programas e projetos dentro de um ciclo de gestão municipal.

Para conclusão de sua fala, Lia Baron ressalta a importância da construção de balanços da gestão da cultura em um território, e comenta que essa prática era realizada em sua primeira passagem pela gestão da Fundação de Arte de Niterói e é defendida hoje pelo

³⁸ Publicada no dia 30 de junho de 2020, a Lei Nº14.017 (apelidada de Lei Aldir Blanc), conhecida como Lei Emergencial da Cultura, prevê liberação de R\$ 3 bilhões em auxílio financeiro para artistas e estabelecimentos culturais durante a pandemia de covid-19. Os recursos serão repassados a estados, Distrito Federal e municípios, que devem aplicá-los em renda emergencial para os trabalhadores do setor, subsídios para manutenção dos espaços culturais e instrumentos como editais e prêmios. (<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.017-de-29-de-junho-de-2020-264166628>).

Secretário Victor de Wolf. Sobre o trabalho dele, a consultora simpatiza com o perfil de trabalho executado e aponta prospecção de resultados de seu trabalho com metas internas e implementação de sistemas de avaliação para os programas e projetos realizados durante a gestão atual.

3.3 POSSÍVEIS REFLEXÕES - DIÁLOGOS SOBRE O GESTOR PÚBLICO DA CULTURA

A partir das falas dos dois gestores, foram feitas reflexões em diálogo com o material de referencial teórico da pesquisa desta dissertação. Assim, apresentamos alguns pontos considerados nas falas dos entrevistados que despertaram possibilidades e suposições que colaborassem para um desenho de um panorama sobre a formação, as características, habilidades, e aptidões desse profissional.

3.3.1 Formações e Atribuições do Gestor Público da Cultura

Logo no início de sua entrevista, ao ser questionado sobre sua posição a respeito do gestor público da cultura, Victor de Wolf aborda alguns pontos chave necessários, porém não cruciais para o desempenho da função. O atual secretário de cultura afirma que durante sua graduação não tinha expectativas de se ver como gestor de cultura, e que à medida que as disciplinas do curso de bacharelado foram apresentando o campo, o interesse por exercitar essa função foi sendo alimentado. Sua posição sobre a influência da universidade na formação da profissão passa pela incitação da capacidade de reflexão, pois durante seu percurso no bacharelado em produção cultural, a universidade foi apresentada como um espaço de possibilidade para refletir as ações culturais, as impressões no território e a construção dos sujeitos.

Sobre a formação de gestores, o idealizador e coordenador do Observatório da Diversidade Cultural José Márcio Barros o pesquisador membro José Oliveira Júnior (2011), apontam que o processo vai além do acesso a informações, e diz respeito à produção de conhecimento e experiência, que requer tempo de maturação de conceitos e inauguração de novas práticas. Em seu artigo intitulado '*Gestão cultural: formação, colaboração e desenvolvimento local*', os pesquisadores trabalham a importância da reflexão sobre quais conteúdos devem ser tratados e quais capacidades devem ser desenvolvidas em processos de formação de gestores culturais. Dessa forma, afirmam que pela complexidade da área e pelas particularidades acerca do objeto, é preciso ampliar a percepção da questão puramente

gerencial e abordar outros aspectos, como trazem no artigo na perspectiva do autor José Carlos Durand³⁹:

Seguramente é muito mais fácil transmitir técnicas de administração a gestores culturais e ensiná-los a formular, acompanhar e controlar a execução de projetos do que conciliar os princípios que fundamentam uma política cultural: qualidade, diversidade, preservação de identidades e disseminação de valores positivos. Melhor dizendo, a questão-chave para a formação de agentes culturais capazes de definir e implantar diretrizes de política pública está em sua formação teórica. Cabe então perguntar: de quais recursos teóricos exatamente ele vai precisar para ter visão adequada desses princípios e, sobretudo, das condições para a conversão desses princípios em programação? (DURAND, 1996, p. 9-11 apud BARROS e JUNIOR, 2011, p. 31-32).

Assim, segundo a análise de Durand é possível compreender dois segmentos de formação do gestor cultural que vão além de habilidades técnicas e operacionais: um de caráter teórico- conceitual e outro prático metodológico (2011, p. 32). O pesquisador Albino Rubim (2019) também contribui para a discussão com a constatação da abertura de novas possibilidades de estímulo à organização do campo cultural no Brasil, a partir da realização de numerosos cursos de formação e qualificação de gestores culturais, patrocinados pelo Ministério da Cultura, em conjunto com estados, distrito federal, municípios, universidades e outras entidades culturais.

Ao trabalharmos os números de formação em cultura no país, pesquisas como a da gestora Maria Helena Cunha (2011) contribuem com dados significativos. Em seu artigo “Desafios de uma política pública para a formação de gestores culturais: experiências e pesquisas” a autora traz o relatório da MUNIC onde constata que 84,3% possuem nível superior e 34,6% têm pós-graduação. A pesquisa apresenta que uma das maiores estruturas organizacionais de gestão cultural se encontra nas categorias “secretaria em conjunto com outras políticas” ou “setor subordinado a outra secretaria”, apontando para uma realidade das Secretarias Municipais.

Em contraposição, deparamos com alguns resultados relativos ao grau de instrução dos funcionários municipais e identificamos um alto índice de funcionários de ensino médio em todas as regiões do país: Norte - 51,22%, Nordeste - 53,60%, Centro-oeste 43,53%, Sudeste – 44,50%, Sul – 43,56%. Podemos concluir, a partir desses dados, que estamos diante de um perfil naturalmente mais jovem de funcionários vinculados ao setor público de cultura, o que reforça ainda mais a importância de programas de formação específica para profissionais que atuam nesse setor em âmbito nacional. (CUNHA, 2011, p. 42)

³⁹ José Durand é professor do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração e Coordenador do Centro de Estudos da Cultura e do Consumo da EAESP/FGV.

A investigação apresenta ainda um gráfico que permite uma análise da proveniência acadêmica no campo profissional da gestão cultural em nível nacional. Diante disso, as constatações da autora⁴⁰ revelam uma diversidade de áreas de formação que aponta para a própria complexidade e riqueza do setor; “tendo em vista que é um campo de trabalho aberto à participação interprofissional. Isso significa que seus participantes possuem uma formação básica diferenciada” (CUNHA, 2011, p. 44).

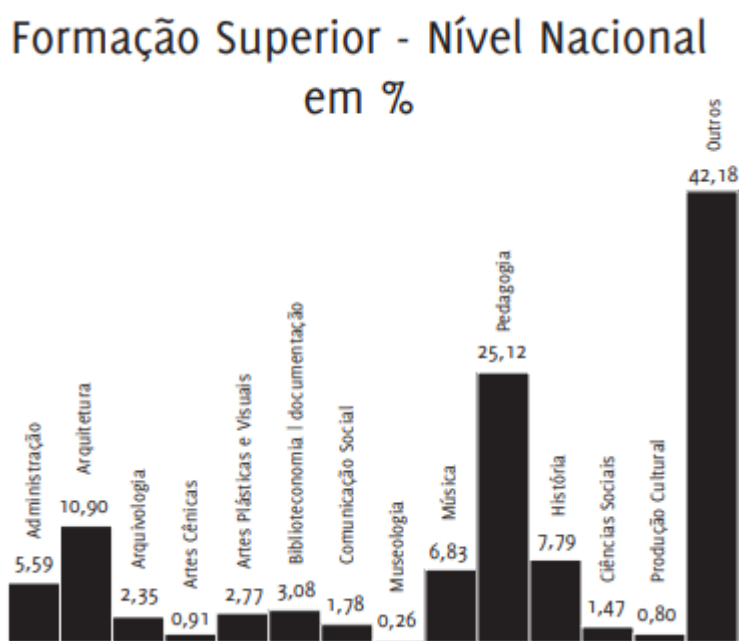


Figura 1 Formação superior - Nível Nacional

Apesar de Victor de Wolf e Lia Baron fazerem parte do grupo de gestores públicos da cultura com formação superior em bacharelados afins da área cultural, podemos indicar através da fala dos entrevistados, a múltipla proveniência da formação de seus colegas de trabalho, como exemplo da ampla formação básica dos gestores em órgãos estruturais. Desta forma, pode-se considerar que os caminhos que definem o exercer da profissão do gestor público da cultura possuem influências de suas escolhas em suas trajetórias e experimentações no campo de trabalho.

