



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
INSTITUTO DE HUMANIDADES, ARTES E CIÊNCIAS  
PROGRAMA MULTIDISCIPLINAR DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM CULTURA E SOCIEDADE**

**PLÍNIO CÉSAR DOS SANTOS RATTES**

**POLÍTICAS E GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS  
PÚBLICOS DA CIDADE DE SALVADOR-BA: A PERSPECTIVA DOS GESTO-  
RES**

**SALVADOR  
2017**

**PLÍNIO CÉSAR DOS SANTOS RATTES**

**POLÍTICAS E GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS  
PÚBLICOS DA CIDADE DE SALVADOR-BA: A PERSPECTIVA DOS GESTO-  
RES**

Dissertação apresentada ao Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade, Instituto de Humanidades, Artes e Ciências, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Cultura e Sociedade.

Orientadora: Profa. Dra. Gisele Marchiori Nussbaumer

**SALVADOR  
2017**



Universidade Federal da Bahia  
Faculdade de Comunicação  
Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura &  
Sociedade

Ata da Reunião da Apresentação Oral da Dissertação de Plínio César dos Santos Rattes

Intitulada: “Políticas e gestão de equipamentos culturais públicos: a perspectiva dos gestores”.

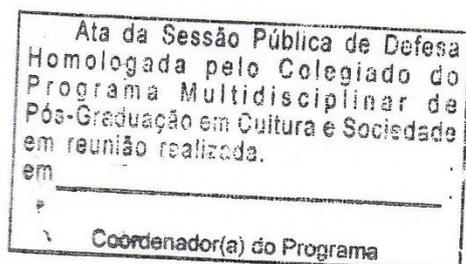
Aos 17 (dezessete) dias do mês de fevereiro de dois mil e dezessete, no IHAC - Instituto de Humanidades, Artes e Ciências da Universidade Federal da Bahia, foi instalada a Banca Examinadora da Apresentação da dissertação intitulada: “Políticas e gestão de equipamentos culturais públicos: a perspectiva dos gestores”. Após a abertura da sessão, foi composta a Banca Examinadora formada pelos professores: Prof.(a) Dr.(a) Gisele Marchiori Nussbaumer– Orientador(a) - e pelo examinador externo: Prof.(a) Dr.(a) Ângela Maria M. de Andrade e interno do Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade: Prof.(a) Dr.(a) José Márcio de Pinto Moura Barros . Conforme o Regimento Interno do Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade foi dado o prazo de trinta minutos para que o mestrando fizesse a exposição do seu trabalho e trinta minutos para que os membros da Banca realizassem a arguição. Primeiro falou o avaliador externo: o(a) Prof.(a) Dr.(a) Ângela Maria M. de Andrade. Após o examinador externo, fez suas arguições, a(o) Prof.(a) Dr.(a) José Márcio de Pinto Moura Barros avaliador interno. Depois que os membros da Banca falaram, foi dado um prazo de trinta minutos para que a mestranda fizesse a sua réplica. Concluída a exposição, arguição e réplica, a Banca Examinadora se reuniu e considerou a dissertação de **PLÍNIO CÉSAR DOS SANTOS RATTES** APROVADO. Nada mais havendo a tratar, eu, Prof.(a) Dr.(a) Gisele Marchiori Nussbaumer , lavrei a presente ata que será por mim assinada, pelos demais membros da Banca e pela mestranda. Salvador, 17 de fevereiro de 2017.

Prof.(a) Dr.(a) Gisele Marchiori Nussbaumer Gisele Marchiori Nussbaumer

Prof.(a) Dr.(a) Ângela Maria M. de Andrade Ângela M. de Andrade

Prof.(a) Dr.(a) José Márcio de Pinto Moura Barros José Márcio de Pinto Moura Barros

PLÍNIO CÉSAR DOS SANTOS RATTES Plínio Rattes



R232 Rattes, Plínio César dos Santos

Políticas e gestão de equipamentos culturais públicos da cidade de Salvador: A perspectiva dos gestores / Plínio César dos Santos Rattes. -- Salvador, 2017.

182 f. : il

Orientadora: Gisele Marchiori Nussbaumer. Dissertação (Mestrado - Programa Multidisciplinar de Pós-graduação em Cultura e Sociedade) -- Universidade Federal da Bahia, Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos (IHAC/UFBA), 2017.

*À minha mãe*

*Aos companheiros e companheiras  
que escolheram o universo dos equipamentos culturais para se aventurar*

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que mesmo sem entender minhas justificativas de ausência por conta dos estudos e trabalho, sempre me apoiaram e se preocuparam com o meu bem-estar.

Aos queridos amigos e amigas, Gina, Eurico, Laís, Caíque, Débora e Ane, pela torcida sempre carinhosa e sincera. E a Bruno, pela paciência, compreensão, amor e amizade.

Aos queridos amigos do Teatro Sesc-Senac Pelourinho e nossas inúmeras terapias em grupo e discussões sobre (todos) os problemas (existenciais) do universo. E também por todo incentivo, amizade e imenso carinho que sempre transbordaram em nossas relações.

Aos gestores e gestoras que prontamente atenderam ao pedido de entrevista e que compartilharam experiência e conhecimento, o que foi fundamental para a realização deste trabalho. A todos eles agradeço muitíssimo: Ana, Márcio, Chicco, Simone, Kátia, Bela, Moca, Rose, Amadeu, Najara, Giu, Romualdo, Bira e Jamira.

À Profa. Gica, por sua orientação atenta e delicada e, também, pelo incentivo, apoio e confiança, meu muito obrigado.

Ao professor José Márcio Barros, pela confiança em aceitar-me como pesquisador no Observatório da Diversidade Cultural, e aos colegas do grupo, que me receberam com muito carinho e atenção.

À Ângela Andrade, pelas pertinentes considerações feitas na Banca de Qualificação e de Defesa.

Aos meus jovens alunos e alunas do bacharelado em Produção Cultural (FACOM/UFBA), por todo o aprendizado, inspiração e jovialidade que me proporcionaram no último ano.

Ao Pós-Cultura e seus professores, pelo empenho e dedicação no desafio de contribuir para um pensamento cada vez mais multi, inter e transdisciplinar dentro da universidade. E, por fim, à Fundação de Amparo à Pesquisa da Bahia (FAPESB), pelo apoio fornecido durante parte do curso.

## RESUMO

A presente dissertação traz uma análise das políticas e da gestão de equipamentos culturais públicos da cidade de Salvador-BA, a partir da perspectiva de gestores e ex-gestores desses espaços, e foi estruturada em três capítulos. O primeiro aborda os diferentes conceitos e compreensões do termo cultura e suas dimensões, e desenvolve uma breve retrospectiva das políticas de cultura em âmbito federal, estadual e municipal. O segundo capítulo trata do universo da gestão cultural e dos equipamentos culturais, apresentando suas características, usos e relação com as cidades, bem como os principais desafios na gestão de equipamentos culturais públicos. O terceiro dedica-se ao objeto central da pesquisa: a análise das políticas culturais e da gestão de equipamentos culturais públicos, a partir de depoimentos de gestores e ex-gestores de oito espaços de Salvador. Com a pesquisa constata-se, entre outros aspectos, que os equipamentos culturais públicos necessitam de um maior investimento em termos de recursos financeiros e humanos; aprimoramento de seus planejamentos, comunicação e relação com os públicos; bem como de um reposicionamento na arena de discussões das políticas públicas de cultura, à altura da transformação que são capazes de provocar nas comunidades onde estão inseridos.

**Palavras-chave:** Políticas culturais. Gestão cultural. Equipamentos culturais.

## ABSTRACT

This essay, which has been structured in three chapters, is meant to analyze key policies and management of public cultural facilities in the city of Salvador-BA from managers' and former managers' perspective on these facilities. The first chapter deals with the different concepts and awareness of the term culture and its dimensions, as well as culture policies within federal, state and municipal levels. The second chapter deals not only with the universe of cultural management and cultural facilities, presenting its characteristics, purposes and relations with cities, but also with the main challenges in the management of public cultural facilities. The third one aims to the research's central object: An analysis on cultural policies and the management of public cultural facilities, based on the testimonial of managers and former managers of eight facilities in Salvador. This research concludes among others that public cultural facilities require paramount and indispensable greater investment both financially and in kind; Planning, communication and public relationship improvement; Further repositioning of public culture policies in the discussion table, enhancing the transformation these facilities are able to perform within communities where they are part of.

**Keywords:** Cultural Policies. Cultural management. Cultural facilities.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percentual de equipamentos culturais/município/faixa populacional Centro de Arte e Meio Ambiente (CAMA) Comissão de Articulação e Mobilização dos Moradores da Península de Itapagipe (CAMM-PI) .....	33
Tabela 2: Usos e apropriações de Equipamentos Culturais por décadas .....	75
Tabela 3: Percentual de municípios com equipamentos culturais e meios de comunicação, com indicação da variação percentual, segundo o tipo - Brasil - 1999/2014 .....	77
Tabela 4: Centros Culturais, Espaços e Casas de Cultura da cidade de Salvador-Ba .....	85
Tabela 5: Equipamentos, vínculos institucionais, gestores entrevistados e tempo de gestão .....	98
Tabela 6: Perfil e objetivos dos equipamentos abrangidos na pesquisa .....	129
Tabela 7: Quantitativo de funcionários do equipamento .....	131
Tabela 8: Programação que mais atrai público para os equipamentos culturais .....	146

## LISTA DE MAPAS

Mapa 1: Andamento das obras dos CEUs. Dados do MinC de 2014 ...	79
Mapa 2: Salvador - localização dos equipamentos culturais pesquisados .....	93

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Formação dos gestores na área cultural .....	99
Gráfico 2: Tempo em que o gestor está ou esteve no cargo .....	100
Gráfico 3: Frequência dos gestores a equipamentos culturais .....	101
Gráfico 4: Espaços culturais frequentados pelos gestores .....	102
Gráfico 5: Principais funções dos gestores culturais .....	103
Gráfico 6: Competências e habilidades dos gestores culturais .....	104
Gráfico 7: Gratuidade do acesso à programação do equipamento cultural público .....	106
Gráfico 8: Publicização de equipamentos culturais públicos .....	106
Gráfico 9: Pontos positivos das políticas culturais federais na visão dos gestores .....	109
Gráfico 10: Pontos negativos das políticas culturais federais na visão dos gestores .....	110
Gráfico 11: Destaque das políticas culturais federais no âmbito dos equipamentos culturais .....	111
Gráfico 12: Prioridades do Ministério da Cultura em relação aos equipamentos culturais .....	113
Gráfico 13: Pontos positivos das políticas culturais do Estado da Bahia .....	116
Gráfico 14: Pontos negativos das políticas culturais do Estado da Bahia .....	117
Gráfico 15: Destaques das políticas culturais estaduais no âmbito dos equipamentos culturais .....	119
Gráfico 16: Prioridades da SecultBA em relação aos equipamentos culturais .....	122
Gráfico 17: Pontos positivos das políticas culturais do município de Salvador .....	124
Gráfico 18: Pontos negativos das políticas culturais do município de Salvador .....	124
Gráfico 19: Destaques das políticas culturais do município de Salvador .....	125
Gráfico 20: Prioridades da Secretaria Municipal de Cultura e Turismo em relação aos equipamentos culturais .....	126
Gráfico 21: Equipamentos Culturais da Administração Direta .....	128
Gráfico 22: Equipamentos Culturais da Administração Indireta .....	128
Gráfico 23: Custo da despesa mensal do equipamento .....	131
Gráfico 24: Valor médio da receita do equipamento .....	131
Gráfico 25: Quantitativo de funcionários atende ao equipamento ..	132

Gráfico 26: Perfil dos funcionários do equipamento em acordo com os cargos e funções .....	132
Gráfico 27: Principais desafios em relação aos recursos humanos dos equipamentos culturais .....	133
Gráfico 28: Manutenção preventiva em hidráulica, elétrica e predial .....	134
Gráfico 29: Adequação às atuais normas de segurança e sistema contra incêndio .....	135
Gráfico 30: Principais desafios em relação à estrutura física .....	136
Gráfico 31: Quem define a programação do equipamento cultural .....	137
Gráfico 32: Média do valor do ingresso inteira dos equipamentos culturais .....	138
Gráfico 33: Corpos estáveis e/ou grupos residentes dos equipamentos culturais .....	140
Gráfico 34: Principais desafios da programação do equipamento cultural público .....	141
Gráfico 36: Meios de comunicação/divulgação mais utilizados pelos equipamentos culturais .....	142
Gráfico 37: Pesquisas de público de forma sistemática no equipamento cultural .....	143
Gráfico 38: Ações sistemáticas de formação de público no equipamento cultural .....	144
Gráfico 39: Dificuldade de atrair público espontâneo .....	145
Gráfico 40: Principais dificuldades para maior atração de público .....	146

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCPI	Centro de Culturas Populares e Identitárias
CDB	Conservatório Dramático da Bahia
CDS	Cidade do Saber
CEAO	Centro de Estudos Afro-Orientais
CEU	Centro de Artes e Esportes Unificados
CFC	Conselho Federal de Cultura
CGLU	Cidades e Governos Locais Unidos
CIAC	Centro Integrado de Atendimento à Criança
CIEP	Centro Integrado de Educação Pública
CNC	Conselho Nacional de Cultura
CNDA	Conselho Nacional de Direito Autoral
CMPC	Conselho Municipal de Política Cultural
CPCV	Circuito Popular de Cinema e Vídeo
CUCA	Centro Universitário de Cultura e Arte
CRAS	Centro de Referência em Assistência Social
DAC	Departamento de Assuntos Culturais
DEC	Diretoria de Espaços Culturais
FACOM-	Faculdade de Comunicação da Universidade Federal
UFBA	da Bahia
FPC	Fundação Pedro Calmon – Centro de Memória Vida da Bahia
FUNARTE	Fundação Nacional de Artes
FUNCEB	Fundação Cultural do Estado da Bahia
FGM	Fundação Gregório de Matos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICBA	Instituto Cultural Brasil-Alemanha
IHGB	Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro
IPAC	Instituto do Patrimônio Artístico e Cultural
IRDEB	Instituto de Radiodifusão da Bahia
MAM	Museu de Arte Moderna (MAM)
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MEI	Microempreendedor Individual
MinC	Ministério da Cultura
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
OS	Organização Social
PFL	Partido da Frente Liberal
PNC	Plano Nacional de Cultura
ProCultura	Programa Nacional de Fomento e Incentivo à Cultura
PT	Partido dos Trabalhadores
RECINE	Regime Especial de Tributação para o Desenvolvimento da Atividade de Exibição Cinematográfica
REDA	Regime Especial de Direito Administrativo
SecultBA	Secretaria de Cultura do Estado da Bahia
Secult	Secretaria Municipal de Cultura e Turismo
SESC	Serviço Social do Comércio

SIM	Sistema de Informações Municipais
SMC	Sistema Municipal de Cultura
SMIIC	Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais
SNC	Sistema Nacional de Cultura
SUDECULT	Superintendência do Desenvolvimento Territorial da Cultura
SUPRO-CULT	Superintendência de Promoção Cultural
TCA	Teatro Castro Alves
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1 CULTURA E POLÍTICAS CULTURAIS .....</b>	<b>17</b>
1.1 A CULTURA E SUAS DIMENSÕES .....	19
1.2 POLÍTICAS CULTURAIS .....	23
1.2.1 Políticas públicas de cultura no Brasil .....	26
1.2.2 Políticas públicas de cultura na Bahia .....	35
1.2.3 Políticas públicas de cultura em Salvador-Ba .....	44
<b>2 GESTÃO CULTURAL E EQUIPAMENTOS CULTURAIS .</b>	<b>51</b>
2.1 GESTÃO CULTURAL .....	51
2.1.1 Formação, perfil e campos de atuação .....	55
2.1.2 A gestão pública da cultura .....	59
2.1.3 A gestão pública não-estatal da cultura .....	64
2.2 EQUIPAMENTOS CULTURAIS .....	70
2.2.1 Conceitos, características e usos .....	71
2.2.2 A cidade e os equipamentos culturais .....	80
2.2.3 Gestão de equipamentos culturais públicos: desafios contemporâneos ..	86
<b>3 EQUIPAMENTOS CULTURAIS PÚBLICOS DE SALVADOR E PERFIL DOS SEUS GESTORES .....</b>	<b>92</b>
3.1 OS EQUIPAMENTOS CULTURAIS ABRANGIDOS NA PESQUISA .	92
3.2 PERFIL DOS GESTORES ENTREVISTADOS .....	99
3.3 AS POLÍTICAS CULTURAIS NA VISÃO DOS GESTORES ENTRE- VISTADOS .....	109
3.4 ESPECIFICIDADES E MODO DE GESTÃO DOS EQUIPAMENTOS CULTURAIS ABRANGIDOS NA PESQUISA .....	127
3.4.1 Gestão, recursos humanos e estrutura física .....	127
3.4.2 Programação, corpos estáveis/grupos residentes e comunicação .....	136
3.4.3 Públicos .....	143
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>151</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>158</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>165</b>

## APRESENTAÇÃO

As políticas culturais e a gestão de equipamentos públicos destinados à criação, difusão e fruição de bens e produtos artístico-culturais no estado da Bahia, particularmente na capital, Salvador, são os temas centrais deste trabalho. O universo que envolve os equipamentos culturais sempre despertou meu interesse e esteve presente em minha trajetória profissional e acadêmica.

Em abril de 2016, completei cinco anos como produtor de um equipamento cultural da cidade de Salvador – o Teatro Sesc-Senac Pelourinho, criado e mantido pelo Serviço Social do Comércio (SESC) e localizado no Centro Histórico da capital baiana. Antes dessa experiência, estive por quase quatro anos na Diretoria de Espaços Culturais (DEC), da Secretária de Cultura do Estado (SecultBA), à época vinculada da Fundação Cultural do Estado da Bahia (FUNCEB), entre os anos de 2007 e 2010, como coordenador de projetos e programação.

Parte do interesse e das discussões apresentadas neste trabalho começou a ser forjada a partir das vivências nesses dois locais de trabalho, mas não apenas. Ainda na Faculdade de Comunicação (FACOM/UFBA), onde cursei a graduação em Produção em Comunicação e Cultura (2002 a 2007), tive a oportunidade de integrar o grupo de pesquisa Equipamentos Culturais de Salvador: públicos, políticas e mercados, coordenado pela Professora Dr<sup>a</sup> Gisele Nussbaumer. Entre a produção científica do grupo, podem ser citados, entre outros, um mapeamento dos teatros da cidade de Salvador, a partir do qual identificamos e problematizamos questões como a localização geográfica, relação com os públicos, comunicação, programação etc.; e uma pesquisa sobre o perfil dos públicos do Teatro Vila Velha, Teatro Sesi Rio Vermelho e Theatro XVIII, importantes locais da produção cultural da cidade.

Todas essas experiências me permitiram lidar com o universo dos equipamentos culturais a partir de posições e olhares distintos. Primeiramente como pesquisador de iniciação científica na universidade, depois como gestor público e, em seguida, como produtor de um equipamento cultural.

Faço parte de uma geração de produtores culturais formada pela academia, os quais acompanharam de perto as intensas mudanças ocorridas no campo das políticas culturais na Bahia nos últimos anos. Tais vivências foram fundamentais para a realização deste trabalho, tanto na contribuição para o seu embasamento teórico e prático quanto para a delimitação do *corpus* definido para a dissertação. Localizar o lugar da minha fala, portanto, é importante para o entendimento dos recortes aqui realizados.

Os temas que envolvem o âmbito dos equipamentos culturais são muitos, mas as pesquisas que os têm como objeto são poucas e/ou pouco difundidas. Mesmo com todos os avanços nos estudos do campo da cultura, em especial das políticas e gestão, observam-se lacunas no que se refere aos equipamentos culturais, sobretudo aqueles voltados para as artes performáticas, como o teatro, a dança, o circo e a música. O mesmo não ocorre necessariamente com os museus e as bibliotecas, por exemplo, que são objetos de pesquisas nacionais e internacionais há algum tempo.

Neste estudo, optamos por realizar uma análise das políticas e da gestão de equipamentos culturais públicos a partir da perspectiva de gestores que estão ou estiveram à frente dos principais espaços cênicos de Salvador, entre os anos de 2007 e 2014.

A escolha pela análise a partir da ótica do gestor leva em consideração a importância fundamental desses profissionais no papel e no desempenho de tais equipamentos. Justifica-se, também, pela ausência de referências bibliográficas e pesquisas empíricas sobre o tema. Em relação ao recorte temporal (2007-2014), trata-se de um período emblemático para as políticas de cultura na Bahia, tanto por conta da criação de pastas específicas e autônomas para a cultura no estado e em muitos municípios do interior quanto pelo estabelecimento de diretrizes a partir de uma abordagem ampliada do conceito de cultura, influenciado pelas políticas do Ministério da Cultura (MinC), sob o comando de Gilberto Gil, em 2003.

Para este estudo foram entrevistados gestores e ex-gestores de oito equipamentos culturais, localizados em diferentes regiões da cidade e administrados por órgãos vinculados às esferas federal, estadual e municipal:

- Teatro Martim Gonçalves, administrado pela Escola de Teatro da Universidade Federal da Bahia (UFBA), mantida com recursos da União;
- Espaço Xisto Bahia, Centro Cultural Plataforma, Espaço Cultural Alagados, Cineteatro Solar Boa Vista, Casa da Música e Teatro Castro Alves, pertencentes e administrados pelo governo do estado, através da Secretaria de Cultura (SecultBA);
- Espaço Cultural da Barroquinha, administrado pela Prefeitura Municipal de Salvador.

Foram entrevistados 14 profissionais, entre março e junho de 2016, que responderam a um roteiro de perguntas semiestruturado, com questões abertas e fechadas relacionadas ao seu consumo cultural, formação profissional, conhecimento e experiências acerca de políticas e gestão de equipamentos culturais públicos, incluindo aspectos como ferramentas de administração utilizadas, orçamento, recursos humanos, estrutura física e localização, programação, públicos, grupos residentes/corpos estáveis e comunicação/divulgação.

Além dos motivos já expostos, o interesse pela temática deste estudo parte ainda de dois

entendimentos: primeiro, a compreensão da importância da existência de equipamentos voltados à promoção de encontros culturais e manifestações artísticas como essenciais na configuração das cidades; segundo, o fato de a construção de equipamentos culturais estar entre as principais demandas e reivindicações de diversos municípios e Territórios de Identidade do estado nas Conferências de Cultura realizadas na Bahia.

Vale destacar que a garantia de espaços para criação, difusão e fruição cultural integram parte do escopo de direitos culturais defendidos por organismos internacionais como a ONU. A Declaração Universal dos Direitos Humanos, promulgada em 1948 pelas Nações Unidas, em seu artigo XXVII, diz que “toda pessoa tem o direito de participar livremente da vida cultural da comunidade, de gozar das artes e de aproveitar-se dos progressos científicos e dos benefícios que deles resultam”<sup>1</sup>. Nossa Constituição, promulgada em 1988, também defende esse direito, em seu Artigo 215, segundo o qual: “O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais”<sup>2</sup>. Nessa perspectiva, os espaços culturais são fundamentais enquanto locais de práticas e fruição cultural.

Compreender o que faz uma gestão ser bem-sucedida, alcançar o que parece ser o objetivo de qualquer equipamento cultural, que seria tornar-se um verdadeiro centro de convivência e sociabilidade e um local de criação, difusão e fruição, é a questão principal que guia este estudo. Resumidamente, é possível dizer que esses locais exigem uma gestão eficiente, com planejamento estratégico e objetivos claros e coerentes, perfil e conceitos definidos, com programação e projetos permanentes, áreas de convivência e espaços que estimulem as trocas e intercâmbios, comunicação e divulgação adequadas, bem como a constante interação e integração com seus mais diversos públicos.

Considerando que os conceitos e perfis de gestão dos equipamentos culturais públicos são definidos, sobretudo, a partir das políticas culturais vigentes e do desempenho dos seus gestores, entendo que este estudo pode contribuir para uma maior reflexão sobre o tema, à medida que apresenta aspectos relevantes sobre a relação entre políticas de cultura e gestão cultural, no âmbito da administração de equipamentos culturais na Bahia.

Para o embasamento teórico deste estudo, busquei inicialmente compreender os conceitos e abordagens de cultura vigentes na contemporaneidade; também tracei um panorama das políticas culturais no Brasil, na Bahia e em Salvador, em especial no período proposto como

---

<sup>1</sup> Cf. DECLARAÇÃO Universal dos Direitos Humanos. Disponível em: <[http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis\\_intern/ddh\\_bib\\_inter\\_universal.htm](http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universal.htm)>. Acesso em: 21 ago. 2014.

<sup>2</sup> Cf. BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 21 ago. 2014.

recorte. Em seguida investiguei a compreensão que se tem dos termos “gestão cultural” e “equipamento cultural” em bibliografias existentes sobre o tema. Para essas investigações, foram considerados autores como Terry Eagleton (2003), Stuart Hall (1997) e George Yúdice (2006) (cultura e contemporaneidade); Albino Rubim (2012; 2013; 2014), Isaura Botelho (2001), Lia Calabre (2007; 2009) e Alexandre Barbalho (2005; 2013; 2015) (políticas culturais); Rômulo Avelar (2008), José Márcio Barros (2011), Maria Helena Cunha (2011), Teixeira Coelho (1997), Luis Milanesi (1997; 2003), Eneida Cunha (2004) Ângelo Serpa (2014), Alfons Martinnell (2014) e Marta Porto (2010; 2015) (gestão cultural, espaços e equipamentos culturais e espaço público).

Em seguida, fui a campo para entrevistar os gestores que coordenam ou coordenaram os mais importantes equipamentos públicos de Salvador no período de recorte deste trabalho, além de realizar pesquisas em outras fontes, como relatórios de gestão, sites institucionais, materiais de imprensa e estudos acadêmicos já realizados.

O resultado final foi uma dissertação estruturada em três capítulos. O primeiro se debruça sobre os diferentes conceitos e compreensões do termo “cultura” e suas dimensões, desenvolvendo ainda uma breve retrospectiva das políticas de cultura em âmbito federal, estadual e municipal, de modo a apresentar o contexto onde se insere o objeto de pesquisa; o capítulo procura diferenciar também, à luz dos estudos existentes, as “políticas culturais” das “políticas públicas de cultura”.

No segundo capítulo as discussões estão divididas em dois tópicos. O primeiro se concentra no universo da gestão cultural, um dos temas centrais do estudo. Abordo em seguida o conceito de equipamentos culturais, suas diferentes características e usos e a relação que mantêm com as cidades. Finalizando o capítulo, destaco os principais desafios na gestão de equipamentos culturais públicos.

O terceiro capítulo dedica-se ao objeto central da pesquisa: a análise de questões que envolvem a gestão de equipamentos culturais públicos, a partir dos depoimentos dos profissionais entrevistados, gestores e ex-gestores de oito espaços da cidade de Salvador.

Nas conclusões, apresento algumas considerações e apontamentos finais.

## 1 CULTURA E POLÍTICAS CULTURAIS

O Brasil e a Bahia têm vivenciado, ao longo dos últimos 13 anos, um momento singular e transformador na área das políticas culturais, com reconhecidos avanços e conquistas. Pode-se dizer que o início desse novo ciclo tem datas bem definidas. No âmbito nacional, as políticas culturais empreendidas pelo MinC, com o então ministro Gilberto Gil, no primeiro mandato do governo Lula, em 2003, são consideradas um marco para o campo cultural, tendo em vista as mudanças paradigmáticas iniciadas na referida gestão. Na Bahia, por sua vez, as transformações são datadas de 2007, quando o então governador eleito Jaques Wagner recria a Secretaria de Cultura (SecultBA) e altera o modelo até então vigente, no qual as políticas culturais eram desenvolvidas sob o prisma da economia do turismo, submissão que conduziu a um estreitamento da concepção de cultura e a uma limitada atuação do Governo do Estado nesse campo. Alinhada às diretrizes da esfera nacional, a recém-criada Secretaria de Cultura passa então a desenvolver um trabalho pautado na descentralização, na participação e na territorialização de sua atuação.

Tanto no plano federal quanto no estadual, as mudanças ocorridas nas políticas culturais partem do entendimento da cultura como algo que vai “muito além do âmbito restrito e restritivo das concepções acadêmicas, ou dos ritos e da liturgia de uma suposta ‘classe artística e intelectual’”, como afirma Gilberto Gil, em seu discurso de posse, em 2003. Nesse mesmo discurso, ele ainda diz que cultura “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”<sup>3</sup>. Para o ex-ministro, a cultura deve ser vista

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. (...) 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, s.p.)

---

<sup>3</sup> Cf. GIL, Gilberto. Discurso de posse do então ministro Gilberto Gil. A íntegra do discurso pode ser conferida no site da *Folha de S. Paulo*. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u44344.shtml>. Acesso em: 21 ago. 2014.

O MinC alarga, assim, o entendimento de cultura para além da esfera das artes e do patrimônio, e passa a pensar e planejar suas políticas públicas tendo como horizonte uma compreensão antropológica do termo. E não apenas isso – na perspectiva de potencializar o caráter transversal que é inerente à cultura, o Ministério realoca a discussão em torno das políticas públicas de cultura em outro patamar dentro do governo e da sociedade.

Tenho para mim que a política cultural deve permear todo o Governo, como uma espécie de argamassa de nosso novo projeto nacional. Desse modo, teremos de atuar transversalmente, em sintonia e em sincronia com os demais ministérios. Algumas dessas parcerias se desenham de forma quase automática, imediata, em casos como os dos ministérios da Educação, do Turismo, do Meio Ambiente, do Trabalho, dos Esportes, da Integração Nacional. Mas nem todos se lembram logo de uma parceria lógica e natural, no contexto que estamos vivendo e em função do projeto que temos em mãos: a parceria com o Ministério das Relações Exteriores. (GIL, 2003, s.p.)

A ruptura nas políticas culturais que se seguiu após o emblemático discurso de posse do ministro Gilberto Gil, em 2 de janeiro de 2003, não foi pacífica. No Brasil e na Bahia, as discussões sobre os novos caminhos que a política cultural deveria seguir foram permeadas de tensões e conflitos, como é próprio da cultura, assim como do campo das políticas públicas. Vale destacar ainda que, apesar dos avanços, houve muitas instabilidades e descontinuidades ao longo das diversas gestões que estiveram à frente das pastas de cultura nos governos federal e estadual.

A centralidade da cultura e suas diversas possibilidades de usos e dimensões é um tema presente nas discussões em todo o mundo contemporâneo. Ganhou força no pós-guerra, na década de 1950, e consolidou-se na agenda internacional a partir de organismos multinacionais que discutem a questão da cultura e sua relação com temas como direitos humanos, diversidade, desenvolvimento, sustentabilidade, democracia participativa e paz. Exemplos disso, apenas para citar alguns, são os documentos da Convenção da Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais (UNESCO, 2005) e a Agenda 21 da Cultura (CGLU, 2004). Esses e muitos outros documentos internacionais reiteram os diferentes papéis que a cultura desempenha na sociedade e apontam a importância da formulação e implementação de políticas culturais.

Nesse sentido, entendemos que uma reflexão sobre o objeto de pesquisa desta dissertação, a gestão de equipamentos culturais, a partir da visão de gestores, exige, antes de tudo, a compreensão e contextualização dos conceitos e dimensões que norteiam a ideia de cultura na

contemporaneidade, bem como a identificação de como estão postas estas abordagens nas políticas de cultura e, sobretudo, nos modelos de gestão empreendidos no âmbito de equipamentos culturais públicos.

## 1.1 A CULTURA E SUAS DIMENSÕES

A II Conferência Estadual de Cultura realizada na Bahia, em 2007, na cidade de Feira de Santana, localizada no Território de Identidade Portal do Sertão<sup>4</sup>, trazia como mote a pergunta ‘Cultura é o quê?’. A questão, sintomática do novo momento político que se iniciava naquele ano e que se propunha realizar uma gestão participativa, indicava a importância da definição compartilhada do entendimento de cultura a partir do qual se iria construir as políticas culturais do Estado. Afinal, o termo “cultura” apresenta diversos significados que foram sendo construídos e ressignificados ao longo da história. Dessa forma, a adoção de um conceito ou outro determinaria sobre quais dimensões da cultura as políticas culturais se debruçam.

Cultura, segundo o filósofo britânico Terry Eagleton (2003), é uma das palavras de maior complexidade para se definir, e para melhor compreendê-la se faz necessário considerar suas evoluções na história. Entender esse trajeto, seus contextos e implicações torna mais claro o lugar que a cultura tomou na atualidade.

No livro *A Ideia de Cultura* (2003), Eagleton reconstrói o percurso evolutivo do termo, que vai da origem do conceito até às suas configurações atuais. Ele pontua que a ideia de cultura se origina como derivada da natureza e se refere ao processo de cultivo da terra, de agricultura. Contudo, ao longo da história, a cultura foi perdendo essa conotação material e passou a simbolizar as coisas do espírito. Assim, Eagleton destaca outras significações da palavra que já não se relacionavam mais à ideia de natureza, tais como “civilidade e civilização”; “erudição”; “modo de vida”, entre outras.

No século XVIII, de acordo com Eagleton, houve uma virada no pensamento cultural e, nesse contexto, “a palavra cultura torna-se sinônimo de civilização” (2003, p.19). Conforme o autor:

---

<sup>4</sup> O Governo da Bahia, com o objetivo de identificar temas em comum a partir da realidade local, possibilitando o desenvolvimento equilibrado e sustentável entre as regiões, reconheceu a existência de 27 Territórios de Identidade, constituídos a partir da especificidade de cada região. Essa classificação tomou por base estudos elaborados pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário.

Cultura pertencia ao espírito geral do iluminismo. Civilização era, em grande parte, uma noção francesa – supunha-se que os franceses tivessem o monopólio de ser civilizados – e nomeava tanto o processo de refinamento social, como o telos utópico rumo ao qual se estava desenvolvendo. [...] a civilização minimizava as diferenças nacionais, ao passo que a culturas as realçava. (EAGLETON, 2003, p. 20).

A tensão surgida entre cultura e civilização, deve-se muito, segundo Eagleton, à rivalidade estabelecida entre a Alemanha e a França. Cada país tinha um entendimento acerca desses dois termos, que se opunham. Ao aproximar os conceitos de cultura e civilização, entendendo esta última como um estágio ou etapa do desenvolvimento histórico ocidental ligado ao progresso, a cultura para os franceses passou a exprimir, assim, os aspectos do desenvolvimento material da sociedade moderna, que via como civilizado o homem moderno e erudito. Para os alemães, no entanto, que eram oriundos de povos agricultores, cultura determinava os aspectos intelectuais, artísticos e religiosos. Segundo o autor, “também podia designar o refinamento intelectual de um grupo ou de um indivíduo, e não tanto da sociedade como um todo” (EAGLETON, 2003, p.21).

Eagleton ressalta que “o conceito de cultura que cria raízes no século XIX é o conceito de cultura pluralizado, isto é, falando das culturas de diferentes nações, bem como de diferentes culturas dentro da própria nação” (2003, p.25). Dessa forma, a partir do século XIX, a cultura deixa de ser pensada a partir de uma perspectiva singular para uma perspectiva pluralizada, vista, portanto, como diversidade. O autor defende a tese de que “todas as culturas estão envolvidas umas com as outras; nenhuma é isolada e pura, todas são híbridas” (2008, p.28).

Ainda nesse mesmo livro, Eagleton cita Raymond Williams e apresenta as três dimensões modernas da cultura desenvolvidas pelo autor de obras como *Cultura e Sociedade* (1958) e *Marxismo e Literatura* (1979), tão importantes para os estudos culturais. As três dimensões modernas da cultura descritas por Williams são, resumidamente, a cultura como civilização, como modo de vida e como arte. Esses três sentidos da cultura são considerados como indissociáveis por Eagleton:

se cultura neste sentido da palavra tem o imediatismo sensível da cultura enquanto modo de vida, também herda o preconceito normativo da cultura enquanto civilização. As artes podem reflectir a vida de excelência, mas também são a sua medida. Se a corporizam, também a avaliam. Neste sentido, unem realidade e desejo, à semelhança da política radical. Os três diferentes sentidos de cultura não são, assim, facilmente separáveis. (EAGLETON, 2003, p.35- 36)

Vale destacar, no entanto, que entre os três significados modernos apontados por Williams, a cultura enquanto arte é historicamente a dimensão mais privilegiada nas políticas culturais e na gestão de equipamentos culturais. Segundo aponta Gisele Nussbaumer, em seu texto “Cultura e políticas para as artes”,

fica evidente a predominância da compreensão de cultura como equivalente às artes desde a época do mecenato até a do marketing cultural, assim como os fortes vínculos existentes entre cultura e identidade nacional e cultura e artes canônicas, que muito influenciaram nas políticas culturais no Brasil e contribuíram para que a dimensão antropológica ficasse relegada a segundo plano (NUSSBAUMER, 2012, p.94-95)

Como afirma Eagleton, “quando a ideia de cultura começa a significar aprendizagem e artes, actividades confinadas a uma minúscula proporção de homens e mulheres, é simultaneamente intensificada e empobrecida” (2003, p.27). O autor propõe uma concepção de cultura como “‘práticas vividas’ ou ‘ideologias práticas’ que capacitam uma sociedade, grupo ou classe a experimentar, definir, interpretar e dar sentido as suas condições de existências” (2003, p.54). Cultura, nessa perspectiva, resulta das experiências feitas com o mundo, são as vivências do homem e suas interações entre si e com o mundo: “a cultura, de outro ponto de vista, é o conhecimento implícito do mundo pelo qual as pessoas negociam maneiras apropriadas de agir em contextos específicos” (2003, p.54).

Em seu texto “A Centralidade da Cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo”, Stuart Hall assinala que quanto mais importante – mais central – se torna a cultura, tanto mais significativas são as forças que a governam, moldam e regulam. O autor questiona qual seria o fator mais determinante em relação à cultura hoje: a política, o mercado, o estado ou a economia. Para ele, todas essas forças têm a capacidade de controlar ou determinar o modo como funcionam as instituições culturais ou de regular as práticas culturais de toda uma sociedade (HALL, 1997, p.15). Assim, nesse campo de batalha, verifica-se que há uma intensa disputa de poder dos mais diversos atores que compõem a sociedade. E é possível dizer que é nesse contexto de disputa de poder que se dá hoje a formulação das políticas públicas de cultura.