⁴⁰ Os dados também revelam os seguintes números: 1/3 dos municípios brasileiros investem em curso de atualização profissional para formação do gestor responsável pelo órgão de cultura do município; 24,9% para a formação de responsáveis por projetos ou programas culturais realizados pela prefeitura, e 21% para o pessoal envolvido em atividades culturais específicas. (CUNHA, 2011, p.44).

Na visão da entrevistada Lia Baron, ao questionarmos sobre a relevância da formação profissional para o campo de atuação do gestor da cultura, ela afirma que não vê relação causal entre formação acadêmica e os rumos de seu exercício profissional, apensar de eventualmente utilizar ferramentas e aprendizados de seu bacharelado.

A graduação em jornalismo me traz muito recurso para leitura e interpretação de dados, acesso a informações sobre realidades outras, tem essa curiosidade da leitura e uma certa facilidade para trabalhar a comunicação daquilo que eu faço como gestora. Porque eu acho também que não adianta você ficar ali ralando e ninguém saber daquilo, nem seu público alvo. A comunicação sempre foi pra mim um ponto estratégico. E muitas vezes a gestão não sabe se comunicar, eu acho isso péssimo. Eu acho que me ajuda nisso, mas eu não tenho como te afirmar exatamente aquilo que eu apreendi a respeito do fazer jornalístico não tem um impacto efetivo no meu trabalho de gestora não. Me ajuda a compor um perfil. [...] Eu acho que o gestor cultura é mesma coisa, o gestor não precisa chegar lá sabendo tudo que existe como equipamento cultural, porque a cultura é muito dinâmica, isso vai mudando e varia de lugar para lugar. Mas se ele chegar com a disposição de conversar e ouvir, já facilita muito. Eu não acredito em um perfil essencial do gestor cultural não, nem acho que ele tem que ter um super conhecimento de causa. Eu acho que tem que ter vocação para gestão e disponibilidade de escuta. (BARON, 2020).

Ao analisarmos as colocações da gestora, acatamos sua visão sobre uma possível lacuna de formação do gestor público da cultura, visto que dentro do curso de produção cultural, por exemplo, as cadeiras de gestão da cultura são pouco exploradas como opções de campo de trabalho. Ao questionar sobre o perfil desse profissional, a entrevistada afirma que:

Um bom gestor de cultura primeiro tem que gostar de trabalhar. Porque você começa cedo e termina tarde, o negócio as vezes parece que não vai andar, porque como eu te falei tem pouco recurso, tem pouco instrumento. Tem muita gente que tem uma experiência de gestão extremamente fluida e intuitiva. Eu não tenho esse perfil, eu tenho um perfil mais sistemático e tenho dificuldade em trabalhar com gestores que são apenas intuitivos. Eu gosto de trabalhar com planejamento e sistematização. Até para a gente conseguir ver o resultado do que estamos fazendo. Quando somos intuitivos demais a gente não consegue nem medir se está dando certo ou não. (...) tem muitos gestores que não são originalmente da área da cultura, que vem de outros campos com formações muito diferentes e distintas que trazem as experiências dos seus campos, o que eu acho ótimo, não conhecem as cenas culturais e como se organizam, mas tem extrema curiosidade, sensibilidade e disponibilidade de pesquisa e escuta. Quando a pessoa tem isso, em poucos meses ela passa a entender. Não é difícil entender o que acontece na cultura. Você não precisa ser um artista para entender o que um artista precisa. Eu acho que facilita quando você passou pela situação de artista ou produtor, mas se o gestor for esperto, e com um ouvido apurado, ele consegue rapidamente entender o que está acontecendo, o que precisa, qual o perfil de trabalho de cada micro setor diante disso. (BARON, 2020).

A partir dessa visão, é possível entender que diversos são os perfis dos gestores públicos da cultura, e essa relação está alinhada à condição de dedicação que o profissional exercita, no olhar que o mesmo desenvolve para o campo, e no atuar diário da profissão a partir do cargo assumido.

É notável que a construção do profissional gestor é um tanto quanto recente dentro do histórico das políticas públicas de cultura. Assim, é compreensível que as relações entre vivências na área sejam consideradas contemporâneas para o diálogo e aprendizagem. Essa situação alimenta, na visão de Victor de Wolf, um intercâmbio de trocas de experiências entre gestores de diferentes instâncias. Porém, a colocação sobre o cuidado que o profissional deve ter com modelos de outros gestores é excessiva na fala de Wolf, visto que, a territorialização desses precisa ser adequada as expectativas e demandas dos lugares de execução do planejamento.

Para exemplificar, citamos um dos mais relevantes projetos autorais de atuação do gestor intitulado *Arte na Rua*, que possui suas ações detalhadas no artigo da produtora e pesquisadora Beatriz Terra: *Territórios e territorialidades na elaboração de políticas culturais: uma análise de Niterói e do programa arte na rua*. Durante a entrevista, o autor do projeto relata processo de construção do projeto, revelando mais uma característica das atividades do gestor público da cultura: a experimentação⁴¹. A possibilidade de experimentar programas, projetos e ações diversas na cidade se dá a partir da confirmação de que modelos exportados nem sempre se adequam as realidades do novo território.

Para compreender melhor essa relação entre bagagens da formação acadêmica, exercício da profissão dos gestores públicos da cultura, e influências de referências de modelos de execução; analisamos as falas dos entrevistados quanto aos seus ambientes de trabalho e trajetórias anteriores aos cargos que exercem hoje no município de Niterói.

3.3.2 Impacto Sobre as Diferentes Trajetórias

Na construção de um desejo de atuar na gestão pública da cultura por parte do produtor cultural Victor de Wolf, se revelou a possibilidade de fazer algo diferente do que foi realizado em gestões anteriores. No período precedente a sua chegada, o mesmo trabalhava como produtor cultural com a escrita de projetos para editais, participação em

⁴¹ Em certas localidades a gestão pública é vista como engessadora de processos. A visão do entrevistado caminha para uma interpretação da oportunidade que o trabalho no setor da gestão cultural permite para proposições de novos programas e projetos, visto que a importação de modelos prontos nem sempre se aplicam aos territórios trabalhados.

processos seletivos com projetos de colegas e próprios, fato que permitiu que constatasse as demandas, necessidades e ausências que os mecanismos utilizados possuíam. Ao chegar ao cargo público, tinha então a possibilidade de trabalhar a democratização nos editais, as políticas de transparência que tanto militava a favor, e calcular a eficiência de legislações municipais, com o que chama de “fazer a lei pegar”.

A opinião de Victor de Wolf sobre os modelos de gestão exercitados anteriormente à sua chegada ao cargo, revelam certa necessidade de ampliação do uso do conceito de políticas culturais. Esse entendimento possui aproximação com a análise do pesquisador José Márcio Barros ao afirmar que

A redução de competências gerenciais à adoção de princípios do planejamento estratégico, bem como a definição da prática do empreendedorismo restrita aos editais de financiamento público e privado são a face mais visível dos novos colonizadores da gestão cultural. (...) assiste-se hoje a um processo de reiteração do provisório como modelo de permanência, ou seja, uma complexa rede de projetos, editais e organizações que alimentam a provisoriedade. Sob a batuta discursiva da participação democrática, consolida-se a ideia e a prática de que mais vale multiplicar os modelos provisórios de atenção à diversidade cultural, através de projetos, oficinas, concursos e prêmios, do que pluralizar, ampliar e multiplicar as instituições permanentes de trabalho com a cultura. (BARROS, 2011, p. 22).

Ao expressar sua opinião, o gestor cultural reforça que suas análises não visam representar um caráter depreciativo das gestões anteriores, mas revelam uma intenção de provocar diálogos que possam dar continuidade as ações, proposições novas e contribuir com novos olhares para a gestão do território. Dessa forma, ao enunciar que as medidas e processos até então realizadas por gestões anteriores a sua chegada, exprimem um formato pouco dialógico com as projeções de participação popular e institucionalização, reafirma a necessidade de continuidade na construção de políticas culturais dentro da gestão atual.

Outra possível aptidão encontrada no discurso dos entrevistados é revelada pela ex-gestora da Fundação de Artes. Ao retornamos para a fala de Lia Baron, a mesma nos conta que sua primeira experiência na gestão da cultura em Niterói data de mais ou menos quinze anos, como coordenadora de Produção Cultural no governo petista do Godofredo Pinto. Ela relata que ao desempenhar função se atentou para a preocupação com a questão da democratização e da descentralização das políticas públicas, principalmente ao realizar os trabalhos com oficinas culturais, projetos formativos em comunidades periféricas pela cidade, e alguns projetos especiais como shows na praia, fora dos calendários fixos da gestão. A necessidade de sair para novas oportunidades fora do âmbito municipal trouxe

uma oportunidade para ela de conhecer outras realidades, outros ambientes e outras formas de trabalhar.

Assim, em sua trajetória, a gestora passou por vários ambientes institucionais, com perfis diferenciados, o que a ajudou a ter contato com muitas experiências e muitos formuladores de experiências. Durante entrevista, afirma ainda que ao longo do percurso, parte do trabalho é inspirar-se naquilo que se conhece como *case*, tentando adaptar sempre para seu contexto de trabalho.

Isso a proporcionou certa vocação para formulação, outra característica apontada na prática do gestor de cultura. “Saber ler determinada situação, fazer o diagnóstico, e inventar instrumentos adequados para dar conta de um determinado desafio que foi colocado a partir daquele diagnóstico”, é defendido por ela como princípio da gestão pública, mas que não necessariamente é obedecido por todos os gestores.

A maioria dos gestores senta na cadeira com uma concepção pré-concebida ou uma vontade pré-estabelecida de fazer alguma coisa e fica dando murro em ponta de faca. E eu não entendo gestão pública dessa maneira. Eu entendo gestão pública como leitura de dados, interpretação de dados que conduz um diagnóstico, e o diagnóstico vai te encaminhar para a invenção, a formulação de uma determinada solução. Eu acho que é um processo quase científico. Acompanhado dessa leitura de dados e da interpretação dos dados, você tem que desenvolver um processo de escuta da sociedade civil muito apurado também. Então você olha as informações e ouve as pessoas que interessam, aqueles para quem você está servindo. E desenvolve algum programa que te sirva naquele sentido. Muitas vezes você não precisa desenvolver uma solução original, porque as soluções e os ensaios de solução já estão sendo inventados por aí. Então a gestão pública trabalha em grande medida com um ‘copia e cola’, e eu acho isso muito saudável. Isso também é um dos princípios da gestão pública, quando você faz curso de gestão pública você aprende isso. (BARON, 2020).

Quando justifica seu interesse de trabalho com a oportunidade de atuar mais com ‘a ponta’, Baron indica uma realidade bem difícil onde, mesmo com sucessos de propostas de projetos culturais, o cenário interno de trabalho do gestor dentro de um organismo apresenta rotinas muito exaustivas. Segundo a pesquisadora, para certo conforto desse gestor seria necessária uma estrutura mais qualificada e fluida, que permitisse agilidade e facilidade na relação com a sociedade civil. Essa formação de maior qualidade nem sempre se apresenta ao setor com candidatos provenientes de instituições de ensino e cursos especializados, ainda que para ela isso os qualifique para a ocupação, pois sua maior vantagem estaria no processo de escuta.

O que eu tenho impressão é que os gestores da cultura eles tem que empurrar uma carroça gigante no braço. Funciona, porque a gente vê o impacto na ponta, a gente vê o reconhecimento do artista pelo trabalho da cultura, a gente vê o reconhecimento do governo por trabalho na cultura; mas às vezes quando eu vejo de fora de maneira distanciada, parece um milagre quando você conhece a realidade interna daquele organismo. (...) Eu trabalhei com pessoas, por exemplo, pensando nos perfis de pessoas da secretaria do município do Rio, inicialmente com o Sergio Sá Leitão que é jornalista, mas que trabalha na cultura há muito tempo como gestor - não é artista nem produtor; depois o Marcelo Calero menos ainda, ele vem do direito e da política, eu acompanhei ele na primeira experiência da cultura e logo depois já virou Ministro da Cultura (em um ano); depois o Junior Perim, ele sim conhece muito de cena cultural, mas não é só isso, o cara tem um talento inacreditável para gestão. Ele consegue juntar as duas coisas, é um fenômeno. É muito raro encontrar esse perfil conciliado: é um grande conhecedor do campo e é um excelente gestor ao mesmo tempo. Todos os três são bons secretários, não acho que tenha um perfil pré-determinado para isso. Aqui em Niterói a galera é mais da Cultura mesmo. (BARON, 2020).

3.3.3 Cenário e Criação do Espaço de Trabalho

A partir da fala de Victor de Wolf podemos evidenciar que o arcabouço legal, ou seja, uma estrutura para desempenho da função, muitas vezes não é uma realidade em alguns municípios. Avaliando o caso da cidade de Niterói, a mesma possui uma Fundação de Artes muito antiga, o que sugere um amadurecimento da presença do mecanismo institucional da cultura na rotina da sociedade civil; visto que o número expressivo de equipamentos pela cidade e seu fluxo intenso de visitantes ⁴² indica larga participação da população na vida cultural da cidade.

Consentimos com a colocação do gestor sobre as facilitações que os marcos legais e legislações da cultura carregam, visto que, as cidades pelo país absorveram de forma diferenciada as transformações no entendimento do campo da cultura a nível nacional (em se tratando de posicionamentos do Ministério da Cultura como, por exemplo, a ampliação do conceito de cultura através do viés antropológico feito na gestão de Gilberto Gil). Para Victor, a gestão não é vista desassociada da política, possuindo um viés técnico, mas que não pode ser colocado como uma característica individual, visto que a parcela de experiências trazidas com as vivências e a formação também somam um peso crucial para o desenvolvimento das atividades dessa profissão.

⁴² Segundo o sistema de metas e monitoramento de metas e entregas do município, a média do total do número de visitantes em relação aos equipamentos de cultura, seguindo a periodicidade anual, revela um valor de referência de 34574 visitantes em 2017, com projeções de 5000 para o ano de 2020. Fonte: <http://observa.niteroi.rj.gov.br/>

Essa construção de pensamento que o Secretário de Cultura aborda faz ligação com a construção das políticas culturais de um território. Sobre política cultural, o pensamento do pesquisador, doutor e especialista Henrique Saravia revela que

A política cultural abrange uma gama imensa de atividades que vão desde a preservação de monumentos históricos até o financiamento do cinema, passando pelas diversas atividades possíveis no campo das artes plásticas, do teatro, da música, etc. As ações públicas em cada um desses setores se sujeitarão a prioridades determinadas, pela sua vez, por linhas políticas e ideológicas: a ampla discussão sobre cultura erudita, cultura popular e cultura de massas; a questão do nacional versus o cosmopolita e a ação das indústrias culturais integram o conjunto de problemas a partir de cujas respostas serão feitas a alocação de recursos e as inversões. Acrescente-se o fato de que todas essas atividades são perpassadas pela necessidade de preservar a diversidade cultural e de assegurar, em primeiro lugar, o reconhecimento, respeito e garantia dos direitos culturais, isto é, o direito à própria cultura, o direito à produção cultural e o direito ao acesso à cultura. (SARAVIA, 2011, p 15).

Lia Baron também apresenta em sua trajetória algumas experimentações em funções diversas e, às vezes até criadas para abarcar suas atividades. A jornalista formada pela Universidade Federal Fluminense fez alguns estágios na Fundação de Arte de Niterói enquanto graduanda, fase em que se apaixonou pela ocupação. Sua primeira experiência na gestão pública rendeu muitos conhecimentos e uma vontade de ir adiante. Tão logo recebeu um convite sedutor para ocupar um espaço na cultura no capital do estado, juntamente com uma equipe que já possuía afeição. Frente a uma secretaria que tinha disponibilidade de orçamento, a chance de maior contato com a ponta possibilitou o desenvolvimento de um trabalho cada vez experimental nesse sentido, pensando na composição de instrumentos para que esse contato fosse aprofundado.