As posições de Eagleton e Hall nos remetem ainda a George Yúdice, em *A Conveniência da Cultura* (2006), obra em que o autor também aponta a centralidade da cultura na contemporaneidade, destacando seu valor como recurso econômico. Diz ele que “o papel da cultura se expandiu como nunca para as esferas política e econômica, ao mesmo tempo em que as noções convencionais de cultura se esvaziaram muito” (2006, p.25). Yúdice alerta ainda para a questão dos direitos culturais, ressaltando que tais direitos não são universalmente aceitos e, na maioria

dos casos, não são jurisdicionados, o que não ocorre, por exemplo, com os direitos econômicos, cujo *status* é firmemente calcado em tratados válidos internacionalmente. Assim sendo, alguns direitos jurisdicionados se sobrepõem aos direitos culturais, como é o caso do direito à informação (YÚDICE, 2006, p.41).

O escritor uruguaio Hugo Achugar defende que “se não tenho liberdade de escrever o que me dá vontade, não faz sentido escrever. Também isso. Em algum lugar, preciso defender a escrita como um espaço de liberdade” (2006, p.22). Achugar se refere à necessidade que aqueles que estão “fora do centro” têm de construir “com orgulho nosso raro balbucio, nossos raros balbuciantes escritos ou nossas balbuciantes falas, por sermos nós mesmos, e não o que querem que sejamos” (2006, p.23). Ou seja, o direito que todos nós temos de ser o que queremos e desejamos, de construir nossas próprias narrativas; o direito, trazendo para o nosso campo de estudo, de ter espaço para a criação, difusão e fruição culturais; a garantia de locais que sejam democráticos e republicanos por princípio e que estejam abertos às mais diversas subjetividades, tão próprio das artes e da cultura.

A cultura desempenha hoje diferentes papéis, pode ser encarada sob diferentes perspectivas e dimensões. O pesquisador em políticas culturais Alexandre Barbalho (2013) comenta aquelas que são hoje as três principais dimensões da cultura: simbólica, política (também chamada de cidadã) e econômica.

Os fundamentos da concepção simbólica da cultura encontram-se na ideia de que todo ser humano é dotado da capacidade de produzir símbolos e signos, que formam, por sua vez, uma rede de significados que variam de acordo com o contexto social e histórico. Nesse sentido, tal dimensão pode ser chamada também de “antropológica”. A cultura humana é, portanto, o conjunto de modos de viver de uma sociedade, a diversidade de signos e significados que são criados pelo homem, não se restringindo apenas à produção artística e ao patrimônio.

Segundo Barbalho, pensar na dimensão política da cultura “significa considerar o Art. 215 da Constituição Brasileira de 1988, que afirma que o ‘Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais’” (2013, p.6). Essa dimensão pode ser chamada também de “dimensão cidadã”, uma vez que ela compreende os direitos culturais como parte dos Direitos Humanos, desde 1948, inscritos na Declaração Universal dos Direitos do Homem. A dimensão política (ou cidadã) da cultura entende, portanto, que deve ser dado ao indivíduo o direito à participação na vida cultural; plena liberdade para criar, fruir e difundir sua produção cultural; e a garantia aos meios necessários à produção, difusão e acesso aos bens da cultura.

E, por último, a dimensão econômica, na qual podemos perceber o caráter comercial de “bens simbólicos produzidos pelas indústrias culturais, como livros, filmes, músicas, vídeos,

incluindo aqueles que resultam das mais recentes tecnologias digitais” (BARBALHO, 2013, p.6). Também conhecida como “fator de desenvolvimento”, essa dimensão entende a cultura na perspectiva de sua progressiva transformação em um dos segmentos mais dinâmicos da economia e, portanto, possível de alavancar o desenvolvimento econômico e social.

As contribuições desses autores nos permitem uma melhor compreensão dos significados e usos do termo “cultura” na contemporaneidade. Revelam também a multiplicidade de questões que podem ser problematizadas e de interpretações que podem ser adotadas.

A seguir trataremos sobre as políticas culturais, em particular no Brasil, na Bahia e em Salvador, de modo a apresentar o contexto no qual se insere nossa pesquisa.

## 1.2 POLÍTICAS CULTURAIS

No artigo “Panorama das políticas culturais no mundo”, no livro *Políticas Culturais* (2012), o pesquisador e ex-secretário de cultura do Estado da Bahia, Albino Rubim, faz um relato sobre importantes momentos e iniciativas no campo das políticas de cultura ao longo do século XX, contextualizados a partir de três marcos históricos relevantes.

Citando Xan M. Bouzadas Fernandez, Rubim ressalta que o primeiro marco se refere às iniciativas político-culturais da Segunda República Espanhola, nos anos 1930; o segundo aos *Art Concils* na Inglaterra, durante os anos 1940; e por último, a criação do Ministério de Assuntos Culturais na França, em 1959. Esta última experiência, para Rubim, é a maior referência no contexto ocidental contemporâneo, pois fundou orientações práticas e discursivas sobre qual deve ser o campo de atuação de um Ministério de Cultura e outros órgãos vinculados, que viriam a influenciar grande parte das ações de outros países.

Além dessas iniciativas, o autor destaca ainda o papel da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) para a inserção das políticas culturais como tema relevante na agenda pública internacional, pois possibilitou debates, contribuiu para a formação e capacitação de pessoal e, em especial, agendou temas importantes do cenário político e cultural (RUBIM, 2012).

Tanto as experiências empreendidas pela Espanha, Reino Unido e França quanto sua adaptação e ampliação por outros países, bem como os debates sobre cultura presentes de forma significativa em reuniões e conferências da Unesco, viriam a contribuir para a consolidação das

políticas culturais, a partir dos anos 1990, como um campo de estudo acadêmico. Outros pesquisadores apontam ainda a relevância de iniciativas realizadas em outros países, a exemplo da Alemanha, Cuba e México.

Quanto à compreensão de políticas culturais, segundo Nestor García Canclini os estudos atuais têm apresentado essas políticas como o

conjunto de intervenciones realizadas por el estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social. (CANCLINI, 2005, p.78)

Em conformidade com o pensamento de Canclini, Barbalho (2013) entende política cultural como um conjunto mais ou menos coerente de princípios, objetivos, estratégias, meios necessários e ações a serem realizadas. Ele ainda frisa que “é importante haver uma lógica entre as partes do conjunto, pois é esta lógica que dá sentido a uma política” (2013, p.8). Para Barbalho a função de uma política cultural é

Em primeiro lugar, desenvolver o setor cultural, ou seja: fortalecer a produção, a difusão e o consumo cultural, corrigir distorções, resolver os problemas detectados no diagnóstico (afinal um diagnóstico deveria sempre anteceder à definição de objetivos, uma vez que somente conhecendo os problemas e as necessidades existentes é possível definir metas). A cultura é, portanto, a finalidade última das políticas culturais. (2013, p.8)

O autor salienta que a política cultural resulta das disputas e do jogo político no âmbito da cultura, sendo que as definições do que seria uma política cultural dependem “das estruturas de poder e das relações sociais que vigoram em determinado momento em um espaço específico, seja um município, seja um estado, seja uma nação” (BARBALHO, 2013, p.9).

É preciso lembrar que quando pensamos em políticas culturais devemos considerar que elas podem ser desenvolvidas também por outras instâncias que não apenas a estatal. As entidades privadas e a sociedade civil também são agentes das políticas culturais. No entanto, nos interessam mais nesta dissertação as políticas culturais desenvolvidas pelo setor público. Dessa forma, vale trazer ao debate o entendimento sobre políticas públicas na atualidade e, claro, sua aplicação no campo cultural.

Segundo Celina Souza “não existe uma única, nem melhor, definição sobre o que seja política pública” (2006, p.24). Citando outros estudiosos, ela lembra que

Mead (1995) a define como um campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas e Lynn (1980), como um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos. Peters (1986) segue o mesmo veio: política pública é a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos. Dye (1984) sintetiza a definição de política pública como ‘o que o governo escolhe fazer ou não fazer. (SOUZA, 2006, p.24).

Souza destaca a crescente iniciativa de vários países que estimulam uma maior participação social na formulação de políticas públicas, através de mecanismos diversos, incluindo parcerias e convênios com organismos da sociedade civil para a execução dessas políticas, a exemplo de organizações sociais (OSs) e organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs) – titulações dadas pelo próprio poder público mediante o cumprimento de certos requisitos.

Concorrendo com a influência do ‘novo gerencialismo público’ nas políticas públicas, existe uma tentativa, em vários países do mundo em desenvolvimento, de implementar políticas públicas de caráter participativo. Impulsionadas, por um lado, pelas propostas dos organismos multilaterais e, por outro, por mandamentos constitucionais e pelos compromissos assumidos por alguns partidos políticos, várias experiências foram implementadas visando à inserção de grupos sociais e/ou de interesses na formulação e acompanhamento de políticas públicas, principalmente nas políticas sociais. (SOUZA, 2006. p.36)

É possível citar algumas iniciativas desse movimento no Brasil, como “os diversos conselhos comunitários voltados para as políticas sociais, assim como o Orçamento Participativo” (SOUZA, 2006, p.36). No campo cultural já são comuns os conselhos deliberativos e/ou consultivos, os fóruns e colegiados setoriais de artes, as conferências nos três níveis de governo, muitos criados nos últimos anos.

Carlos Roberto Milani também atesta o protagonismo da sociedade civil neste processo:

São inúmeras as experiências de participação social na América Latina e na Europa ocidental: orçamentos participativos, conselhos de políticas públicas, fóruns e redes de desenvolvimento local, círculos de estudos, conferências de construção de consenso, pesquisas deliberativas, júris de cidadãos, entre outras. Algumas delas remetem-nos ao processo de construção da cidadania e à promoção do protagonismo autônomo da sociedade civil, ao passo que outras são iniciativas do poder público no âmbito de políticas de descentralização e modernização do Estado na esfera subnacional. (MILANI, 2008, p.33)

Klaus Frey aponta que esses canais de participação “são o resultado, pelo menos em parte, da pressão político-social exercida pelos movimentos sociais e pela sociedade civil em geral” (2000, p.236). Mas podemos dizer também que estão associados à forma de governo

vigente. Segundo a pesquisadora Lia Calabre (2009), governos menos democráticos tendem a ser mais autocráticos na definição das necessidades de políticas, enquanto governos mais democráticos priorizam a diversidade de opiniões sobre quais necessidades são importantes para a sociedade.

Dessa forma, o entendimento contemporâneo sobre a elaboração de políticas públicas passou a considerar e exigir a participação de diversos agentes e a satisfação das necessidades sociais. No caso das políticas públicas culturais, pressupõe-se que reflitam um “conjunto de ações elaboradas e implementadas de maneira articulada pelos poderes públicos, pelas instituições civis, pelas entidades privadas, pelos grupos comunitários dentro do campo do desenvolvimento do simbólico” (CALABRE, 2009, p.12).

Nos tópicos a seguir, veremos como as políticas públicas de cultura se desenvolveram no Brasil, na Bahia e na cidade de Salvador.

### **1.2.1 Políticas públicas de cultura no Brasil**

Repassar a trajetória da relação entre o Estado e a cultura no Brasil é, em certa medida, se deparar, conforme registra Rubim, com três tristes tradições: ausência, autoritarismo e instabilidade. Para o autor, essas três palavras “são a síntese da vida prejudicada das políticas culturais na nação brasileira” (2014, p.1).

Rubim lembra que desde os tempos coloniais, quando o País ainda estava sob os domínios da corte portuguesa, não havia incentivo à diversidade da cultura nacional. As culturas de origem indígenas e africanas eram renegadas. Nem mesmo após a independência o País foi capaz de alterar a ausência estatal no campo da cultura. Embora alguns pesquisadores chamem atenção para as ações de Dom Pedro II no campo cultural, o então imperador, não conseguiu elevar o interesse pessoal que tinha em relação às artes e cultura ao *status* de política pública. Um dos poucos legados que deixou foi o Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro, em 1838, o IHGB, do qual foi idealizador e fundador (JORDÃO, ALLUCCI, 2012).

Para Calabre (2007), o marco inicial da atuação política na cultura em nosso País é a década de 1930, com o governo de Getúlio Vargas. A autora destaca a atuação de Mário de Andrade no Departamento de Cultura da Prefeitura da cidade de São Paulo (1935-1938) e a presença de Gustavo Capanema (1934-1945) à frente do recém-criado Ministério da Educação e Saúde.

Entre as ações realizadas por Mário de Andrade, destacamos a construção de Parques Infantis na cidade de São Paulo. Tais espaços eram considerados locais privilegiados na transmissão e na produção da cultura, visavam promover atividades educacionais e culturais para as crianças de três a seis anos, com o foco na valorização da cultura nacional, sendo uma das estratégias o levantamento dos costumes e hábitos desse público.

Até a década de 1940, Calabre cita a existência de um número significativo de ações referentes à participação do Estado na cultura, em especial no campo do patrimônio material. Contudo, tais ações não poderiam ser tratadas como políticas culturais, pois “o que se verificava eram relações, de tensão ou não, entre o campo do político e o da cultura e da arte em geral, gerando atos isolados. A institucionalização da política cultural é uma característica dos tempos atuais” (CALABRE, 2007, p.2).

Estudiosos do tema observam que, no período seguinte, entre 1945 e 1964, há uma retração, ou ao menos uma estagnação, das ações do Estado. Apesar de se instituir o Ministério da Educação e Cultura (MEC), em 1953, não houve, nesse período, ações significativas na área cultural.

Em linhas gerais a estrutura montada no período anterior foi mantida [*na Era Vargas*]. Algumas instituições privadas como o Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro, o Museu de Arte de São Paulo, a Fundação Bienal, entre outras, foram declaradas de utilidade pública e passaram a receber subvenções do governo federal, porém sempre de maneira descontinuada, nada que se possa chamar de uma política de financiamento ou de manutenção de instituições culturais. (CALABRE, 2007, p. 3)

A partir de 1964, com a instauração da Ditadura Militar, novos acontecimentos vão marcar a atuação do Estado na cultura. É retomada a discussão sobre a necessidade de efetivar uma política nacional para a área, iniciando, assim, uma maior institucionalização do campo da produção artístico-cultural (CALABRE, 2007). De relevante dessa época, é possível citar a reformulação do Conselho Nacional de Cultura, que passou a ser denominado de Conselho Federal de Cultura. Foi criada ainda uma série de órgãos estatais, a exemplo do Conselho Nacional de Direito Autoral (CNDA), o Conselho Nacional de Cinema, o Departamento de Assuntos Culturais (DAC) no MEC, a Fundação Nacional de Artes (FUNARTE), entre outros.

A Ditadura Militar (1964 a 1985), assim como a Era Vargas, em especial o momento do Estado Novo (1937 a 1945), ambos períodos autoritários, são marcados por uma expressiva intervenção do Estado no campo cultural, sob um aspecto fortemente dirigista. A busca pela formação de uma unidade e identidade nacional era necessária a esses regimes, que tinham o

intuito de criar uma maior coesão social. Houve um empenho em desenvolver uma indústria cultural, fosse através do fortalecimento do rádio como elemento unificador do País ou da indicação do samba como o representante da nossa brasilidade na música; assim como a televisão foi utilizada como porta-voz da ideologia oficial no pós-64.

Conforme reflexões de Rubim (2014), o interesse era claro: instrumentalizar a cultura, domesticá-la e usá-la aos interesses do projeto de poder, fazendo-se presente, dessa forma, mais uma “triste tradição” das políticas culturais no Brasil: o autoritarismo. Porém, paradoxalmente, o autor alerta também que foi nesses dois períodos, quando a criação foi fortemente reprimida – ou então dirigida para um projeto específico interessante às classes dominantes –, que as políticas culturais tiveram seu lado institucional e formal mais fortalecidos.

Na década de 1980, com a redemocratização, temos a criação do Ministério da Cultura (MinC), em 1985, no governo Sarney. O Ministério, no entanto, tem um histórico de implementação complicado e inconstante até 1994, já que, nesse período inicial, passou por dez dirigentes diferentes, o que “criou uma instabilidade institucional bastante grave, em especial, para um organismo que estava em processo de constituição” (RUBIM, 2014, p.6). Vale registrar ainda que, durante o Governo Collor (1990-1992), o MinC deixou de ser um ministério para se tornar apenas uma Secretaria de Estado, voltando a ter o *status* institucional anterior apenas quando Itamar Franco assumiu a Presidência, em 1992.

Após essa década de instabilidade, Francisco Weffort assumiu a pasta nos anos do governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998; 1999-2002). Nesse período prevaleceu um aspecto mercadológico da política cultural, influenciado pelo discurso neoliberal em voga no mundo ocidental. A Lei Sarney, primeira lei de fomento à cultura brasileira, idealizada pelo ex-ministro da cultura Celso Furtado, marcou o início da era do incentivo fiscal – instrumento que praticamente resumiu a política cultural brasileira até 2003. As leis de fomento à cultura, que se caracterizavam pela utilização de renúncia fiscal para incentivar o setor privado a investir na cultura, tornaram-se a própria essência da política cultural.

A Lei Sarney e as posteriores Leis Rouanet e do Audiovisual tornaram-se mecanismos através dos quais o Estado repassa aos setores de marketing das empresas a decisão de quais ações ou projetos serão objeto de investimento, o que esvazia a política de uma orientação pública e democrática, servindo apenas a interesses mercadológicos. Para Rubim, “nesta perversa modalidade de ausência, o Estado está presente apenas como fonte de financiamento. A política de cultura, naquilo que implica em deliberações, escolhas e prioridades, é propriedade das empresas e suas gerências de marketing” (RUBIM, 2014, p.2).

Como registra Isaura Botelho,

O financiamento a projetos assumiu o primeiro plano do debate, empanando a discussão sobre as políticas culturais. Render-se a isso significa aceitar uma inversão no mínimo empobrecedora: o financiamento da cultura não pode ser analisado independentemente das políticas culturais. São elas que devem determinar as formas mais adequadas para serem atingidos os objetivos almejados, ou seja, o financiamento é determinado pela política e não o contrário. Mesmo quando se transferem responsabilidades para o setor privado, isso não exclui o papel regulador do Estado, uma vez que se está tratando de renúncia fiscal e, portanto, de recursos públicos. (BOTELHO, 2001, p.7)

Percebemos até aqui que as políticas culturais no Brasil passaram por quatro importantes momentos até o início dos anos 2000, a saber:

1. Estado novo (1930-1945) - investimento em cultura visando à integração nacional; 2. Período democrático (1945-1964) - ausência do Estado e atuação dos agentes privados e movimentos culturais; 3. Ditadura militar (1964-1985) - valorização da cultura popular, criação de órgãos culturais e investimento para cooptação de artistas ao regime; 4. Período neoliberal (1985-2002) - cultura submetida à lógica de mercado através das leis de incentivo fiscal. (CANEDO, 2008, p.71)

Essa trajetória permeada de “ausências, instabilidades e autoritarismos” (RUBIM, 2014) rendeu ao País enormes lacunas no investimento a redes de equipamentos e espaços culturais, bem como no consumo cultural da população. Dados do IBGE relativos a 2001<sup>5</sup> revelam uma situação de grande carência cultural no Brasil. A pesquisa aponta que, no período pesquisado, 82% dos municípios brasileiros não possuíam museus, 84,5% não tinham teatro, 92% não tinham sequer uma sala de cinema e cerca de 20% não tinham bibliotecas públicas. Mesmo entre os municípios com bibliotecas, 69% deles possuíam apenas uma.

Em 2003, no entanto, inicia-se um quinto momento das políticas culturais no País. As gestões de Gilberto Gil (2003-2008) e Juca Ferreira (2008-2010) no MinC, durante o governo Lula, inauguram esse novo ciclo, marcado pela abrangência de suas políticas e pelo relevante processo de organização e institucionalização da área.

Segundo Rubim,

o papel ativo do Estado se concretizou em inúmeras áreas culturais. Aliás, o próprio Gil disse que a marca de sua gestão seria a abrangência, contra todas as recomendações de políticos e profissionais de marketing político que viam nisto um perigo. Para além da abrangência de registros, o novo papel ativo do Estado se fez em conexão com a sociedade. Ele, várias vezes, afirmou que o

<sup>5</sup> Cf. IBGE traça o perfil administrativo de todos os municípios brasileiros. IBGE. Disponível em: <<http://www1.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/1704munic.shtm>>. Acesso em: ago. 2014.

público do ministério não era apenas os criadores e produtores culturais, mas a sociedade brasileira. Deste modo, o diálogo com a sociedade deu substância ao caráter ativo, abrindo veredas para enfrentar o autoritarismo. Ou seja, o desafio de inaugurar políticas culturais em circunstâncias democráticas foi nitidamente colocado na agenda do ministério (RUBIM, 2013, p.232-233).

A atuação do Ministério, tendo à frente Gil e Juca, conduziu as políticas públicas de cultura para outro patamar no Brasil. De acordo com Nussbaumer, esse período contribuiu para uma completa mudança no cenário cultural do Brasil, ao “promover uma política pública de cultura baseada no diálogo com a sociedade e em um conceito mais amplo de cultura, para além das artes e das grandes produções culturais, nas quais estavam focadas as atenções do Estado” (2012, p. 98-99). A autora pontua ainda que o ministro Gil sempre “deixou claro também que os privilegiados não seriam apenas os artistas consagrados, mas a diversidade da produção cultural brasileira” (2012, p.99).

Além da abrangência, com o alargamento do conceito de cultura levado a cabo pelo Ministério e a paulatina reestruturação e fortalecimento do campo com a implementação do Sistema Nacional de Cultura (SNC) e do Plano Nacional de Cultura (PNC), foi emblemático também desse momento político o Programa Cultura Viva, criado em 2004, e que viria a se tornar lei dez anos depois, em 2014, já sob a administração da Presidente Dilma Rousseff.

O Cultura Viva é uma das políticas culturais de maior capilaridade e visibilidade do Ministério da Cultura, atendendo iniciativas dos mais diversos segmentos: cultura de base comunitária, com ampla incidência no segmento da juventude, Pontos de Cultura Indígenas, de Matriz Africana, a produção cultural urbana, a cultura popular, abrangendo todos os tipos de linguagem artística e cultural. O Programa potencializou ações e atividades culturais realizadas em locais e por pessoas/instituições que dificilmente tinham acesso a recursos do Estado<sup>6</sup>. Além disso, suas ações contribuíram para amenizar as lacunas causadas pela ausência de equipamentos culturais por todo o território nacional, em especial nas cidades médias e pequenas, além das periferias das grandes cidades. Vale considerar também que a construção de centros de cultura por todo o País estava fora da realidade orçamentária do MinC e do governo federal naquele momento.

Em relação à política de financiamento através de renúncia fiscal, da Lei Rouanet, houve por parte do MinC um esforço para se adequar, em termos de diretrizes, estrutura, instrumentos e orçamento, à nova política e à realidade da produção cultural brasileira, o que resultou, ao

---

<sup>6</sup> Cf. BRASIL. MinC. Programa Nacional Cultura Viva. Disponível em: <[http://www.cultura.gov.br/cidadaniae-diversidade/programas/-/asset\\_publisher/rcU9JEoAYanL/document/id/1068554](http://www.cultura.gov.br/cidadaniae-diversidade/programas/-/asset_publisher/rcU9JEoAYanL/document/id/1068554)>. Acesso em: 20 jun. 2015.

final do governo Lula, em 2010, no Programa Nacional de Fomento e Incentivo à Cultura (Pro-Cultura).

Com a mudança de governo de Luís Inácio Lula da Silva para Dilma Rousseff, em 2011, assumiu a pasta da cultura a gestora pública Ana de Hollanda (2011-2012), que viria a ser substituída um ano e nove meses depois pela senadora e ex-prefeita de São Paulo, Marta Suplicy (2012-2014). Segundo Barbalho, no que diz respeito ao primeiro mandato da gestão Dilma (2011-2014), “se a expectativa era de continuidade, ela foi em grande parte frustrada” (2015, p.2). Para o autor, “muito do que permaneceu sofreu instabilidades, como, por exemplo, a ação dos Pontos de Cultura e o engajamento em torno das licenças livres e alternativas no que se refere ao direito autoral” (BARBALHO, 2015, p.2). Para Barbalho, houve uma retração do capital político do MinC na gestão Dilma Rousseff, com a perda da centralidade dos processos participativos do ministério. Nussbaumer corrobora a análise de Barbalho, e diz que

as primeiras ações da ministra Ana de Hollanda indicam um certo rompimento com o processo de continuidade. Além de ter perdido protagonismo político nesse primeiro ano, o MinC também sofreu cortes em seu orçamento. Isso sem falar das polêmicas associadas à gestão de Ana de Hollanda, como a retirada do selo *Creative Commons* do site do MinC (NUSSBAUMER, 2012, p.102).

Barbalho pontua, contudo, que “se houve instabilidades e mudanças de rumo, houve também, continuidades. É o caso, por exemplo, do SNC” (2015, p.3). Para o autor, o processo de implantação do SNC ganhou um novo impulso no governo Dilma, muito por conta, entre outras razões, “[do] reforço da corrente a favor do Sistema na lógica de poder interna ao Ministério com a saída de agentes ligados aos ministros Gilberto Gil e Juca Ferreira, agentes estes que não priorizaram a implantação do referido programa” (BARBALHO, 2015, p.3). Para ele, com a reformulação da Secretaria de Articulação Institucional, em 2011, na gestão Ana de Hollanda, a implantação do SNC passou a ser seu foco principal e voltou a ocupar uma centralidade entre os projetos do Ministério.

Apesar disso, o curto tempo em que Ana de Hollanda permaneceu no cargo foi marcado por duras críticas, principalmente em relação aos cortes de recursos e falta de apoio dado ao Programa Cultura Viva, um dos carros-chefes das duas últimas gestões do MinC, além da visão conservadora sobre a questão dos direitos autorais. Hollanda foi substituída por Marta Suplicy em setembro de 2012; esta deu continuidade ao processo de “expansão” do SNC com uma atuação política mais forte junto ao Congresso Nacional. A partir da III Conferência Nacional de Cultura, realizada entre novembro e dezembro de 2013, o ministério estabeleceu quatro programas prioritários: 1. Criar e descentralizar equipamentos culturais por meio da construção

dos Centros de Artes e Esportes Unificados (CEUs); 2. Implantar o Vale-Cultura; 3. Fortalecer a presença do Brasil no mundo por meio do *soft power*; e 4. Implantar o SNC (BARBALHO, 2015, p.11).

Nota-se que, entre as prioridades da então nova gestão, a temática dos equipamentos culturais estava inserida como ponto primordial. Marta Suplicy potencializou uma ação que vinha sendo gestada dentro do ministério, as Praças das Artes, posteriormente batizadas de Praças CEUs – Centros de Artes e Esportes Unificados<sup>7</sup>, sofrendo influência dos modelos que foram implantados na cidade de São Paulo entre os anos de 2001 e 2004. Os CEUs foram construídos em regiões periféricas da capital paulista, que sofriam com a pouca ou nenhuma presença do poder público, alta concentração de pobreza, falta de equipamentos públicos de cultura e lazer e altos índices de violência urbana.

Vale destacar que, em 2015, o País bateu parte da Meta 31 do Plano Nacional de Cultura, que estipulava aumentar o número de cidades brasileiras com algum tipo de instituição ou equipamento cultural, entre museu, teatro ou sala de espetáculo, arquivo público ou centro de documentação, cinema e centro cultural.

Segundo o site que registra o andamento das metas estipuladas no PNC<sup>8</sup>, havia em 2015 no País, conforme tabela abaixo, 40% de municípios com até 10 mil habitantes com pelo menos um tipo de equipamento cultural; 26% de municípios entre 10 mil e 20 mil hab. com pelo menos dois tipos; 26% de municípios entre 20 mil e 50 mil hab. com pelo menos três tipos; 57% de municípios entre 50 mil e 100 mil hab. com pelo menos três tipos; 69% de municípios entre 100 mil e 500 mil hab. com pelo menos quatro tipos; e 92% de municípios com mais de 500 mil hab. com pelo menos quatro tipos de equipamentos culturais.

---

<sup>7</sup> Os CEUs foram concebidos para atender terrenos com três dimensões mínimas: 700 m<sup>2</sup>, 3.000 m<sup>2</sup> e 7.000m<sup>2</sup>. Os centros contam com biblioteca, cineteatro (48, 60 ou 125 lugares), laboratório multimídia, salas de oficinas, espaços multiuso, Centro de Referência em Assistência Social (CRAS), além de pista de skate. Os CEUs maiores (3.000 e 7.000 mil m<sup>2</sup>) também contam com quadra de eventos coberta, playground, pista de caminhada. Cf. BRASIL. MinC. Centro de Artes e Esportes Unificados (CEUs). Disponível em: <<http://ceus.cultura.gov.br/>>. Acesso em: jul.2016.

<sup>8</sup> Os resultados das 53 Metas estipuladas no Plano Nacional de Cultura (2010 a 2020) podem ser acompanhados através da página do PNC, no site do Minc. Cf. BRASIL. MinC. Plano Nacional de Cultura (PNC). Acompanhamento das metas. Disponível em: <<http://pnc.culturadigital.br/metas>>. Acesso em: 17 out. 2016.

Tabela 1: Percentual de equipamentos culturais/município/faixa populacional

Indicador	2009-2010	2012-2013	2014-2015 Alcançado	Ponto da meta 2020
até 10.000 hab (1 tipo de equipamento)	28,3% (723)	37,0% (929)	40,3% (992)	35% (861)
Total de municípios nesta faixa populacional	2.551	2.508	2.459	2.459
10.000 a 20.000 hab (2 tipos de equipamentos)	16,6% (227)	24,2% (336)	26,4% (365)	20% (277)
Total de municípios nesta faixa populacional	1.370	1.388	1.383	1.383
20.000 a 50.000 hab (3 tipos de equipamentos)	16% (169)	24,2% (255)	26,3% (284)	20% (216)
Total de municípios nesta faixa populacional	1.055	1.054	1.080	1.080
50.000 a 100.000 hab (3 tipos de equipamentos)	43% (136)	51,7% (169)	57,2% (199)	55% (191)
Total de municípios nesta faixa populacional	316	327	348	348
100.000 a 500.000 hab (4 tipos de equipamentos)	46,8% (109)	62,8% (157)	69,0% (180)	60% (157)
Total de municípios nesta faixa populacional	233	250	261	261
mais de 500.000 hab (4 tipos de equipamentos)	80% (32)	89,5% (34)	92,3% (36)	100% (39)
Total de municípios nesta faixa populacional	40	38	39	39

Fonte: BRASIL. MinC. PNC

Segundo o MinC, alguns fatores contribuíram para esse aumento de equipamentos, entre os quais se destacam a implementação do Regime Especial de Tributação para o Desenvolvimento da Atividade de Exibição Cinematográfica (RECINE), que suspende a exigência de todos os tributos federais incidentes sobre a aquisição de máquinas, aparelhos, instrumentos, equipamentos e materiais de construção necessários à construção ou modernização de complexos cinematográficos dirigidos para a classe C ou localizados em cidades do interior<sup>9</sup>; e a implantação dos CEUs (tendo sido 105 inaugurados até o momento, dos 348 previstos), em mais de 100 diferentes municípios brasileiros.

Ao verificar os resultados das metas do PNC, notamos que há uma vertente de crescimento no número de equipamentos culturais no Brasil. Esse crescimento tem reflexo nas (e em parte é causado por) metas estabelecidas pelo atual Plano Nacional de Cultura, no qual se especificam objetivos claros de criação e manutenção de equipamentos culturais, com prioridade às localidades mais carentes por esses tipos de atividades e serviços (FINGUERUT; GANGEMI; OSIAS, 2014, p.7).

Nesse contexto, observa-se que nos governos de centro-esquerda ou progressistas eleitos para a esfera federal a partir de 2003 (Lula: 2003-2006 e 2007-2010; Dilma Rousseff: 2011-2014 e 2015-2016) houve um avanço no campo das políticas públicas de cultura.

Segundo Rubim, um novo e promissor patamar das políticas culturais nacionais foi al-

<sup>9</sup> Informações publicadas no site oficial da ANCINE. Desoneração Tributária. Disponível em: <<http://cinemaper-todevoce.ancine.gov.br/desoneracao-tributaria>>. Acesso em: 17 out. 2016.

cançado; no entanto, a “envergadura deste novo patamar não está determinada, devido ao processo estar em curso, com múltiplas variáveis que podem afetar de modo contundente sua trajetória e avaliação” (RUBIM, 2013, p.235).

Apesar dos avanços no campo das políticas públicas de cultura, obtidos a partir de 2003, muitos desafios ainda precisam ser enfrentados. Entre eles podemos citar alguns, como: mais políticas e ações direcionadas aos equipamentos culturais; repensar a política de financiamento baseada em renúncia fiscal, tendo em vista a garantia das políticas de diversidade cultural postas em curso pelo MinC nos últimos anos; uma melhor definição do campo de atuação do Ministério, para que possa atender às demandas com maior eficiência e dinamicidade; a urgente e indispensável (re)elaboração de políticas específicas para os criadores (artistas, intelectuais e cientistas), com o devido empoderamento da Fundação Nacional de Artes (FUNARTE), sem perder de vista que o Ministério não é do artista, mas da Cultura, e deve servir a toda a sociedade; a garantia de investimentos necessários ao Programa Cultura Viva; a continuidade da implantação de forma mais qualificada do PNC e SNC, com devido apoio aos estados e municípios; a promoção da formação e qualificação em cultura, do que depende diretamente o reforço da institucionalidade do campo cultural; e, mais especificamente, por fim, a urgente necessidade de atualização da legislação de direitos autorais do país (RUBIM, 2013).

Todos esses desafios, no entanto, parecem pequenos diante de algo ainda maior que se configurou na política nacional a partir de 2015. Após a reeleição de Dilma Rousseff, nas eleições presidenciais, o País submergiu em uma crise política e econômica por todo o primeiro ano de seu mandato, culminando na aprovação da admissibilidade de um processo de *impeachment*, em abril de 2016, e sua efetivação no mês de agosto, tomando posse o vice-presidente Michel Temer (PMDB-SP). As consequências dessa conjuntura ainda são incertas, mas os primeiros atos apontam para certo engessamento de inúmeras políticas, programas e ações do campo social do Governo Federal, aí incluído o Ministério da Cultura.

Ao assumir a Presidência da República, Temer extinguiu o MinC, tornando-o uma Secretaria do Ministério da Educação (MEC). A imprensa noticiou, na época, pelo menos cinco nomes de mulheres que haviam sido sondadas para essa Secretaria e que teriam negado o convite, a exemplo da jornalista Marília Gabriela e da cantora Daniela Mercury. A iniciativa teve repercussão negativa na classe artística e entre profissionais do campo da cultura. Após semanas

de intensos protestos e movimentos contrários à proposta, a exemplo do Ocupa MinC<sup>10</sup>, o Ministério foi reestabelecido e o até então secretário de cultura do município do Rio de Janeiro, o advogado e diplomata Marcelo Calero, terminou por assumir a pasta. No entanto, Calero permaneceu apenas quatro meses no cargo, sendo sucedido pelo político Roberto Freire (PPS-SP).

Os tópicos a seguir almejam dar conta do panorama das políticas culturais no estado da Bahia e na cidade de Salvador.

### **1.2.2 Políticas públicas de cultura na Bahia**

A Bahia é um estado com forte influência africana em sua cultura: na música, culinária, religião, modo de vida de sua população. Essa imagem de Bahia negra foi vendida e explorada comercialmente, através do turismo, a partir da segunda metade do século passado, com especial destaque para dois momentos: primeiro, nos governos à época da Ditadura Militar (1964-1985) e, segundo, no período em que o estado foi administrado pelo grupo liderado pelo político Antônio Carlos Magalhães (ACM) (1991-2006)<sup>11</sup>.

Se no âmbito federal as primeiras ações mais organizadas do Estado na área cultural surgiram na década de 1930, na Bahia esse momento se iniciou no final da década de 1940. Antes disso, o estado vivia em decadência socioeconômica e o público consumidor se restringia à elite letrada, conforme observa o professor e pesquisador Paulo Miguez (2002).

Nas décadas de 1940 e 1950, e até pelo menos o golpe militar, em 1963, a Bahia, mais especificamente Salvador, viveu um intenso momento de reflorescimento cultural. As primeiras iniciativas surgiram no governo de Otávio Mangabeira (1947-1951), a partir da indicação do educador Anísio Teixeira para a pasta de Educação e Saúde. Em sua gestão, Anísio Teixeira criou o Departamento de Cultura, que viria a se tornar o grande centro de apoio para as artes plásticas, a música, o teatro, o cinema e a literatura baiana (TAVARES, 2001, p.462 apud LIMA, 2009, p.3). Foi ele também o criador da “Escola Parque”, iniciativa inovadora que viria a influenciar, décadas mais tarde, outros projetos que associavam/associam educação e cultura,

<sup>10</sup> Movimento de artistas, estudantes, profissionais da cultura e sociedade civil organizada que ocupou unidades e representações estaduais ligadas ao Ministério da Cultura em diversas cidades brasileiras, Salvador inclusive, como forma de protesto pela extinção da pasta e sua fusão ao Ministério da Educação.

<sup>11</sup> O político Antônio Carlos Magalhães foi governador da Bahia em três ocasiões (1971-1974, 1979-1982, indicado pelos militares, e 1990-1993, por pleito direto). Esteve à frente do estado por toda a década de 1990 até 2006, reelegendo sempre seus correligionários: Paulo Souto (1995-1998 e 2003-2006), César Borges (1999-2002).

entre outras áreas, como os Centros Integrados de Educação Pública (CIEPs), criados por Leonel Brizola e Darcy Ribeiro, no Rio de Janeiro; os Centros Integrados de Atendimento à Criança (CIACs), criados por Fernando Collor de Mello, em 1991; e os Centros de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente (CAICs), criados em 1994 pelo então Ministro da Educação, Murilo Avellar Hinel, durante o governo de Itamar Franco, e os CEUS, implantados em São Paulo na gestão da prefeita Marta Suplicy, entre 2001 e 2004 (SILVA, 2012, p.103-104).

Nesse período, temos ainda a importante e significativa participação da Universidade Federal da Bahia (UFBA) na cena cultural baiana, tendo à frente o Reitor Edgar Santos entre os anos de 1946 e 1961. Mesmo a Bahia ainda sendo um lugar fortemente marcado pelas tradições conservadoras, a Universidade, com uma postura caracterizada pela ousadia, vanguarda e experimentalismo, criou as Escolas de Música, Dança e Teatro, tendo à frente personalidades como Hans Koellreuter, Yanka Rudza e Martin Gonçalves, respectivamente. No âmbito universitário, pode-se destacar ainda a iniciativa na criação do Centro de Estudos Afro-Orientais (CEAO), em 1959.