Com uma estrutura recente, a coordenação da Secretaria ainda não possuía nome, sendo constituído então um departamento onde assumiu o cargo de coordenadora. Esse fato constata a fragilidade prematura do sistema de composição dos cargos de gestão no setor cultural, visto que a medida que se apresentam as possibilidades de trabalho, estes devem ser organizados ainda no início das gestões. Baron permaneceu no setor de 2013 a 2016, durante a segunda gestão do então prefeito Eduardo Paes. Durante o período conta que houveram instabilidades também nas nomeações

Eu peguei uns três ou quatro secretários, teve bastante alteração de Secretários essa época, mas tinha uma linha de continuidade de políticas. E eu fiquei esse tempo todo porque a política que eu desenvolvia, que era de fomento aos territórios periféricos, foi crescendo e os secretários que iam assumindo iam

julgando que era importante, eu tive essa sorte, e julgaram que o trabalho era importante continuar. (BARON, 2020).

Adiante, mais segura, sua capacidade como gestora se desdobrava no uso de suas redes da academia com suas experiências nos ambientes de produção e empreendimento cultural, resultando na circulação em outras instâncias como no governo Federal, e finalmente como consultora da prefeitura de Niterói, durante a segunda gestão do prefeito Rodrigo Neves. Ao retornar para uma experiência com a cultura em Niterói, novamente o trabalho com uma equipe conhecida traz um ambiente para o fortalecimento e criação de editais encomendados pela gestão. Entre consultorias para o Departamento do SIMPIC, com a oportunidade de aproximação do trabalho de Victor de Wolf durante a implementação da Lei de incentivo do ISS, a atenção de Lia foi solicitada também para o encaminhar da regulamentação da Lei, a criação de seu primeiro edital, e a concepção do edital de pontos de cultura.

Com o aumento no fluxo de trabalho por conta do acompanhamento e operacionalização dos editais, foi preciso amparar alguns assuntos técnicos mais internos ao órgão de fomento na criação de um departamento antes inexistente. Assim, Lia Baron assume a diretoria do Departamento de Planejamento e Projetos Especiais para absorver essas demandas até o ano de 2019, onde em um movimento de reordenamento de gestão assumiu a Subsecretaria de Cultura, sendo membro agora do órgão direto do município. Sobre as impressões que seu trabalho realizado trouxe para o ambiente da gestão pública de cultura municipal, Lia Baron constata

Eu acho que eu consegui trazer essa experiência para dentro do ambiente da gestão que costuma ser um ambiente muito fechado dentro de si, muito enclausurado. É um ambiente que tenta se tornar mais seguro, com o endurecimento de certos regramentos, um pouco medroso, que arrisca pouco. Dá para entender, porque é um ambiente muito instável; quando você não tem segurança, você não pode arriscar. [...] Eu sou muito mais gestora do que produtora. O lugar que eu falo não é o lugar de empreendedora cultural, eu faço isso de uma maneira mais tímida.

A gente trabalha em um ambiente pouco institucionalizado, trabalhar com gestão pública já é uma realidade muito precária, quando a gente fala de cultura é ainda pior porque infelizmente a gente ainda não tem de instrumentos jurídicos e administrativos apropriados consolidados para a gente trabalhar com conforto. Eu acho que é uma tarefa que a gente vem inventando ao longo dos últimos 15 anos esses instrumentos, infelizmente nesses últimos anos a gente está vivendo um processo de ruptura, está sendo impossível continuar com essa tarefa a despeito da nossa vontade, mas a gente vinha fazendo isso, e eu pude ajudar nessa construção e apreender com essa construção em diversas instancias. (BARON, 2020).

A inversão da lógica de um Estado que não produz cultura, mas fomenta, instaura no município de Niterói um período de democratização e descentralização da cultura. O papel de realização dessas iniciativas dentro da nova proposta fica nas mãos dos gestores e administradores da cultura que, na perspectiva de Victor, tem certa relação com a formação universitária. Com os desdobramentos do início da primeira gestão de Gilberto Gil no MinC, a pesquisadora Isaura Botelho (2011) constata um grande aprofundamento da capacidade de formular e implementar políticas públicas que incorporasse à dimensão simbólica da cultura duas novas dimensões: cultura como inserção social e exercício de cidadania; e como geração de trabalho e renda. Esse movimento de investimentos em um conjunto de ações estruturantes subsidiou um novo perfil de atuação e relação entre o ente federativo e sociedade, que pôde ser absorvido em esferas estaduais e municipais. Assim, percebe-se que os desdobramentos que fundamentaram uma nova lógica de prática das políticas culturais, foram constatados no exercício das práticas dos planejamentos dos setores culturais municipais nos programas e projetos administrados pelos gestores locais.

Os dois gestores entrevistados concordam quanto ao período curto de trabalho em uma gestão no município, diante da amplitude das possibilidades das realizações e do potencial de continuidade de projetos culturais. Normalmente o cargo de gestor da cultura acompanha os quatro anos do ciclo de atuação política municipal, fato este que reflete em uma condição de agilidade nas propostas do exercício da função: planejar, executar/implementar e relatar concomitantemente. Assim, enquanto alguns projetos estão sendo desenvolvidos, estão também sendo executados e auto avaliados, gerando um processo de melhorias e aperfeiçoamentos simultaneamente.

Experimental coisas na cidade. Quando você está no mercado nem sempre você tem essa permissão. [...]. No governo você pode ousar um pouco mais, você pode fazer experimentações pela cidade e vendo também o que a cidade topa e não topa, você vai entendendo também o processo da cidade. Isso é muito interessante na gestão, você *poder* perceber. Por isso eu acho importante no primeiro ano ser o ano para você implementar, se você deixar para implementar no quarto, no terceiro, você não tem tempo. E quatro anos é muito pouco de gestão. As mudanças de gestão elas atrapalham um pouco esse fluxo de pensar uma política continuada. E para você ter a certeza que você tem uma política continuada, que não tem rompimento. E é uma cadeia: ação, prática, mercado, gestão, tem uma junção. (WOLF, 2019).

A cultura de Niterói ainda está em um trabalho muito incipiente de organização e sistematização de suas ações [...]. Se a gente não sistematiza aquilo que a gente faz, a gente não consegue nem ver que a gente está fazendo. Não dá para primeiro planejar, sistematizar e depois executar porque o tempo da gestão não dá. Você tem que ter uma esperteza de colocar o programa na rua enquanto você está formulando e pensando sobre ele e criando os instrumentos e indicadores, mas também você não pode deixar de criar, tem que ser tudo concomitante e muito

rápido. Enquanto você está fazendo, você já tem que ir pensando como você vai aferir o que ele traz como retorno social. (BARON, 2020).

Ao afirmar a necessidade de um alinhamento com as etapas do processo de elaboração e execução de projetos e programas no âmbito da cultura, não se deve abandonar também a inevitabilidade de conformidade entre as tensões políticas provenientes dos diversos modelos de planejamento de gestão e das tensões em se lidar com realidades multiculturais por natureza. A partir desse entendimento, a pesquisadora Tailze Melo sinaliza a importância das ideias criativas vindas de uma relação com o território, ao afirmar que

Práticas de gestão resultantes da capacitação adequada de gestores culturais, bem como uma postura comprometida por parte das instituições públicas e privadas, diretamente relacionadas ao exercício da vida cultural, possibilitam que ideias criativas saiam do estágio de projeto e se tornem realidade concreta para as comunidades envolvidas. (MELO, 2011, p. 9).

Para Victor de Wolf, inicialmente esse trabalho de planejamento demanda uma relação com outros órgãos de governo, no caso de Niterói nomeadamente a Secretaria de Planejamento Orçamento e Gestão - SEPLAG e o Núcleo de Gestão Estratégica ligado ao gabinete do prefeito, isso porque a prefeitura considera o trabalho organizado em torno da estrutura de metas e entregas. Nesse trabalho é essencial a figura de um representante da secretaria que leve essa relação com o governo, o acompanhamento e execução daquelas metas. No caso de Niterói, o novo Departamento foi criado para que pudesse assumir essa função, passando assim pela administração de Lia Baron.