Duas outras iniciativas importantes no âmbito de equipamentos culturais, levadas a cabo pelo estado, foram a criação do Teatro Castro Alves (TCA) e a do Museu de Arte Moderna (MAM). O primeiro, com inauguração prevista para 1958, no governo de Antônio Balbino (1955-1959), viria a ser aberto apenas em 1967, no governo de Lomanto Júnior (1963-1967), por conta de um incêndio que destruiu e comprometeu grande parte do prédio. O segundo, criado com o objetivo de colocar Salvador no circuito nacional e internacional da arte moderna, foi aberto em 1960, no governo de Juracy Magalhães (1959-1963). Esses foram e continuam sendo, até os dias de hoje, importantes espaços da produção cultural na cidade de Salvador.

Contudo, chegaram o golpe militar em 1963 e a instauração da Ditadura em 1964, provocando “sensíveis perdas ao desenvolvimento cultural da Bahia. Os movimentos que estavam em crescimento desde o final da década de 40 foram reprimidos e muitos artistas e intelectuais saíram do estado” (CANEDO, 2008, p.62).

Seguindo o mesmo processo em curso na esfera federal, na qual houve um investimento na busca por uma identidade nacional, a ação do poder público na área da cultura na Bahia prioriza “dentro da diversidade cultural baiana uma ‘identidade’ para exportação” (UCHÔA, 2006, p.18 apud CANEDO, 2008, p.62). Foi o início, no estado, das ações políticas que relacionam cultura e turismo, esta última sobreposta à primeira, o que se prolongou até o último ano do governo do grupo político de Antônio Carlos Magalhães, em 2006.

Também como reflexo do que vinha acontecendo no âmbito federal, houve uma paula-

tina criação de órgãos voltados à gestão da cultura, a exemplo da Fundação do Patrimônio Artístico e Cultural, criado em 1967, e que seria transformada em autarquia em 1980, passando-se a ser chamada de Instituto do Patrimônio Artístico e Cultural (IPAC); o Instituto de Radiodifusão da Bahia (IRDEB), criado em 1969; a Fundação Cultural do Estado da Bahia (FUNCEB), criada em 1972 e implantada em 1974; e a Fundação Pedro Calmon – Centro de Memória Vida da Bahia (FPC), de 1986 e implantada em 1987.

No governo de João Durval Carneiro (1983-1986), sucessor do grupo carlista<sup>12</sup>, o destaque da gestão foi a construção de sete equipamentos culturais no interior da Bahia, ação pioneira até então, com o objetivo de promover a circulação cultural no estado: o Centro de Cultura de Alagoinhas, o Centro de Cultura Adonias Filho (Itabuna), o Centro de Cultura Olívia Barradas (Valença), o Centro de Cultura João Gilberto (Juazeiro), o Centro de Cultura Camillo de Jesus Lima (Vitória da Conquista) e o Centro de Cultura de Porto Seguro.

Vale registrar que documentos oficiais e registros na imprensa, à época da construção desses centros de cultura no interior, durante a década de 1980, deram conta de que a intenção do estado era gerir aqueles espaços envolvendo outras pessoas de fora da administração pública, como pode ser observado neste trecho de uma matéria do jornal INTERURB:

“‘Todavia, para gerir o Centro de Cultura sempre será escolhido alguém do próprio município’. Os critérios de seleção, segundo a Dr<sup>a</sup>. Olívia Barradas [Diretora da FUNCEB entre os anos de 1983 e 1986] serão o conhecimento das rotinas administrativas do Estado e a sensibilidade para área cultural. Por outro lado, para apoiar o trabalho do diretor do centro, a FCEBa [antiga sigla da FUNCEB – Fundação Cultural do Estado da Bahia] estuda a alternativa de compor um conselho consultivo em cada município, integrado pelos representantes mais importantes de cada segmento artístico e cultural” (SALVADOR, 1986, p.5)<sup>13</sup>.

Além de ter incorporado à sua estrutura o Teatro Castro Alves, logo após sua criação, em 1974, e de ter sido a responsável pela construção desses equipamentos na década de 1980, a FUNCEB ainda assumiu a gestão de outros equipamentos culturais da capital e interior: Cine-teatro Solar Boa Vista (Engenho Velho de Brotas), Casa da Música (Itapuã), Espaço Xisto Bahia (Barris), Centro Cultural Alagados (Uruguai), Centro Cultural de Plataforma (Plataforma), Cineteatro Lauro de Freitas (no município de Lauro de Freitas), Casa de Cultura de Mutuípe

<sup>12</sup> Como comumente era chamado o grupo político liderado pelo político Antônio Carlos Magalhães (1927-2007).

<sup>13</sup> Centro de cultura é expressão do respeito à cultura popular, **Jornal Interurb**, Salvador-Ba, julho de 1986, p.4-5. A INTERURB era a Companhia de Desenvolvimento e Articulação Municipal, órgão estadual criado em 1983. Foi responsável pela construção dos centros de cultura da FUNCEB no interior do estado, durante a década de 1980.

(no município de Mutuípe). Nas décadas de 1990 e 2000 foram construídos mais quatro equipamentos: o Centro de Cultura Amélio Amorim (Feira de Santana), o Centro de Cultura de Guanambi (Guanambi), o Teatro Dona Canô (Santo Amaro) e o Centro de Cultura Antônio Carlos Magalhães (Jequié).

Com a redemocratização, em 1985, o primeiro governador eleito pós-ditadura foi Waldir Pires (1986-1989), que interrompeu por quatro anos o comando do grupo carlista, no controle desde 1971. Em seu governo, Waldir Pires criou pela primeira vez uma secretaria específica para gerir a cultura no Estado (1987), com o objetivo de “preservar a memória e a tradição do Estado, fomentar as ações culturais dos segmentos da sociedade e fornecer condições para o livre desenvolvimento das ações culturais”, conforme o site da instituição<sup>14</sup>. Dessa forma, passou para a estrutura da recém-criada Secretaria de Cultura o Instituto do Patrimônio Artístico e Cultural (IPAC), a Fundação Pedro Calmon (FPC), o Arquivo Público do Estado da Bahia (APEB) e a Fundação Cultural do Estado da Bahia (FUNCEB).

Contudo, a Secretaria de Cultura teve vida curta e foi extinta após a vitória, no quadriênio seguinte (1991-1994), do grupo político de Antônio Carlos Magalhães, que voltou a juntar Educação e Cultura em uma mesma pasta. Tal contexto iria findar apenas em 2006, sendo que os 16 anos que se seguiram foram marcados pelo fortalecimento da associação entre cultura e turismo, principalmente após a criação da Secretaria de Cultura e Turismo (SCT), em 1995, no governo de Paulo Souto (1995-1998 e 1999-2002).

Pela terceira vez no cargo de governador, Antônio Carlos Magalhães (1991-1994) deu início a política cultural que associava cultura ao turismo. É ele quem vai preparar as bases para a política cultural que será desenvolvida pela Secretaria de Cultura e Turismo (SCT), criada durante o primeiro governo de Paulo Souto. Um claro exemplo dessa estruturação é o Programa de Desenvolvimento do Turismo da Bahia (ProdeturBA), elaborado pela Bahiaturisa que na época era chefiada por Paulo Gaudenzi. O Projeto, amplamente utilizado durante o período de funcionamento da SCT, fazia parte do Prodetur-Nordeste e visava obter junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento recursos para o financiamento de obras turísticas. (LIMA, 2009, p.10)

Sobre esse entrelaçamento de cultura e turismo promovido durante tantos anos na esfera estadual, Rubim, pontua que

Tão grave quanto a reprodução das três tristes tradições das políticas culturais nacionais [*Ausência, Autoritarismo e Instabilidade*] foi a invenção de algumas

---

<sup>14</sup> Cf. BAHIA. SeculBA. Disponível em: <<http://www.cultura.ba.gov.br/a-secretaria/historico>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

peculiaridades baianas nesse campo. Desde a reinstalação da SCT até o recente desmembramento entre cultura e turismo, ela teve sempre o mesmo dirigente, Paulo Gaudenzi. Nestes longos anos, a cultura esteve sempre subordinada aos interesses do turismo, com todos os problemas e distorções que isto ocasionou.

A Secretaria de Turismo e Cultura buscou incessantemente, com esta inversão de prioridades e orientações, a afirmação de uma identidade forjada principalmente para vender o estado no mercado do turismo. Uma identidade concebida como una e única para toda a Bahia e que desconheceu a diversidade cultural na construção da identidade baiana. (RUBIM, 2014, p.9)

Rubim critica ainda a escolha do mecenato como motor das políticas públicas de cultura no estado, através do Programa de Incentivo Fiscal denominado Fazcultura, criado em 1996, seguindo a mesma lógica das leis federais (Lei Rouanet e Lei do Audiovisual). Segundo o autor, a referida lei “conseguiu conjugar as mazelas típicas dessa modalidade de financiamento, transformada em política cultural, como a produção de concentrações geográficas e de beneficiários, com denúncias de privilégios e uso irregular da legislação” (2014, p.9). Para Rubim, a política pública de cultura até então desenvolvida no estado

descartou o diálogo cultural aberto e a interlocução plural e democrática com a sociedade baiana, privilegiando um grupo bastante reduzido de interlocutores, interesses e signos. Neste sentido, o fechamento e isolamento da Secretaria de Cultura e Turismo no plano estadual, nacional e internacional foi notável, o que implicou em graves descompassos e atrasos de nossa cultura em relação às dinâmicas dos panoramas contemporâneos, nacional e internacional. Temas atuais a exemplo da cultura digital, economia criativa, redes culturais, estudos da cultura, formação de organizadores da cultura e sistema nacional de cultura foram desconhecidos, com grande prejuízo para a atualização necessária da cultura na Bahia (RUBIM, 2014. p.9-10).

Em 2007, após o resultado das eleições de outubro de 2006, Jaques Wagner, do Partido dos Trabalhadores (PT) assumiu o Governo do Estado, interrompendo um ciclo de quatro gestões consecutivas do hoje extinto Partido da Frente Liberal (PFL). Com a entrada de um partido progressista, o mesmo que já havia assumido o executivo no plano nacional quatro anos antes e garantido a reeleição, mudanças conceituais e ideológicas começaram a se configurar no estado na área cultural.

Nesse novo ciclo político na Bahia, ocorreu a “recriação” da Secretaria de Cultura (SecultBA), à frente da qual estiveram, durante as gestões de Jaques Wagner, o diretor teatral Márcio Meireles (2007 – 2010) e o professor e pesquisador Albino Rubim (2011 – 2014). Desde 2015, na gestão Rui Costa (2015 – atual), quem ocupa a pasta é o professor e poeta Jorge Portugal.

Contando em sua estrutura com duas superintendências, a SecultBA possui um organograma que representa, em certa medida, a sua intenção em trabalhar com o conceito ampliado de cultura, de territorializar e socializar as definições de suas políticas. Além das Superintendências de Promoção Cultural (SUPROCULT) e de Desenvolvimento Territorial da Cultura (SUDECULT), e do Centro de Culturas Populares e Identitárias (CCPI) e Centro de Formação em Artes (CPF), criados no decorrer dessas duas primeiras gestões, a Secretaria mantinha ainda quatro órgãos vinculados: a Fundação Cultural do Estado da Bahia (FUNCEB), responsável pelas políticas voltadas às linguagens artísticas: teatro, dança, música, circo, artes visuais e literatura; o Instituto do Patrimônio Artístico e Cultural (IPAC), destinado a elaborar políticas para o patrimônio material e imaterial do estado; a Fundação Pedro Calmon (FPC), que se dedica às políticas de livro e leitura, memória e arquivos; e o Instituto de Radiodifusão do Estado da Bahia (IRDEB), responsável pelas políticas do audiovisual. Este último esteve na estrutura organizacional da SecultBA apenas na primeira gestão do governo Wagner, sendo transferido em 2011 para a Secretaria de Comunicação e, em seguida, para a Secretaria de Educação<sup>15</sup>.

Pertencem também à estrutura da SecultBA mais de 50 equipamentos culturais em todo o estado, mas com clara concentração na cidade de Salvador e Recôncavo<sup>16</sup>. Entre esses espaços, entendidos aqui como aqueles edifícios voltados à produção, preservação e difusão artístico-culturais (bibliotecas, arquivos públicos, museus, galerias, teatros, cineteatros, centros de cultura e casas de cultura), um terço deles é gerido pela Diretoria de Espaços Culturais (DEC) que, em 2011, após 35 anos sob a administração da FUNCEB, foi transferida para a SUDECULT<sup>17</sup>. A estratégia da SecultBA em alocar a diretoria na SUDECULT visava tornar os espaços culturais um ponto de criação, difusão e fruição artístico-cultural não apenas do município onde estão inseridos, mas de todo o Território de Identidade ao qual pertencem. Os centros culturais seriam também pontos de irradiação das ações da Secretaria, inclusive, e principalmente, aquelas que previam o estímulo ao encontro e debates dos atores sociais interessados nos rumos da cultura em seus municípios e Territórios de Identidade.

Nussbaumer resume assim o momento que se segue, a partir de 2007, em comparação

<sup>15</sup> Na mudança administrativa feita pelo Governador Rui Costa (PT-BA), que sucedeu a Jaques Wagner, a partir de 2015, o IRDEB vinculou-se à Secretaria de Educação.

<sup>16</sup> A relação dos equipamentos culturais da SecultBa encontra-se no site da Secretaria. Disponível em: <<http://www.cultura.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=68>>. Acesso em: 1º set. 2016.

<sup>17</sup> São eles: Centro de Cultura de Alagoinhas, Centro de Cultura Adonias Filho, Centro de Cultura Olívia Barradas, Centro de Cultura João Gilberto, Centro de Cultura Camillo de Jesus Lima, Centro de Cultura de Porto Seguro e Centro de Cultura Amélio Amorim. Na década de 2000, assumiu a gestão da Casa de Cultura de Mutuípe, e capitaneou a construção de mais três espaços Centro de Cultura de Guanambi, Teatro Dona Canô e Centro de Cultura Antônio Carlos Magalhães. Na capital e região metropolitana, administra ainda os espaços: Cineteatro Solar Boa Vista, Casa da Música, Espaço Xisto Bahia, Centro Cultural Alagados, Centro Cultural de Plataforma, Cineteatro Lauro de Freitas.

com o “ciclo” anterior das políticas de cultura:

A pasta da cultura associada ao turismo acabava privilegiando certas regiões e promovendo ‘uma identidade baiana’ para turista ver. O investimento concentrava-se nas artes, no patrimônio material e nas manifestações populares mais midiáticas. A partir da compreensão da cultura em toda a sua amplitude, alinhada ao conceito contemporâneo, ampliou-se o raio de atuação da SecultBA, inaugurando uma forma descentralizada de gestão. (NUSSBAUMER, 2014, p.14)

Com base nas iniciativas que já vinham sendo desenvolvidas no plano nacional, são estabelecidos, em 2007, seis princípios que pautariam os programas e políticas desenvolvidas pela SecultBA: “diversidade, desenvolvimento, descentralização, democratização, diálogo e transparência”<sup>18</sup>.

No período de oito anos das gestões de Meirelles e Rubim, apesar das diferenças entre uma e outra, a SecultBA se destacou principalmente em duas frentes. Primeiro, na construção e implementação de mecanismos de escuta junto à população, na tentativa de identificar demandas da sociedade em relação ao campo cultural, bem como no estímulo a uma maior e cada vez mais qualificada participação social nas decisões políticas. Como exemplos de iniciativas importantes nesse sentido, podem ser citados os colegiados setoriais de artes, as conferências de cultura, a criação do Fórum de Dirigentes Municipais, as caravanas da SecultBA e FUNCEB, entre outras. Em segundo lugar, com ações que visavam a descentralização de recursos e a territorialização da cultura, ou seja, desenvolver políticas culturais para todo o estado e não apenas com foco em Salvador e Recôncavo, como era priorizado anteriormente. Destacam-se, nessa perspectiva, a destinação exclusiva, a partir de 2007, dos recursos do Fundo de Cultura para apoio a projetos da sociedade civil. Vale registrar ainda a adoção de linhas de fomento mais democráticas, a exemplo de editais de cultura, que passaram a estabelecer cotas específicas ou percentuais para projetos originários dos diversos Territórios e artistas/grupos/instituições culturais do interior.

Entre os mecanismos de apoio criados pela SecultBA nos últimos anos, destacamos o edital Dinamização de Espaços Culturais e o Programa Ações Continuidas de Instituições Culturais. O edital de Dinamização de Espaços Culturais, lançado pela primeira vez em 2012, tem como objetivo apoiar propostas de dinamização de espaços culturais, públicos ou privados, no Estado da Bahia, através de uma programação regular durante um período mínimo de três meses

---

<sup>18</sup> Cf. SecultBa. Disponível em: <[www.cultura.ba.gov.br](http://www.cultura.ba.gov.br)>. Acesso em: 9 jan. de 2015.

e máximo de seis meses, envolvendo atividades artístico-culturais para todos os públicos, incluindo ações de mobilização e/ou de mediação. Na última edição, lançada em 2016, o valor total do edital foi de R\$ 1.500.000,00 (Um milhão e quinhentos mil reais), sendo limitado o valor de R\$ 150.000,00 (Cento e cinquenta mil reais) por proposta, para pessoa jurídica, e 150 salários mínimos ou R\$ 132.000,00 (Cento e trinta e dois mil reais) por proposta para pessoa física e Microempreendedor Individual (MEI).

O Programa Ações Continuadas de Instituições Culturais, por sua vez, tem como intuito garantir a estabilidade das ações desenvolvidas em importantes instituições culturais do estado por três anos consecutivos. O recurso utilizado é oriundo do Fundo de Cultura e a ação contempla, segundo informa o site da SecultBA, instituições culturais sem fins lucrativos que refletem notória contribuição para a cultura. No triênio 2013-2015, foram 15 instituições apoiadas, dez da capital (Academia de Letras da Bahia, Balé Folclórico da Bahia, Fundação Pierre Verger, Fundação Casa de Jorge Amado, Museu Carlos Costa Pinto, Instituto Geográfico e Histórico da Bahia, Res Inexplicata Volans – Theatro XVIII, Santa Casa da Misericórdia, Teatro Gamboa Nova e Teatro Vila Velha) e cinco do interior do estado (Associação Educativo-Cultural Tarcila E. de Andrade – Campim Grosso; Fundação Anísio Teixeira – Caetité; Fundação Hansen Bahia – Cachoeira; Museu do Processo – Boa Nova; e Teatro Popular de Ilhéus – Ilhéus)<sup>19</sup>.

Outra iniciativa importante da SecultBA foi a criação, em 2007, dos Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia (NEOJIBA)<sup>20</sup>, que atendem mais de 4.600 crianças, adolescentes e jovens em seus Núcleos de Prática Orquestral e Coral e através de ações de extensão, como a Rede de Projetos Orquestrais da Bahia e o Projeto NEOJIBA nos Bairros. A ação NEOJIBA, no entanto, não se encontra mais sob o escopo da Secretaria de Cultura. Desde o ano de 2014, está vinculada à Secretaria de Direitos Humanos e Desenvolvimento Social.

Entre as políticas estruturantes, destacamos a aprovação, em 2011, da Lei Orgânica da Cultura, que cria o Sistema Estadual de Cultura, o Plano Estadual de Cultura e democratiza o Conselho Estadual de Cultura. Em relação aos equipamentos culturais, por exemplo, o Plano traz a necessidade de “potencializar os equipamentos e espaços culturais como canais de comunicação e diálogo com os cidadãos, ampliando sua participação na gestão destes equipamentos”, conforme exposto na Estratégia 5, da Diretriz I. Ainda sobre equipamentos de cultura, a estratégia 13, da Diretriz IV, prevê o desenvolvimento e ampliação dos espaços culturais existentes

---

<sup>19</sup> Cf. SecultBa. Ações Continuadas de Instituições Culturais. Disponível em: <<http://www.cultura.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=32>>. Acesso em: nov. 2016.

<sup>20</sup> Cf. NEOJIBA. Disponível em: <<http://neojiba.org/historico>>. Acesso em: dez. 2014.

na Bahia, inclusive os da Secretaria de Cultura do Estado, através das seguintes ações: a) ampliar e diversificar as ações de formação e fidelização de público, qualificando a fruição e o contato com as culturas; e b) promover a disponibilização de repertórios, de acervos, de documentos e de obras de referência<sup>21</sup>.

Diferentemente do MinC, que disponibiliza um acompanhamento *pari passu* do cumprimento do PNC, a SecultBA não faz uso desse expediente. Porém, a partir da análise de algumas ações, projetos e políticas, é possível notar a intenção em cumprir algumas diretrizes previstas no Plano Estadual de Cultura. Como exemplo, citamos a publicação em Diário Oficial, em novembro de 2014, da Portaria 338/2014, em que a Secretaria institucionalizou colegiados de gestão participativa no âmbito dos equipamentos culturais. Segundo a Secretaria, esses colegiados são instâncias de controle social para acompanhamento da gestão dos centros de cultura e devem ser instituídos em todos os equipamentos culturais geridos pela SecultBA e suas unidades vinculadas. Em caráter opinativo e consultivo, o objetivo é que os colegiados possam, entre outras coisas, “apoiar e avaliar a gestão do espaço cultural, propor estratégias para a dinamização do mesmo e contribuir para tornar o Centro numa referência na produção e difusão cultural do seu território”<sup>22</sup>.

A portaria define que o colegiado deve ser composto por agentes culturais e representantes de instituições de reconhecida atuação na área cultural, social ou educacional no bairro, cidade e/ou Território de Identidade onde o espaço cultural estiver sediado, com o limite mínimo de 5 (cinco) e máximo de 30 (trinta) membros titulares, a depender das características de cada espaço cultural.

Até outubro de 2016, quase dois anos após a publicação da portaria, foram instituídos colegiados em apenas quatro equipamentos culturais mantidos pela SecultBA, a saber: o Centro de Cultura de Porto Seguro, o Centro de Cultura Olívia Barradas (Valença), o Centro de Cultura Adonias Filho (Itabuna) e o Centro de Cultura Alagoinhas.

Embora ainda seja cedo para avaliar o impacto dos colegiados no âmbito dos equipamentos culturais, a perspectiva é que esses fóruns possam contribuir para tornar a gestão desses espaços mais democrática, republicana, com o olhar mais plural e próximo das demandas locais. Vale acompanhar essa iniciativa e seus desdobramentos, avaliar como serão tratadas as particularidades de cada território e a garantia da autonomia na participação nessas instâncias.

---

<sup>21</sup> Informações publicadas no site oficial da SecultBA. Disponível em: <<http://www2.cultura.ba.gov.br/2015/02/24/metas-sobre-plano-estadual-de-cultura-continuam-sob-consulta-publica>>. Acesso em: 18 out. 2016.

<sup>22</sup> Cf. Colegiados de gestão participativa. Disponível em: <<https://espacosculturais.files.wordpress.com/2015/08/portaria-colegiados-de-gestc3a3o-participativa.pdf>>. Acesso em: 1º set. 2016.

Com o término dos oito anos da gestão Wagner, Jorge Portugal assumiu a pasta da cultura, na gestão Rui Costa, iniciada em 2015, mantendo a mesma estrutura da Secretaria e com o discurso de continuidade das diretrizes estabelecidas em 2007. É preciso destacar, no entanto, certa estagnação nas atividades desenvolvidas pela Secretaria; maior ingerência partidária na indicação de cargos comissionados; sensação de paralisia e, até mesmo, de desmonte dos canais de diálogo e participação social, tão estimulados nas gestões anteriores. Exemplo disso foi o cancelamento da realização da VI Conferência Estadual de Cultura, prevista para o ano de 2015, sob a justificativa de dificuldades orçamentárias<sup>23</sup>.

No tópico a seguir trataremos das políticas culturais do município de Salvador.

### 1.2.3 Políticas públicas de cultura de Salvador

Traçar um panorama das políticas culturais desenvolvidas pelas administrações municipais ao longo da história de Salvador não é tarefa fácil. Não apenas por conta de sua história de quase 500 anos, afinal trata-se de uma das mais antigas cidades das Américas, mas sobretudo pela dificuldade em acessar informações oficiais. Rubim, que durante os anos 2000 desenvolveu uma pesquisa sobre as políticas de cultura da cidade, registra que

O rastreamento das políticas culturais de Salvador se mostrou ao mesmo tempo relevante e difícil de ser realizado, em decorrência do estado deplorável do Arquivo Público Municipal, local onde deveriam estar os documentos relativos aos governos municipais. A amplitude temporal da investigação se tornou inevitável em decorrência da situação dos acervos e dos variados procedimentos que tiveram que ser acionados para minimizar tal fato. (RUBIM, 2007, p.3)

A constatação de Rubim contrasta com a importância e singularidade que a cultura da cidade da Bahia, como costumeiramente era chamada Salvador, conquistou ao longo de sua história no contexto nacional e até mesmo internacional. A quarta maior cidade do País, segundo o censo 2016<sup>24</sup>, já foi o mais importante centro político, econômico e cultural do Brasil colonial, uma verdadeira metrópole da época.

<sup>23</sup> Cf. SecultBA. Comunicado: VI Conferência Estadual de Cultura, 13/08/2015. Disponível em: <<http://www2.cultura.ba.gov.br/2015/08/13/comunicado-vi-conferencia-estadual-de-cultura>>. Acesso em: 15 de outubro de 2016.

<sup>24</sup> Cf. IBGE. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=292740&search=bahia|salvador>>. Acesso em: 7 de out. 2016.

Para alguns pesquisadores, um dos marcos da vida cultural de Salvador, entre os séculos XIX e XX, foi a ativa presença do primeiro teatro construído no Brasil, o Teatro São João. Localizado onde hoje está a Praça Castro Alves, defronte à Baía de Todos os Santos, no centro da cidade, o Teatro São João foi idealizado para ser o maior da América, com capacidade para 2000 pessoas (há pesquisadores que apontam que esse número era bem menor, 800 lugares). O Teatro, inaugurado em 13 de maio de 1812, embora não estivesse inteiramente concluído, abrigou, entre os anos de 1857 e 1874, o Conservatório Dramático da Bahia (CDB), que tinha por objetivo incentivar escritores e amparar grupos dramáticos na cidade. Passaram pelo Teatro importantes nomes das artes baiana e nacional, entre eles Xisto Bahia, considerado um dos maiores comediantes do Brasil, que viria batizar um dos equipamentos culturais da cidade, o Espaço Xisto Bahia, localizado na Biblioteca Pública dos Barris; Carlos Gomes que, segundo registros, regeu “O Guarani” para uma plateia lotada; e o poeta Castro Alves, um dos mais assíduos frequentadores da casa, onde estreou “Gonzaga”, em 1867. (CUNHA; BACELAR; ALVES, 2004)

O Teatro São João tornou-se um espaço de

convivência social e cultural para a aristocracia da província e às expectativas dos segmentos médios e mestiços em compartilhar da ambiência cultural que os legitimaria, promovendo sua educação artística a partir da reiteração de modelos europeus vigentes, desde o vestuário à programação dos espetáculos. (CUNHA; BACELAR; ALVES, 2004, p.556)

Na primeira metade do século XX, o Teatro foi destruído por um incêndio, deixando Salvador sem o seu mais importante equipamento cultural até então. Foram mais de cem anos de história em que o Teatro, que deixou de existir em 1922, vivenciou intensas mudanças que foram ocorrendo no cenário cultural da Bahia. Se, primeiramente, foi palco das mais importantes companhias de teatro e dança da Europa, no decorrer dos anos e décadas, o São João se abriu também para a produção cultural dos mestiços e negros brasileiros, a exemplo do lundu. Contudo, a presença da cultura negra no palco construído para os brancos foi marcada por muitas polêmicas, brigas e proibições que envolviam até mesmo os chefes de polícia da época (CUNHA; BACELAR; ALVES, 2004, p.556-557).

Destacam-se na história cultural de Salvador também as inúmeras exaltações feitas à cidade, à sua população, seus hábitos e costumes, em crônicas, livros, poesias, músicas etc.

[Salvador] Foi sucessivamente descrita, em tons superlativos, pelos cronistas dos primeiros séculos, execrada e amada nos versos do poeta barroco seiscentista Gregório de Matos, quando, por metonímia, significava toda a colônia,

exaltada nos poemas romântico-libertários do abolicionista Castro Alves, ficcionalizada nos romances de Jorge Amado que correm o mundo. No presente, disseminam-se da Bahia para o restante do país, através da indústria cultural e dos *mídia*, os sons, imagens e cores da ‘afro-baianidade’. No modo de designá-la, pode-se ler a fixação, no imaginário social, de traços identitários resistentes, que a concebem e reiteram como o centro ancestral, como o lugar natural do acolhimento, do trânsito, da troca, da mistura. (CUNHA; BACELLAR; ALVES, 2004, p.551)

Embora poética e intensamente ilustrada nas mais diversas artes desde sua fundação, as políticas desenvolvidas na e para a cidade parecem não estar à altura de sua produção cultural e importância histórica para o Brasil e as Américas.

Paulo Miguez (2002) relata que, no período da ditadura militar (1964-1985), Salvador viveu anos de vácuo cultural. Segundo o autor, em comparação com o período anterior, as décadas de 1940 e 1950, “restaram alguns poucos artistas e intelectuais e, menos ainda, espaços para a criação e produção culturais. Censurados e perseguidos, continuaram, entretanto, resistindo e produzindo, ainda que a duras penas” (2002, p.234). Miguez cita como espaços de resistência do fazer artístico-cultural na cidade o Teatro Vila Velha, o Instituto Cultural Brasil-Alemanha (ICBA), a Universidade Federal da Bahia e o Centro Universitário de Cultura e Arte (CUCA) (MIGUEZ, 2002, p.235).

No âmbito do fomento e financiamento à cultura, a prefeitura de Salvador, seguindo uma tendência nacional, lança sua lei de incentivo fiscal nos mesmos moldes da então Lei Rouanet, na gestão de Fernando José (1989-1992), porém regulamentada apenas na gestão seguinte, Lídice da Mata (1993-1996). Conhecida como Lei Alfaya, em referência ao sobrenome do vereador Javier Alfaya, autor do projeto, foi alterada (lei nº 4.776/93) e regulamentada (decreto nº 10.436/93), passando a vigorar a partir do ano de 1994, por obediência ao exercício fiscal. A vigência da Lei Alfaya durou apenas até a gestão seguinte (ALCÂNTARA; SILVA, 2005, p. 22 e 23).

Considerando o período de recorte desta pesquisa, pós-2007, estiveram à frente da Prefeitura de Salvador os políticos João Henrique Carneiro (2005-2008 e 2009-2012), eleito pelo PDT-BA para o primeiro mandato e pelo PMDB-BA para o segundo; e Antônio Carlos Magalhães Neto (2013-2016), eleito pelo DEM-BA e reeleito no pleito de 2016 pelo mesmo partido. Durante as administrações de ambos os prefeitos, a Cultura esteve vinculada a outras pastas, como Educação, Esporte e Lazer (2005 a 2008), Educação (2009 a 2012) e Turismo (2013 a 2016). Além da secretaria compartilhada, o município tem também a Fundação Gregório de Matos (FGM), responsável pela elaboração e implementação das principais intervenções da Prefeitura no campo da cultura.

A Fundação Gregório de Matos, criada na gestão de Mário Kertész (1986-1989), primeiro prefeito eleito após a ditadura militar (ALBINATI; KOPP, 2007, p.9), vivenciou altos e baixos ao longo dos seus 30 anos de existência. Na primeira gestão de João Henrique, entre os anos de 2005 e 2008, o Professor Paulo Costa Lima esteve à frente da presidência da FGM. O período foi marcado por uma autorreflexão da instituição, que vinha até então se mantendo distante da realidade da cidade, e pela tentativa em estabelecer maior protagonismo no campo da cultura, com um olhar mais atento para a transversalidade.

De fato, não se pode separar a cultura da vida. As pessoas desta cidade se aglomeram em torno de um espaço urbano caótico, fruto de uma rima perversa entre ocupação desordenada, ausência de políticas públicas, índice alarmante de pobreza e desigualdade social comparável à da Namíbia – o que dizer da cultura? Poderia estar imune a esse quadro? [...] A invisibilidade caminha de mãos dadas com uma grande dificuldade de articulação local e com a ausência de intercâmbios sistemáticos entre bairros e regiões. Para a classe média e as instituições a ela adstritas – universidades, cadernos de cultura, etc. – a cidade praticamente se restringe ao que pode ser visto do carro. [...] O resultado de tudo isso: uma cidade pobre, com grandes problemas urbanos, porém capaz de exibir uma quantidade expressiva de pólos culturais espalhados por seu território. Uma enorme vocação para o desenvolvimento cultural, potencializando o que já existe, e ao mesmo tempo um déficit histórico de educação formal, de construção de leitores e de fruidores críticos, capazes de impactar o nível cultural da mídia, por exemplo, vulneráveis com relação ao discurso fácil da folclorização, para o bem da imagem, garantindo uma superficialidade insuportável, que afeta tudo, inclusive o carnaval. Não é um cenário simples, até porque já não existem cenários isolados. Assim como na economia, a circulação de bens simbólicos é hoje uma rede mundial. Estamos preparados para tal desafio? (ABC da Fundação Gregório de Matos, 2008 apud SANTOS, 2010, p.6-7).

Para Paulo Lima, os três principais desafios para se pensar a gestão cultural na cidade de Salvador, à época em que assumiu a FGM, eram

a) estabelecer um movimento e um diálogo com pessoas, porque é gestão de pessoas – contabilizamos cerca de *270 apoios a eventos* nas chamadas periferias da cidade, um número incrível em termos do porte da Fundação; b) conseguir estabelecer formatos nos quais esse diálogo se cristalice em ações e produtos avançando para a reflexão – foram *50 publicações* nesse período; c) e, por fim, um terceiro momento de *definição de políticas e de transformações institucionais*, capazes de absorver todo o modelo. Esses momentos não acontecem claramente em sucessão; eles avançam e se interpenetram, eles dependem da robustez política e dos recursos disponibilizados para a gestão. (LIMA, 2010, p.105)

Entre as ações desse período, destacam-se a realização dos projetos Cinema na Praça, Estação Cultura, Mestres Populares da Cultura e a Orquestra Sinfônica da Juventude. Outro

destaque foi o Pontão de Cultura, que se desdobrou em um edital para a instalação de 20 pontinhos localizados em bairros periféricos da capital baiana. Segundo Paulo Lima, o Pontinhos de cultura, executado em parceria como governo federal, foi o programa de maior envergadura na área de cultura e participação popular realizado em sua gestão<sup>25</sup>.

Se, durante a primeira gestão de João Henrique, a FGM se mobilizou para atuar de forma ativa na cidade, na segunda, de 2009 a 2012, o cenário foi completamente diferente. Apática, sem recursos e com dirigentes inexpressivos à frente da presidência, a instituição permaneceu quase no ostracismo ao longo de todo o quadriênio.

Em 2013, com a chegada de ACM Neto à Prefeitura, tradicional adversário político do partido que comandava o estado desde 2007, o PT, e a nomeação do Diretor Teatral Fernando Guerreiro como presidente da FGM, a instituição voltou a ter visibilidade no cenário cultural da cidade. A Cultura passou a dividir a secretaria com a pasta de Turismo, a Secult, assim como nos tempos em que ACM, avô do atual prefeito, era o principal líder político do Governo do Estado. Vinculadas à Secult estão a própria FGM e a Empresa Salvador Turismo (SALTUR).

Atualmente a FGM mantém quatro gerências e duas subgerências. As gerências estão divididas em: Sítios Históricos; Arquivo Histórico Municipal, Museus e Bibliotecas; Administrativo-Financeira; e Promoção Cultural. Em relação às subgerências, uma se responsabiliza pelos setores de eventos e projetos especiais e a outra pela administração dos dois principais equipamentos culturais do município, o Espaço Cultural da Barroquinha, reaberto em 2009, e o Teatro Gregório de Mattos, reaberto em 2015, ambos localizados no centro da cidade.

A Fundação administra ainda outros seis equipamentos: a Biblioteca Pública Municipal Professor Edgard Santos, localizada no bairro da Ribeira; a Biblioteca do Arquivo Histórico, que funciona na sede da FGM e é especializada na história da cidade; a Biblioteca Pública Municipal Denise Tavares, situada no bairro da Liberdade, atualmente fechada por problemas estruturais; a Galeria da Cidade, localizada no foyer do Teatro Gregório de Mattos; o Arquivo Histórico Municipal, que abriga importantes documentos da história da cidade; a Casa do Benin, no Pelourinho, que abriga uma coleção de objetos e obras de arte da região do Golfo do Benin, região da África de onde veio grande parte dos negros escravizados e que povoaram Salvador e o Recôncavo Baiano; e o Museu da Cidade, também localizado no Pelourinho, e que reúne, entre outras coisas, uma coleção de pintores baianos. Este último, no entanto, encontra-se temporariamente fechado. Segundo a Prefeitura, o acervo será realocado para nova sede, cuja

---

<sup>25</sup> Cf. SALVADOR. Secretaria de Educação e Cultura. SMEC, FGM E MINC lançam Pontão da Cultura e Escola-Rede, 20/09/2006. Disponível em: <<http://educacao.salvador.ba.gov.br/smec-fgm-e-minc-lancam-pontao-da-cultura-e-escola-rede>>. Acesso em: 15 out. 2016.

estrutura física está sendo restaurada<sup>26</sup>.

Ainda no âmbito dos equipamentos culturais, vale destacar a recente criação de dois novos espaços na cidade: o Carybé das Artes e o Pierre Verger da Fotografia, inaugurados no primeiro semestre de 2016. Os referidos espaços funcionam, respectivamente, nos fortes de São Diogo e de Santa Maria, localizados no bairro da Barra. A iniciativa, promovida pela Prefeitura e capitaneada pela Secult, reforça ainda mais uma das principais áreas turísticas e de maior atração de visitantes da cidade, demonstrando o interesse da atual administração em enfatizar o vínculo entre cultura e turismo.

No que se refere ao fomento e financiamento à cultura, a Secult, através da Fundação Gregório de Mattos, mantém três editais como principais mecanismos de apoio, o Arte em Toda Parte, o Arte Todo Dia e o Arte na TV, todos criados na gestão Fernando Guerreiro. Os editais estão voltados para as linguagens artísticas (teatro, dança, circo, música, artes visuais e audiovisual), incluindo também literatura, fotografia, cultura digital, identitárias e popular. Guerreiro retomou ainda o projeto Boca de Brasa, criado na primeira gestão da FGM, por Roberto Pinho e Wally Salomão, e que estava suspenso desde 2003. O projeto tem como estrutura um caminhão-palco que circula por bairros periféricos da cidade, comumente desprovidos de equipamentos e atividades do circuito organizado da cultura, realizando atividades artísticas diversas, como montagens de peças, apresentações, oficinas, seminários, intercâmbios, entre outras<sup>27</sup>.

Na esfera da institucionalização da cultura, merece destaque a adesão ao Sistema Nacional de Cultura, através da Lei 8.551/2014, e, conforme exigência para a integração, a implementação do Plano Municipal de Cultura, Sistema Municipal de Financiamento à Cultura, Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais (SMIIC), Sistemas Setoriais de Cultura, Programa Municipal de Formação e Qualificação em Cultura e Sistema Municipal de Preservação e Manutenção de Arquivos.

Entre os objetivos específicos do Sistema Municipal de Cultura (SMC) está a necessidade de criar, manter e aperfeiçoar os espaços destinados às manifestações culturais, habilitar e adaptar o acesso das suas dependências internas e externas ao artista e espectadores com deficiência, dando maior mobilidade aos equipamentos e espaços de difusão de cultura, bem como aos artistas e espectadores do público infantil.

Sobre os equipamentos culturais, o SMC delega à FGM a função de articular os atores públicos e privados no âmbito do município, estruturando e integrando a rede de equipamentos

<sup>26</sup> Cf. Fundação Gregório de Mattos. Disponível em: <<http://www.culturafgm.salvador.ba.gov.br>>. Acesso em: 15 out. 2016.

<sup>27</sup> Cf. Fundação Gregório de Mattos. Disponível em: <[http://www.culturafgm.salvador.ba.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=434&Itemid=3](http://www.culturafgm.salvador.ba.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=434&Itemid=3)>. Acesso em: 15 out. 2016.

culturais, descentralizando e democratizando a sua estrutura e atuação.

O Plano Municipal de Cultura ainda se encontra em processo de elaboração, embora a Lei do SMC prevesse o prazo de 1 ano após a sua aprovação. Conforme notícia veiculada no site oficial do Conselho Municipal de Política Cultural (CMPC), foi criada uma comissão temática para acompanhar a formulação da metodologia e execução do Plano Municipal de Cultura e do Mapeamento Cultural de Salvador<sup>28</sup>.

Observamos, assim, uma série de ações realizadas nos últimos quatro anos na área da cultura no município de Salvador, principalmente em comparação às gestões anteriores. Notam-se poucas e isoladas críticas às políticas colocadas em prática. Entre as críticas comuns estão a excessiva realização de eventos promovidos pela própria Prefeitura, muitas vezes disputando e ocupando o lugar do mercado cultural de onde acontecem; os poucos recursos destinados à Secult e à Fundação Gregório de Mattos; a falta de transparência nas sessões de pauta dos Teatro Gregório de Mattos e Espaço Cultural da Barroquinha; e o valor insuficiente destinados aos editais.

Considerando a atuação dos três últimos mandatos municipais, bem como a trajetória das políticas desenvolvidas no Estado e na Federação, como visto nos tópicos anteriores, observamos que os modos de gestão da cultura estão sujeitos a linhas políticas e ideológicas, as quais estabelecem, por sua vez, as prioridades, onde serão alocados os recursos e investimentos, em geral escassos no campo cultural (SARAIVA, 2011, p.15).

A política cultural vigente e suas diretrizes são determinantes para moldar os conceitos e o perfil da gestão de um equipamento cultural. Será a partir dessa perspectiva que abordaremos a questão da “gestão cultural” neste estudo. Para tanto, trataremos, no capítulo a seguir, dos temas: gestão cultural, equipamentos culturais e gestão de equipamentos culturais.

---

<sup>28</sup> Cf. SALVADOR. CMPC. Conselho inicia discussões sobre o Plano Municipal de Cultura e o Mapeamento Cultural de Salvador. Disponível em: <<http://www.cmpc.salvador.ba.gov.br/index.php/2016/04/25/conselho-inicia-discussoes-sobre-o-plano-municipal-de-cultura-e-o-mapeamento-cultural-de-salvador>>. Acesso em: 18 out. 2016.

## 2 GESTÃO CULTURAL E EQUIPAMENTOS CULTURAIS

Atualmente, temos uma percepção mais ampla da importância e do papel da cultura na contemporaneidade, assim como da importância de as políticas culturais refletirem e dialogarem com suas diferentes dimensões (simbólica, cidadã e econômica), tendo como horizonte, sobretudo, a garantia dos direitos culturais da população. No entanto, a depender do governo e da “ideologia de plantão”, as políticas públicas de cultura podem ser direcionadas unicamente para uma ou outra dimensão, ou até mesmo nenhuma, além de determinar os conceitos, modelos e modos de como se dará a gestão. A política estabelece os parâmetros da gestão cultural.

Na perspectiva de melhor compreender esse contexto, destacaremos, neste segundo capítulo, questões referentes à esfera da gestão cultural, tanto na sua dimensão mais ampla, que envolve perfil dos profissionais, formação e campos de atuação, quanto na perspectiva de modelos de gestão de equipamentos culturais adotados, ou seja, aquele conjunto de normas e princípios que orientam os gestores na escolha das melhores alternativas para o cumprimento, de forma eficaz, dos objetivos da instituição. Discutiremos também conceitos, características e usos dados aos equipamentos culturais, bem como a relação entre eles e as cidades contemporâneas.

### 2.1 GESTÃO CULTURAL

A ampliação do conceito de cultura e a consolidação de políticas públicas voltadas para o campo, em todas as suas dimensões, bem como a aproximação entre economia e cultura são algumas das transformações contemporâneas que provocaram o surgimento da expressão “gestão cultural” (CUNHA, 2013, p.8-9).

No Brasil, a criação do Ministério da Cultura, na década de 1980, até então anexado à pasta da Educação, é um divisor de águas nesse sentido. Foi nesse período de grandes mudanças políticas, econômicas e sociais advindas da redemocratização do País que teve início um processo de consolidação da gestão cultural enquanto campo profissional. A implementação da primeira lei federal de incentivo fiscal para o fomento do setor ficou marcada como símbolo da transformação que se iniciava na área da cultura. Nomeada como Lei Sarney, a referida legislação assinalou um momento inaugural, no qual o governo passou a incentivar a aproximação

entre artistas, bens e/ou produtos culturais, produtores e instituições privadas, através da renúncia fiscal.

Embora hoje amplamente questionada, a Lei Rouanet, que viria a substituir a Lei Sarney em 1991, mas mantendo a mesma lógica, foi fundamental, uma vez que possibilitou novos contornos ao financiamento da cultura no País e assimilou a participação de outros atores no cenário cultural (SILVA, 2008). Esse reordenamento do funcionamento do setor, especialmente quando tratamos da cultura enquanto arte, segundo Maria Helena Cunha, “iria influenciar diretamente as atividades da classe artística, da produção e, conseqüentemente, da própria atuação do setor privado diante das iniciativas culturais” (2011, p.36).

Segundo Liliana Sousa e Silva, esse período é marcado pela “reestruturação do mercado cultural e a cultura passa a ser utilizada como moeda de valor simbólico para as empresas” (2008, p.1).

Além disso, para viabilizar a aplicação de recursos fiscais públicos, entram em cena novos mecanismos de gestão indireta da cultura. Nesse momento expandem-se, também, as organizações do terceiro setor, para desenvolvimento de projetos de interesse público em diferentes áreas. O termo ‘terceiro setor’ agrega um conjunto diversificado de instituições originárias da sociedade civil organizada ou vinculadas a empresas, o que inclui organizações não governamentais, fundações e institutos privados, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas, entre outras instituições sem fins lucrativos (SILVA, 2008, p.1)

Houve, portanto, o surgimento crescente de instituições culturais, tanto públicas quanto privadas. A multiplicação de projetos, instituições, espaços e equipamentos alterou radicalmente o modo de atuação dos agentes envolvidos no campo cultural, tanto em relação aos procedimentos para captação de recursos quanto aos de gestão (AVELAR, 2008). Esse processo não estava restrito ao Brasil, pois, segundo assinala Cunha,

não se pode desconsiderar que as transformações econômicas de âmbito global e nacional contribuíram para a intensificação dos intercâmbios culturais mundiais, incentivando a ampliação do consumo e a circulação de bens e de produtos culturais. De certa forma, estrutura-se o mercado cultural que, cada vez mais, se torna mais complexo, fortalecendo o campo cultural e provocando a expansão da capacidade artística. (CUNHA, 2011, p.36)

O crescimento do mercado cultural nas décadas seguintes e a institucionalização e organização da área nos âmbitos nacional e internacional passaram a exigir um número cada vez

maior de profissionais capacitados e especializados a trabalhar no novo campo que se apresentava, o da gestão cultural.

No que se refere à compreensão desse campo e dos seus profissionais, segundo Caio Dias,

Os gestores culturais preocupam-se com a concepção e distribuição de produtos artísticos, com as políticas públicas para a cultura, com as dotações de patrocínio de empresas, com os trabalhos sociais culturalmente orientados do terceiro setor; a questão, entretanto, é identificar para onde direciona essa prática, com que objetivo é feita, privilegiando quais atores sociais envolvidos no processo. Pode-se entender a gestão cultural como aquela que facilita o consumo de bens culturais, ressaltando a capacidade de transformação advinda do exercício crítico incitado por essa prática entre os envolvidos nesse processo. (DIAS, 2011, p.30)

A gestão cultural, assim, é uma atividade que “se ocupa de criar os meios para que certas práticas culturais – num universo de significados certamente muito mais amplo – ganhem um espaço singular para certa coletividade” (DIAS, 2011, p.30). Nessa perspectiva, a gestão cultural “opera a partir de um sistema de relações entre pessoas e instituições, que, articulados, formatam a produção, a distribuição, o uso e o consumo de algumas práticas, objetos e ações culturais” (2011, p.31).

Cunha (2008), por sua vez, entende a gestão cultural como um campo complexo que, “além de estabelecer um compromisso com a realidade de seu contexto sociocultural, político e econômico, tem pela frente o desafio de definir suas próprias necessidades formativas”. Ela assinala que “hoje já se reconhece o importante papel da gestão cultural na mediação e na organização entre as instâncias políticas e a sociedade” (2008, p.35-36).

A gestão cultural pode ser entendida

como um conjunto de atividades relacionadas ao sistema de produção cultural [*da cadeia produtiva: criação, distribuição e consumo*], realizadas com base em uma determinada política cultural, por organizações públicas, privadas ou mistas, grupos culturais ou comunitários, abrangendo a administração de recursos (humanos, físicos, materiais e orçamentários), o acesso a diversas fontes de financiamento, o estabelecimento de redes e parcerias, a formação artística e cultural, aspectos legais, exercícios de participação, processos de comunicação e cooperação, entre outras. (GLOSSÁRIO ITAÚ CULTURAL)<sup>29</sup>

<sup>29</sup> O Itaú Cultural é um instituto voltado para a pesquisa e a produção de conteúdo e para o mapeamento, o incentivo e a difusão de manifestações artístico-intelectuais. É mantido pelo Banco Itaú. Cf. Glossário Itaú Cultural Disponível em: <<http://novo.itaucultural.org.br/obsglossario/gestao-cultural>>. Verbete escrito por Liliana Sousa e Silva e Lucia Maciel Barbosa de Oliveira, pesquisadoras do Observatório Itaú Cultural. Acesso em: 6 abril 2015.

Liliana Silva defende que “por estarem no campo do simbólico ou da expressão da criatividade, por serem livres e intangíveis, as artes e a cultura podem rechaçar a materialidade, a burocracia e o tangível da gestão cultural” (2008, p.4). Também Rubens Bayardo, citado pela autora, lembra que “a liberdade criadora dos artistas, o interesse desinteressado de suas buscas estéticas e as necessidades culturais intangíveis das pessoas poderiam ver-se esmagados pelas normas e procedimentos da administração, pelos critérios de eficiência e rentabilidade da gestão” (SILVA, 2008, p.4).

Em consonância com Bayardo e Silva, o professor e pesquisador em gestão cultural José Márcio Barros também questiona essa visão eficientista e tecnocrática da gestão. Para o autor, “desvelar os sentidos que atribuímos à perspectiva de desenvolvimento na e através da cultura é tarefa sempre necessária e oportuna para se compreender a questão da gestão” (2011, p.26). O desenvolvimento da cultura não deve ser reduzido ao campo econômico, tampouco a gestão cultural deve estar restrita às competências administrativas, como por exemplo, a elaboração e execução de planejamentos estratégicos (BARROS, 2011, p.22).

Para Silva, a “criatividade é um bem social que deve ser estimulado e apoiado por meio da gestão cultural, assim como a diversidade cultural”. Ela argumenta que, assim como os criadores e os públicos são diversos, “também é importante haver uma diversidade de gestores dispostos a empreender diferentes ações, de modo a abarcar a diversidade de manifestações artísticas e culturais. Por isso, a gestão cultural deve abrir-se a diversos aspectos da vida em sociedade” (2008, p.5).

Nessa mesma perspectiva, Barros observa que “diversidade cultural é a diversidade de modos de se instituir e gerir a relação com a realidade”. Segundo o autor, é preciso estar atento aos “modos de gestão que estão presentes nos diferentes padrões culturais” (2011, p.21). Ele defende que cada cultura tem seus próprios modelos normativos de ordenamento e gestão.

Trata-se de pensar na imbricação entre os termos, ou seja, ao se falar de diversidade cultural nos referimos a modelos normativos diversos que ordenam não apenas a produção e as trocas simbólicas no campo estético, religioso e lúdico, mas que se referem também às maneiras como se definem as formas de aprendizagem, circulação, apropriação, distribuição, mercantilização de bens e processos culturais. A diversidade é, forçosamente, mais que um conjunto de diferenças de expressão, um campo de diferentes e, por vezes, divergentes modos de instituição. Chamo a isso, modos de instituir, de modelos de gestão. Para além de reconhecer a necessidade de se construir competências gerenciais nos diferentes campos culturais, o desafio parece ser o de estar atento para os modos de gestão que se fazem presentes nos diferentes padrões culturais. (BARROS, 2011, p.20-21)

Nesta pesquisa, tomaremos como referência o conceito de gestão cultural que reconhece este como um campo que utiliza procedimentos administrativos, operacionais, criativos e inovadores para a gerência de processos no campo da cultura. Compreendemos que não há modelo universal para organizar o campo – ao contrário, assim como é próprio da cultura, os modos de gestão também podem e devem ser diversos e dinâmicos. Importante pontuar que estamos tratando, nesta dissertação, com duas perspectivas do termo “gestão cultural” – primeiro, em seu sentido mais amplo, como um campo do saber, e segundo, numa perspectiva mais delimitada, em referência à gestão de equipamentos culturais.

### 2.1.1 Formação, perfil e campos de atuação

Apesar da instabilidade e fragilidade demonstradas em diversos momentos da história, as políticas culturais brasileiras conseguiram garantir certa institucionalidade e formalização ao campo cultural nas últimas décadas. É a partir desse fortalecimento e organização da área, tanto na esfera pública quanto privada, juntamente com as transformações econômicas de âmbito global, que emerge a necessidade de novos profissionais para atuar na área da cultura; e entre as categorias profissionais que surgem a partir de tais transformações está a de gestor cultural (CUNHA, 2013, p.8).

No entanto, a existência de profissionais que intermediam o artista, sua obra e o público não é recente. Paulo Miguez aponta que o campo da gestão cultural vem sendo construído desde os primeiros passos da aproximação entre cultura e mercado. Para exemplificar, cita a indústria cinematográfica, que começa a surgir e se consolidar no início do século passado, e que, desde então, é possível constatar a presença do profissional da gestão da cultura.

O campo da gestão cultural não é contemporâneo, vem sendo construído ao longo do tempo, desde os primeiros movimentos em direção de relações mercantis no campo da cultura. Isso está na própria história da gestão cultural, já no início do século XX, quando emerge a economia do cinema, o papel da gestão cultural estava colocado, sempre houve um gestor cultural. (MIGUEZ, 2013)<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Cf. MIGUEZ, Paulo. Entrevista concedida ao projeto Gestão e Produção Cultural na Bahia, no dia 28 de fevereiro de 2013, no Instituto de Humanidades, Artes e Ciências da UFBA, em Salvador. O projeto reúne uma série de entrevistas com nomes de referência da cultura na Bahia e é coordenado por Gisele Nussbaumer. Disponível em: <<http://www.producaoculturalba.net/wp-content/uploads/2013/11/PAULO-MIGUEZ1.pdf>>. Acesso em: mai. 2015.

Porém, com o fortalecimento e institucionalização da área, houve uma expansão das indústrias criativas e uma maior profissionalização do setor, o que “criou condições para o surgimento de novos agentes que compõem as categorias profissionais do campo da cultura e, neste caso, o gestor cultural” (CUNHA, 2011, p.36). Com a ampliação da cadeia da produção cultural, o setor ganhou contornos mais complexos, além de ter agregado diversas outras demandas e funções. Essas mudanças passaram a exigir profissionais cada vez mais especializados, com conhecimentos específicos em gestão financeira e orçamentária, gestão de recursos humanos, planejamento estratégico, contabilidade, comunicação, marketing, direito cultural, leis de incentivo fiscal, políticas culturais, produção de textos e arte gráfica, captação de recursos, entre outros (AVELAR, 2008, p.64).

Nesse contexto, emerge a necessidade de formação e qualificação de profissionais para atenderem a crescente demanda da área, estando aptos a operar com as diversas dimensões da cultura.

Evidente que hoje, com as dimensões do campo cultural, passou-se a exigir muito mais profissionais qualificados, para dar conta desse desafio. Quem gere um equipamento, certamente, não é a melhor pessoa para gerir um projeto, por exemplo. São coisas distintas. Isso é um desafio, formar gente para estas áreas é um desafio. De 2003 para cá, ampliou a necessidade do Estado de contar com profissionais para gerir políticas que começaram a ser implementadas. (...) Os próximos anos, numa perspectiva de curto prazo, apontam para um crescimento grande da área, e em médio prazo, certamente, um mercado estável. A sociedade vai contar com profissionais em maior número e mais qualificados. (MIGUEZ, 2013, s.p.)

“O nosso maior desafio é estarmos cientes de que ainda estamos lidando com uma profissão relativamente nova e com necessidades prementes de definição das suas competências, dos seus saberes, das suas habilidades e do seu campo de atuação”, afirma Cunha (2011, p.37). Para José Márcio Barros e José Oliveira Junior, coordenadores do curso de Desenvolvimento e Gestão Cultural, realizado desde 2003, na cidade de Belo Horizonte (MG), a formação de gestores culturais deve ultrapassar o simples acesso a informações e ir além para “formar sujeitos com convicções e habilidades gregárias e solidárias. E isso significa enfrentar a complexidade da diversidade cultural” (BARROS; JUNIOR, 2011, p.30).

Os autores defendem que a formação de gestores culturais não esteja restrita aos conhecimentos administrativos e gerenciais, uma vez que a complexidade da área e particularidades do objeto exigem a abordagem de outros aspectos.

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; JUNIOR, 2011, p.31)

Barros e Junior sustentam que a formação de gestores culturais deve ir além de modelos e formatos burocráticos, prevendo a formação de profissionais-cidadãos que prezem por uma “prática de gestão cultural que tenha como centro motivador a qualidade de vida do ser humano e o seu efetivo engajamento na formulação, acompanhamento e avaliação das políticas públicas” (2011, p.33).

A qualificação de gestores culturais com um perfil que vai além das questões puramente gerenciais, mas sem deixá-las de lado, é algo que se faz urgente, se levarmos em conta o quanto as indústrias criativas podem representar para o crescimento sustentado e em longo prazo. (BARROS; JUNIOR, 2011, p.31)

Nesse sentido, entendemos que os gestores culturais devem preocupar-se, sobretudo, em conhecer a realidade com a qual estão lidando, sendo capazes de dialogar com ela, conforme destaca Isaura Botelho em entrevista ao portal do Itaú Cultural. Para a autora, o gestor é um mediador entre diversas realidades, atuando na “relação entre a realidade, as atividades artísticas, os criadores e as estruturas que permitem que as ações se desenvolvam. É a figura que atua, basicamente, na dimensão sociológica da cultura, nos termos de Raymond Williams”.

Ao considerar a realidade em que está inserido, o gestor precisa estar atento ao público a que se destinam suas ações, projetos e/ou políticas. Botelho lembra que, para a fruição acontecer, os produtos artístico-culturais precisam de públicos. “O gestor tem de ter uma sensibilidade muito grande para isso, e não ficar tão encantado com o seu próprio trabalho. Não se pode ter uma postura narcisista de achar que o trabalho que está se fazendo é maravilhoso e criticar o público que não aparece”<sup>31</sup>.

O gestor tem um importante papel estratégico, como integrador e coordenador, além de ser um grande difusor. Ele tem que gerar as condições, através da instituição em que trabalha, para que as cadeias produtivas das diversas áreas consigam funcionar. Isso tanto na área pública

---

<sup>31</sup> Cf. BOTELHO, Isaura. Entrevista concedida ao portal do Itaú Cultural. Disponível em: <<https://centrodepesquisaformacao.sescsp.org.br/noticias/entrevista-com-isaura-botelho>>. Acesso em: 16 out. 2016.

quanto na área privada (AVELAR, 2008, p.54).

Esses profissionais podem atuar em empresas privadas, órgãos públicos, organizações não governamentais e espaços culturais. Em relação a estes últimos, Cunha (2013), reflete que

No caso específico da gestão de espaços culturais, os desafios estão presentes no dia-a-dia do trabalho. Além da necessidade de conhecimentos administrativo-financeiros e organizacionais de qualquer instituição formal, é preciso conhecer o equipamento, identificar as suas especificidades com o intuito de explorar as suas potencialidades, tornando-os espaços dinâmicos e humanizados, com o foco principal voltado para o reconhecimento e o acolhimento de seus diversos públicos. (CUNHA, 2013, p.19)

É preciso atenção especial para a capacitação dos profissionais que trabalham especificamente no segmento da gestão de equipamentos e espaços culturais. Avelar (2013) relata que é muito comum encontrar gestores despreparados à frente de boa parte dos espaços culturais públicos do País.

Se a classe de produtores ainda enfrenta restrições em função de seu próprio despreparo, o problema se estende também aos gestores de boa parte dos espaços culturais públicos do país. Mesmo grandes instituições, muitas vezes, são administradas de maneira amadora, por pessoas que possuem apenas o gosto pela arte, ou nem mesmo isso. É comum encontrar diretores de centros culturais e até secretários de cultura sem nenhuma vivência no setor e sem conhecimentos de administração. Isso talvez explique boa parte dos fracassos dessas instituições, tanto para a captação e a gestão de recursos quanto para o próprio desempenho de suas atividades (AVELAR, 2013, p.67)

Dessa forma, conforme o sociólogo Danilo Santos de Miranda, que está há 30 anos à frente do Sesc São Paulo, instituição que é referência na área de cultura, lazer e esporte no Brasil, entre as habilidades que um gestor cultural deve reunir para administrar um centro de lazer ou equipamento cultural estão: “planejamento coerente com a política adotada; gerenciamento de recursos humanos; decisões conjuntas com a equipe sobre conteúdos; domínio sobre os conteúdos, ainda que mediano; implementação de dinâmicas diferenciadas de atendimento e interação com as comunidades”<sup>32</sup>.

Ter a dimensão do perfil adequado aos profissionais da gestão cultural, em especial aqueles que atuam em equipamentos culturais, é importante porque, assim como as diretrizes políticas, os profissionais envolvidos e suas respectivas habilidades também são determinantes no processo da gestão cultural.

---

<sup>32</sup> Cf. MIRANDA, D. Entrevista publicada em Itaú Cultural. Disponível em: <<http://novo.itaucultural.org.br/explore/produtos/detalhe/?cod=63840>>. Acesso em: 19 jul. 2015.

Após nos debruçarmos sobre os conceitos do campo da gestão cultural e perfil (ou perfis) mais adequado(s) aos profissionais que atuam na área, trazemos nos dois próximos tópicos um panorama de como se dá gestão da cultura no setor público e público não-estatal.

### **2.1.2 A gestão pública da cultura**

A despeito de todo o investimento e empenho político-institucional visto nas últimas décadas, nota-se que muito do que é almejado e planejado no serviço público esbarra no dia a dia da difícil engrenagem da máquina pública, reconhecidamente morosa, muitas vezes ineficiente e constantemente alvo de atos de corrupção. “O Estado é percebido como lento, caro e preservador de uma ordem de coisas socialmente injusta” (COSTIN, 2005, p.111).

É verdade que, conforme pontua José Mauricio Conti (2012), a administração pública vem passando, já há algumas décadas, por um processo de modernização, com a implementação de novas técnicas, sobretudo a partir dos anos 1990. Segundo o autor, “embora ainda não consolidado, o processo de transformação de uma administração pública burocrática, mais preocupada com os procedimentos e a continuidade, em uma administração pública gerencial, mais moderna e eficiente, com gestores comprometidos com resultados e metas” (CONTI, 2012, s.p.), parece ser um caminho sem volta.

Pode-se dizer que a administração pública no Brasil já passou por três fases: a fase patrimonialista, a burocrática e a gerencial (fase mais recente, que está sendo implementada). A administração pública pode ser direta ou indireta. A administração pública direta é exercida pelos Poderes da União, pelos Estados, Distrito Federal e Municípios, os quais, por sua vez, não são dotados de personalidade jurídica própria. Ou seja, é quando o Estado desenvolve e implementa diretamente a sua política, por intermédio de servidores públicos. É o caso de alguns museus, orquestras, teatros etc. (NETTO, 2014).

A administração pública indireta ocorre quando há a transferência da administração por parte do Estado a outras pessoas jurídicas, a exemplo de fundações, empresas públicas, organismos privados. Como exemplos no campo cultural, temos a Fundação Nacional de Artes (FUNARTE), órgão vinculado ao Ministério da Cultura, a Fundação Cultural do Estado da Bahia (FUNCEB), vinculada à Secretaria de Cultura (SECULTBA), e a Fundação Gregório de Mattos (FGM), vinculada à Secretaria Municipal de Cultura e Turismo.

Além dos modelos citados, a administração direta e a indireta, o pesquisador Romão

Netto<sup>33</sup> destaca dois outros modelos de gestão das políticas públicas de cultura, realizadas, por sua vez, em parceria com a sociedade civil e o setor privado.

(...) *iii*) por renúncia fiscal, estratégia pela qual o Estado abre mão de parcela de sua arrecadação para particulares executarem atividades artísticas (como o caso das leis de incentivo à cultura, como a Rouanet e a do Audiovisual); *iv*) por intermédio de contratualização ou parcerização de resultados, modelo pelo qual o Estado estabelece convênios, contratos de gestão, e termos de compromisso com o chamado terceiro setor – ONGs ou Fundações privadas de direito público qualificadas como Organizações Sociais ou Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, caso do Programa Cultura Viva, que organiza os chamados Pontos de Cultura em todo o país (SILVA; ZIVIANI, 2011; RENNÓ, 2011; SILVA, 2013 apud NETTO, 2015, s.p.).

O Teatro Castro Alves, por exemplo, que é vinculado à Fundação Cultural do Estado da Bahia (FUNCEB), está enquadrado na administração indireta; enquanto o Teatro Cidade do Saber, localizado na cidade de Camaçari, Região Metropolitana de Salvador, não pertence à administração direta ou à indireta, mas ao chamado “público não-estatal”, uma vez que é gerido por uma Organização Social (OS) que mantém contrato de gestão com a Prefeitura de Camaçari, proprietária do espaço. Nesses casos, os contratos preveem metas a serem cumpridas pela OS, sob supervisão do poder público.

A modernização do processo orçamentário, iniciada nos 1960, com o orçamento-programa e as normas de planejamento da ação governamental, consolidou-se com a Lei de Responsabilidade Fiscal, em 2000, e as novas exigências de coordenação e planejamento da administração pública. Conti (2012) assinala que a Constituição de 1988 e a estabilização da moeda, em meados da década de 1990, permitiram ao governo planejar de maneira mais ampla e ao mesmo tempo eficiente, abrangendo todos os entes federados, de forma coordenada.

As normas de planejamento, com a exigência de planos plurianuais, leis de diretrizes orçamentárias e orçamentos anuais com previsões precisas e confiáveis, além de programas governamentais bem construídos, com resultados, metas e indicadores claros e factíveis, tornam a administração pública mais democrática e transparente (CONTI, 2012).

Entretanto, mesmo com todas as mudanças e avanços, nota-se que há um “desacerto” entre a administração pública (direta e indireta) e a área cultural, em virtude de a primeira não atender e/ou contemplar a contento as especificidades que são próprias da segunda. Isso porque, embora as “amarras burocráticas dos órgãos da administração direta” sejam, em parte, “neces-

---

<sup>33</sup> José Veríssimo Romão Netto é doutor em ciência política e pesquisador do Núcleo de Pesquisa em Políticas Públicas da Universidade de São Paulo (NUPPs/USP).

sárias para coibir o clientelismo, são, no entanto, um problema grave quando se lida com atividades que requerem criatividade, flexibilidade e agilidade próprias de atividades artísticas” (COSTIN, 2005, p.114).

(...) embora a visão e a abrangência das ações do Estado na área cultural tenham se expandido, os instrumentos e as formas de gestão permaneceram os mesmos. Assim, a gestão pública da cultura tornou-se um eterno embate entre o otimismo da vontade e a aridez da máquina administrativa, resultado muitas vezes da dificuldade de diálogo entre as lógicas organizacionais da administração pública e da cultura e das próprias características e conformação do campo cultural. (FREITAS, 2009, p. 5-6)

Teixeira Coelho (1997) ressalta que a cultura é de difícil compreensão na administração pública e faz parte do que chama de “setores pobres” dessa administração:

No conjunto, a cultura organizacional da administração da cultura é específica e de difícil compreensão para a cultura organizacional da administração pública como um todo. Como a administração pública ainda é dividida entre setores nobres (obras públicas, indústria, comércio, fazenda, agricultura) e setores pobres (cultura e educação, além de saúde, por exemplo) e como aqueles predominam sobre estes, a cultura organizacional dos primeiros é imposta aos segundos. (COELHO, 1997, p.116)

Para Elizabeth Ponte de Freitas, a diferenciação feita por Teixeira Coelho nos possibilita dimensionar algumas das dificuldades da gestão cultural no âmbito da Administração Pública. Ela comenta a imposição de normas e leis que não consideram as dinâmicas do campo cultural e seus valores intrinsecamente intangíveis, efêmeros e simbólicos. As mesmas leis que regem a contratação de serviços e compra de materiais em áreas como, por exemplo, a construção civil, são também usadas para o campo da cultura. A autora alerta, porém, que “embora o campo cultural tenha suas especificidades, precisamos evitar o determinismo quanto à relação de suposta incompatibilidade entre suas características e a administração pública” (FREITAS, 2009, p.6).

Nessa mesma linha de pensamento, Cláudia Leitão ressalta a necessidade de a cultura ser encarada, na Administração Pública, para além de seu simbolismo e intangibilidade, pois “além de ser um processo de criação de signos, a cultura também é um produto que se concretiza a partir de suportes materiais (livros, filmes, discos, etc.). Assim sendo, a cultura é, ao mesmo tempo, processo e produto, é algo tangível e intangível” (LEITÃO, 2003, p. 115 apud FREITAS, 2009, p.7).

Isso gera uma ambiguidade de difícil trato no que toca à aplicação da legislação pública à área cultural, pois comumente nesta área mesmo o que é tangível

pode não ter seu valor mensurado de forma objetiva, como no caso de obras de arte únicas, que diferentemente de bens produzidos em série não podem ser comparados ou cotados. (FREITAS, 2009, p.7)

Além das questões de legislação e de contratação e compras, há ainda outras dificuldades que a gestão cultural enfrenta na Administração Pública, a exemplo da descontinuidade das ações, do planejamento realizado sem ou com poucos dados e indicadores e da escassez de recursos e de profissionais especializados.

Embora não apenas restrita ao campo cultural, a descontinuidade das políticas públicas é algo ainda marcante na gestão pública da cultura, presente nas três esferas do Estado: federal, estadual e municipal. É comum também a ausência de planejamento a longo prazo, e quando há raramente são pautados a partir de uma análise ampla e criteriosa, com base em mapeamentos e sistematizações de dados estatísticos sobre as atividades de produção, serviços e bens culturais. Até porque, a despeito de todos os avanços na área cultural nos últimos anos, com a criação, inclusive, de plataforma *on-line* para coleta de informações pelo governo federal<sup>34</sup> e a inclusão de pesquisas sobre o campo nos levantamentos censitários realizados pelo IBGE e IPEA, esses dados ainda são insuficientes e/ou dispersos. É preciso destacar ainda que alguns gestores dão pouca importância à organização dessas informações e/ou desconhecem como utilizá-las para potencializar o processo de gestão no campo da cultura.

Há também uma precária avaliação dos impactos e resultados por conta da má condução ou até mesmo inexistência do monitoramento das ações através de indicadores especificamente elaborados para tal fim. Essa situação fere um dos princípios básicos das ferramentas da Administração, o planejamento, que destaca a monitoração do desempenho das estratégias de ação como ponto essencial do seu processo. Não é possível projetar ações eficazes sem um diagnóstico, uma análise do ambiente, do cenário onde se irá atuar. Para tanto, há a necessidade de se avaliarem as ações empreendidas, para melhor controle e readequação, quando necessário.

Outra questão que acompanha a gestão cultural no setor público é a escassa profissionalização de gestores. São ainda poucos os profissionais especializados para atuar na gestão pública da cultura, embora cursos de extensão, graduação e pós-graduação que discutem questões específicas para o campo (políticas, gestão, produção, mediação etc.) existam no País há pelo menos duas décadas. A administração pública também pouco evoluiu em termos de planos

---

<sup>34</sup> O Ministério da Cultura criou e mantém um banco de dados de bens, serviços, infraestrutura, investimentos, produção, acesso, consumo, agentes, programas, instituições e gestão cultural, e transparência, entre outros. Trata-se do Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC), uma plataforma *on-line*, de criação obrigatória por lei. A plataforma cumpre também o importante papel de dar suporte à implementação do Plano Nacional de Cultura, que define ações públicas de cultura até 2020. Cf. BRASIL. MinC. SNIIC. Disponível em: <<http://sniic.cultura.gov.br>>. Acesso em ago. 2016.

de cargos e carreira nessa área. Podemos citar como exemplo a Secretaria de Cultura do Estado da Bahia (SecultBA), que foi recriada em 2007, mas, até então, não realizou concurso público. A administração da Secretaria se dá através de comissionados e profissionais contratados através de processo seletivo simplificado por tempo determinado, conhecido como Regime Especial de Direito Administrativo (REDA), ou ainda funcionários públicos defasados ou vindos de outras secretarias.

Quando somados a esse cenário os baixos salários e a ausência de cursos de capacitação e aperfeiçoamento permanentes, temos uma situação que interfere diretamente no dia a dia do funcionamento da máquina da gestão pública.

Paralelamente a tudo isso, destaca-se também o baixo repasse de recursos para as pastas que cuidam diretamente da cultura, tanto na federação quanto nos estados e municípios. O orçamento federal não atinge 2% do PIB, algo reivindicado desde 2003 pelo Ministério da Cultura e formalizado através da Proposta de Emenda Constitucional (PEC) número 150, que ainda pedia 1,5% do orçamento dos estados e do Distrito Federal e 1% do orçamento dos municípios, de receitas resultantes de impostos, para a cultura. A PEC-150, como ficou conhecida, depois de 10 anos de tramitação e sem obter consenso entre os parlamentares, teve seu texto alterado, prevendo um aumento escalonado dos investimentos em quatro anos, e apensado à PEC 421/2014, que, por sua vez, ainda não foi votada.

Vale destacar que Salvador é historicamente uma das capitais que menos investe em cultura. O município saiu de 0,10%, em 2012, para 0,28%, em 2016, em percentuais de investimento no campo da cultura. Segundo Carlos Paiva, ex-secretário de Fomento e Incentivo à Cultura do MinC (2015-2016), trata-se de um valor bem distante do 1% recomendado pela UNESCO no ano de 2013<sup>35</sup>.

Não bastasse ser reduzido, o dinheiro público tem ainda como particularidade uma série de procedimentos e controles burocráticos, o que torna a sua utilização um ato complexo: previsão legal no orçamento, licitações, empenho, cronogramas, liquidações e desembolso.

Fernando Guerreiro, sobre a sua experiência à frente da presidência da Fundação Gregório de Mattos, relata que

o sistema não é montado para entender cultura, isso dificulta muito porque o procurador tem uma cabeça, todo o sistema financeiro, técnico, jurídico, tem uma cabeça para entender tudo, menos a cultura. É um processo que demora. Você tem que convencer, fazer entender, é uma questão cultural, então isso

<sup>35</sup> Cf. ORÇAMENTO Capitais p/Cultura. Comparação LOAs (2012-2016). Disponível em: <[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1uu1cj2VUxvfZzAEzZvtNuPNX92jrOeSMD4\\_QfGm3OgI/edit#gid=2137023005](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1uu1cj2VUxvfZzAEzZvtNuPNX92jrOeSMD4_QfGm3OgI/edit#gid=2137023005)>. Acesso em: 10 out. 2016.

dificulta, e você está vindo de uma situação de desordem completa, que foi a gestão passada. Então eu tenho duas opções: ou eu respeito os trâmites e faço um exercício oriental de paciência, ou eu vou responder processo o resto da minha vida, porque se eu passar por cima de tudo vou ficar respondendo processo, que é o que acontece com alguns gestores amigos que já entraram em órgãos de cultura do governo e estão até hoje sendo chamados para responder processo a cada semana, porque não respeitaram. Então minha opção vai ser realmente me controlar e ir tentando fazer as coisas dentro de cada limite, através de licitação, um processo no tramite legal muito complicado.<sup>36</sup>

Esse contexto demonstra a necessidade de gestores competentes para operacionalizar o erário de forma rápida, eficiente e com o mínimo de desperdício possível. Os gestores precisam estar preparados, e, sobretudo, dispostos a contestar e apresentar soluções para uma cada vez melhor e mais eficiente gestão da cultura dentro da Administração Pública.

Os problemas da administração pública na área de cultura, sinaliza Freitas (2009), têm sido utilizados como justificativa principal para a implantação de parcerias com Organizações Sociais (OSs) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs). Aprofundaremos, no próximo tópico, um pouco mais sobre esses modelos da gestão pública não-estatal, no intuito de compreendermos em que medida eles têm contribuído para alterar o cenário da gestão cultural, através das parcerias entre o Estado e a sociedade civil organizada.