Em sua visão, Lia destaca uma mudança significativa no perfil dos gestores da cultura no município, visto que sua passagem pela gestão em dois momentos não próximos ajuda a avaliar bem a diferença das posturas da gestão. Historicamente caracterizado com o que Victor sinaliza como uma 'mesmice na cultura', o rodízio de pessoas nas administrações institucionais reciclava pouco os ares do setor cultural. O rompimento do bloco patrimonialista trouxe uma oxigenação para a gestão do município, não no intuito de descontinuar ou apontar oposição às medidas então trabalhadas, mas com a intenção de colaborar com novas visões de planejamento e administração do trabalho.

Como eu já trabalhei em outros períodos mais remotos em Niterói eu vejo que as coisas são muito parecidas, se mantem muito iguais, mas ao mesmo tempo a gente repara algumas diferenças. Por exemplo, na época que eu trabalhei aqui há

mais de quinze anos, eu reparava que tinha uma relação muito bem definida no que diz respeito ao papel da Secretaria e ao papel da FAN e um trabalho coordenado que andava no mesmo sentido. De lá para cá, desde que eu saí para cá, me parece que isso ficou meio bagunçado. E as atribuições de uma instância e de outra foram confundidas muitas vezes, e para a gente retomar essa clareza daqui que compete a uma instituição e a outra, a função de um cargo, a função de outro cargo, está muito difícil.... É uma leva porque foi muito tempo de confusão. Uma confusão que eu acho que começa no entendimento da própria prefeitura das outras gestões do que deve ser uma Secretaria e uma Fundação, e no momento que se cria essa confusão ela vai escalonando até lá embaixo, até os últimos funcionários. (BARON, 2020).

Ao longo de sua atuação no município de Niterói- RJ Lia Baron também teve oportunidade de trabalhar com o planejamento para um sistema de monitoramento de metas internas de equipamentos culturais e de avaliações das políticas públicas desenvolvidas no município. Ainda em fase de aperfeiçoamento, essa ação visa facilitar os registros dos programas e projetos realizados, bem como promover um sistema de avaliação de metas cumpridas. A prefeitura já possui um sistema de metas e monitoramento de entregas bem rígido, que obriga o setor cultural a trabalhar de maneira objetiva e com prioridades. Inspirado nesse sistema, o trabalho realizado em conjunto com o gestor Victor de Wolf já conseguiu transcrever metas em parceria com os gestores das instituições e equipamentos, e optou por sugerir também a criação de relatórios de impacto econômico e cultural das atividades executadas por período.

Ao trabalharem próximos no desenvolvimento do sistema, Victor de Wolf e Lia Baron acabam por concordar quanto à última aptidão do gestor público da cultura apresentado durante as entrevistas: a promoção de avaliações. Ao relatar sobre a potencialidade da comunicação dentro do trabalho do gestor cultural em âmbito público, Lia Baron indica que o profissional deve se atentar para a necessidade de transparência de suas ações e projetos, bem como a organização de relatórios e avaliações do impacto social de seu trabalho. Exemplifica sua colocação com o relatório recém-publicado sobre os impactos sociais e econômicos da pandemia do corona vírus sobre o setor cultural em Niterói, que apresenta as propostas, projetos, ações; etapas de realização; cronogramas e orçamento disponibilizado; parcerias e apoios com estruturas como o Conselho Municipal de Cultura; realizados até o momento para suporte do setor diante do cenário de calamidade pública.

Em síntese, a tentativa de projeção do perfil do profissional gestor público da cultura revela diversas etapas de construção, resultando em um conjunto de habilidades, não necessariamente resultantes de formações acadêmicas, que passam pela consciência de

aplicação de modelos que se adequam aos territórios em que o mesmo atua. São adicionados também ao perfil a disposição para solução de desafios diários de um trabalho por vezes exaustivo; a intenção de desenvolver programas e projetos sem receio das possibilidades de experimentação; bem como o entendimento sobre o processo de disputa natural ao setor cultural. Na visão dos entrevistados, ao escolher trabalhar como gestor público da área cultural não é imprescindível que se tenha um histórico de passagens pelo setor artístico, ou a escolha entre um perfil de atuação mais intuitivo ou pragmático, mas é indispensável o processo de escuta e disposição para com as demandas dos trabalhadores do setor.

CONCLUSÃO

A partir do trabalho desenvolvido nas entrevistas com os gestores, da catalogação de quatro perfis profissionais que se destacaram na implementação de políticas de largo alcance, a partir de um conceito de cultura ampliado; e das conexões estabelecidas entre os temas políticas culturais, gestão e território; pode-se concluir que ainda não se apresenta uma origem de classe, modelo, ou formação que determine com precisão um perfil profissional a ser exercido pelo gestor público da cultura. Um quesito importante nessa composição é o peso da trajetória e o relato de experiência efetiva que os gestores carregam ao longo de suas atuações, em um movimento de constante acúmulo de informações e práticas que se retro abastecem e ajudam a executar medidas em novos caminhos traçados. Ao longo da busca pela demarcação das ações desse profissional algumas características ficaram evidentes, porém é notório que sua relação com o território de desenvolvimento das práticas carrega um peso relevante para composição da descrição do gestor público de cultura.

A cidade de Niterói possui um organismo em relação ao setor cultural alimentado pela disponibilidade orçamentária extraordinária e excepcional, acrescida de um entendimento da amplitude do termo cultura e seu papel estratégico no desenvolvimento de uma cidade e do desenvolvimento humano. Com equipamentos culturais qualificados e um cenário de artistas emergentes, o desafio posto pela sua gestão é o comprometimento com o fortalecimento institucional, na incumbência de trabalhar com democratização e de certa maneira descentralização, sem deixar de lado o compromisso com a cidadania cultural.

A cultura é plural, de caráter contínuo e deve ser trabalhada como disputa do direito de significar. Assim, ao pensar políticas públicas de cultura os gestores do município de Niterói assumem não somente o posicionamento estatal, por estarem vinculados a uma instituição, mas também exercitam os seus direitos como cidadãos desse território, que propõem ações e mudanças a partir de análises sobre as realidades em que vivem. Ao falar sobre a possibilidade de experimentar os projetos e programas desenvolvidos ao mesmo tempo em que as proposições são montadas, podemos visualizar as permissões que o trabalho da gestão cultural detém. Sobre a especificidade da área, o pensamento do pesquisador e doutor Henrique Saravia revela que

A especificidade cultural está dada pelo fato de se tratar da implementação de políticas culturais ou de lidar com instituições culturais. Em outras palavras, de

estar trabalhando com um intangível como é a cultura nas suas mais diversas manifestações. (SARAVIA, 2001, p. 15).

Sobre o histórico da profissão e do campo, podemos visualizar uma relação de mútua construção, ao passo que novos cursos de formação acadêmica foram sendo criados ao longo dos anos. Isso possibilitou algumas opções de espaços onde os gestores puderam conhecer colegas de trabalho que atuam na mesma instância, e acompanhar também a caminhada desses ao longo do exercício da função.

Ao apresentar seis perfis de gestores durante essa pesquisa, foram percorridas múltiplas possibilidades de formação e composição do profissional do gestor público de cultura. Ao relacionar as ideias de Lia Baron com as proposições de Victor de Wolf, construiu-se um escopo do perfil profissional com algumas indicações de aptidões que o gestor público da cultura apresentaria em seu exercício da função. Visto que esse tipo de profissional ainda se enquadra como contemporâneo à construção do seu campo de trabalho, optou-se pela ampliação da construção de um perfil, relacionando as características, formações, trajetórias entre todos os gestores investigados durante esse projeto de pesquisa, provocando diferentes combinações e possibilidades de aproximações entre eles. Desta forma, apresenta-se os resultados de algumas dessas provocações na tentativa de relacionar os três pontos iniciais da pesquisa: território, trajetória e formação.

A mudança de concepção nacional do termo cultura a partir da atuação no Ministério da Cultura de Gilberto Gil ressoa por entre órgãos municipais do setor em todo o país, reforçando um papel do Estado democrático neste campo, de forma não impositiva; evidenciado claramente também na cidade de Niterói – RJ. Ambos os gestores entrevistados atuam em perspectivas condizentes à de gestores como Marilena Chauí, traçando ações que permitem a garantia da diversidade, pluralidade das manifestações culturais da sociedade, e o desenvolvimento de uma cultura cidadã; de Mário de Andrade quanto as projeções inovadoras à gestão aplicada ao município de São Paulo; de Aloísio Magalhães quanto a representação e potencialidade de referência na área cultural frente as relações de poder com o Estado; e Gilberto Gil quanto as potencialidades dos processos de continuidade das políticas culturais. A formação, da militância e a adesão a um conceito de cultura amplo que confirma o perfil desses atores.

A relação entre cultura e política na perspectiva das políticas culturais é recente quanto a sua conexão ao uso nas gestões públicas municipais⁴³. Os entendimentos acerca do trabalho no campo cultural, e suas potencialidades como meio e não fim (como às vezes é utilizado) transformou a visão de Estado provedor de atividades culturais, para um mecanismo onde ele se encarrega do acesso à cultura e suas manifestações. É possível visualizar essa mudança de perspectivas nas atividades desenvolvidas pelos seis gestores apresentados neste trabalho.

O despertar de políticas culturais inclusivas, coletivas, de caráter democrático e participativo também é apresentado no trabalho dos gestores relatados⁴⁴, mesmo estando afastados por temporalidades e ambientes de trabalho diferentes, e ajustados os termos e concepções de suas épocas. Justifica-se a aproximação dessas características com a possibilidade de desenhar um perfil onde o gestor público que atua no campo cultural é visto como executor de seus planejamentos ao passo que também é responsável pela interação com a comunidade a quem se destinam os projetos culturais.

Para exemplificar, constatamos nas falas de Victor de Wolf a chance de experimentar propostas, disponibilizada em âmbito do Estado. Ao explicar sua visão sobre sua atividade profissional, ele nos deixa claro que esta situação não seria possível em trabalhos como o setor privado, onde na maioria das vezes, tem de ser atender às definições de patrocinadores. A chance de experimentar propostas é vista como um ponto positivo pelo Secretário de Cultura municipal, que apresenta possibilidades de descoberta das atividades a serem desenvolvidas e segmentos a serem trabalhados, além da construção de mapeamentos e catalogações de atividades culturais dentro daquele território.

Esse processo de catalogação também pode ser apontado em atividades realizadas pela gestão de Mário de Andrade, na tentativa de mapeamento das práticas culturais pelo país, alertando para que o gestor público desempenha sobre o conhecimento das vertentes culturais do local de execução de suas propostas.

Outra aproximação elencada a partir da exposição da trajetória de Mário de Andrade e Aloísio Magalhães diz respeito ao processo de institucionalização do setor cultural em diferentes âmbitos federativos. A criação do Departamento de Cultura e da Secretaria de Assuntos Culturais em São Paulo, as estruturas redimensionadas por

⁴³ Vale ressaltar que temos algumas exceções como a da gestão do Mário de Andrade já apresentada em capítulos anteriores.

⁴⁴ Ainda que não haja um processo participativo, o período da gestão de Aloísio Magalhães é o início do processo de abertura da ditadura militar e de retorno à normalidade democrática.

Magalhães e sua gestão, sinalizam o distanciamento que os setores da cultura possuem da formatação de órgãos públicos de planejamento consolidados. Ao passo que esses gestores assumiam cargos e posições de direção de instâncias, elas eram estruturadas ou reformuladas a partir de suas indicações. Durante a entrevista de Lia Baron, sua trajetória propicia uma aproximação com esse cenário, onde ao longo de suas transições entre municípios e instâncias, foram criados departamentos e reformuladas novas subsecretarias para o desempenho de sua função. Assim, entende-se que o ambiente de execução das atividades do gestor público da cultura, nem sempre estão formatados para recebê-los, visto que, nas palavras de Victor de Wolf, muitos são os municípios que não dispõem de órgãos específicos da cultura.

Quando provocada pelas possibilidades de sua profissão, Lia Baron relata que uma habilidade que considera essencial para o gestor público da cultura é a comunicação. A doutora explica que, muitas são as situações onde as propostas da gestão são aprovadas, porém não conseguem chegar aos seus destinatários de forma clara e acessível. Ao relatar tipos de perfis de gestores, ela se enquadra em um perfil menos intuitivo, e que outros possuem melhor aproximação com o setor político e burocrático do aparato do Estado. A partir de suas colocações, é possível visualizar uma comparação com o perfil de Aloísio Magalhães, por sua vasta rede de articuladores e relações de poder entre grupos políticos.

Outro ponto resgatado da fala da entrevistada diz respeito à composição rede de trocas entre pares. Ao responder sobre as relações de trabalho que possuía com seus colegas ao longo de sua formação acadêmica, Lia conta sobre a importância do convívio, dos debates e da aproximação com colegas de setor. O reencontro de alguns colegas em funções diferenciadas durante sua trajetória, possibilitava crescimento e amadurecimento do trabalho realizado, fortalecendo a construção de programas e projetos de forma mais afinada, em conformidade. Esse recorte pode ser aproximado com o hábito do gestor Mário de Andrade, que mantinha troca de correspondências com intelectuais da época com intuito de promover conversas, debates e opiniões sobre suas proposições. Dessa forma, podemos sinalizar como prática e/ou hábito desses gestores, a importância da alimentação de debates de caráter formativos, enriquecedores, de contribuições singulares para o desempenhar de suas funções.

Quando questionado sobre seu interesse na ocupação do cargo de gestor cultural, Victor de Wolf relata seu incômodo com os formatos até então apresentados em gestões anteriores e que, a partir de sua avaliação como produtor cultural no mercado e seu trabalho com editais, pensava em soluções mais democráticas de acesso e fomento da cultura no

município. O sentimento provocado por um ‘fazer diferente’ deixa evidente a proposição de um novo entendimento do papel da gestão pública, influenciados também por um contexto de mudanças no cenário político na cidade. Essa situação é notória também em proposições de mudanças escalonadas pela gestão de Marilena Chauí durante seu exercício no município de São Paulo. Suas proposições com destaque para o direito à cidadania cultural, estruturados no documento de políticas culturais do Partido dos Trabalhadores – PT, aproxima as intenções dos gestores, confirmada por Victor de Wolf quando relata sobre sua opinião quanto à ligação direta entre os campos gestão e política.

A temática da ampliação dos canais de participação conecta mais um gestor à Victor de Wolf e Chauí, as propostas ditadas por Gilberto Gil frente ao Ministério da Cultura. O único gestor citado diretamente nas falas dos entrevistados apresenta não só aproximações quanto a base de suas proposições, mas também quanto as perspectivas da importância da construção de indicadores culturais. A presença de indicadores na gestão de Marilena Chauí é resultado de sua aproximação popular das construções de políticas públicas e ampliação de canais de participação na cidade de São Paulo. Durante a gestão Gil, essas propostas se destacam com a confirmação de parcerias entre outros órgãos, como o IBGE e o IPEA, a fim de proporcionar o gerenciamento de dados para a composição de uma das dimensões centrais do SNC. Nas atividades desempenhadas por Lia Baron frente à gestão em Niterói, também são indicadas propostas de elaboração de um sistema de indicadores e mapeamento, para projeções de avaliações de gestores atuais e anteriores.

Ao questionar sobre a relação entre Formação/Trajatória/ Atuação profissional e Experiências, os gestores entrevistados deixam evidente que as oportunidades foram se revelando ao longo dos anos, e que a possibilidade de entendimento dessa relação é recente para eles. Esse fato aponta para alguns questionamentos futuros como: As potencialidades de construção da profissão que os novos gestores recém-formados carregam ao ocuparem cargos públicos; quais os reflexos de uma trajetória ainda muito singular academicamente falando e a atuação de um profissional junto a uma equipe de formação diversa; e ainda junto com a formação acadêmica, o caráter formativo que as experiências do exercício no campo fornecem para esses gestores também acionam outros olhares para a compreensão da atuação?