### **2.1.3 A gestão pública não-estatal da cultura**

A redefinição do papel do Estado foi uma das principais pautas da política e da economia no Brasil durante as décadas de 1980 e 1990. O termo “Reforma do Estado” ocupava os mais diversos noticiários impressos e televisivos do País, e é possível dimensionar a sua relevância considerando o peso da presença do Estado na economia nacional. O debate centrava-se na necessidade de tornar o Estado mais eficiente, sobretudo na área social; e também de regulamentar um segmento da sociedade, o chamado Terceiro Setor, fortalecendo-o institucionalmente para colaborar de forma cada vez mais ativa na produção e gestão de bens públicos (MARE, 1998).

Buscando a estabilidade do regime democrático recém-reconquistado no Brasil, a década de 1990 tornou acentuada a ideia de uma ‘Reforma do Estado’,

---

<sup>36</sup> Entrevista concedida ao projeto Gestão e Produção Cultural na Bahia, no dia 8 de julho de 2013, na Fundação Gregório de Mattos, em Salvador. Disponível em: <<http://www.producaoculturalba.net/wp-content/uploads/2013/11/FERNANDO-GUERREIRO1.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2016.

com intenções de mudanças econômicas, fiscais, políticas e gerenciais, e entre seus objetivos estavam a qualificação de carreiras e de gestores públicos, bem como uma operação eficiente da máquina pública (NETTO, 2015, s.p.)

Para Costin, é preciso “atrair bons quadros para o setor público. Sem o que não se pode pensar em boa gestão de políticas públicas” (2005, p.116). A autora destaca a necessidade de “diminuir o número de amarras burocráticas que tornam o Estado um administrador lento e mau contratador”, e registra que se faz importante também

sair de uma lógica fiscalista e reducionista, que considera que o importante é apenas reduzir despesas e não prestar bons serviços. Essa visão limitada e simplista da gestão pública explica por que tantos bons projetos foram abandonados e não se investe em profissionalização do serviço público (2005, p.114).

Na busca por resposta às diversas e constantes mudanças no campo político, social e econômico, a pressão popular por prestação de serviços de melhor qualidade e a necessidade do Estado de concentrar seus esforços naquelas atividades que não podem ser exercidas por outro ente, o setor público foi em busca de modelos mais modernos e eficientes de gestão organizacional<sup>37</sup>. É a partir de então que se nota um movimento em direção à formalização e fortalecimento de parcerias com organizações da sociedade civil. Ganha força o processo chamado de publicização, “um novo esforço no sentido de dar ao aparelho do Estado flexibilidade, agilidade e abertura à participação da sociedade civil” (COSTIN, 2005, p.109).

Esse modelo é nomeado por Bresser-Pereira de “público não estatal” e, segundo Netto (2015), teria um papel importante no sentido de romper com “a dicotomia entre Estado e mercado instalada com a crise do estado de bem-estar social que levou à ideia de que a única alternativa à propriedade estatal seria a privada, e o único mecanismo democrático possível seria o procedimental e elitista”.

(...) na verdade, a forma pública não estatal de propriedade é uma alternativa cada vez mais significativa, não só porque as organizações públicas não estatais de serviço prestam serviços sociais e científicos, mas especialmente porque as organizações de controle social tornam responsáveis os funcionários governamentais e mais representativa a democracia participativa (BRESSER-PEREIRA, 2009, p.197 apud NETTO, 2015, s.p.).

Lançado pelo governo federal, tendo à frente o presidente Fernando Henrique Cardoso,

---

<sup>37</sup> Cf. exposto no *Manual OS*, lançado em 2004 pela Secretaria de Administração do Estado da Bahia. Disponível em: <<http://www.saeb.ba.gov.br/ProgramaHomeView.aspx?pagina=organizacoes-sociais>>. Acesso em: 5 de novembro de 2015.

o Programa Nacional de Publicização foi sancionado pela Lei federal n. 9.637, de 18 de maio de 1998. O Programa previa a transferência da gestão de serviços e atividades não exclusivas do Estado (ensino, saúde, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação ambiental, cultura, desporto e agropecuária) para o setor público não-estatal, assegurando o caráter público a entidades de direito privado, bem como autonomia administrativa e financeira. Ou seja, o Estado passaria de executor ou prestador direto para regulador, provedor ou promotor de tais serviços e atividades, que, por sua vez, passariam a ser geridos em parceria com organizações da sociedade civil, na Lei, entidades especialmente qualificadas: Organizações Sociais.

Segundo o projeto Programa Nacional de Publicização, descrito no capítulo 2 do *Caderno MARE Reforma do Estado*, esse procedimento buscava estabelecer uma nova forma de parceria, com a valorização do chamado terceiro setor, ou seja, serviços de interesse público, mas que não necessariamente devem ser prestados pelos órgãos e entidades governamentais.

A Organização Social (OS) é uma qualificação, um título que a Administração Pública outorga a uma entidade privada, sem fins lucrativos, para que ela possa receber determinados benefícios do Poder Público (dotações orçamentárias, isenções fiscais etc.) para a realização de seus fins, que devem ser necessariamente de interesse da comunidade. Em síntese, um modelo de gestão que permite uma atividade e/ou serviço da administração pública possa ser gerido por uma entidade privada, sem finalidade lucrativa (MARE, 1998).

Costin chama a atenção, no entanto, para o fato de que “a publicização é fenômeno diferente da privatização, pois não envolve preço, lucro ou aquisição de ativos por particulares” (2005, p.110). Segundo a autora,

o que é transferido à sociedade é a gestão de um equipamento ou serviço público, mediante a qualificação de uma organização não-governamental – ONG – e a assinatura de um contrato de gestão que estabelece as bases da parceria. Concretamente, fixam-se metas associadas a serviços a serem prestados por esta ONG e, como contraprestação, valores que o poder público deve repassar (COSTIN, 2005, p.110).

Nos termos da Lei federal n. 9.637, de 1998, o Poder Executivo pode qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sociais sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos os requisitos previstos nesse mesmo diploma.

No âmbito estadual, o Governo da Bahia primeiramente sancionou a Lei nº 7.027, de

1997, porém foram detectadas fragilidades na medida da implementação desse modelo no Estado. Assim, em 2003, com o objetivo de corrigir tais fragilidades, foi sancionada a Lei 8.647, que não altera, entretanto, a essência do texto originário, mantendo-lhe a substância, de acordo com o *Manual das OSs do Estado da Bahia*<sup>38</sup>.

No campo cultural, as primeiras experiências desse modelo de gestão ocorreram nos Estados do Ceará e São Paulo (FREITAS, 2009). No caso do Ceará, o Estado firmou o primeiro contrato de gestão com uma organização social para administração de um equipamento cultural, no ano de 1999. Por meio de um contrato de gestão, o Instituto Dragão do Mar gerencia desde então o Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura (CDMAC), na capital Fortaleza, um complexo composto por museus, auditório, salas para oficinas, núcleos de acervo e documentação, teatro, anfiteatro, planetário e salas de cinema (COSTIN, 2005, p.111).

Em São Paulo, as primeiras experiências no setor cultural se deram a partir do ano de 2005, embora a área de Saúde já adotasse esse modelo de gestão desde 1998. O Projeto Guri, programa que incentiva a criação de orquestras juvenis em áreas de maior risco social, e que gera inúmeras orquestras em todo o Estado, foi a primeira iniciativa cultural a ser administrada por uma OS. Foram publicizadas ainda a Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSESF), o Museu da Imagem e do Som (MIS), o Museu da Língua Portuguesa, o Centro de Estudos Musicais Tom Jobim, a Pinacoteca do Estado, entre outros (FREITAS, 2009, p.3).

Segundo o levantamento realizado por Freitas, até o ano de 2009, nove estados já possuíam leis estaduais de Organizações Sociais, em vigor para áreas diversas. Quatro deles já adotavam “o modelo para a gestão de espaços e projetos culturais públicos, a exemplo de museus, centros culturais e corpos estáveis, como companhias de dança e orquestras sinfônicas” (FREITAS, 2005, p.2). Além do Ceará e São Paulo, entram nessa lista também o Pará e Mato Grosso. Nessa época, Rio de Janeiro, Bahia, Rio Grande do Sul e Espírito Santo estavam com projetos de publicização na área da cultura em fase de estudo ou de implantação (FREITAS, 2009, p.2-3).

Em relação à Bahia, destaca-se a experiência do Programa “Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia” (NEOJIBA), criado pelo Governo do Estado em 2007. O NEOJIBA beneficia mais de 4.600 crianças, adolescentes e jovens em seus Núcleos de Prática Orquestral e Coral e através de ações de extensão, como a Rede de Projetos Orquestrais da Bahia e o Projeto NEOJIBA nos Bairros. O primeiro contrato de gestão do Programa ocorreu no ano de 2009, com a Fundação da Associação de Amigos das Orquestras Juvenis e Infantis

---

<sup>38</sup> Cf. *Manual das OSs do Estado da Bahia*. Disponível em: <<http://www.saeb.ba.gov.br/ProgramaHomeView.aspx?pagina=organizacoes-sociais>>. Acessado em: 5 nov. 2015.

do NEOJIBA (AOJIN), que passaria a se chamar, a partir de 2013, Instituto de Ação Social pela Música (IASPM)<sup>39</sup>.

Além dos Estados, também alguns municípios possuem legislações próprias para a regulamentação de parcerias com OSs que vigoram na área cultural. Em seu levantamento, Freitas destaca dois exemplos. O primeiro é o município de Curitiba-PR, com o Instituto Curitiba de Arte e Cultura/ICAC qualificado como OS em novembro de 2003, sendo responsável pela gestão da área musical da Fundação Cultural de Curitiba; o segundo é o município de Camaçari, na Região Metropolitana de Salvador, que teve o Instituto Professor Raimundo Pinheiro qualificado como OS através de lei municipal em 2006 e firmou contrato de gestão com a Prefeitura para a gestão da Cidade do Saber, complexo integrado de educação, cultura, esporte e lazer, que abriga o segundo maior teatro do estado e oferece diversas oficinas culturais (FREITAS, 2009, p.3).

Entre os objetivos que o Estado se propõe a alcançar com a implantação das Organizações Sociais estão: melhor eficiência e qualidade dos serviços prestados ao cidadão; redução das formalidades burocráticas para acesso aos serviços; dotar o agente executor de maior autonomia administrativa e financeira, contribuindo para agilizar os processos administrativos; utilizar os recursos de forma mais racional, visando a redução de custos; priorizar a avaliação por resultados finalísticos; promover maior integração entre os setores público, privado e a sociedade (MARE, 1998).

Apesar das vantagens desse modelo de gestão, é preciso destacar que há problemas graves como ausência de licitação para a seleção das Organizações Sociais, a falta de clareza na divulgação das informações da gestão e sobre a rotatividade que se estabelece entre os dirigentes das associações civis qualificadas e quem são esses dirigentes, além do acompanhamento e controle ainda ineficientes do Estado na gestão das áreas publicizadas (FREITAS, 2009; NETTO, 2015).

Costin, a partir de sua experiência à frente da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo, quando iniciou o processo de publicização da área cultural, lembra que não basta criar as OSs – é preciso, sobretudo, que haja permanente capacitação institucional dos órgãos de Estado que assinam o contrato de gestão, preparando os gestores públicos para lidar com esse tipo de modelo (2005, p.116). Ela ressalta que “para equipar o aparelho do Estado, é necessário adotar algumas das medidas que possam atrair bons quadros ao governo, como uma política

---

<sup>39</sup> Cf. Programa NEOJIBA. Disponível em: <<http://neojiba.org/historico>>. Acesso em: 5 nov. 2015.

salarial compatível com o que pratica o mercado, de forma a disputar os melhores talentos” (COSTIN, 2005, p.116).

Sem um corpo de funcionários preparados para a gestão de políticas públicas, a atuação do Estado corre o risco de ter uma atuação ciclotímica no enfrentamento dos problemas do País e de enxergar em OS ou outras alternativas de parceira público-privadas mais do que elas podem oferecer (COSTIN, 2005, p. 116).

Embora tenha havido, nos últimos anos, uma expansão da publicização no campo da cultura, nota-se, contudo, que há poucos estudos sistemáticos e criteriosos que avaliem o grau de eficiência e os reais impactos sociais desse modelo de gestão. Há, ainda, grande desconhecimento dos profissionais do campo da cultura sobre esse modelo de gestão.

A partir de um levantamento exploratório de dados, o pesquisador Romão Netto (2015) publicou em artigo uma pesquisa com informações sobre os contratos de gestão entre o Governo do Estado de São Paulo e OSs na área da cultura. Ele questiona, entre outras coisas, se esse tipo de modelo favoreceu a mensuração da efetividade das políticas de cultura.

(...) não há estudos conclusivos sobre a utilização dessas OSC [*Organizações Sociais de Cultura*] como mecanismos de gestão pública em São Paulo. Ainda não se investigou se sua contratualização teve impacto sobre a efetividade das políticas públicas de cultura, ou se ampliou a oferta desses serviços, se elevou a responsividade dos gestores públicos ou se aumentou os mecanismos de responsabilização sobre eles. Tampouco se sabe se houve impacto qualitativo nos valores democráticos dos atores civis envolvidos na gestão dessas políticas a partir dos Contratos de Gestão estabelecidos entre o governo do estado e as OSC (NETTO, 2015, s.p.).

Freitas defende, em relação à publicização, que não se deve “supervalorizar as melhorias nas formas de gestão, sem que elas estejam acompanhadas de melhorias também nos objetivos das políticas culturais, pois não necessariamente as mudanças na gestão corresponderão a uma mudança de igual dimensão nas políticas” (2009, p.13). A preocupação, portanto, deve estar canalizada, sobretudo, para a reflexão sobre as políticas culturais e sua articulação com a gestão cultural, “pois é somente através dela que as políticas podem transformar-se em ações culturais” (2009, p.13).

Nesse sentido, a análise dos modelos de gestão adotados pelo setor público deve sempre considerar as diretrizes e resultados almejados pela política cultural vigente.

No que diz respeito à análise da gestão de equipamentos culturais, é preciso ainda considerar outras variáveis, a exemplo da missão e objetivos do espaço, os diferentes nichos da

sociedade que atendem, os laços que estabelecem com a comunidade e os acontecimentos locais, os tipos de atividades artísticas e culturais que desenvolvem etc. Esses e outros fatores também determinarão o modelo de gestão a ser seguido.

Nos próximos tópicos trataremos de questões relativas ao termo “equipamento cultural” e nomenclaturas análogas, bem como a importância desses espaços nas cidades.

## 2.2 EQUIPAMENTOS CULTURAIS

O Brasil tem um grande número de locais que se destinam à criação, produção e difusão artístico-cultural, diversos em termos de tamanho e estrutura; acervos e atividades que realizam; públicos que atingem; vínculo institucional, se privado, público ou público não-estatal; e, sobretudo, em nomenclatura.

Conceituar os espaços de cultura é tão complexo e polêmico quanto a discussão sobre o termo “cultura” em si. Nesta dissertação, nosso foco é tratar dos “equipamentos culturais”, entendidos como aqueles edifícios construídos com o objetivo de produzir, elaborar e disseminar práticas culturais e bens simbólicos. Ou seja, aqueles espaços projetados, construídos e concebidos especificamente para acolher uma ou mais expressões da cultura.

Por sua vez, o termo “espaço cultural” abarca as instituições, os equipamentos culturais, e, também, outros locais, a princípio não construídos com a função de abrigar atividades artístico-culturais, mas que, a depender dos usos e apropriações que lhes são dados, podem também ser destinados a essas atividades – é o caso das praças, largos, parques, escolas, etc.

Segundo Marta Porto, um espaço cultural é um “lugar de constituição de experiências, de alargamento do tempo-espaço do sujeito a partir do contato com situações, obras, atividades que afetam os seus sentidos promovendo desejos, fantasias, sonhos, apreensão de conhecimentos ou, simplesmente, emoção” (2010, p.7). Para a autora, não é possível pensar no espaço cultural dissociado do tempo, pois a forma de “viver experiências simbólicas, produzi-las e disseminá-las” depende do contexto histórico em que vivemos (2010, p.7).

Abordaremos a seguir os conceitos, características e usos que são dados aos mais diversos edifícios que têm como atividade-fim a promoção de encontros culturais e manifestações artísticas, apresentando suas principais características e usos. Buscaremos também compreender a importância dessas edificações para as cidades contemporâneas e quais as necessidades atuais desses ambientes, desses equipamentos culturais.

### 2.2.1 Conceitos, características e usos

Embora realizem ações semelhantes, os edifícios culturais são nomeados de diferentes formas. Autores como Teixeira Coelho (1989; 1997) e Luís Milanesi (1991; 1997; 2003), que possuem pesquisas e estudos de referência publicados sobre essa temática, destacam alguns dos principais termos utilizados para nomear esses locais: casa de cultura, complexo cultural, centro de cultura, espaço cultural etc.

Teixeira Coelho, em seu *Dicionário Crítico de Política Cultural*, publicado em 1997, afirma que podem ser considerados “centros culturais” espaços públicos com acervo e equipamentos como cinemas e bibliotecas, sendo eles permanentes, oferecendo ao público atividades variadas. Quando um espaço com a mesma formatação física está nas mãos da iniciativa privada e não apresenta “nem um acervo de obras, nem uma frequência constante”, este deve ser diferenciado dos centros culturais, sendo denominado de “espaço cultural” (1997, p.89).

Freitas (2007), no entanto, questiona a distinção feita por Teixeira Coelho e alerta que as definições apresentadas pelo autor “não são plenamente satisfatórias quando concatenadas a exemplos das instituições existentes no País” (2007, p.20). Para justificar seu questionamento, a autora apresenta exemplos de instituições privadas brasileiras que mantêm edifícios culturais que são denominados ou atendem às características definidas por Teixeira Coelho como sendo próprias de “centros culturais”.

(...) o Unibanco e o Banco Itaú, através do Instituto Moreira Salles (IMS) e do Instituto Itaú Cultural, mantêm grandes edificações que congregam equipamentos culturais variados, iniciativas que correspondem plenamente ao que Teixeira Coelho denomina centros culturais. O Itaú Cultural, em São Paulo, é atualmente um dos principais espaços direcionados à cultura na capital. O IMS mantém, além dos espaços de cinema e galerias, centros culturais no Rio de Janeiro, São Paulo e em Belo Horizonte. Por outro lado, temos em João Pessoa o Espaço Cultural José Lins do Rego, um conjunto de equipamentos culturais de imensas proporções, mostrando que o termo espaço cultural também se refere a outros equipamentos diferentes dos citados por Teixeira Coelho (FREITAS, 2007, p.20).

A despeito das terminologias dadas a esses edifícios, concentraremos a discussão aqui mais nas características e usos desses equipamentos.

Interessa-nos entender a trajetória histórico-conceitual desses locais e, acima de tudo,

suas particularidades e os modos de apropriação feitos pelas comunidades nas quais eles estão inseridos, pois são elementos que influenciam e são influenciados pelos modelos de gestão estabelecidos para esses espaços.

Para Teixeira Coelho (1986), um dos papéis mais importantes de um espaço cultural é o de promover a democratização do acesso à criação e contribuir para o acesso às ferramentas de produção da cultura. O autor defende que entre as principais ações de uma casa de cultura deve estar o interesse de fazer com que as pessoas tomem consciência de si mesmas e do coletivo através da experiência criativa, coletiva e do contato com a arte.

Teixeira Coelho (1986) e Milanesi (2003) apontam, cada um deles, três pilares fundamentais que auxiliam a compreender a finalidade e funcionamento de um centro cultural. Para Teixeira Coelho, a chave estaria na: criação, circulação e preservação. Nessa perspectiva a ‘criação’ estaria a serviço de estimular a produção de bens culturais, por meio de atividades que incluiriam a formação artística e a educação estética; a ‘circulação’ de bens culturais contribuiria para promover a diversidade de expressões a serem recebidas no espaço; e a ‘preservação’ resguardaria o bem cultural e a manutenção da memória daquela coletividade. Milanesi entende que o fundamental seria: informar, discutir e criar, gerando um ciclo de ação cultural. A ideia é que o espaço seja um local onde o público tenha acesso à informação que lhe permita discutir e formar uma opinião própria e que, após esse processo, possa voltar ao primeiro verbo, “informar” e, à sua maneira, expressar suas opiniões através de alguma linguagem, formando assim o ciclo e possibilitando uma ação cultural contínua.

O que define um espaço cultural, portanto, são seus modos de uso e as atividades que nele são realizadas. Tanto pode especializar-se em um tipo específico de ação cultural como pode ser polivalente e oferecer diversas atividades e expressões, a exemplo de oficinas, exibição de filmes e vídeos, apresentação de espetáculos de diferentes linguagens artísticas: teatro, dança, circo, música etc.

Para entender melhor as características atuais dos espaços de cultura, é válido um resgate histórico do surgimento desses locais. Segundo relatam alguns historiadores, as origens dos centros culturais datam da Antiguidade Clássica (DE MARCO, 2013, p.5). Cita-se, em geral, a Biblioteca Real de Alexandria ou Antiga Biblioteca como um dos modelos mais antigos do que entendemos hoje como um complexo cultural. A Biblioteca, que existiu até a Idade Média, era formada por palácios reais e abrigava anfiteatro, observatório, salas de trabalho, refeitório, jardim botânico e zoológico. O acervo era composto por uma série de documentos referentes à produção de conhecimento da época: astronomia, religião, mitologia, filosofia, zoologia, geografia, medicina e outras áreas (RAMOS, 2007, p.4).

Ao longo dos séculos XVIII e XIX, como parte de um processo geral de modernização das sociedades europeias, começou um ciclo de consolidação de um conjunto de infraestrutura cultural destinada, por um lado, a cumprir os requisitos ligados à promoção de novos atores sociais, e, por outro, a reforçar um processo de consolidação dos estados-nação modernos que estavam surgindo. As instituições culturais, em geral, começaram a cumprir uma função social, em busca da construção de uma identidade nacional homogênea. Nesse contexto, conforme relata María Victoria Alcaraz (2014), teatros, museus, bibliotecas e salas de concerto, ampliaram suas coleções e se abriram ao público geral, deixando de ser locais apenas para colecionadores, pesquisadores ou amantes das artes. Desse período, podemos citar, como exemplo, a experiência dos ingleses que viriam a criar o que denominaram de Centros de Artes. Esses novos equipamentos passaram a abrigar uma variedade de propostas simultâneas e, consequentemente, de públicos.

O desenvolvimento da tecnologia e as novas formas de produção e consumo, que marcaria todo o século XX, contribuíram para o surgimento de diferentes meios de comunicação e espetáculos. É nesse contexto que surgem e/ou se expandem o cinema, a imprensa de grande circulação, a fotografia, o rádio e logo depois a televisão, resultando em um cenário de intensa produção cultural em várias partes do mundo. Esse processo provoca o surgimento de novos gêneros e linguagens estéticas e a multiplicação de novos públicos, bem como sua segmentação. Conhecido como cultura de massa, esse fenômeno gerou profundas mudanças na forma das pessoas se relacionarem com a cultura.

Com as mudanças sociais, políticas e econômicas advindas após as guerras mundiais do século XX e o desenvolvimento tecnológico,

Surgieron los centros culturales como modelo de organismos más flexibles, plurales y democráticos, convirtiéndose en la institución que mejor encarnó y representó las características y necesidades de la dinámica social de las últimas décadas. Además, generó una fisura en la concepción monolítica de espacios para un solo tipo de actividad cultural. Este proceso llevó a una profunda redefinición del espacio, las infraestructuras y equipamientos culturales y las actividades que allí se desarrollan, incluyendo los modelos de producción de sus contenidos (ALCARAZ, 2014)

Na década de 1950 surgiram na França as bases do que, contemporaneamente, entende-se como ação cultural. Segundo Teixeira Coelho (1985), as indústrias e empresas francesas, seguindo uma tendência de valorização do lazer e do tempo livre, passaram a investir na criação de áreas de convivência, quadras esportivas e centros sociais para seus operários/funcionários. A partir desse movimento, nascem espaços que passariam a agregar atividades diversas, e que

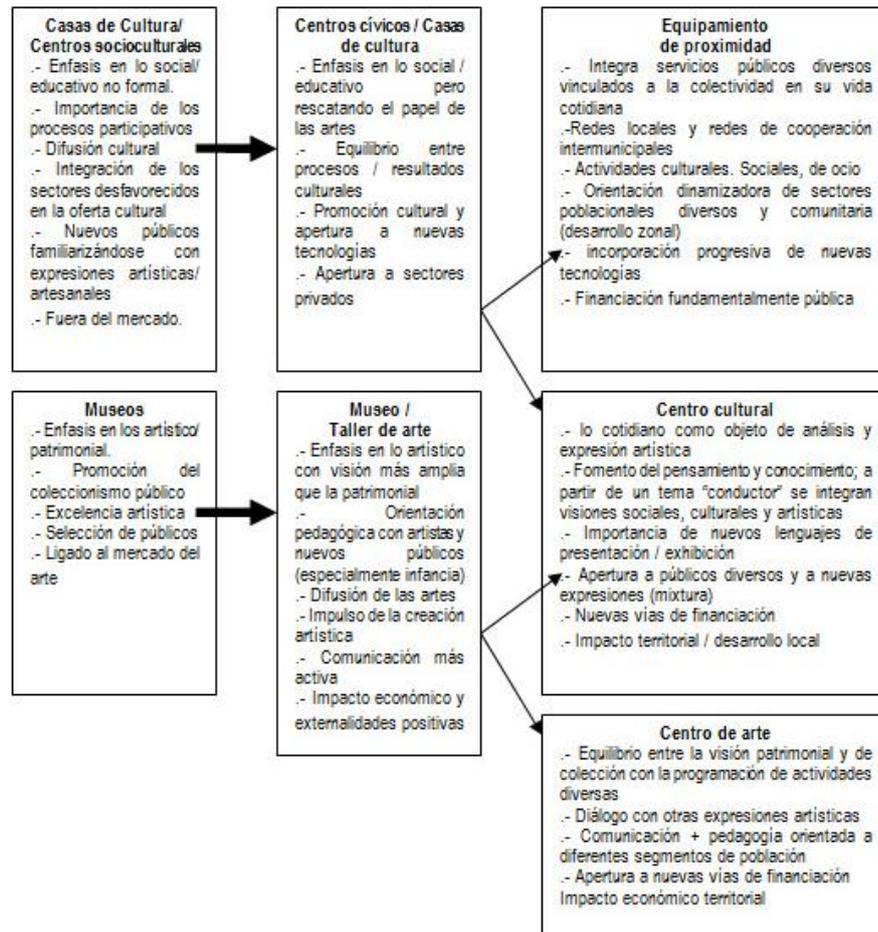
viriam a ser denominadas casas de cultura (RAMOS, 2007).

Mais adiante, na década de 1970, embora não pioneira, haja vista que outros países (Cuba e México, por exemplo) já vinham desenvolvendo ações nesse campo, a França atrai ainda mais os olhares do mundo ao iniciar um processo de mudança nos conceitos até então vigentes das bibliotecas, dos museus e dos centros de arte, instaurando um modelo de equipamento que marcaria uma tendência mundial. Esse espaço emblemático que refletiria todo o pensamento de uma época e de transformação desses edifícios é o *Centre National d'Art et Culture Georges Pompidou*, que aliou grandiosidade arquitetônica e diversidade de atividades do campo das artes e da cultura (FREITAS, 2007). O *Pompidou* passou a influenciar na criação de espaços com características e funções semelhantes em muitos outros países, inclusive no Brasil.

No final do século XX e início do XXI, com os contínuos avanços tecnológicos, em especial no campo da comunicação, novas perspectivas se abriram e colocaram o mundo em uma etapa mais avançada da globalização. Chegamos assim à terceira geração de equipamentos culturais, conforme tabela abaixo. Isso tem exigido, mais uma vez, que os equipamentos culturais se readaptem às novas dinâmicas, em especial às mudanças estabelecidas a partir da hegemonia de alguns setores da indústria cultural, como, por exemplo, a do audiovisual (televisão, cinema, *streaming* etc.), em detrimento das artes performáticas que exigem a presença física do público. É preciso que os equipamentos redefinam suas relações com os criadores e os públicos.

En torno a los denominados equipamientos de tercera (o nueva) generación, características de esta primera década del siglo veintiuno, existe actualmente un interesante debate que abarca desde lo arquitectónico-emblemático, su inserción en el territorio como regenerador urbano y cimentador en la construcción de ciudadanía a planteamientos fundamentalmente multidisciplinares y generadores de dinámicas orientadas no solo al ámbito cultural sino otorgando una nueva consideración a los aspectos sociales y pedagógicos (NÚÑEZ, 2014).

Tabela 2: Usos e apropriações de Equipamentos Culturais por décadas  
 1ª geração (decenios de 1970 y 1980)      2ª generación (década de 1990)      3ª generación (1ª década del siglo XXI)



Fonte: Roberto Gómez de la Iglesia, 2007

Em relação ao Brasil, não há registros oficiais dos primeiros centros de cultura e, segundo Freitas (2007), Teixeira Coelho seria um dos poucos autores a demarcar a origem de tais espaços. Ele aponta o Centro Cultural do Jabaquara, aberto em 1980, na Grande São Paulo, como o espaço inaugural desse tipo de espaço no Brasil.

Entretanto, há registros anteriores de Casas ou Centros de Cultura públicos em outras cidades brasileiras, como o Centro de Cultura Patrícia Galvão, localizado em Santos e cuja inauguração data de 10 de março de 1979. Esse Centro de Cultura abriga o Teatro Municipal Brás Cubas, o Teatro de Arena Rosinha Mastrângelo, o Museu de Imagem e do Som e a Casa da Memória dos Transportes, além de galeria de arte, auditório para projeção de filmes e espaços para atividades culturais variadas. Dentre os espaços privados, destaca-se o Centro Cultural Candido Mendes, fundado em 1977. O Centro é uma extensão cultural da Universidade Candido Mendes, localiza-se no Rio de Janeiro e é composto pelo Teatro João Theotônio, Pequena e Grande Galeria, Teatro Candido Mendes, Cinema Candido Mendes, Galeria de Arte, além de uma Produtora de Vídeo (FREITAS, 2007, p.15).

Porém, é a partir dos incentivos fiscais oferecidos pelos governos de orientação neoliberal, a partir da década de 1980, que as construções de equipamentos e espaços culturais começam a crescer no País, de forma bastante desigual, concentradas nas maiores cidades. A iniciativa privada exerceu um papel fundamental nesse processo. Entre os espaços criados durante os anos 1990, podemos citar, por exemplo: o Centro Cultural Correios (agosto/1993) e o Centro Cultural Light (abril/1994), no Rio de Janeiro; o Centro Cultural Banco do Nordeste (julho/1998) e o Centro Cultural FIESP (março /1998), em São Paulo (FREITAS, 2007).

No escopo da pesquisa mais recente do IBGE sobre os indicadores culturais brasileiros, no ano de 2014, há dados sobre o número de equipamentos culturais no País. Em relação aos equipamentos tradicionais (museus, teatros, livrarias e centros culturais) por exemplo, apresentaram-se menos frequentes, se comparados aos principais meios de comunicação audiovisual e à biblioteca. O destaque é para o crescimento, nos municípios, de centros culturais, museus e teatros ou salas de espetáculos.

Tabela 3: Percentual de municípios com equipamentos culturais e meios de comunicação, com indicação da variação percentual, segundo o tipo - Brasil - 1999/2014

Tipo	Percentual de municípios com equipamentos culturais e meios de comunicação (%)							Variação 2014/2006 (%)
	1999	2001	2005	2006	2009	2012	2014	
TV aberta	98,3	-	-	95,2	-	-	99,9	4,9
Biblioteca pública	76,3	78,7	85,0	89,1	93,2	97,0	97,1	9,0
Estádio ou ginásio	65,0	75,9	77,4	82,4	86,7	89,4	91,5	11,0
Lan house	-	-	-	-	-	80,7	82,4	-
Clube ou Associação recreativa	-	70,4	-	72,6	61,4	65,6	66,1	(-) 9,0
Provedor de Internet	16,4	22,7	46,0	45,6	55,6	57,4	65,5	43,6
Rádio comunitária	-	-	-	48,6	52,6	59,3	64,1	31,9
Videolocadora	63,9	64,1	77,5	82,0	69,6	43,2	53,7	(-) 34,5
Estação de rádio FM	33,9	38,2	51,3	34,3	35,1	38,3	46,9	36,7
Loja de discos, cds, fitas e dvds	34,4	49,2	54,8	59,8	44,9	43,0	40,4	(-) 32,4
Unidade de ensino superior	-	19,6	31,1	39,8	38,3	39,5	39,9	0,3
Centro cultural	-	-	-	24,8	29,6	33,9	37,0	49,2
Jornal impresso local	-	-	-	36,8	-	-	35,5	(-) 3,5
Espaço para Circo	-	-	-	-	-	-	34,8	-
Livraria	35,5	42,7	31,0	30,0	28,0	25,2	27,4	(-) 8,7
Museu	15,5	17,3	20,5	21,9	23,3	25,0	27,2	24,2
Banca de Jornal	-	-	-	-	-	-	25,0	-
Teatro ou sala de espetáculos	13,7	18,8	20,9	21,2	21,1	22,4	23,4	10,4
Estação de rádio AM	20,2	20,6	21,7	21,2	21,3	21,7	23,4	10,4
Centro de Artesanato	-	-	-	-	-	-	22,2	-
Arquivo público ou centro de documentação	-	-	-	-	-	18,0	21,7	-
Ponto de Leitura	-	-	-	-	-	-	15,1	-
Geradora de TV	9,1	8,4	10,7	9,6	10,9	11,6	12,1	26,0
Revista impressa local	-	-	-	7,7	-	-	11,8	53,2
Cinema	7,2	7,5	9,1	8,7	9,1	10,7	10,4	19,5
Shopping center	6,2	7,3	6,7	7,0	6,3	6,3	6,7	(-) 4,3
Concha Acústica	-	-	-	-	-	-	6,4	-
Ponto de Memória	-	-	-	-	-	-	4,9	-
Galeria de Arte	-	-	-	-	-	-	4,7	-
TV comunitária	-	-	-	2,3	-	-	3,5	52,2
Circo Fixo	-	-	-	-	-	-	0,7	-
TV a cabo	6,7	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Pesquisa de Informações Básicas Municipais 1999/2014.

Ainda segundo os dados do IBGE, se consideramos os municípios com até 20 mil habitantes, que abrigavam 16,1% do total da população, em 2014, a média dos equipamentos e mídia municipal era de 12,8. Obtém-se um aumento expressivo e atinge-se o indicador 31,6 para os municípios com mais de 500 mil habitantes, que concentram cerca de um terço da população brasileira. Se considerarmos apenas as capitais, existem em média 32,4 equipamentos ou mídias culturais.

Parte das consequências desse vetor de crescimento no número de equipamentos culturais no Brasil, embora ainda concentrados espacialmente e insuficientes para suprir todas as lacunas, é fruto das políticas culturais desenvolvidas no País nos últimos anos. Nesse contexto, é importante considerar a iniciativa do Ministério da Cultura, a partir do segundo mandato do governo Lula, em parceria com diversos municípios, de construir equipamentos que integram, num mesmo local, programas e ações voltados à cultura, educação, esporte e lazer; o que denota a preocupação em tratar a cultura de forma transversal. Denominados Centros de Artes e Esportes Unificados (CEUs), tais espaços têm por objetivo “promover a cidadania em territórios de alta vulnerabilidade social das cidades brasileiras e valorizar o intercâmbio entre as diferentes expressões artísticas”<sup>40</sup>.

Investimento inédito em se tratando da construção de espaços dessa natureza, o projeto é ousado em termos de recursos e, conforme pode ser observado no mapa abaixo (MAPA 1), tem significativa capilaridade nacional. Até o mês de julho de 2016, segundo dados do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC)<sup>41</sup>, iniciou-se a construção de 348 CEUs, com 105 unidades já inauguradas nas cinco regiões do País. Na Bahia, a previsão é de 27 empreendimentos, que atenderão a 23 cidades; contudo, até o final do primeiro semestre de 2016, apenas sete unidades haviam sido entregues nas cidades de Itaberaba, Luís Eduardo Magalhães, Vitória da Conquista, Irecê, Jacobina, Itabuna e Euclides da Cunha<sup>42</sup>. Há também previsão para instalação de três CEUs em Salvador, mas até o início do quarto trimestre de 2016 não havia notícias sobre o início das obras.

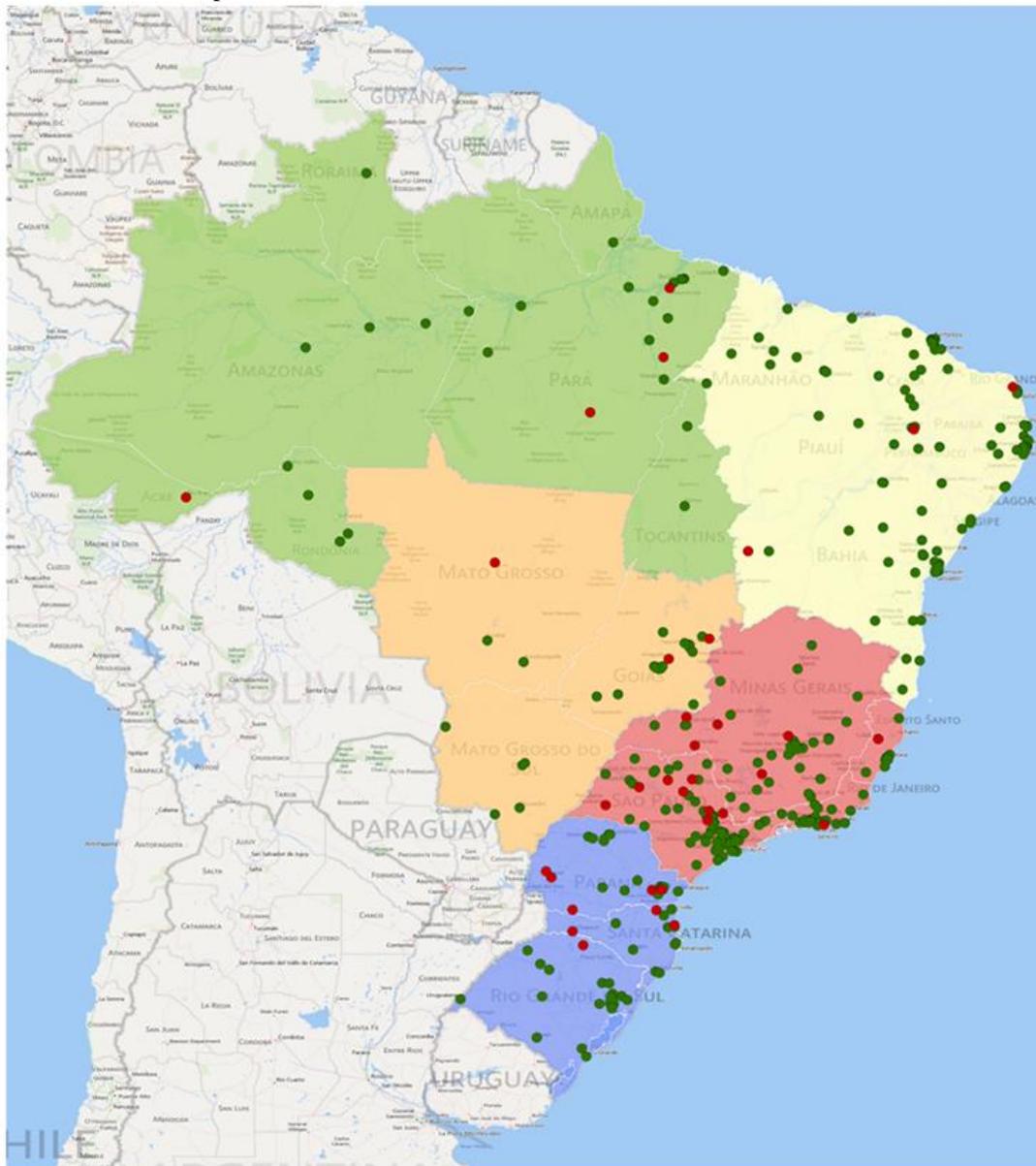
---

<sup>40</sup> Cf. BRASIL. MinC. CEUs. Disponível em: <<http://ceus.cultura.gov.br>>. Acesso em: jul. 2016.