REFERÊNCIAS

- AVELAR, Rômulo. *O avesso da cena*. Belo Horizonte: Dou Editorial, 2008.
- BARBALHO, Alexandre. O papel da política e da cultura nas cidades contemporâneas. In: *Políticas Culturais em Revista*. p. 1-3. 2009. Disponível em: <www.politicasculturaisemrevista.ufba.br>
- BARBOSA, Jorge Luiz. *Cultura e... Território*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017.
- BARON, Lia. *Trajetória de gestão pública da cultura*. Entrevista on-line concedida a Ana Torrezan de Souza. Niterói, 2020.
- BARON, Lia; CARNEIRO, Juliana. *Gestão Cultural*. Niterói: Niterói Livros, 2018.
- BARRETO, Paulo Sergio. Casas de Cultura e o projeto de cidadania cultural. In: FARIA, Hamilton; SOUZA, Almir (Orgs.). *Revista Polis Cidadania Cultural em São Paulo: 1989 – 1992*. 28. ed. São Paulo, 1997.
- BARROS, José Márcio; JUNIOR, José Oliveira. Gestão cultural: formação, colaboração e desenvolvimento local. In: BARROS, José Márcio; JUNIOR, José Oliveira (Orgs.). *Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural*. Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. 156p. Disponível em: <http://observatoriodadiversidade.org.br/arquivos/pensar_agir.pdf>.
- Biografia de Aloísio Magalhães. In: ENCICLOPÉDIA Itaú Cultural. São Paulo: Itaú Cultural, 2020. Disponível em: <<http://enciclopedia.itaucultural.org.br/pessoa10144/aloisio-magalhaes>>. Acesso em: 05 jan. 2020.
- Biografia de Gilberto Gil. In: *TROPICALIA* - um projeto de Ana de Oliveira. Disponível em: <<http://tropicalia.com.br/ilumencarnados-seres/biografias/gilberto-gil>> Acesso em: 08 jun. de 2020.
- BOMENY, Helena. *Um poeta na política: Mário de Andrade, paixão e compromisso*. 1. ed. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2012.
- BOURDIEU, Pierre. *O campo político*. Revista Brasileira Ciência Política. Brasília, DF, n. 5, p. 193-216, jul. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-33522011000100008&lng=pt&nrm=iso>.
- BRASIL. 1ª Conferência Nacional de Cultura / 2005-2006: estado e sociedade construindo políticas públicas de cultura. Brasília: Ministério da Cultura, 2007. Disponível em: <http://cnpccultura.gov.br/wp-content/uploads/sites/3/2017/03/ANAIS-I-CNC_1%C2%AA-PARTE.pdf>.
- BRASIL. *A imaginação a serviço do Brasil - Programa do Governo 2002*. Proposta de programa de governo da coligação Lula Presidente, organizada por Antônio Palocci Filho,

referentes as políticas públicas de cultura. 2002. Disponível em:
<file:///C:/Users/maria/Downloads/9.%20A%20Imagina%C3%A7%C3%A3o%20a%20S
ervi%C3%A7o%20do%20Brasil.PDF>.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 48, de 10 de agosto de 2005. Acrescenta o § 3º ao art. 215 da Constituição Federal, instituindo o Plano Nacional de Cultura. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 ago. 2005. Seção 1, pt. 1.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 71, de 29 de novembro de 2012. Acrescenta o art. 216-A à Constituição Federal para instituir o Sistema Nacional de Cultura. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 nov. 2012.

BRASIL. Programa Cultural para o desenvolvimento do Brasil. 2006. Disponível em:
<<http://rubi.casaruibarbosa.gov.br/bitstream/20.500.11997/6837/1/119.pdf>>.

CALABRE, Lia. Desafios à construção de políticas culturais: balanço da gestão Gilberto Gil. In: CALABRE, Lia. *O Minc, a gestão Gilberto Gil e os desafios na construção de políticas culturais*. Revista Proa, 2009. n. 01, vol. 01. Disponível em:
<file:///C:/Users/mlima/Downloads/2409-Texto%20do%20artigo-6649-1-10-20161120.pdf>.

CALABRE, Lia. *Política Cultural em tempos de democracia: a Era Lula*. Revista do Instituto de Estudos Brasileiros. São Paulo, n. 58, p. 137-156, jun. 2014.

CALABRE, Lia. Políticas culturais no Brasil do século XXI: cenários e desafios. In: COSTA, Frederico Lustosa da (Org). *Política e gestão cultural: perspectivas Brasil e França*. Salvador: EDUFBA, 2013. Disponível em:
<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/13178/1/Cult13_2013_Repositorio.pdf>.

CALABRE, Lia. Políticas culturais no Brasil do século XXI: cenários e desafios. In: *Política e gestão cultural: perspectivas Brasil e França*. COSTA, Frederico Lustosa da. (Org.). Salvador: EDUFBA, 2013.

CALABRE, Lia. Políticas Culturais no Brasil: balanço e perspectivas. In: *III ENECULT: Terceiro Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura*. UFBA: Salvador, 2007. Disponível em: <
<http://rubi.casaruibarbosa.gov.br/bitstream/fcrb/451/2/Calabre%2c%20L.%20-%20Políticas%20Culturais%20no%20Brasil>>.

CALABRE, Lia. *Políticas culturais: diálogos indispensáveis*. Rio de Janeiro: Casa de Rui Barbosa, 2005.

CALIL, 2015. A Mazela Espiritual ou a Cultura do Cidadão. In: CARNEIRO, Juliana; BARON, Lia (Orgs). *Gestão Cultural*. Niterói: Niterói Livros, 2018.

CARDOSO, Eduardo; et al. *O Papel Do Design (ER) Nas Políticas Públicas Culturais*. 11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. n. 4. v. 1. Gramado, 2014. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/profile/Julio_Van_der_Linden/publication/301392756_O_PAPEL_DO_DESIGNER_NAS_POLITICAS_PUBLICAS_CULTURAIS/links/57463e8708ae9ace842439b8.pdf> Acesso em: 30 mai. 2020.

CHAUI, Marilena. *Cultura e Democracia*. 2. ed. Salvador: Calmon, 2007.

CHAUI, Marilena. Uma opção radical e moderna: Democracia Cultural. In: *Revista Polis: Experiências de Gestão Cultural Democrática*. n. 12. 1993.

CHAUI, Marilena; CÂNDIDO, Antônio; ABRAMO, Lélia; MOSTAÇO, Eldécio et al. Política Cultural. RUBIM, Albino (org.). *Política Cultural e Gestão Democrática no Brasil*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2016.

CORÁ, Maria Amelia Jundurian. Políticas públicas culturais no Brasil: dos patrimônios materiais aos imateriais. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1093-1112, out. 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rap/v48n5/02.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2020.

COSTA, Amanda Gabrielle de Queiroz. *Preservação do patrimônio e construção da memória nacional nos arquivos de Aloísio Magalhães (1975 a 1982)*. Fortaleza, 2013. Dissertação (Mestrado em História) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Humanidades. Disponível em: <http://www.uece.br/mahis/dmdocuments/DISSERTACAO_PRONTA_IMPRESSAO_02.09.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2020.

CULTURA NITERÓI. História da criação da Fundação de Arte de Niterói. Disponível em: <<http://www.culturanageroi.com.br/blog/?id=500>>.

CUNHA, Maria Helena. *Gestão Cultural: Profissão em Formação*. Belo Horizonte: Duo, 2007.

CUNHA FILHO, F. H. Direitos culturais no Brasil. In: *Revista Observatório Itaú Cultural*. São Paulo, 2011, n. 11, p. 115-126.

CUNHA, Maria Helena. Desafios de uma política pública para a formação de gestores culturais: experiências e pesquisas. In: BARROS, José Márcio; JÚNIOR, José Oliveira. (Orgs.). *Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural*. Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. 35p.

FARIA, Hamilton. Uma política cultural para a cidade de São Paulo. In: FARIA, Hamilton; SOUZA, Almir de. (Orgs.). *Revista Polis: Cidadania Cultural em São Paulo 1989-1992: Leituras de Uma política pública*. n. 28, 1997.

FARIA, Maurício. Entrevista com o vereador: Desafios do Projeto Cidadania Cultural. In: FARIA, Hamilton; SOUZA, Almir de. (Orgs.). *Revista Polis: Cidadania Cultural em São Paulo 1989-1992: Leituras de Uma política pública*. n. 28, 1997.

FERNANDES, Taiane. Histórico da gestão cultural no Brasil. In: RUBIM, Antônio Albino Canelas (Org.). *Gestão cultural*. Salvador: EDUFBA, 2019. p. 226.

GIL, Gilberto. *Discursos do Ministro da Cultura Gilberto Gil*. Brasília: MinC, 2003. 88p. Disponível em: <file:///C:/Users/maria/Downloads/Discursos%20do%20Ministro%20da%20Cultura%20Gilberto%20Gil.PDF>. Acesso em: 20 jan. 2011.

HAESBAERT, Rogério. Por uma constelação geográfica de conceitos. In: *Viver no limite: território e multi/transterritorialidade em tempos de in-segurança e contenção*. Rio de Janeiro: Bertrand, 2014.

HAESBAERT, Rogério. Território e Multiterritorialidade. In: *Viver no limite: território e multi/transterritorialidade em tempos de in-segurança e conteção*. Rio de Janeiro: Bertrand, 2014.

INOUE, Raphael T. A história é como um estilingue. Quando mais fundo você puxa mais fundo você alcança! ALOÍSIO MAGALHÃES. In: *Revista Clichê*. 2012. Disponível em: <<http://www.revistacliche.com.br/2012/11/aloisio-magalhaes/>> Acesso em: 30 mai. 2020.

LACERDA, Alice Pires de. Democratização da cultura x democracia cultural: os Pontos de Cultura enquanto política cultural de formação de público. In: *Anais do I Seminário Internacional de Políticas Culturais*. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://culturadigital.br/politicaculturalcasaderuibarbosa/files/2010/09/02-ALICE-PIRES-DE-LACERDA.1.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2016.

LAGES, Flavia de Castro; RODRIGUES, Luiz Augusto F. Gestão Cultural em Articulação Governo-Sociedade. In: *IV Seminário Internacional: Políticas Culturais*. 2013. Rio de Janeiro, Fundação Casa de Rui Barbosa.

LAGES, Flávia e RODRIGUES, Luiz. *Cultura e... Gestão Cultural*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017.

LAVINAS, Laís Villela. *Um animal político na cultura brasileira: Aloísio Magalhães e o campo do patrimônio cultural no Brasil (anos 1966-1982)*. Dissertação (Mestrado em História) - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. 2014. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.unirio.br/cch/escoladehistoria/pos-graduacao/ppgh/dissertacao_lais-lavinas>

LIMA, Manuel Ferreira. Da Matéria ao Sujeito: inquietação patrimonial brasileira. In: *Revista de Antropologia*. Universidade Federal de Goiás. v. 52. n. 2. São Paulo, 2009.

MEIRA, Márcio. Gestão cultural no Brasil: uma leitura do processo de construção democrática. In: RUBIM, Albino (Org.). *Política cultural e gestão democrática no Brasil*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2016. Disponível em: <<https://fpabramo.org.br/publicacoes/wp-content/uploads/sites/5/2017/07/Cultura-WEB-1.pdf>>.

MELO, Tailze. O mundo misturado: imbricações entre cultura e gestão cultural. In: *Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural*. BARROS, José Márcio; JUNIOR, José Oliveira (Orgs.). Observatório da Diversidade Cultural. Belo Horizonte, 2011. 9 p.

NOGUEIRA, Cláudio Marques Martins; NOGUEIRA, Maria Alice. A sociologia da educação de Pierre Bourdieu: limites e contribuições. v. 23, n. 78, p. 15-35. Campinas, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302002000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 06 nov. 2020.

PRADO, Joanna Peixoto. *Cultura em Niterói: Uma análise da política cultural no município entre 2006 - 2008*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Produção Cultural) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009.

ROCHA, Sophia Cardoso. Gestão e legislação cultural. In: *Gestão cultural*. RUBIM, Antônio Albino Canelas (Org.). Salvador: EDUFBA, 2019. 226 p.

RODRIGUES, Luiz Augusto F. Políticas para as Culturas e para as Cidades. In: CARNEIRO, Juliana; BARON, Lia. (Orgs.). *Cultura é Território*. Niterói: Niterói Livros, 2020. 266 p.

RUBIM, Albino. Introdução. In: RUBIM, Albino (org.) *Política Cultural e gestão democrática no Brasil*. Editora Fundação Perseu Abramo, 2016.

RUBIM, Antônio Albino Canelas. *Gestão cultural*. RUBIM, Antônio Albino Canelas (Org.) Coleção Sala de Aula. Salvador: EDUFBA, 2019. 226 p.

RUBIM, Antônio Albino Canelas. Políticas culturais do governo Lula / Gil: desafios e enfrentamentos. In: RUBIM, Antônio Albino Canelas; BAYARDO, Rubens (Orgs.). *Políticas Culturais na Ibero-América*. Salvador: EDUFBA, 2008.

RUBIM, Antônio Albino Canelas. Políticas culturais e novos desafios. In: MATRIZES. v. 2. n. 2. 2009. 93-115 p. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=143012791005>>

RUBIM, Antônio Albino Canelas. *Políticas culturais no Brasil: passado e presente*. p. 29-48. Salvador: EDUFBA, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/7661/1/Políticas_artigo2.pdf>.

RUBIM, Antônio Albino Canelas. Políticas culturais no Brasil: tristes tradições, enormes desafios. In: *Políticas Culturais no Brasil*. BARBALHO, Alexandre; RUBIM, Antônio Albino Canelas (Orgs.). Salvador: EDUFBA, 2007.

RUBIM, Antônio Albino Canelas. Políticas culturais no Brasil: tristes tradições. In: *Revista Galáxia*. n. 13, p. 101-113. São Paulo, 2007. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3996/399641239008.pdf>>.

RUBIM, Antônio Albino Canelas; ROCHA, Renata. Políticas Culturais no Brasil: Passado e Presente. In: *Políticas Culturais*. Salvador: EDUFBA, 2012.

SANTOS, Milton. O tempo (os eventos) e o espaço. In: *A natureza do espaço. Técnica e Tempo. Razão e Emoção*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.

SÃO PAULO. Ato n. 861, de 30 de maio de 1935. Organiza o Departamento de Cultura e Recreação. *Revista do Arquivo Municipal*. São Paulo, SP, v. 1, n. 12.

SARAVIA, Enrique. Gestão da cultura e a cultura da gestão: a importância da capacitação de administradores culturais. In: *Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural*. BARROS, José Márcio; JÚNIOR, José Oliveira (Orgs.). Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. 15 p.

SETTON, Maria da Graça Jacintho. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. In: *Revista Brasileira de Educação*. n. 20. p. 60-70. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rbedu/n20/n20a05.pdf>> Acesso em: 24 jan. 2020.

SOUZA, Valmir de. São Paulo: Diversidade cultural e discurso oficial. In: FARIA, Hamilton. SOUZA, Almir de (Orgs.). *Revista Polis Cidadania Cultural em São Paulo: 1989 – 1992: Leituras de Uma política pública*. n. 28. São Paulo, 1997.

UNESCO. *Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural*. Paris, 2001. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_pt.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2020.

VAINSENER, Semira Adler. *Gilberto Gil. Pesquisa escolar*. 2016. Disponível em: <http://basilio.fundaj.gov.br/pesquisaescolar/index.php?option=com_content&view=article&id=281&Itemid=1>. Acesso em: 15 mai. 2020.

VICH, Victor. Desculturalizar a cultura: Desafios atuais das políticas culturais. Dossiê “Políticas culturais na América Latina. In: *PragMATIZES - Revista Latino Americana de Estudos em Cultura*. v. 5, n. 8, out/2014 a mar/ 2015. Disponível em: <<http://www.pragmatizes.uff.br>>.

WILLER, Claudio. Administração cultural em São Paulo: 1989-1992 (Uma discussão preliminar). In: FARIA, Hamilton; SOUZA, Almir (Orgs.). *Revista Polis Cidadania Cultural em São Paulo 1989 – 1992: Leituras de Uma política pública*, 1997. n. 28.

WOLF, Victor de. Trajetória de gestão pública da cultura. Entrevista concedida a Ana Torrezan de Souza. 18 de dezembro de 2020.