<sup>41</sup> Criado em 2007, no segundo mandato do presidente Lula (2007-2010), o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) tinha por objetivo promover a retomada do planejamento e execução de grandes obras de infraestrutura social, urbana, logística e energética do país, com o intuito de construir um desenvolvimento acelerado e sustentável. Nos seus primeiros quatro anos, o PAC dobrou os investimentos públicos brasileiros (de 1,62% do PIB em 2006 para 3,27% em 2010), gerando recorde de empregos – 8,2 milhões de postos de trabalho criados no período. Em 2011, o PAC entrou na sua segunda fase, com o mesmo pensamento estratégico, estabelecendo mais parcerias com estados e municípios, para a execução de obras estruturantes. Com a crise econômica a partir de 2015, o projeto teve parte de seus recursos contingenciados ou até mesmo cortados.

<sup>42</sup> Cf. BRASIL. MinC. CEUs. Disponível em: <<http://ceus.cultura.gov.br/images/pdfs/ceusinaugurados.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2016.

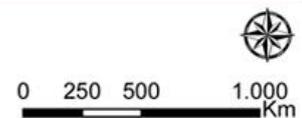
Mapa 1: Andamento das obras dos CEUs. Dados do MinC de 2014



### Centro de Artes e Esportes Unificados - CEUs

#### Situação

- Inaugurado
- Em andamento



Fonte: Diretoria de Programas Especiais de Infraestrutura Cultural  
 Elaboração: Coordenação Geral de Mobilização Social e Gestão  
 Referência - Julho 2014

A gestão dos equipamentos se propõe compartilhada entre as prefeituras e a comunidade, com a formação de um grupo gestor, que fica encarregado de criar um plano de gestão e conceber o uso e programação dos equipamentos.

Essa iniciativa de aproximar e empoderar as comunidades na condução desses espaços corrobora a perspectiva de Milanesi, que entende o espaço cultural como “um núcleo articulador de ações que se ramificam pela cidade, um centro irradiador e não uma fortaleza cercada

por um muro que só os iniciados atravessam” (2003, p.198). O autor destaca que o espaço deve “atuar como antena sensível, captando o que possa interessar a coletividade e transformando os sinais em ações em que o protagonista é o público” (2003, p.185).

Milanesi pontua que o fator humano é uma perspectiva fundamental e que não deve ser perdida de vista no âmbito dos espaços culturais (2003, p.189). Ele assinala que os centros de cultura “são erguidos para os homens, seres diversificados, histórias de vida diferentes e motivos diversos para estar ali”, e que o espaço é “inútil se o ambiente não propiciar a integração das pessoas” (2003, p.189; 200). O espaço cultural espelha o tratamento dado pela sociedade às questões da cultura e suas áreas transversais. Se priorizado em suas ações a diversidade cultural, a coletividade e o diálogo isto pode contribuir para a construção de um espaço que possibilite, de fato, viver “experiências significativas e rever a si próprio e suas relações com os demais” (MILANESI, 2003, p.28).

### **2.2.2 A cidade e os equipamentos culturais**

Como vimos, os equipamentos culturais tiveram seu *boom* no Brasil a partir da década de 1980. Prefeituras e populações de muitos municípios passaram a alimentar o desejo de terem em seus territórios edifícios culturais polivalentes, que pudessem abrigar uma diversidade de produções culturais.

Todas as cidades e cidadezinhas brasileiras sonharam primeiro com uma biblioteca. Depois, com um teatro e, mais tarde com um cinema. Em seguida foi à vez dos museus – ainda que servissem apenas para guardar a foto da vovó e o sapato de algum poderoso de duvidosa reputação. Agora, chegou definitivamente à vez dos centros de cultura (COELHO, 2001, p.48).

No entanto, o que se observou nas décadas seguintes foi um crescimento desigual desses equipamentos pelas cidades. Conforme registra Botelho (2003), as áreas mais centrais e melhor providas do sistema de transporte público concentram a maior parte dos edifícios culturais, privilegiando uma parcela da população, em geral aquelas que apresentam os índices mais altos de escolaridade e de renda familiar. “Pode-se dizer que a mobilidade territorial e o uso de equipamentos culturais se convertem, cada vez mais, em direito e privilégio das classes com maior poder aquisitivo” (2003, p.4).

Essa realidade não é diferente em Salvador, que tem uma considerável concentração

espacial de seus equipamentos de cultura, estando a maior parte deles no corredor que vai dos bairros do Pelourinho ao Rio Vermelho. Com os municípios do interior do estado a situação só não é semelhante porque a maioria deles é totalmente desprovida de edificações para propósitos artístico-culturais, seja no centro ou na periferia. Não à toa que a demanda pela construção de um equipamento cultural sempre esteve entre as principais reivindicações de diversos municípios e Territórios de Identidade do estado nas últimas Conferências de Cultura<sup>43</sup>.

Entende-se que as edificações voltadas às atividades culturais podem ser instrumentos de garantia à participação na vida cultural, uma vez que tais locais são territórios adequados a abrigar a produção cultural e podem, assim, possibilitar que todo cidadão possa ter o direito de acessar obras e vivenciar experiências que afetam os seus sentidos e emoções e agregam conhecimentos (PORTO, 2010, p.7).

No entanto, como alerta Milanese (2003), o anseio pela construção de prédios, muitas vezes grandiosos em termos físicos, não raro é fruto apenas do desejo de *status* que o elemento ‘cultura’ pode conferir à cidade. É comum a pouca atenção dada ao planejamento posterior para funcionalidade adequada desses edifícios. O resultado, em geral, são equipamentos mal gerenciados, subutilizados, que desconhecem a produção cultural de onde estão inseridos ou que tampouco dispõem de mecanismos que indiquem e/ou mensurem os impactos e resultados de suas ações.

Os prefeitos, por iniciativa própria ou instados a fazê-lo, procuram os órgãos públicos que financiam construções e pedem, às vezes amparados por deputados, recursos para a construção de um centro cultural. Essa é uma das solicitações mais frequentes que chegam dos municípios. Algumas vezes levam um projeto arquitetônico; em outras, apenas consultam se é possível o apoio financeiro. Raramente se expõe um programa de atividades ou se discute uma função. Apenas se exhibe o projeto de uma construção. Qual o significado desses pedidos? O que, de fato, nessas ocasiões desejam? Se fosse feito um esforço para encontrar uma resposta, por certo seria necessário conciliar visões disparatadas e ambíguas, o que resultaria num objeto não claramente identificado. (MILANESI, 2003, p.13)

Vale observar, porém, que é legítimo o desejo do município em ter o seu ou os seus equipamentos culturais. Esses locais, em geral, têm potencial para desempenhar um papel fundamental na formação do tecido social, colaborando na projeção de uma cidade, tanto internamente quanto regional e internacionalmente. Do ponto de vista espacial, contribuem para o

---

<sup>43</sup> O autor acompanhou como ‘mediador de grupos’ diversas conferências municipais e territoriais de cultura do Estado da Bahia, nos anos de 2007 e 2009. Foram consultados também os relatórios das Conferências Estadual de Cultura dos anos de 2007, 2009 e 2013, disponíveis em: <[http://www.cultura.ba.gov.br/wp-content/uploads/2010/12/Relatorio\\_SECULT-2007-2010.pdf](http://www.cultura.ba.gov.br/wp-content/uploads/2010/12/Relatorio_SECULT-2007-2010.pdf)> e <<http://culturabahia.com/>>. Acessos em: 21 ago. 2014.

desenho das cidades e do reforço da arquitetura urbana existente. No sentido social, colaboram na construção da identidade e da cidadania, pois, à medida que a sociedade reconhece e absorve a sua experiência, torna-se um lugar de encontro para a convivência (ALCARAZ, 2014).

A cidade é o local próprio da cultura, onde ocorrem as “relações de troca, de convivência, do encontro do diferente, do coletivo e da possibilidade de solidariedade e de conflitualidade no espaço urbano” (FERNANDES, 2010, p.27). E, portanto, quando idealizados e planejados para potencializar a sociabilidade que é própria das cidades, os equipamentos culturais podem ser locais da articulação de diferentes conteúdos e ideias de cultura, tornando-se um ambiente de convívio e troca de experiências.

Ampliando essa perspectiva e entendimento, Canclini diz que

As cidades não existem só como ocupação de um território, construção de edifícios e de interações materiais entre seus habitantes. O sentido e o sem sentido do urbano se formam, entretanto, quando o imaginam os livros, as revistas e o cinema; pela informação que dão a cada dia os jornais, o rádio e a televisão sobre o que acontece nas ruas. Não atuamos na cidade só pela orientação que nos dão os mapas ou o GPS, mas também pelas cartografias mentais e emocionais que variam segundo os modos pessoais de experimentar as interações sociais (CANCLINI, 2008, p. 15).

O sentido de uma cidade pode fazer-se presente por meio de diferentes elementos, sejam eles visuais, sonoros, arquitetônicos, esportivos ou culturais; é tão heterogêneo quanto os grupos sociais que a habitam e tem tantas representações quanto se permitam novas leituras da cidade (ALLUCCI, 2014, p.215). Diante dessa variedade de apreensões sobre a cidade, é comum buscar por seus aspectos distintivos, pelas qualidades que a destaquem das demais, dando-lhe uma identidade. “Tenta-se, então, produzir uma imagem exclusiva da cidade, fruto de uma cultura própria e particular. Para isso, somada à sua materialidade, incluem-se as manifestações culturais, que compõem a programação artística como mais um dos seus aspectos singulares e pitorescos” (ALLUCCI, 2014, p. 215).

A cidade é a base que dá sustento e expressão à cultura. Para Milanesi, em consonância com Allucci, as atividades culturais expressam, mais do que qualquer outro elemento, a história e a vida de cada coletividade. Segundo o autor, o ideal é que “em cada localidade existam os grupos de expressão, garantindo a produção própria, escapando da dependência e instâncias superiores” (2003, p.187-188). Teixeira Coelho (1986) também reforça esse pensamento, tendo em vista a defesa que faz sobre as atividades da casa de cultura, que, para o autor, devem estar em acordo com a realidade da comunidade em que estão inseridas e acontecimentos locais. Ou seja, não se pode fazer uma cultura distanciada da cidade e de seus cidadãos.

Isso não significa, registra Milanesi, que os municípios permaneçam isolados, pois o espaço cultural deve ter como horizonte tanto o estímulo dos fazeres culturais da cidade quanto a recepção de produções que vêm de fora.

Núñez (2014) pontua que o edifício cultural está localizado em um determinado território que possui características próprias (demográficas, estruturação social, níveis socioeducativos, tradições e expressões culturais etc.) e tem como base quatro elementos essenciais que precisam ser considerados na gestão de equipamentos culturais públicos. Esses elementos seriam os 1. Os cidadãos, também denominados públicos, espectadores; 2. Os criadores, artistas e especialistas, individual ou coletivamente; 3. Os objetivos que compõem as linhas estratégicas dos critérios estabelecidos pela política cultural da administração pública responsável; e 4. Os técnicos que administram o equipamento: os profissionais da gestão cultural. Esses são responsáveis pela otimização de recursos, manutenção, desenvolvimento de ferramentas para implementar políticas; e promover o trabalho dos artistas e criadores.

Para o autor,

Los equipamientos culturales al formar parte del territorio y aceptados por su comunidad, la cual se representa en sus lugares alegóricos y reproductores de prácticas sociales (lugares de reunión, de intercambio, de fiesta) actúan como una de esas prácticas que pasan a ser asumidas por la cultura simbólica y territorial de la colectividad. Según la forma y modelo de implantación central o periférica del equipamiento y su mayor o menor adecuación al entorno llevarán implícitas mayores consecuencias que las funcionalmente visibles. El equipamiento, con toda la densidad de factores que evoca: tipo de implantación, concepción, diseño y modo de funcionamiento que va a contribuir a amplificar la definición social del territorio en que se ubica. Por tanto el equipamiento se va a configurar asimismo y de una manera progresiva como un instrumento de fuerte incidencia no solo funcional sino también simbólica sobre el territorio social que lo acoge (NÚÑEZ, 2014).

No entanto, a despeito da reconhecida importância dos edifícios culturais na relação entre a cultura, a cidade/território, o(s) indivíduo(s) e seus grupos sociais, é preciso ressaltar que a mera existência de espaços não é garantia de seu uso e apropriação por parte da comunidade.

Segundo Botelho, acreditou-se por muito tempo que “o essencial era construir centros de cultura ou incentivar a frequência a museus ou teatros, desenvolver políticas de facilitação de acesso à cultura que trariam, quase que automaticamente, uma resposta positiva da população antes excluída deste terreno” (2004, p.2). Para a autora, a experiência francesa evidenciou que isso não bastava e que era preciso uma mudança fundamental de paradigma no objetivo central de grande parte das políticas de cultura: a democratização cultural. É preciso considerar

na gestão e políticas culturais a diversidade de padrões de cultura e a existência de vários públicos.

A diversidade de públicos é correlata a uma pluralidade de padrões de cultura que evidencia distintas possibilidades de escolha, as quais devem ser levadas em conta para que políticas de democratização da cultura deixem de se apoiar em premissas duvidosas, quase sempre não explicitadas, tais como ‘só a cultura erudita, valor sacralizado, merece ser difundida’, ou ‘basta que haja o encontro entre a obra e o público (indiferenciado) para que haja desenvolvimento cultural’. (BOTELHO, 2004, p.2)

Mesmo com uma administração aparentemente satisfatória, programação permanente e pretensamente articulada com a comunidade local, levando em consideração a diversidade cultural e de públicos, ainda assim muitos equipamentos culturais sofrem com o distanciamento e esvaziamento dos seus frequentadores. Isso porque “as maiores barreiras à aquisição de hábitos culturais são de ordem simbólica” (BOTELHO, 2004, p.13).

A primeira lição que se extrai desta evidência é a lei do sistema de gostos: não se pode gostar daquilo que não se conhece; logo, o gostar e o não gostar só podem existir dentro de um universo de competência cultural, significando uma soma da competência institucionalizada pela hierarquia social, pela formação escolar e pelos meios de informação. Neste sentido, todos os estudos internacionais sobre práticas e consumos culturais mostram que é necessário observar a correlação entre acessibilidade a equipamentos (que tem diretamente a ver com os mapas de sua distribuição) e outros fatores, tais como recursos econômicos, escolaridade e a existência de hábitos culturais prévios aliados à educação. (BOTELHO, 2004, p.13)

Conforme indica Botelho, há diversos fatores que ajudam a entender o afastamento do brasileiro das atividades culturais, sobretudo a frequência dos espaços tradicionais de cultura: hábitos e costumes, renda e educação, são alguns deles. Podemos pontuar ainda a longa história de instabilidade das políticas culturais no País; a ausência de estudos e pesquisas sistemáticas tanto sobre a oferta (produtos e bens culturais) quanto a demanda (públicos); o pouco conhecimento que se tem, por exemplo, das motivações do consumo cultural do brasileiro, seus hábitos e práticas, tanto das atividades que realiza em domicílio quanto aquelas praticadas fora de casa; a pouca oferta de cursos de formação e qualificação de profissionais na área de cultura, embora haja um vetor de mudança nos últimos anos; o advento das novas tecnologias e suportes digitais e suas inúmeras possibilidades de produção e relação com o público frente as artes performáticas, que necessitam da presença ao vivo das pessoas para acontecer; a concentração dos equipamentos culturais em determinadas regiões das cidades e as dificuldades da mobilidade urbana, ausência de estacionamentos, falta de segurança pública; entre outros.

A cidade de Salvador não está distante da realidade acima descrita. Dados do Sistema de Informações Municipais (SIM)<sup>44</sup>, de 2013, apontam, por exemplo, uma concentração de equipamentos culturais (cinemas, museus e teatros) em quatro das 17 Regiões Administrativas (RA) da cidade: Centro, Barra, Pituba/Costa Azul e Boca do Rio/Patamares – locais justamente onde se encontra o metro quadrado mais caro da cidade.

Tabela 4: Centros Culturais, Espaços e Casas de Cultura da cidade de Salvador-Ba

	1998			2012			2013		
	Cinema	Museu	Teatro	Cinema	Museu	Teatro	Cinema	Museu	Teatro
RA I – Centro	13	15	12	10	18	13	10	32	13
RA II – Itapagipe	0	0	0	0	0	2	0	3	2
RA III - São Caetano	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RA IV – Liberdade	0	0	0	0	1	0	0	1	0
RA V – Brotas	1	0	1	0	0	1	0	0	1
RA VI – Barra	3	1	6	6	5	5	6	11	5
RA VII - Rio Vermelho	0	0	3	0	0	4	0	1	4
RA VIII - Pituba/Costa Azul	18	0	3	23	0	5	23	0	5
RA IX - Boca do Rio/Patamares	4	1	1	16	1	3	16	2	3
RA X – Itapuã	0	0	0	0	0	0	0	1	0
RA XI – Cabula	0	0	0	0	0	0	9	0	0
RA XII - Tancredo Neves	0	0	0	0	0	0	0	2	0
RA XIII - Pau da Lima	2	1	0	2	0	0	2	0	0
RA XIV – Cajazeiras	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RA XV – Ipitanga	0	0	0	6	0	0	6	0	0
RA XVI – Valéria	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RA XVII - Subúrbio Ferroviário	0	0	0	0	0	1	0	0	1
RA XVIII – Ilhas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>63</b>	<b>25</b>	<b>34</b>	<b>72</b>	<b>53</b>	<b>34</b>

Fonte: Bahiatursa. Disponível em: <<http://www.sim.salvador.ba.gov.br>>.

Recorte: Região Administrativa Lei 7.400/2008. Elaborado em 18/10/2016

Ângelo Serpa (2010), ao abordar a ausência de equipamentos culturais em bairros periféricos de Salvador, alerta para a questão da invisibilidade desses locais para a constituição da “diversidade social e cultural no espaço metropolitano” (2010, p.31). Para o autor, Salvador é

<sup>44</sup> Cf. SIM – Sistema de Informações Municipais. Disponível em: <<http://www.sim.salvador.ba.gov.br>>. Acesso em: ago. 2016.

uma cidade que se desconhece profundamente, em vários níveis. “Esse desconhecimento daquilo que nos cerca, equivale a um julgamento de valor, uma atribuição de pouca relevância. Apesar de tudo isso, há uma riqueza cultural incrível, espalhada pelos quatro cantos da cidade” (SERPA, 2010, p.31). Serpa defende que

Se levarmos realmente a sério a ideia de cultura popular, então seria necessário também questionar a inadequação dos equipamentos socioculturais em nossa cidade. E aqui é evidente que não se trata apenas da ausência destes espaços nos bairros populares. As áreas populares de nossa cidade constituem-se em centros da cultura urbana de Salvador: elas são o coração de diferentes manifestações de cultura. Se lembrarmos do Carnaval, percebemos que são também estas áreas o lugar de nascimento da maioria dos artistas que movimentam a indústria cultural de massa (2010, p.31).

Vemos, assim, a importância de considerar esses fatores no planejamento da gestão e das políticas públicas de cultura, sobretudo no âmbito dos equipamentos culturais que devem, por sua vez, ponderar e absorver, nos seus modos de gerir, a diversidade que é inerente à cultura, à cidade e aos seus diversos grupos sociais.

No próximo e último subtópico deste capítulo, abordaremos os desafios contemporâneos da gestão de equipamentos culturais públicos.

### **2.2.3 Gestão de equipamentos culturais públicos: desafios contemporâneos**

Como vimos, existem diferentes tipos de equipamentos culturais com variadas características, objetivos, públicos-alvo e conteúdos. Esses e outros fatores contribuem para determinar o modelo de gestão<sup>45</sup> a ser adotado por cada equipamento, ou seja, aquele conjunto de normas e princípios que orientam os gestores na escolha das melhores alternativas para o cumprimento da missão da instituição com eficácia.

---

<sup>45</sup> São exemplos de modelos de gestão: Modelo dos 7S (de acordo com o qual, qualquer organização pode ser descrita por sete elementos inter-relacionados: Estratégia, Estrutura, Sistemas, Capacidades, Recursos Humanos, Estilo e Missão); Modelo de Gestão de Processos (que propõe o monitoramento dos procedimentos de rotina e considera que as práticas instaladas, ao nível dos processos, precisam geralmente ser alvo de reflexão com vista a eventuais alterações); Modelo de Relações Humanas (baseado no fato de as organizações culturais assentarem muito no trabalho das pessoas e no seu desempenho. Assim, é necessário dedicar tempo a pensar em níveis de desempenho para cada área de atividade e em formas de monitorização frequentes e menos formais que permitam reconhecer o mérito de cada um e o seu contributo para a organização); Modelo de Sistema Aberto (que leva conta os inputs do público, dos mecenas, dos trabalhadores, conjuntamente com o input do ambiente externo – económico, político, legal, cultural e social, demográfico, tecnológico e educacional – para produzir uma organização que constantemente muda e se ajusta ao mundo à sua volta (MENDINHOS, 2012, p.12-15).

Segundo reflexões de Alfons Martinell (2014), é possível considerar que no setor cultural os modelos de gestão se relacionam diretamente com a tipologia dos agentes culturais, que são três: 1. a administração pública, 2. as instituições sem fins lucrativos, e 3. o setor privado. “Los agentes representan una variable dinámica de su contexto que van evolucionando y adaptándose en el eje espacio – tiempo – territorio” (MARTINELL, 2014, s.p.). O autor ainda completa que,

Desde una perspectiva general podríamos reflexionar sobre la relación directa entre la tipología de los agentes y los modelos de gestión, de esta manera apuntaríamos que existen: Un conjunto de modelos de gestión en la administración pública; un conjunto de modelos de gestión en el campo del tercer sector sin ánimo de lucro; e un conjunto de modelos de gestión en el sector privado y la industria. (MARTINELL, 2014, s.p.)

Mas, independentemente do modelo de gestão a ser aplicado pelo agente, Martinell pontua alguns aspectos condicionantes que sobrevêm a todos:

1. Desarrollo y diversificación legislativa y normativa a nivel general y específico en el sector cultural; 2. Modelos de intervención de los diferentes estamentos del Estado: desarrollo del estado del bienestar y consolidaciones de las aportaciones públicas de la cultura; 3. Antecedentes históricos de las políticas culturales y sus actores en un contexto determinado. Tradición de formas organizativas y asunción histórica de funciones de los agentes sociales; 4. Realidad territorial y sus relaciones con la dinámica cultural; 5. Situación socio-económica de su contexto: renta, crecimiento, desempleo, demografía, etc.; 6. Nivel de participación y protagonismo de los agentes en el mapa cultural del territorio a partir de las dinámicas actuales y sus antecedentes históricos; e 7. Realidad del mercado cultural: situación actual de la oferta y la demanda en diferentes sectores culturales. (2014, s.p.)

“Cada agente cultural puede asumir un modelo de gestión de acuerdo con sus valores, finalidades y objetivos combinados con las características de la personalidad jurídica que asuma”, assinala Martinell (2014, s.p.). Assim, é preciso se considerar o contexto (do que se trata o projeto, o agente e o conjunto de normas ao qual está vinculado) para que se defina o modelo de gestão.

Nesse contexto, equipamentos culturais geridos pelo poder público enfrentam uma série de questões específicas que envolvem, por exemplo, o ciclo político, a decisão e implementação das políticas públicas.

É preciso destacar também que a gestão pública, ao contrário do setor privado, não está tão exposta ao mercado, não sofrendo com a exigência da obtenção de lucro e constante au-

mento da eficiência. Há ainda as influências político-partidárias e grupos de pressão da sociedade, a limitação dos gestores públicos em sua atuação sobre os funcionários e a impossibilidade de “usar incentivos e outros mecanismos de motivação a que as organizações privadas recorrem, normalmente” (MENDINHOS, 2012, p.16).

Há uma grande diferença entre gestão pública e a gestão privada.

Enquanto as empresas têm um conjunto de instrumentos de medida do seu desempenho, como sejam o lucro, a cotação na bolsa e indicadores de mercado, nas organizações públicas não existem tais medidas. Outra diferença reside nos mecanismos de autoridade já que os líderes das organizações públicas são nomeados politicamente, estando limitados na sua atuação. Finalmente, existem diferenças na prestação de contas aos *stakeholders*. Enquanto no sector privado este conceito tem um sentido restrito, no sector público inclui os cidadãos, grupos de interesses, eleitos, tribunais, clientes diretos dos serviços, organizações e media. (ROCHA, 2011, p. 20 apud MENDINHOS, 2012, p.15)

A lógica do setor público muitas vezes vai de encontro a uma abordagem mais contemporânea de atuação dos equipamentos de cultura. A flexibilidade, agilidade e capacidade de adaptação são qualidades importantes que os equipamentos culturais na atualidade devem ter, assim como o compromisso de realizar permanentemente consultas e análises do ambiente onde estão inseridos e dos desafios que enfrentam, com atenção às dinâmicas sociais, tecnológicas, econômicas e políticas.

Os equipamentos e seus gestores devem ser flexíveis e adaptáveis às realidades e propostas que os cercam. Devem projetar a possibilidade de outros usos e formas de apropriação que podem ser dados ao local. É preciso ainda otimizar os recursos disponíveis, humanos, materiais e financeiros; utilizá-los de forma estratégica, com vistas a absorver todo o potencial possível que podem oferecer.

Pensar espaços culturais na atualidade é ter em mente que quanto mais complexas e difusas se tornam as questões culturais, mas limitados são os instrumentos que dispomos hoje para fazer frente a elas. Além das questões trazidas pelos gestores culturais, como da gestão dos espaços, repertório cultural, acesso e linguagens, formação de quadros, sustentabilidade e modelos administrativo-financeiros, há dilemas, desafios, riscos, oportunidades para se reorganizar o discurso e com ele o pensamento e a práxis sobre espaços culturais. Noções que proveem da filosofia, da teoria do imaginário, da arquitetura e urbanismo, da psicanálise, dos artistas e criadores, das novas formas de fruição que colaboram para ressignificar essa noção de espaço, e especialmente de espaço cultural (PORTO, 2010, p. 4).

Assim como Porto (2010), De Marco (2010) defende que “a gestão cultural desses espaços dialoga com saberes afins, como instrumentos de reflexão e de gerenciamento; formam e experienciam profissionais com um olhar treinado para sensibilizar a exceção gerada dessa química, fazendo racionalizar o que é sensível” (2010, p.6). A autora ainda completa que é preciso

flexibilizar sob novos ângulos objetos de estudo e de atuação de áreas como antropologia, sociologia, economia, administração, direito, comunicação, museologia, entre outras, formando, enfim, uma nova área de conhecimento, em fase de buscar delineamentos para a formulação de identidade e de estatuto próprios, em uma postura de nuança singular ao lado das áreas irmãs (DE MARCO, 2010, p.6).

Segundo Martinell (2014), o campo da cultura não tem modelos próprios de gestão que os diferenciem de outras atividades da vida social. Outros setores, como as áreas de saúde e educação, por exemplo, mantêm modelos reconhecidos, consolidados e regulados, que permitem uma avaliação de seu funcionamento. Por conta da importância econômica e social, essas áreas são mais pesquisadas. Embora seja uma desvantagem para o campo cultural, o autor reflete que

Este aspecto se puede considerar como una desventaja para la gestión cultural pero también nos sugiere una reflexión sobre si el sector cultural ha de aspirar a modelos especializados como los ejemplos que hemos citado. Pero es evidente que la falta de definición en esta dimensión puede situar a los profesionales de la cultura en una cierta desventaja en relación a otros sectores. Por otro lado podemos considerar interesante la libertad y falta de modelos de gestión excesivamente regulados, para una mayor adecuación a las diversas finalidades de la cultura. (2014, s.p.)

Para Porto (2015)<sup>46</sup>, não ter tantas fórmulas na área da cultura é algo positivo, pois é preciso agregar as dinâmicas que são inerentes ao campo às novas fórmulas, normas e procedimentos. Os modos de gerir devem acompanhar a dinamicidade e a diversidade da cultura.

Considerando que não existem modelos gerais de gestão cultural, deve-se buscar, em primeiro lugar, a construção de um modelo próprio de gestão a partir do conhecimento das condições e circunstâncias presentes no contexto no qual se vai atuar, confrontando e desenvolvendo as diferentes formas de expressão e manifestação cultural. Como agente de mudança, o gestor deve gerar políticas a partir de diagnósticos do cenário cultural em questão, identificando demandas, potencialidades, desejos e fragilidades locais, assumindo, desta

---

<sup>46</sup> Cf. Porto. Videoconferência realizada pela autora em julho de 2015 na Rede Sesc, sob o tema Gestão de Equipamentos Culturais.

forma, um papel de mediador que opera numa perspectiva generalista entre os diversos atores, corpos disciplinares e especialidades postos em jogo nas distintas fases dos processos culturais. (BAYARDO, 2008 apud SILVA, 2008, p.4)

Por esse motivo, não interessa aqui nos debruçarmos em apontar modelos de gestão mais ou menos eficientes para serem implementados de forma seriada por cada gestor de equipamento cultural. Sendo a cultura dinâmica e diversa, os gestores e profissionais que atuam na área devem estar atentos ao mundo à sua volta. A realidade deve ser principal fonte de consulta e inspiração – ela indicará os melhores caminhos, modelos e estratégias a serem adotados para uma gestão coerente com a estrutura (física, humana, financeira, conceitual) do equipamento e as necessidades locais.

Cada equipamento tem um perfil, cada espaço traz em si uma singularidade distinta, um tipo de missão, cada um guarda uma série de diferenciações em relação a outros equipamentos. Dessa forma, o gestor precisa ter o entendimento exato de onde está falando, qual a missão tem, e a partir desse lugar, como desenvolver projetos que contribuam para a comunidade. Porto (2015) indica três perguntas básicas que o gestor deve se fazer: 1. Como esse equipamento se expressa e dialoga com a sociedade? 2. Quais os pilares centrais dos projetos e ações desenvolvidos? 3. Quais as singularidades desse equipamento?

Nesse contexto, entendemos que os equipamentos culturais públicos precisam estar a tal ponto imbricados no território onde estão inseridos que estabeleçam formas de envolver na sua gestão a participação da comunidade local. Esses edifícios são espaços constitutivos do entorno, da multiplicidade de práticas que realizam os indivíduos, assim se estabelecem como peças arquitetônicas significativas, como lugares de encontro social, promotor das entidades culturais e sociais que convivem em uma mesma cidade-território.

Porto (2015), ao citar Diane Ragsdale, inglesa teórica da economia da cultura, indica algumas iniciativas que os equipamentos culturais devem perseguir, que seriam as funções primordiais de qualquer espaço contemporâneo, seja ele um museu, um teatro, uma biblioteca ou um centro cultural:

1. Libertar a arte: ter como conceito curatorial a liberdade artística, sem prévia censura;
2. Libertar as pessoas: no sentido pragmático, possibilitar que as pessoas, a partir da interação com o equipamento e seus conteúdos, possam alargar nos aspectos da sua própria subjetividade, potencializando seu repertório artístico, estético e ético;
3. Entender a comunidade em que se está inserido: traçar iniciativas para atrair novos públicos, sem se acomodar com o público regular; isso implicaria elaborar de forma

estratégica a programação e a comunicação do equipamento, mas também abrir canais de diálogo e participação com a comunidade e os públicos potenciais.

A autora destaca ainda a importância da: 1. elaboração de um planejamento estratégico com a participação da equipe do equipamento, estabelecendo a causa ou repercussão que o espaço pretende promover e os conceitos com os quais vai trabalhar; 2. necessidade de tornar a avaliação das ações uma etapa presente no dia a dia da instituição, com o estabelecimento de indicadores bem elaborados; 3. curadoria e programação que expressem o conceito e revelem os propósitos éticos, estéticos e artísticos do equipamento; e 4. comunicação, promovendo quem o equipamento é e não apenas o que faz, criando pontes e fortalecendo os laços de forma criativa e afetiva com as pessoas.

Por fim, Porto explica que o que define uma boa gestão de equipamentos culturais é a sua capacidade de promover uma presença ativa na vida das pessoas, provocar novos sentidos para a cidade, a comunidade e o sujeito, e enfim, ser acolhedora ao receber e provocadora no fazer, apresentando às pessoas um ambiente diferente dos que costumam frequentar no dia a dia, a escola, o trabalho etc.

Os profissionais que atuam diretamente na gestão de equipamentos têm grande responsabilidade e muitos desafios a enfrentar. Mas como os gestores lidam com todas as questões aqui abordadas e tantas outras que devem surgir no cotidiano desses equipamentos?

No próximo e último capítulo desta dissertação, abordaremos os temas tratados até então a partir de dados e informações obtidos em entrevistas realizadas com gestores e ex gestores de importantes equipamentos culturais públicos da cidade de Salvador.

### **3 EQUIPAMENTOS CULTURAIS PÚBLICOS DE SALVADOR E PERFIL DOS SEUS GESTORES**

Neste capítulo apresentamos os resultados da pesquisa de campo realizada, que tem como objetivo refletir sobre as políticas e a gestão de equipamentos culturais públicos de Salvador, a partir da perspectiva daqueles que atuam ou atuaram como gestores desses locais.

No primeiro tópico, apresentamos os equipamentos culturais estudados e os gestores entrevistados. Em seguida, trazemos o perfil desses gestores, a avaliação deles sobre as políticas culturais e, por fim, especificidades e modos de gestão dos equipamentos abrangidos.

Foram entrevistados 11 gestores de oito equipamentos culturais públicos de Salvador e três profissionais que estiveram à frente da Diretoria de Espaços Culturais da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, responsável pela gestão de parte desses equipamentos, totalizando 14 entrevistas realizadas entre março e junho de 2016.

O roteiro de entrevista (APÊNDICE I) foi composto por questões abertas e fechadas, relacionadas ao perfil, formação profissional e a avaliação dos entrevistados sobre as políticas culturais e a gestão de equipamentos culturais, incluindo aspectos como ferramentas de administração, orçamento, recursos humanos, estrutura física e localização, programação, públicos, grupos residentes/corpos estáveis e comunicação/divulgação.

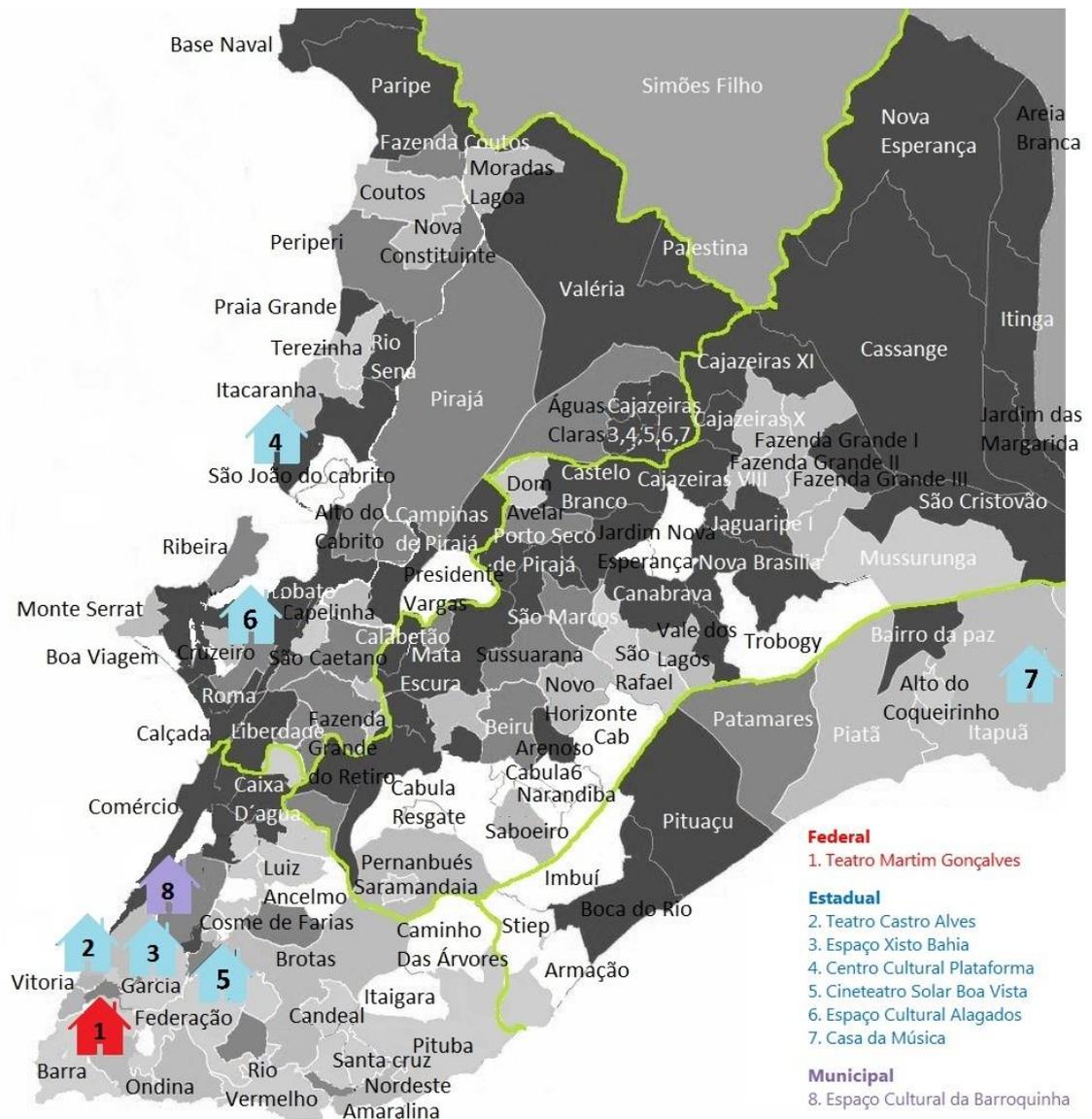
#### **3.1 OS EQUIPAMENTOS CULTURAIS ABRANGIDOS NA PESQUISA**

Segundo dados do Censo 2016 do IBGE, Salvador tem uma população estimada em 2.902.927 habitantes, o que a torna a quarta maior cidade do País. Com extensão territorial de 692,819 km<sup>2</sup> e densidade demográfica de 3.859,44 hab/km<sup>2</sup>, a cidade é dividida em 17 Regiões Administrativas (RA): Centro, Itapagipe, Liberdade, Brotas, Barra, Rio Vermelho, Pituba/Costa Azul, Boca do Rio/Patamares, Itapuã, Cabula, Tancredo Neves, Pau da Lima, Cajazeiras, Ipitanga, Valéria, Subúrbio Ferroviário e Ilhas. Nem todas elas, entretanto, estão providas de edifícios culturais, resultando em uma alta concentração desses equipamentos em determinadas regiões da cidade.

Os equipamentos culturais abrangidos nesta pesquisa, oito ao todo, estão localizados em cinco regiões administrativas da cidade, conforme pode ser observado no mapa abaixo (MAPA

2): 1. Centro (Espaço Xisto Bahia, Teatro Martim Gonçalves, Teatro Castro Alves e Espaço Cultural da Barroquinha), 2. Brotas (Cineteatro Solar Boa Vista), 3. Subúrbio Ferroviário (Centro Cultural Plataforma), 4. Itapagipe (Espaço Cultural Alagados) e 5. Itapuã (Casa da Música).

Mapa 2: Salvador - localização dos equipamentos culturais pesquisados



Vinculados a diferentes esferas governamentais, esses equipamentos são os mais importantes espaços públicos da cidade voltados para as artes dos espetáculos: circo, dança, música e teatro.

Apresentamos a seguir uma breve caracterização de cada um dos oito equipamentos culturais pesquisados, destacando informações como histórico, ano de inauguração, vínculo institucional, estrutura física, atuais gestores e gestores entrevistados.

## **I Teatro Martim Gonçalves**

Mantido pelo Governo Federal e vinculado à Escola de Teatro da Universidade Federal da Bahia (UFBA), o Teatro Martim Gonçalves foi inaugurado em 1958, primeiramente com o nome Teatro Santo Antônio, tendo sido rebatizado com o nome atual no aniversário de 40 anos da Escola, em 1998. O equipamento, que é hoje o mais antigo teatro da cidade em funcionamento<sup>47</sup>, integra o complexo arquitetônico do secular casarão Solar Santo Antônio, localizado no bairro do Canela, área central da cidade, que abriga a Escola de Teatro e seus setores administrativos e pedagógicos, um pavilhão de aulas, uma sala experimental com arquibancada com capacidade para 70 pessoas, além de uma biblioteca e laboratórios. O Teatro está em funcionamento ininterrupto desde 2007, quando foi reinaugurado, após uma reforma que ampliou e requalificou o espaço. Hoje é composto por um palco italiano, fosso, dois camarins laterais, foyer e sanitários acessíveis. Possui capacidade para 194 pessoas. O gestor do equipamento entrevistado para esta pesquisa é Bira Freitas, funcionário da UFBA, que se responsabiliza pela coordenação do Teatro desde 2010. A entrevista foi concedida no dia 8 de abril de 2016, na Biblioteca Pública dos Barris.

## **II Teatro Castro Alves**

Mantido pelo governo do Estado, através da Fundação Cultural do Estado da Bahia (FUNCEB), unidade vinculada à Secretaria de Cultura (SecultBA), o Teatro Castro Alves (TCA) foi criado para suprir a lacuna deixada na cidade com a ausência do Teatro São João, incendiado em 1922. Dias antes de ser inaugurado, em 1958, o TCA pegou fogo, adiando em nove anos a sua abertura, em 1967. O Teatro, de arquitetura moderna, está localizado no bairro do Campo Grande, centro de Salvador.

Consolidado como o mais importante equipamento cultural da cidade, o TCA passou por inúmeras reformas, requalificações e ampliações ao longo de sua história. Hoje o espaço possui uma Sala Principal, com capacidade para 1.554 espectadores; a Sala do Coro, atualmente

---

<sup>47</sup> Há na cidade mais dois teatros, construídos antes do Teatro Santo Antônio: o Teatro do ICEIA, no bairro do Barbalho, inaugurado na década de 1930, e o Teatro do Liceu de Artes e Ofícios, localizado no Pelourinho, onde atualmente funciona a FUNCEB, inaugurado na década de 1920.

fechada para reforma; uma Concha Acústica, que pode abrigar até 5.000 pessoas; além de Foyer, Vão Livre, Jardim Suspenso e Café Teatro. Tombado pelo IPHAN em 2014, o Teatro já recebeu importantes nomes nacionais e internacionais das artes.

O TCA está em processo de reforma desde o ano de 2013, com a primeira etapa, que requalificou a Concha Acústica e construiu um estacionamento com capacidade para 300 veículos, concluída em maio de 2016. Ainda está prevista a requalificação e reforma das salas Principal e do Coro, além da construção de novos espaços, como um cinema e uma sala de concerto.

O diretor geral do TCA é o cenógrafo Moacyr Gramacho, e a diretora artística é a arquiteta Rose Lima. Ambos ocupam os cargos desde 2007 e foram entrevistados para esta pesquisa nos dias 13 de abril e 11 de novembro de 2016, respectivamente, no Teatro Castro Alves.

### **III Espaço Xisto Bahia**

O Espaço Xisto Bahia é um teatro de 190 lugares, localizado na Biblioteca Pública dos Barris, complexo cultural que abriga diversos outros equipamentos, como salas de exibição, biblioteca, galeria etc. Inaugurado em 1988, o equipamento é composto por uma sala principal (palco italiano), duas salas de ensaio, sala de reuniões e foyer, que por vezes funciona também como galeria e espaço para apresentações. O Xisto conta ainda com um acervo de teatro, composto por fotos, textos, jornais, revistas, cartazes, programas, entre outros materiais que fazem parte da memória das artes cênicas baianas, desde 1940.

O espaço leva o nome do cantor, compositor, violonista e teatrólogo baiano Xisto Bahia de Paula, autor da primeira música gravada no Brasil, pela Casa Edison em 1902, o lundu “Isto é bom”. O equipamento é mantido pela SecultBA, sob responsabilidade da Diretoria de Espaços Culturais, que ainda administra o Cineteatro Solar Boa Vista, Espaço Cultural Alagados, Centro Cultural Plataforma e Casa da Música.

Atualmente, a coordenadora do espaço é Ninfa Cunha, dançarina e produtora cultural. Para esta pesquisa, foram entrevistadas Kátia Costa, que esteve à frente do espaço entre os anos de 2007 e 2012, e Isabela Silveira, gestora entre 2012 e 2015. As entrevistas foram concedidas nos dias 28 de março de 2016, na Escola de Administração da UFBA, por Kátia Costa, e 5 de abril, na Livraria Saraiva, do Shopping Barra, em Salvador-BA, por Isabela Silveira.

### **IV Cineteatro Solar Boa Vista**

O Cineteatro Solar Boa Vista, ou Solar, como é conhecido, está localizado no Parque Solar Boa Vista, no bairro Engenho Velho de Brotas, uma das localidades mais populosas da cidade. O Parque abriga também o casarão que foi propriedade, no século XIX, da família do poeta Castro Alves. O Solar Boa Vista foi inaugurado em julho de 1984, projetado pelo arquiteto Silvio Robatto. O mesmo projeto arquitetônico, que remete a um avião, foi reproduzido em centros de cultura de outras seis cidades do interior do estado (Alagoinhas, Feira de Santana, Juazeiro, Porto Seguro, Valença, Itabuna e Vitória da Conquista). O espaço é mantido pela SecultBA.

Além de ser palco de apresentações culturais, o Solar foi durante cinco anos Pontão de Cultura (2006-2010), oferecendo oficinas de formação artística, gestão cultural e de técnicas e elementos de espetáculo. O espaço físico é composto por uma sala principal (palco italiano), com capacidade para 300 pessoas, uma sala de ensaio, sala de reuniões e foyer/galeria.

O gestor atual do equipamento é o publicitário Paulo Vinícius Lima. Para a pesquisa, foram entrevistados os produtores culturais, Chicco Assis, que esteve à frente do equipamento entre 2007 e 2014, e Simone Braz, gestora nos anos de 2014 e 2015. A entrevista com Assis foi realizada no dia 30 de março de 2016, no Espaço Cultural da Barroquinha, e com Braz no dia 22 de abril, por e-mail.

## **V Espaço Cultural Alagados**

Inaugurado em 1989, o Espaço Cultural Alagados, está localizado na Península de Itapagipe, no bairro do Uruguai. A região, composta por nove bairros, é desprovida de qualquer outro equipamento cultural público. Pertencente à SecultBA, o espaço possui uma sala multiuso, sem palco, com capacidade para 100 pessoas, e uma sala de reuniões. A sala multiuso comporta apresentações artísticas de diversas linguagens, oficinas e ensaios. Há uma forte ligação com grupos artísticos locais e, sobretudo, com movimentos sociais, o que confere ao Espaço Cultural Alagados uma característica que o difere dos demais, pois serve como referência no processo de articulação e organização política e social da região onde está localizado. Essa atuação aproxima a comunidade das ações culturais.

Jamira Alves coordena o espaço desde 2009 e foi entrevistada para esta pesquisa no dia 11 de abril de 2016, no Espaço Cultural Alagados.

## **VI Centro Cultural Plataforma**

O bairro de Plataforma está localizado no Subúrbio Ferroviário de Salvador – formado por outros 21 bairros populares, tendo aproximadamente 500 mil habitantes – sendo o Centro Cultural Plataforma um equipamento de referência na região. Inaugurado na década de 1950 com a finalidade de desenvolver atividades culturais em Plataforma, o espaço era mantido pelo Círculo Operário da Bahia, entidade ligada à Igreja Católica. Degradado ao longo dos anos, após quase 20 anos fechado foi reaberto em julho de 2007, e desde então há uma gestão compartilhada entre o Governo do Estado e grupos culturais locais. O equipamento pertence à SecultBA. Compõe a estrutura física uma sala principal (palco italiano), com capacidade para 200 lugares, duas salas de ensaio e foyer.

Foram entrevistados para esta pesquisa os gestores Ana Vaneska (2007-2014), no dia 18 de abril de 2016, em sua residência, no bairro do Acupe de Brotas, em Salvador-BA, e Márcio Bacelar, que está na coordenação do espaço desde 2015, no dia 4 de abril, no CC Plataforma.

## **VII Casa da Música**

Inaugurada em setembro de 1993, a Casa da Música foi concebida com características de museu. O espaço, pertencente à SecultBA, conta com um acervo de 700 peças relacionadas à música da Bahia, entre partituras, fitas de áudio e vídeo, instrumentos e discos. A partir de 2003, passou a receber atividades artísticas de diversas linguagens. Localizada no Parque do Abaeté, importante ponto turístico do bairro de Itapuã e de Salvador, a Casa da Música tem uma galeria (espaço multiuso) com capacidade para 100 pessoas. O gestor entrevistado foi Amadeu Alves, que coordena o espaço desde 2007, e que concedeu a entrevista no dia 6 de abril, na própria Casa da Música.

## **VIII Espaço Cultural da Barroquinha**

O Espaço Cultural da Barroquinha é mantido pela Prefeitura, através da Fundação Gregório de Mattos (FGM). O equipamento está localizado na Igreja da Nossa Senhora da Barroquinha, construída entre 1722 e 1726, e que, no passado, além de um templo católico, era um espaço ligado às tradições das nações africanas, sendo frequentado por mulheres “nagô-iorubás”, da nação Ketu, e pela população e trabalhadores locais.

Projetado como espaço cultural em 1991 pela FGM, foi entregue à cidade apenas em 2009, reformado com patrocínio da Petrobras, via Lei de Incentivo. O espaço tem capacidade para receber espetáculos de dança, música e teatro, e comporta um público de até 135 pessoas.

O gestor cultural Chicco Assis, à frente do espaço desde 2015, foi o entrevistado para esta pesquisa, no dia 30 de março de 2016, no Espaço Cultural da Barroquinha.

Cinco dos oito equipamentos abrangidos nesta pesquisa fazem parte da rede de espaços geridos pela Diretoria de Espaços Culturais (DEC), vinculada à Superintendência de Desenvolvimento Territorial da Cultura (SUDECULT) da Secretaria de Cultura do Estado. O setor responsável por esses equipamentos, antes nomeado de Coordenação de Equipamentos Culturais e vinculado à Fundação Cultural do Estado da Bahia (FUNCEB), a partir de 2007 recebeu o *status* de diretoria e, em 2011, foi transferido para a estrutura organizacional da SecultBA. A DEC se responsabiliza pela gestão de 18 equipamentos culturais distribuídos por 12 Territórios de Identidade do estado, entre centros de cultura, casas de cultura e cineteatros.

Pela importância que a Diretoria tem na elaboração e condução de políticas no âmbito dos equipamentos culturais, bem como em sua gestão, para esta pesquisa foram entrevistados três gestores que estiveram à frente da instituição a partir de 2007: Kátia Najara (2007-2009), Giuliana Kauark (2010-2014) e Romualdo Lisboa (2015-2016). As entrevistas foram concedidas nos dias 14 de abril de 2016, por Romualdo Lisboa, no Palácio Rio Branco; 29 de junho, por Giuliana Kauark, via Skype; e 30 de junho, por Kátia Najara, em sua residência, no bairro do Canela, em Salvador.

A Tabela a seguir traz a relação de equipamentos abrangidos nesta pesquisa, indicando vínculos institucionais, gestores entrevistados e tempo de gestão de cada um nos espaços em questão.

Tabela 5: Equipamentos, vínculos institucionais, gestores entrevistados e tempo de gestão

	<b>Equipamento cultural/ Instituição</b>	<b>Vínculo Institucional</b>		<b>Gestor</b>	<b>Tempo de Gestão</b>
1	<b>Teatro Castro Alves</b>	FUNCEB/ SecultBA	Estadual	Moacyr Gramacho/Rose Lima	Desde 2007
2	<b>C.C. Plataforma</b>	SecultBA	Estadual	Ana Vaneska	2007 a 2014
				Márcio Bacelar	Desde 2014
3	<b>C.T. Solar Boa Vista</b>	SecultBA	Estadual	Simone Braz	2014 a 2015
4	<b>Espaço Xisto Bahia</b>	SecultBA	Estadual	Kátia Costa	2007 a 2012
				Isabela Silveira	2012 a 2015
5	<b>Espaço Cultural Alagados</b>	SecultBA	Estadual	Jamira Muniz	Desde 2009
6	<b>Casa da Música</b>	SecultBA	Estadual	Amadeu Alves	Desde 2007
7	<b>Teatro Martim Gonçalves</b>	UFBA	Federal	Bira Freitas	Desde 2010
8	<b>Espaço Cultural da Barroqui- nha</b>	FGM	Municipal	Chicco Assis	Desde 2015
9	<b>Diretoria de Espaços Culturais DEC</b>	SecultBA	Estadual	Kátia Najara	2007-2009
				Giuliana Kauark	2010-2014
				Romualdo Lisboa	2015-2016

### 3.2 PERFIL DOS GESTORES ENTREVISTADOS

Apresentamos, neste tópico, um perfil geral dos 14 gestores entrevistados para esta pesquisa, destacando informações sobre gênero, raça/cor e escolaridade; sua formação e consumo cultural; que habilidades e competências consideram necessárias aos gestores de equipamentos culturais; a compreensão que têm do termo “gestão cultural”; o que pensam sobre a gratuidade do acesso à programação cultural e sobre a publicização de equipamentos culturais públicos; entre outras questões relacionadas às políticas e à gestão de equipamentos culturais.

Dos 14 gestores entrevistados, 57% (8) se identificam como do gênero feminino e 43% (6) do masculino. Em relação à raça/cor, há uma predominância dos que se declaram pardos e pretos, 86% (12) no total. Sobre a faixa etária, a maior parte, 43% (6) tem entre 46 e 55 anos, seguida de 36% (5) que têm entre 26 e 35 anos e 14% (2) entre 36 e 45 anos.

Em relação à escolaridade, 86% (12) dos gestores entrevistados indicam ter ensino superior completo e todos informam ter alguma formação na área cultural (GRÁFICO 1), seja através de cursos de graduação, oficinas livres ou cursos de extensão no campo das artes, da gestão e/ou da produção. Apenas 50% (7) declaram alguma experiência em gestão cultural anterior ao cargo ocupado e 21% (3) alguma experiência em gestão de equipamentos culturais; ou seja, 79% (11) dos gestores entrevistados não haviam gerido um equipamento cultural até então, eram inexperientes quando assumiram o cargo.

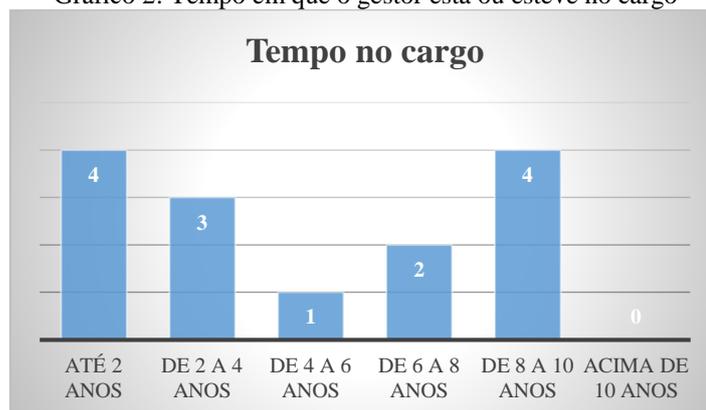
Gráfico 1: Formação dos gestores na área cultural



Entre os entrevistados que já haviam exercido a função de gestor de equipamento estão os ex-gestores da DEC: Kátia Najara, que coordenou a Sala do Coro do Teatro Castro Alves (2006-2007) e o Teatro do ACBEU (2003-2006), teatro privado mantido pela escola de idiomas de mesmo nome; Romualdo Lisboa, que esteve na coordenação da Tenda do Teatro Popular de Ilhéus, no município de Ilhéus, entre 2001 e 2014; e Chicco Assis, que havia sido, por sete anos, gestor do Cineteatro Solar Boa Vista, 2007-2014, e por um ano diretor da DEC, 2014-2015.

O tempo em que os gestores estão ou estiveram no cargo varia entre até 2 anos, 29% (4); 2 e 4 anos, 21% (3); e 8 e 10 anos, 29% (4), conforme o Gráfico 2. Vale destacar que, considerando o período a partir de 2007, cinco dos oito equipamentos aqui estudados tiveram entre dois e quatro diferentes gestores à frente do espaço: Centro Cultural Plataforma e Espaço Cultural Alagados estão no segundo gestor cada um, Espaço Xisto e Solar Boa Vista estão no terceiro gestor, e Espaço Cultural da Barroquinha já está no quarto gestor.

Gráfico 2: Tempo em que o gestor está ou esteve no cargo



Indagados se praticam ou já praticaram alguma atividade artístico-cultural, como cantar, tocar, dançar, atuar, pintar etc, profissionalmente ou não, 79% (11) informam que sim e apenas 21% (3) declaram não ter realizado atividades dessa natureza ao longo da vida. Entre as atividades mais citadas destacam-se as relacionadas às linguagens artísticas, como teatro, dança e música. Percebe-se uma proximidade maior dos gestores com a prática e a formação artística do que com a gestão cultural.

Sobre a frequência a outros equipamentos culturais da cidade (GRÁFICO 3), 86% (12) declaram ser um hábito, sendo que 46% (6) frequentam outros equipamentos ao menos uma vez por mês e 22% (3) uma vez por semana. Nesse aspecto, vale destacar a fala da ex-gestora do Espaço Xisto Bahia, Isabela Silveira, que considera a vivência cultural da cidade como uma função obrigatória para um gestor de equipamento cultural.

Eu assisti nos últimos três anos, quase quatro, uma média de 100 espetáculos por ano. Porque achava que era papel meu como gestora do teatro, que também tinha a função de programadora, conhecer a cena. Então assisti 95% de tudo o que foi ao Xisto. Então, teatro, dança, música, e ainda ia aos festivais... tanto no FIAC [Festival Internacional de Artes Cênicas] quanto no FILTE [Festival Internacional Latinoamericano], Festival Vivadança, e outros... Além de festivais internacionais também, fora de Salvador<sup>48</sup>.

Outro depoimento a esse respeito é da ex-gestora do Centro Cultural Plataforma, Ana Vaneska, que diz ter encontrado dificuldades para conciliar a gestão com uma vida cultural mais ativa.

(...) durante muito tempo eu frequentei o TCA, depois que assumi o CC Plataforma fiquei muito imersa na vivência da gestão, mas sentia falta de viver um pouco do que estava sendo feito, a programação de outros espaços... depois também de tanto estar imersa naquele espaço eu comecei a ter dificuldades para viver programações em lugares fechados. Então, a exemplo, fui muito para o Solar Boa Vista, porque eram coisas mais abertas, dançantes e tal, mas para viver a caixa cênica, o palco italiano aquele espaço fechado, muito pouco<sup>49</sup>.

Gráfico 3: Frequência dos gestores a equipamentos culturais



Foram citados 17 equipamentos e espaços culturais como locais mais frequentados pelos entrevistados, tendo sido o Teatro Vila Velha e o Teatro Castro Alves os mais mencionados, por mais da metade dos gestores, conforme gráfico abaixo (GRÁFICO 4). Vale destacar que entre os equipamentos aqui estudados, não foram citados nem a Casa da Música e nem o Teatro

<sup>48</sup> Isabela Silveira, ex-gestora do Espaço Xisto Bahia. Entrevista cedida ao autor no dia 5 de abril de 2016, na Livraria Cultura do Shopping Barra, em Salvador-BA.

<sup>49</sup> Ana Vaneska, ex-gestora do Centro Cultural Plataforma. Entrevista cedida ao autor em 18 de abril de 2016, no bairro de Acupe de Brotas, em Salvador-BA.

Martim Gonçalves.

Gráfico 4: Espaços culturais frequentados pelos gestores



Questionados sobre como definem gestão cultural, os principais termos utilizados nas respostas foram: interlocução, mediação e gerenciamento. Na leitura de Kátia Costa, ex-gestora do Espaço Xisto Bahia, a gestão cultural é “o elo de interlocução, de mediação entre a arte/cultura, os criadores e a sociedade”. Para ela, “o conceito de gestão de cultura está além do ato de gerenciar algo, a gestão lida com os diferentes e precisa compreender que a diferença é o seu principal objeto de trabalho e por isso precisa abarcar em seu conceito as diferenças e dinamicidade da cultura”<sup>50</sup>.

Alguns gestores utilizaram o artifício de pensar as atividades que realizam para tentar chegar à definição do que é gestão cultural – o que se explica pela trajetória desse campo, que tem na prática profissional sua principal fonte de conhecimento, ao contrário de outras áreas, em que a teoria antecede a prática ou que apresentam farto material teórico.

Vale destacar o comentário feito por Giuliana Kauark, ex-gestora da DEC, na busca de uma diferenciação entre os termos gestão e produção cultural.

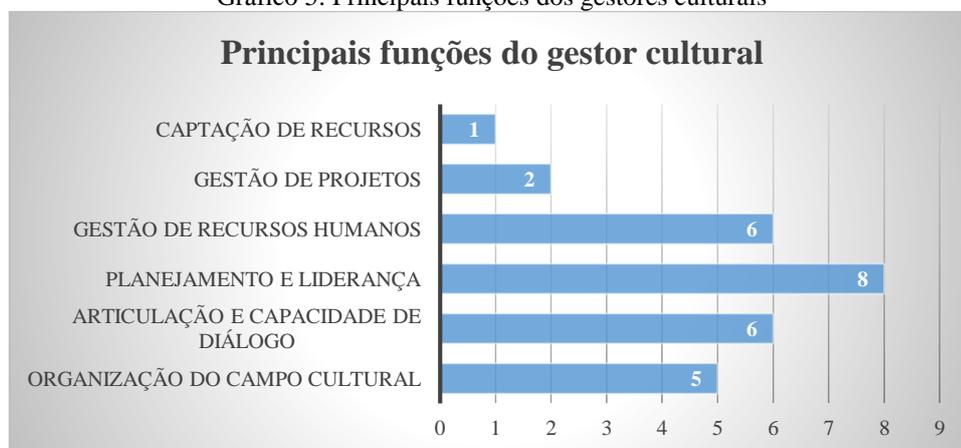
A terminologia ‘gestão’ está sendo mais incorporada no Brasil, na Bahia,

<sup>50</sup> Kátia Costa, ex-gestora do Espaço Xisto Bahia. Entrevista concedida ao autor no dia 28 de março de 2016, na Escola de Administração da UFBA, em Salvador-BA.

quase que em substituição à ‘produção’ e acho que isso vem muito como reflexo da profissionalização do setor, há cada vez mais profissionais que trabalham exclusivamente com isso. Se olhar 30 anos atrás, eram muito poucos, e hoje em dia tem um número razoável de pessoas que trabalham exclusivamente com cultura, e isso necessariamente faz com que haja uma profissionalização do setor, e acho a gestão cultural vem como reflexo disso, não é só produzir cultura e produzir eventualmente, você está trabalhando em empresas, instituições, sejam públicas ou privadas, então está indo além de produzir projetos<sup>51</sup>.

Em certa medida essa discussão da diferença entre gestão e produção é importante porque é muito comum, até mesmo entre os profissionais da área, confundir as atribuições de cada uma dessas atividades. Nesse sentido, solicitamos aos entrevistados que indicassem quais as três principais funções de um gestor cultural e as mais citadas foram: planejamento e liderança, mencionadas por 57% (8) dos entrevistados; gestão de recursos humanos e articulação e capacidade de diálogo, citadas por 43% (6) cada. Foram citadas também a organização do campo cultural, 36% (5); a gestão de projetos, 14% (2) e a captação de recursos, 7% (1), como funções dos gestores culturais, conforme gráfico abaixo (GRÁFICO 5).

Gráfico 5: Principais funções dos gestores culturais



Quando questionados sobre as áreas de formação mais adequadas para um gestor cultural, a quase totalidade dos entrevistados ressalta a importância de uma formação mais “holística”, ou seja, que integre diferentes conhecimentos. As áreas mais citadas são administração, produção cultural, políticas culturais e artes. Chicco Assis, gestor do Espaço Cultural da Barroquinha, diz ainda não saber “se tem uma melhor caixa para o gestor cultural, eu acho que tem uma questão que é a prática, que ajuda muito, ter respaldos teóricos é importante, mas a prática

<sup>51</sup> Giuliana Kauark, ex-gestora da DEC. Entrevista cedida ao autor no dia 29 de junho de 2016, via Skype.

ajuda muito”<sup>52</sup>.

Para Isabela Silveira, é importante que o gestor tenha uma formação que passe pela vivência e pela prática do fazer artístico, porque “se não, ele vai ser um administrador de um espaço, por exemplo, e não vai ser capaz de ser um gestor porque tem perguntas subjetivas que ele não vai ser capaz de fazer ou de perceber”<sup>53</sup>.

Já no que tange as competências e habilidades que o gestor de equipamento cultural deve ter: 57% (8) citam articulação, diálogo e mediação como ponto principal; 36% (5) capacidade de gerenciamento, planejamento e liderança; e 21% (3) apontam percepção da realidade local e criatividade e inovação, cada (GRÁFICO 6).

Gráfico 6: Competências e habilidades dos gestores culturais



Nesse contexto, vale sublinhar os depoimentos de Jamira Muniz, gestora do Espaço Cultural Alagados, e Ana Vaneska, do CC Plataforma, que destacam a importância de o gestor estar atento à realidade do território onde está localizado o equipamento cultural, para que transformações reais possam acontecer na comunidade.

Não precisa conhecer tudo não, basta conhecer o território que ele está, conhecer cada pessoa que está lá, respeitar cada cidadão que está lá, cada cidadão. Basta você sair do seu gabinete, e ir, entendeu? E convidar essas pessoas para uma roda de bate papo, convencê-las da importância desse equipamento no local onde ele está, e vamos, vamos insistindo, eu sei que não é fácil, não é do dia para a noite, mas a gente sabe o que é feito, sabemos que o diálogo ajuda a construir muita coisa<sup>54</sup>.

Um gestor que assume um lugar em comunidade precisa dialogar cara a cara

<sup>52</sup> Chicco Assis, gestor do Espaço Cultural da Barroquinha. Entrevista cedida ao autor no dia 30 de março, no Espaço Cultural da Barroquinha.

<sup>53</sup> Isabela Silveira, em entrevista citada anteriormente.

<sup>54</sup> Jamira Muniz, gestora do Espaço Cultural Alagados. Entrevista cedida ao autor no dia 11 de abril de 2016, no Espaço Cultural Alagados.

com a comunidade, com o seu público, com o seu agente cultural, com o seu artista, com a mãe de família, porque a relação histórica que o estado construiu entre a máquina pública e a comunidade foi uma relação sem diálogo, foi uma relação fria, uma relação seca, uma relação marcada de ausências, e se você não desconstrói isso e reconstrói uma outra narrativa, você não vai ter nunca a comunidade efetivamente entendendo aquilo ali como um espaço seu, como espaço de possibilidades, como um espaço de sonhos<sup>55</sup>.

Destacamos também a fala de Romualdo Lisboa, segundo o qual cabe ao gestor do equipamento cultural saber conduzir as atividades que serão priorizadas pelo espaço, considerando, sobretudo, as discussões mais relevantes que estão acontecendo tanto no âmbito local quanto global. Para Lisboa, é preciso “mudar a ideia de que equipamento cultural é um espaço estritamente da arte. O equipamento cultural é o lugar onde a sociedade se encontra para discutir seus problemas”.

O equipamento cultural precisa ser a praça pública, onde o povo vai para falar de futebol, de saúde, da chikungunya, de tudo, e falar de arte também. Lá na sede cultural do Teatro Popular de Ilhéus nós conseguimos fazer isso. Foi de lá desse espaço que saiu o aterro sanitário de Ilhéus, entendeu? Que foi lá no espaço que a gente convocou a sociedade tratar sobre o lixo, que convocou todos os candidatos a prefeito, foi de lá que saiu o documento assinado pelos candidatos dizendo que se eleitos, em dois anos criariam o aterro sanitário. Então é um equipamento cultural que faz isso, e aí, a princípio, parece que lixo não tem nada a ver com cultura. Tem tudo a ver com cultura, o problema que a gente vive hoje do *aedes aegypti*, é um problema cultural, e o equipamento cultural não pode se furtar de tratar desse e de outros assuntos. A gente precisa entender o equipamento cultural nessa dimensão muito maior<sup>56</sup>.

Os gestores foram questionados também sobre a gratuidade do acesso à programação artístico-cultural nos equipamentos culturais públicos. Conforme gráfico abaixo (GRÁFICO 7), metade deles, 50% (7), pensa que a gratuidade é válida a depender da programação e das estratégias de formação de público. Conforme depoimento de Kátia Costa: “depende da finalidade da proposta, mas no geral não, pois acredito que a formação de público não está diretamente relacionada à gratuidade, mas à necessidade de se instituírem mecanismos de pertencimento a arte e a cultura pelos cidadãos”<sup>57</sup>. Isabela Silveira segue a mesma linha de pensamento e declara que “depende completamente do caso. Gratuidade não é estratégia de acesso, quando sozinha, não é. Ela é estratégia de quebra da cadeia produtiva, ela é prejudicial quando vem sozinha.

<sup>55</sup> Ana Vaneska, em entrevista citada anteriormente.

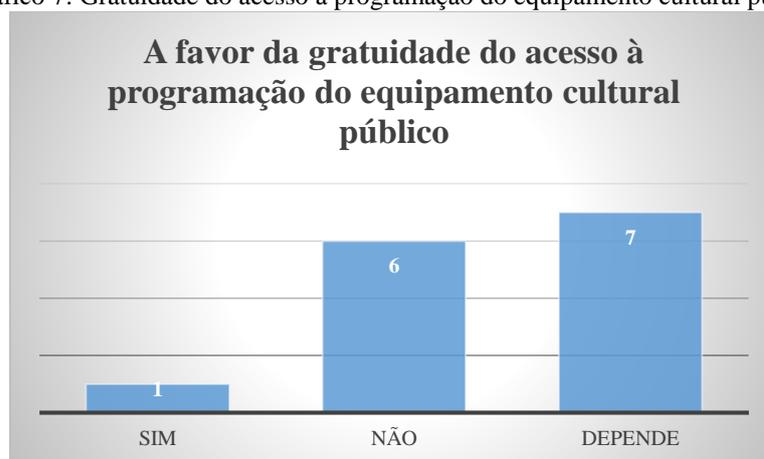
<sup>56</sup> Romualdo Lisboa, ex-gestor da DEC. Entrevista cedida ao autor no dia 14 de abril de 2016, no Palácio Rio Branco, sede da SecultBA.

<sup>57</sup> Kátia Costa, em entrevista citada anteriormente.

Então é preciso que venha acompanhada de outras ações”<sup>58</sup>.

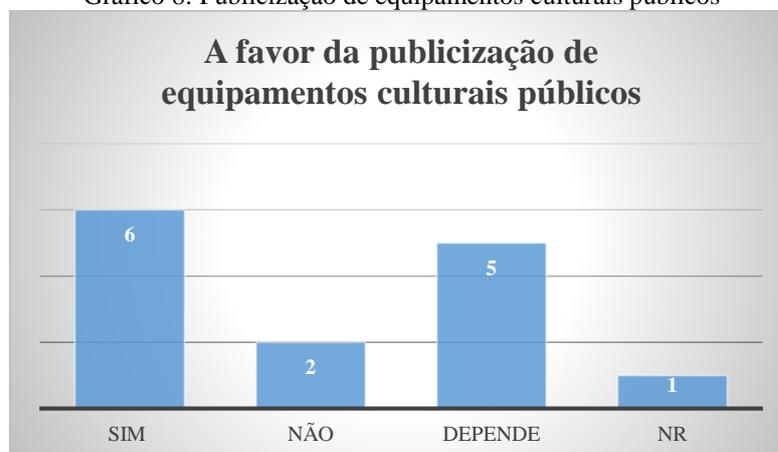
Seis entrevistados, 43% (6), declaram ser contra a gratuidade do acesso. Márcio Bacelar, gestor do Centro Cultural Plataforma, justifica dizendo “que ela termina por quebrar uma cadeia. Falo sempre para os grupos locais daqui do subúrbio que se a gente pensa em se profissionalizar tem que pensar também em remuneração”<sup>59</sup>. Apenas 7% (1) se posicionam a favor e defendem a gratuidade como estratégia de aproximação da comunidade local ao equipamento.

Gráfico 7: Gratuidade do acesso à programação do equipamento cultural público



Quando questionados sobre a publicização de equipamentos culturais públicos (GRÁFICO 8), a maior parte dos gestores demonstra ter pouco conhecimento sobre esse modelo de gestão. Um entrevistado não quis responder à questão, os demais se posicionam a favor, 43% (6); a depender, 36% (5); e contra a publicização, 14% (2).

Gráfico 8: Publicização de equipamentos culturais públicos



<sup>58</sup> Isabela Silveira, em entrevista citada anteriormente.

<sup>59</sup> Márcio Bacelar, gestor do Centro Cultural Plataforma. Entrevista cedida ao autor no dia 4 de abril de 2016, no Centro Cultural Plataforma.

Entre os que não consideram a publicização de equipamentos culturais uma boa opção está a gestora Ana Vaneska, que expressou ser “frontalmente contra” esse modelo porque, segundo ela, corre-se o risco de o interesse privado se sobrepor ao interesse público.

A iniciativa privada tem interesse em defender um projeto localizado, o conceito de determinado grupo, a imagem de determinado grupo. A gestão privada, ainda que ela tenha um diálogo com a comunidade, sempre vai estar ali respondendo ao interesse que é de ordem particular.<sup>60</sup>

Aqueles que se posicionam com a resposta ‘depende’, frisam que é preciso garantir metas bem estabelecidas no contrato de gestão, com o interesse público sempre à frente, dentro de uma visão de política pública. Moacyr Gramacho, diretor geral do TCA, exemplificou da seguinte forma a sua posição:

Vou dar um exemplo: o Theatro São Pedro, de Porto Alegre, tinha uma programação muito parecida com a nossa aqui no TCA... de oficinas, um Centro Técnico, uma preocupação com essa ideia de que o Estado investe no equipamento, mas em contrapartida esse equipamento devolve para sociedade esse conhecimento produzido lá dentro, enfim... Nós aqui do TCA temos um centro técnico que é referência nacional e contribuimos muito para a cena local e para a capacitação de novos profissionais. O São Pedro pensava assim também. Mas quando eles publicizaram, que entrou uma OS, em seguida o Estado reduziu nos investimentos por conta da crise, a primeira coisa que dançou foi toda essa parte, porque isso não gera dinheiro, isso é interesse, entendeu? Então, assim, a publicização dá uma outra dinâmica administrativa se ela é feita com um termo de referência que amarra os conceitos, é isso que é importante, que precisa ser garantido.<sup>61</sup>

Giuliana Kauark enumera os pontos positivos da publicização, embora declare não ter certeza sobre as vantagens desse tipo de gestão para equipamentos culturais públicos.

Sinceramente não sei se eu consigo defender. Acho que sim, tem aspectos que são muito positivos na publicização, que no caso de um equipamento cultural público que se torna publicizado é muito mais em termos de gerenciamento de pessoal, financeiro, sai um pouco da burocracia estatal e consegue gerenciar mais os seus processos de compra e contratação. Há maior agilidade nos processos administrativos e isso é um aspecto positivo da publicização.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Ana Vaneska, em entrevista citada anteriormente.

<sup>61</sup> Moacyr Gramacho, diretor do Teatro Castro Alves (TCA). Entrevista cedida ao autor no dia 13 de abril de 2016, no TCA.

<sup>62</sup> Giuliana Kauark, em entrevista citada anteriormente.

A gestora adverte, no entanto, para a possível descontinuidade dos contratos a partir das mudanças de gestão dos governos. “Meu receio é muito nesse sentido, da fragilidade que isso toma, será que todas as gestões vão ter interesse em dar continuidade?”, questiona.

Importante frisar que, na Bahia, não são muitos os exemplos de equipamentos culturais públicos publicizados, talvez o único seja o complexo Cidade do Saber (CDS), localizado em Camaçari, município situado a 41 quilômetros de Salvador, na região metropolitana. A CDS é um espaço integrado de educação, cultura, esporte e lazer e, entre seus equipamentos, está o Teatro Cidade do Saber, com capacidade para quase 600 pessoas, o segundo maior do estado. Pertencente à prefeitura municipal, a CDS é administrada pela entidade não governamental (Organização Social) Instituto Professor Raimundo Pinheiro desde a sua inauguração, em 2007.

Ainda sobre essa temática, Romualdo Lisboa sugere que o investimento que deva ser feito nos consórcios públicos<sup>63</sup>, que ele considera ser “uma revolução nas políticas públicas do Brasil”.

A SecultBA não dá conta de manter os seus próprios espaços quanto mais ampliar para os espaços privados e outros espaços públicos. Eu entendo que precisamos investir em consórcios públicos. Consórcios entre municípios de um mesmo território teriam a capacidade de integração, de interação entre municípios e de captação de recurso, de envolvimento com outros entes federados. Acho que pode ser o grande caminho para gente pensar em redes de espaços culturais públicos e privados, em territórios de identidade diferentes, e vinculadas a consórcios municipais público. Esses consórcios podem permitir o repasse de fundo a fundo e que esses municípios a partir dos seus fundos municipais possam integrar uma rede para o fomento de espaços culturais.<sup>64</sup>

Apesar dessa defesa pelo estabelecimento de consórcios públicos no campo da cultura e, especificamente, no âmbito dos equipamentos culturais, não há até o momento nenhuma ação efetiva nessa área no Estado, tampouco no que se refere à publicização de espaços culturais públicos. A iniciativa mais recente e que tangencia um dos equipamentos abrangidos nesta pesquisa é a proposta de publicização da Orquestra Sinfônica da Bahia (OSBA), corpo estável do Teatro Castro Alves (TCA), que teve edital lançado para a seleção de uma Organização Social (OS) no mês de novembro de 2016.

Como vimos, os gestores entrevistados assumiram os cargos nos equipamentos pesquisados

<sup>63</sup> A figura dos consórcios públicos surgiu com o advento da Emenda Constitucional 19/98 e a promulgação da Lei nº 11.107/05 e seu regulamento, o Decreto nº 6.017/07. O consórcio público é uma modalidade de associação entre entes federados, que compõem a administração indireta dos entes consorciados, com vistas ao planejamento, à regulação e à execução de atividades de um modo geral ou de serviços públicos de interesse comum de alguns ou de todos os consorciados. A finalidade é executar a gestão associada de serviços públicos. Em geral, se constitui uma associação pública, com personalidade jurídica de direito público e natureza autárquica ou uma pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos. Cf. BAHIA. Consórcios Públicos. Disponível em: <<http://www.consorciospublicos.ba.gov.br>>. Acesso em: novembro de 2016.

<sup>64</sup> Romualdo Lisboa, em entrevista citada anteriormente.

com pouca ou quase nenhuma experiência em gestão de equipamentos culturais, mas com razoável vivência cultural e boa média de frequência a outros equipamentos da cidade. A maior parte pensa a gestão como um elo de interlocução entre o artista, a obra e o público; e que é papel do gestor planejar e liderar, além de possuir como principal habilidade a capacidade de articulação, diálogo e mediação, bem como uma formação que seja a mais ampla possível. Em linhas gerais, encaram com desconfiança ou são contrários à gratuidade do acesso às atividades artístico-culturais e a maior parte é a favor da publicização de equipamentos culturais públicos, mas com ressalvas.

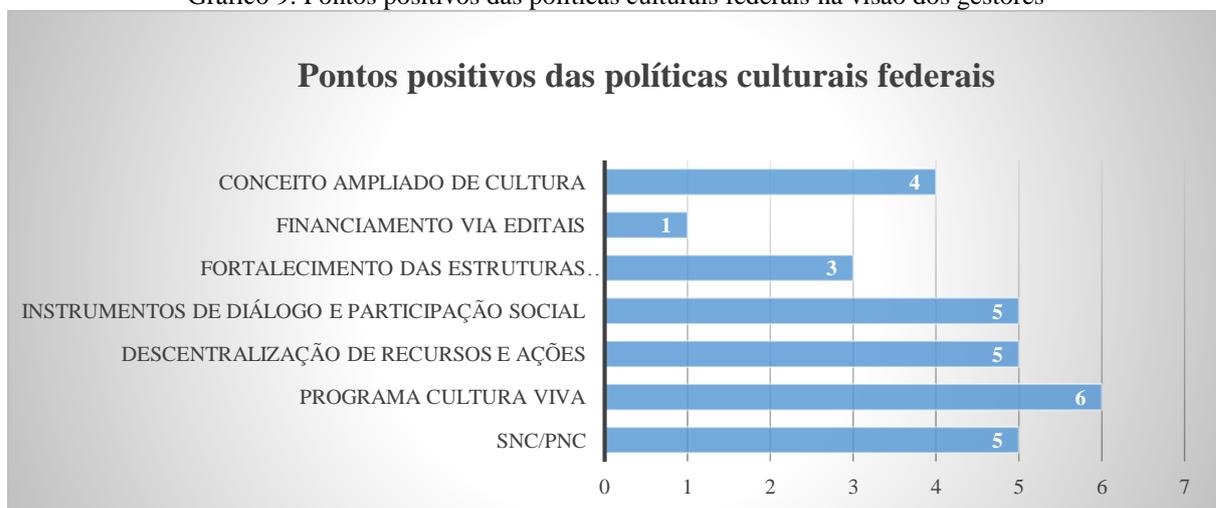
A seguir, abordamos a avaliação que os gestores fazem das políticas públicas de cultura.

### 3.3 AS POLÍTICAS CULTURAIS NA VISÃO DOS GESTORES ENTREVISTADOS

A temática das políticas culturais foi abordada na entrevista considerando as três esferas de governo: federal, estadual e municipal, na última década.

Em relação às **políticas culturais federais**, percebe-se, a partir da análise das respostas, que os gestores entrevistados prezam, como pontos positivos, por políticas de descentralização de recursos e ações, assim como estão atentos à necessidade do envolvimento da sociedade civil nas decisões políticas. O Programa Cultura Viva foi o mais mencionado, indicado por 43% (6) dos gestores; em seguida vieram o Sistema e o Plano Nacional de Cultura; a descentralização de recursos e ações; e a institucionalização de mecanismos de participação social, como conferências, conselhos e câmaras setoriais, todos citados por 36% (5) dos entrevistados (GRÁFICO 9).

Gráfico 9: Pontos positivos das políticas culturais federais na visão dos gestores

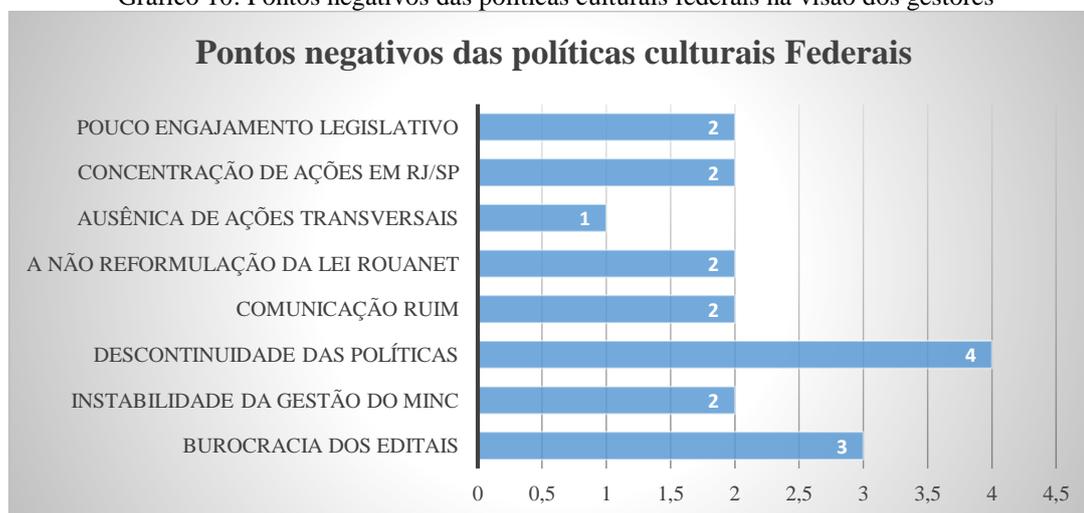


Os pontos negativos mais citados no que tange as políticas federais, conforme Gráfico 10, são a descontinuidade das políticas do Ministério da Cultura e a burocracia dos editais, em especial as exigências que compõem as prestações de contas dos Pontos de Cultura, mencionados, respectivamente, por 29% (4) e 21% (3).

Na leitura do gestor Romualdo Lisboa, apesar dos avanços alcançados nos últimos anos no campo da cultura, “pouco se conquistou do ponto de vista político”. Para ele, a pauta da cultura está distante da vida do povo brasileiro, e, portanto, das Assembleias Legislativas e Congresso Nacional; os fazedores de cultura não têm criado pontes com a sociedade.

É preciso que o trabalhador, quando sentar para calcular as despesas do mês tenha dentro da lista de prioridades dele, além de alimentação, a cultura como parte dos gastos mensais. Isso precisa ser incorporado na vida das pessoas. Mas eu entendo que o nosso papel como fazedores de cultura, eu não digo nem gestores públicos de cultura, mas fazedores de cultura, é tornar isso real, a gente precisa chegar à população. Os artistas têm papel fundamente nisso, precisam parar de fazer arte para eles mesmos, e é assim, tenho ido aos teatros e tenho visto cada vez mais os nossos pares trabalhando para eles mesmos. Então é como se os teatros fossem meras extensões das salas de ensaio. E o diálogo com o público tem sido cada vez menor. Não se cria pontes. E quanto mais se abre essa lacuna, mais profunda ela é, menos a gente torna a cultura como parte do cotidiano das pessoas, como pauta vital da vida das pessoas.<sup>65</sup>

Gráfico 10: Pontos negativos das políticas culturais federais na visão dos gestores

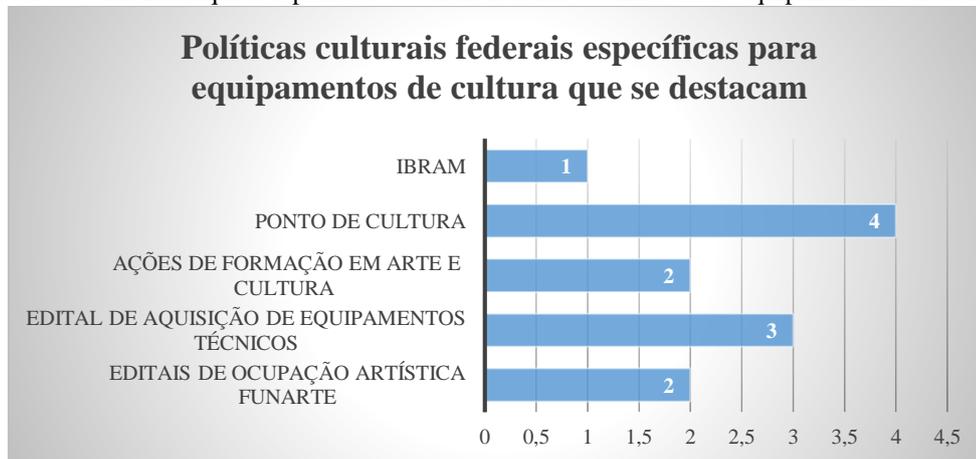


Solicitados a destacar ao menos três políticas, programas ou ações desenvolvidas nos últimos anos no âmbito federal, especificamente para equipamentos culturais, um número significativo de gestores, 43% (6), não indicaram nenhuma iniciativa. Os demais, 57% (8), men-

<sup>65</sup> Romualdo Lisboa, em entrevista cedida anteriormente.

cionam os Pontos de Cultura, 29% (4) e o Edital Funarte de Doação de Equipamentos de Iluminação Cênica, lançado em 2011, 21% (3), entre outros (GRÁFICO 11).

Gráfico 11: Destaque das políticas culturais federais no âmbito dos equipamentos culturais



Sobre o edital da FUNARTE, o objeto previa a doação de conjuntos de equipamentos de iluminação cênica a instituições públicas ou privadas sem fins lucrativos como forma de contribuir para a melhoria técnica e artística de espaços voltados à prática de atividades cênicas. O edital teve apenas uma edição e sobre ele, Romualdo Lisboa<sup>66</sup> tece o seguinte comentário:

Teve um problema sério naquele edital, porque era um prêmio e, juridicamente, não seria possível dar um prêmio em equipamento. A ideia era genial, mas morreu por conta dessas questões jurídicas. Eu não tenho certeza que foi por isso, imagino que seja... Seria um dos motivos, porque teve vários problemas, inclusive para entregar os kits, foi um problema sério aquele processo. Mas, assim, eu acho que foi o único, a única ação do governo federal direcionada para espaços culturais.<sup>67</sup>

Curioso notar que nenhum dos gestores citou os CEUs como uma iniciativa a se destacar das políticas federais. Quando indagado sobre a ausência dessa menção, Lisboa comenta que a forma como esses edifícios foram implementados pelo governo federal, desconsiderando os territórios em que foram instalados, e a falta de diálogo com os profissionais da cultura, podem ser apontados como motivos de um certo distanciamento com essa política.

Eu acho o CEU uma ideia genial, mas é um equipamento cultural que não leva em consideração a cultura daquela localidade. Tem formato muito mais das áreas sociais do que das necessidades das áreas culturais. Não que uma coisa esteja separada da outra, mas acho que os fazedores de cultura foram muito

<sup>66</sup> Romualdo Lisboa informou, em entrevista, que a DEC participou do edital, mas não foi selecionada.

<sup>67</sup> Romualdo Lisboa, em entrevista citada anteriormente.

pouco, foram quase nada consultados para criação desse programa, e isso gera essa distância. Eu, por exemplo, circulo todo o estado e não consegui encontrar um CEU em pleno funcionamento. Em Porto Seguro tem um CEU, acho que é Porto Seguro, ou é uma cidade daquela próxima ali, do extremo sul, tem um CEU, que a gestão dele é um problemão, porque quer se tornar comunitária, mas também é governamental, aí esse compartilhamento não funcionou, e a ocupação dele efetiva é muito ruim. Então acho primeiro que a concepção arquitetônica precisa ter um olhar dos fazedores de cultura e depois a ocupação dela também precisa ter um olhar dos fazedores de cultura. Não pode ser alguma coisa pensada de lá do ministério para cá.<sup>68</sup>

Corroborando com Lisboa, Giuliana Kauark, pontua que não houve um processo de discussão sobre o desenvolvimento, criação e construção desses equipamentos. Kauark ainda contrapõe a proposta dos CEUS à dos Pontos de Cultura.

A origem dos Pontos de cultura nasce da necessidade de criação de um programa de construção de equipamentos culturais, porém se percebeu que o investimento que se tinha era irrisório para a criação e que não atenderia à amplitude continental que tem o país. Ou seja, o ministério não dava conta da construção de equipamentos culturais por todo o Brasil. Então o programa dos Pontos de cultura foi justamente o programa que surgiu da negação de construção de equipamentos culturais. Então ao invés de botar esse recurso, que vai dar para criar uma titica de equipamentos culturais, criou-se o programa de pontos de cultura, que era financiado a médio prazo, durante três anos, às mais diversas instituições culturais. E aí é uma noção muito mais abrangente de equipamentos culturais, porque foi tudo. De grupo de capoeira, biblioteca, teatro, a terreiro, a oca de índio, a tudo. E aí o CEU volta com a ideia que foi negada, que é a origem dos pontos de cultura. Então não sei se eu destacaria os CEUs, até porque ainda são muito recentes, e eu não consigo avaliar ainda os seus resultados, não é? Que impacto eles têm tido?<sup>69</sup>

Ainda em relação aos CEUs, vale destacar o depoimento de Isabela Silveira, sobre o Edital Funarte de Ocupação dos CEUs das Artes, lançado em 2013, pela Fundação Nacional das Artes, com o objetivo de selecionar 80 projetos de ocupação, sendo um para cada CEU.

Devia tocar fogo naquela minuta inicial do edital de ocupação dos CEUs. ‘Aquilo é um acinte’. A palavra é essa, não é menos do que essa, eu disse isso publicamente numa reunião em Brasília, que eu achei um acinte, porque desconsidera totalmente as realidades locais. O valor era pífio, se eu não estou enganada era 60, 70 mil reais para fazer quase um ano de programação. Parece que a pessoa entrou no gabinete, fez aquilo lá, sem conversar com ninguém, desconsiderando as coisas do próprio ministério, desconsiderando a realidade, e todo o material produzido sobre os pontos de cultura, por exemplo. Temos câmara setorial, tem GT, tem um monte de gente nesse Brasil organizado e na sociedade civil para conversar sobre isso, não foi conversado, é mal feito, é pouco dinheiro, é uma precarização. Eu acho que é um acinte porque joga fora

<sup>68</sup> Romualdo Lisboa, em entrevista citada anteriormente.

<sup>69</sup> Giuliana Kauark, em entrevista citada anteriormente.

um trabalho que foi feito coletivamente dentro do próprio ministério e com participação das pessoas junto ao ministério.<sup>70</sup>

O edital, por fim, foi lançado com o valor de R\$100.000,00 bruto por projeto, pelo período de seis meses, e não por um ano, e contemplou 27 projetos em 2013 e 53 em 2014<sup>71</sup>, e desde então não teve outra edição.

Quando solicitado aos gestores entrevistados que indicassem ao menos três iniciativas prioritárias nas quais o Ministério da Cultura deveria investir em relação aos equipamentos de cultura, a mais citada, como mostra o gráfico abaixo (GRÁFICO 12), foi a necessidade de criação de um fundo ou programa de apoio a manutenção e qualificação, indicada por 64% (9) dos gestores. Outras iniciativas indicadas foram qualificação de gestores de equipamentos culturais, 21% (3); apoio para programação de qualidade e contínua, 14% (2); mapeamento e pesquisas, 14% (2); promoção de parcerias público-privadas, 7% (1); e programas de formação de público, 7% (1).

Gráfico 12: Prioridades do Ministério da Cultura em relação aos equipamentos culturais



A esse respeito, Márcio Bacelar defende que não basta pensar editais para ocupar os espaços e ter profissionais qualificados se “não há o mínimo para dar a manutenção que os equipamentos precisam. Então acho que hoje o grande gargalo dos espaços é justamente manutenção preventiva, e não apenas corretiva como acontece”<sup>72</sup>.

<sup>70</sup> Isabela Silveira, em entrevista citada anteriormente.

<sup>71</sup> O resultado do Edital pode ser verificado no site da FUNARTE. Disponível em: <[http://www.funarte.gov.br/wp-content/uploads/2013/08/EDITAL-FUNARTE-DE-OCUPACAO-DOS-CEUS-DAS-ARTES\\_ANEXO-3\\_listagem-final\\_80.pdf](http://www.funarte.gov.br/wp-content/uploads/2013/08/EDITAL-FUNARTE-DE-OCUPACAO-DOS-CEUS-DAS-ARTES_ANEXO-3_listagem-final_80.pdf)>. Acesso em: nov. 2016.

<sup>72</sup> Márcio Bacelar, em entrevista citada anteriormente.

Giuliana Kauark, ex-diretora da DEC, alerta para a necessidade de se discutir a responsabilidade de cada esfera de governo em relação aos equipamentos de cultura. Para a gestora, a União deveria se dedicar aos mapeamentos e pesquisas macro do campo cultural, incluindo aí o universo dos espaços culturais; ao Estado caberia a construção e manutenção de equipamentos – com o devido apoio e parceria da União, prefeituras e iniciativa privada; e o município ficaria a cargo de realizar programas e projetos de formação de públicos, “afinal é no município que moram as pessoas e onde as dinâmicas culturais que ocorrem”<sup>73</sup>.

A gestora sentencia ainda que, independentemente do nível de governo, “é preciso evitar os seres iluminados”, aqueles que pretensamente teriam sempre uma nova ideia para colocar em prática a cada início de gestão. “Eu acredito em trabalho colaborativo, em trabalho conjunto, em trabalho democrático, em cima de demandas reais, e para isso você precisa dialogar, estudar, pesquisar, entender os limites, orçar, então acho que o primeiro passo deveria ser sempre nesse sentido” diz.

Ainda sobre o papel do MinC no desenvolvimento de políticas para os equipamentos culturais voltados especificamente para as artes cênicas e a música, Kauark faz algumas provocações e análises que apontam para a necessidade de um trabalho institucional voltado para o mapeamento e pesquisa do universo que compõe esse setor.

Caberia ao MinC a promoção do diálogo com os atores que estão diretamente implicados com espaços culturais, principalmente, eu acho, os de caráter cênico. Porque isso está sendo muito desenvolvido no âmbito dos museus. De certo modo, acho que é desenvolvido no âmbito das bibliotecas, dos cinemas, não é? Esses setores são muito mais organizados, há maior cooperação entre eles. O setor, entre aspas, dos espaços culturais cênicos, é absolutamente disperso. Não tem diálogo diretamente com esses atores. Quem são esses atores? É o povo do teatro? Não necessariamente, porque o povo de teatro pode estar envolvido com grupo, pode estar envolvido com o fazer teatral enquanto fazer artístico, mas não necessariamente com a gestão de um teatro. Então a promoção de diálogo com esses atores, até para começar a se discutir que políticas são necessárias, também seria uma ação. Isso que deveria ser prioritário no âmbito do Ministério da Cultura. Tem uma falha, na verdade. Quem está gerindo um teatro? Tem discussão sobre isso? Sabe quais são as políticas? Tem diálogo com os entes governamentais, com os órgãos públicos responsáveis pelas políticas culturais? Não tem, não é? Talvez até pensando mais pragmaticamente, uma maior aproximação entre IBRAM e FUNARTE poderia dar conta de uma elaboração de políticas culturais para espaços culturais de caráter cênicos que fosse inspirada nas políticas que são desenvolvidas para os museus, não sei. Eu talvez não esteja dando exemplos do que ser feito porque realmente eu acho que demanda ainda estudos. O MinC poderia ou deveria fazer justamente isso, entender o que falta, desenvolver estudos, promover diálogos, aproximar instituições que trabalhem com equipamentos culturais para

<sup>73</sup> Giuliana Kauark, em entrevista citada anteriormente.

que possam trocar conhecimento em termos de gestão.<sup>74</sup>

Em relação às **políticas culturais estaduais**, os pontos positivos mais mencionados pelos entrevistados foram os instrumentos utilizados pela Secretaria de Cultura do Estado da Bahia para democratizar os recursos, 57% (8); seguidos dos instrumentos legais, a exemplo da Lei Orgânica, do Sistema e do Plano Estadual de Cultura, indicados por 43% (6), conforme pode ser verificado no Gráfico 13. Ainda foram mencionadas a política de territorialização; a institucionalização de pastas autônomas e independentes para a cultura; o investimento feito nos mecanismos de escuta e diálogo com a sociedade civil, como as conferências, câmaras e colegiados setoriais; entre outros.

No que se refere aos pontos negativos das políticas estaduais para equipamentos culturais, o mais citado foi o baixo orçamento da pasta, indicado por 42% (6) dos entrevistados (GRÁFICO 14). Ainda foram citados por um percentual significativo dos entrevistados como pontos negativos a descontinuidade das políticas e a ausência de concurso público, 21% (3) cada. Em relação a esse último ponto, vale destacar que a Secretaria de Cultura do Estado, desde que foi recriada em 2007, não realizou concurso público, tendo havido apenas seleção para contratações temporárias de funcionários em Regime Especial de Direito Administrativo (REDA).

Um outro ponto foi destacado como negativo, uma suposta concentração de pensamento da Faculdade de Comunicação (FACOM/UFBA) nas políticas culturais da SecultBA, conforme opina Isabela Silveira. A FACOM mantém um curso de graduação em Produção Cultural desde 1996 e, até o ano de 2010, abrigava o Programa Multidisciplinar em Pós-Graduação em Cultura e Sociedade, tendo muitos dos seus docentes e discentes assumido cargos importantes na Secretaria de Cultura ao longo dos últimos nove anos.

Teve um excesso de concentração do pensamento... olha só, olha o que eu vou falar... da Faculdade de Comunicação, do curso de Produção Cultural, da FACOM. Acho que tinha que ter, que foi ótimo, que foi importante, não é jogar o bebê junto com a água do banho não, mas eu acho que tinha que ter conversado melhor com as áreas dos fazedores. Houve um engessamento em alguns lugares [*da SecultBA*] que a gente no momento da crise poderia ter resolvido melhor, se tivessem mais fazedores, se tivesse envolvido outras pessoas, batido no liquidificador em termos institucionais. Acho que deveria ter mais artistas lá contribuindo para pensar a gestão pública.<sup>75</sup>

Romualdo Lisboa resume assim as três últimas gestões da secretaria estadual, no que

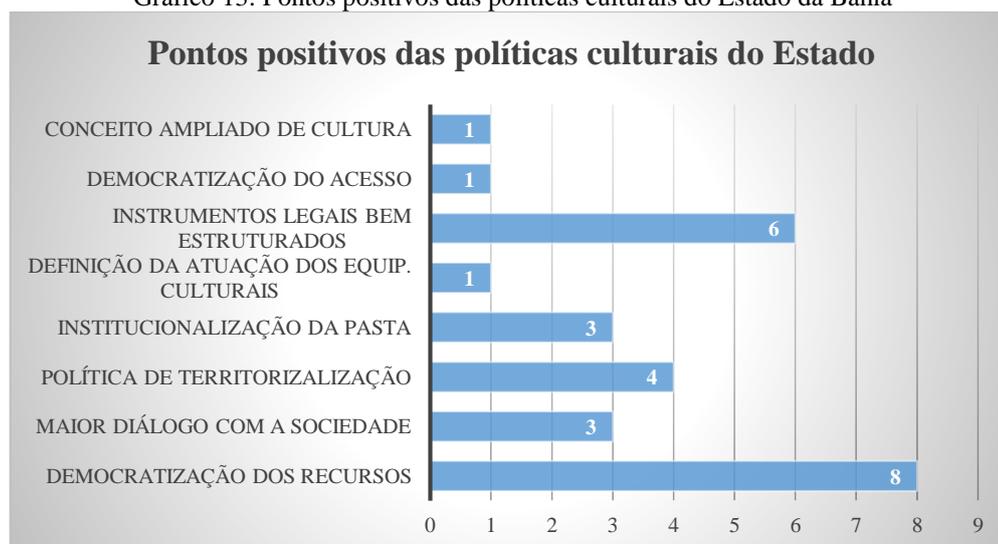
<sup>74</sup> Giuliana Kauark, em entrevista citada anteriormente.

<sup>75</sup> Isabela Silveira, em entrevista citada anteriormente.

tange aos principais pontos positivos e a avançar:

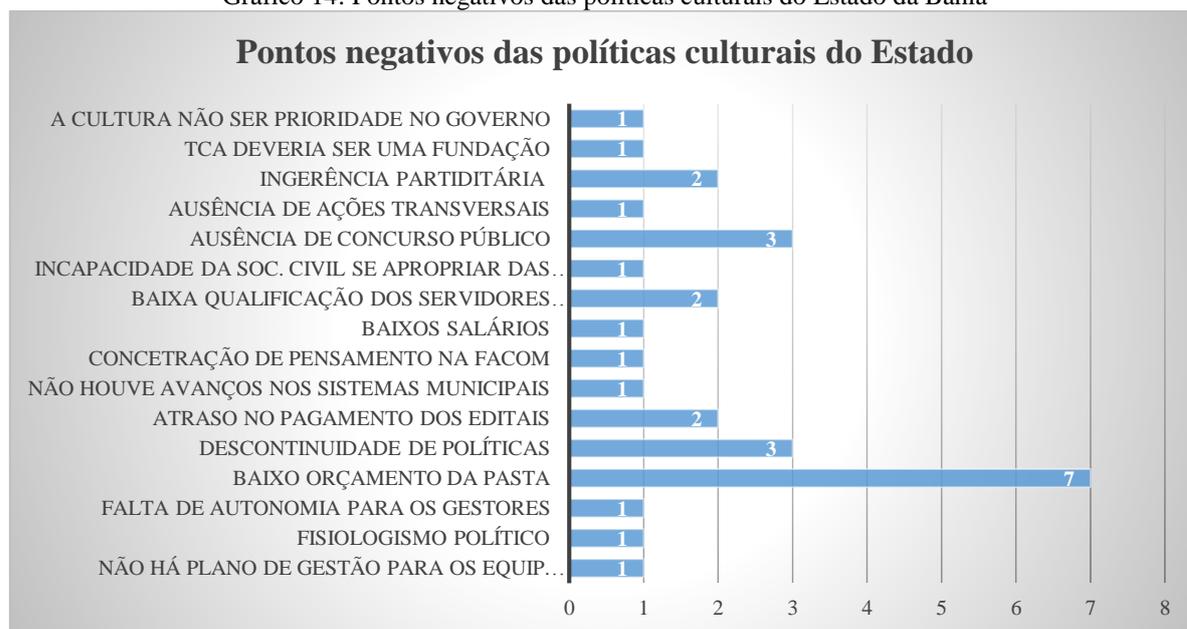
A Secretaria de Cultura do Estado da Bahia tem três gerações diferentes. Estamos na terceira. A primeira geração, que foi uma quebra total de paradigmas, que houve uma mudança da lógica das políticas, foi conduzida por Márcio Meirelles, a partir de 2007 [até 2010]. Ele fez a Bahia inteira, os fazedores de cultura da Bahia inteira entenderem que a Secult era do estado, e não de Salvador, e construiu ações, programas, direcionados para Bahia inteira. Então isso foi para mim o primeiro passo, e um passo gigantesco para se construir uma política nova de cultura. Depois a gente tem uma outra geração que institucionaliza isso tudo, da forma mais genial, quer dizer, a gente conseguiu, a partir da gestão de Albino Rubim [2011-2014], transformar em instituição tudo aquilo que na gestão anterior a gente estava trabalhando na marra, consolidando através da participação social. Não estava escrito em nenhuma lei que o Fundo de Cultura era específico para fomento, e que a gente não ia mais bancar festa de São João e Carnaval com ele, aí a gente faz uma lei, atualiza a Lei do Fundo, consegue promulgar a Lei Orgânica de Cultura, então essas duas gestões preparam o caldeirão, deixam ele prontinho. O que essa nova gestão [a terceira geração] tem como missão é exatamente botar o combustível pra gente fazer essa sopa, fazer uma sopa diversa, múltipla, sabe? Porque está tudo pronto, a gente tem tudo na mão. Está faltando o quê? Falta dinheiro, falta investimento, falta ter um orçamento robusto, falta o governo do estado da Bahia entender essa área como área prioritária, e a gente vê que ainda somos submetidos a cortes de orçamento linear. Quando cortam 30%, cortam 30% de tudo. Em uma Secretaria que tem o menor orçamento do estado, quando você corta 30%, você corta 30% de nada, sobra o quê? Então o que eu vejo é que nós conseguimos chegar num estágio extremamente importante da consolidação desse universo da cultura e agora a gente precisa ir atrás de grana. É investimento mesmo. A gente precisa fazer chegar esse recurso.<sup>76</sup>

Gráfico 13: Pontos positivos das políticas culturais do Estado da Bahia



<sup>76</sup> Romualdo Lisboa, em entrevista citada anteriormente.

Gráfico 14: Pontos negativos das políticas culturais do Estado da Bahia



Sobre as políticas, programas e ações do Estado direcionados aos equipamentos culturais, os gestores entrevistados citam dez iniciativas, conforme Gráfico 15. Entre elas, a mais citada é a facilitação de acesso às pautas, 43% (6), representada pelo projeto Cessão de Pautas Gratuitas, que garantia gratuidade para pautas que se adequassem ao calendário temático estabelecido pela SecultBA. Logo em seguida, aparece o Circuito Popular de Cinema e Vídeo (CPCV), citado por 29% (4) dos entrevistados, um projeto criado em 2007 que tinha por objetivo fazer circular mostras de cinema e vídeo, semanalmente, em espaços culturais administrados pela DEC. A programação, com entrada franca, era composta basicamente por longas e curtas metragens nacionais de diversos gêneros.

A gestora do Espaço Cultural Alagados, Jamira Muniz, relatou grande adesão do público local ao CPCV, principalmente de crianças e adolescentes. Porém, o Circuito foi interrompido no início de 2015, segundo Romualdo Lisboa, porque não seria papel da SecultBA desenvolver projetos permanentes, e sim fomentar e apoiar iniciativas da sociedade civil e comunidade cultural. Para Lisboa, havia uma confusão entre os gestores, que terminavam concentrando a maior parte de seu trabalho em produzir eventos dentro do equipamento. Ele defende que os gestores

não são produtores culturais, o papel deles na gestão do espaço cultural, não é o de produzir. É pensar nas várias interlocuções que o espaço através do seu gestor pode fazer na comunidade. Então é pensar em como aquele espaço está aberto para as discussões que acontecem nas universidades, nas escolas, nas câmaras de vereadores, e nas associações de moradores.<sup>77</sup>

<sup>77</sup> Romualdo Lisboa, em entrevista citada anteriormente.

Foi citada ainda como uma iniciativa importante, por 29% (4) dos entrevistados, a normatização dos procedimentos internos e dos usos dos equipamentos culturais da Secretaria de Cultura. Sobre essa iniciativa, a gestora Kátia Najara lembra que, ao assumir o cargo de diretora de espaços culturais, quando o setor ainda pertencia à FUNCEB, havia uma inadequação dos usos dos equipamentos, com um alto número de pautas político-partidárias, religiosas e de formaturas, em especial nos centros de cultura do interior do estado. Segundo ela, esse era um dos motivos do distanciamento da classe artística desses equipamentos.

Esse contexto nos obrigou a definir critérios mais claros para o uso dos equipamentos culturais, e ao mesmo tempo sermos mais rígidos na definição das pautas, reservando os dias nobres, sexta a domingo, para atividades exclusivamente artístico-culturais, e liberando as terças, quartas e quintas para possíveis formaturas. Quanto aos eventos religiosos e partidários, foram proibidos desde então.<sup>78</sup>

Vale sublinhar também as menções feitas aos editais lançados pela SeculBA nos últimos anos, tanto os de fomento da cadeia produtiva das linguagens artísticas e expressões culturais quanto os de apoio a instituições e grupos culturais e de dinamização da programação dos espaços culturais públicos e privados do estado, citados ao todo por 29% (4) dos entrevistados. No entanto, Ana Vaneska chama a atenção para o não alcance e inserção desses mecanismos entre as classes mais populares.

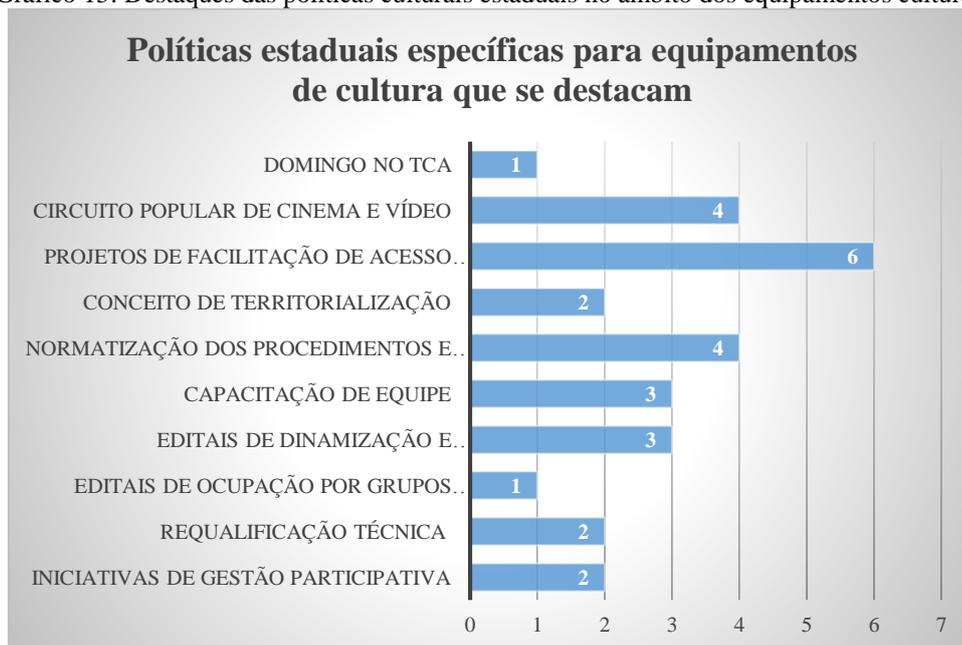
O MinC e a Secretaria de Cultura da Bahia ainda têm um olhar muito de classe média. Isso é uma questão de classe, não tem como fazer essa discussão sem chegar a esse ponto. Quando as comunidades reclamam de como o edital é feito, da dificuldade de leitura, os editais não são legíveis, tem uma questão de classe aí embutida. É bem verdade que avançou, agora uma comunidade lá no Cabrobó pode pegar o gravador ou uma câmera e gravar, mas a gente tem condição de avançar ainda muito mais.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Kátia Najara, ex-gestora da DEC. Entrevista cedida ao autor no dia 30 de junho de 2016, no bairro do Canela, em Salvador-BA.

<sup>79</sup> Ana Vaneska, em entrevista citada anteriormente.

Gráfico 15: Destaques das políticas culturais estaduais no âmbito dos equipamentos culturais



Assim como na esfera federal, a maior parte dos gestores, 57% (8), indica que a principal prioridade do Estado no âmbito dos equipamentos culturais deveria estar relacionada às questões de manutenção, requalificação e reforma (GRÁFICO 16).

Márcio Bacelar relata, por exemplo, que os problemas de manutenção do Centro Cultural Plataforma passam tanto pela ausência de contratos de manutenção preventiva quanto pela falta de profissionais essenciais para o bom funcionamento do espaço.

Temos apenas contrato de manutenção preventiva para o sistema de ar condicionado. Não temos contrato de dedetização, não temos um contrato permanente de troca de extintores. Nós temos um setor dentro da Secult, que toma conta da Secult e automaticamente dos equipamentos culturais da capital, que se você tiver, por exemplo qualquer problema de eletricidade, tem um eletricista lá que vem ajudar. Vem ver o que está acontecendo. Mas nós já tivemos problemas de chegar em uma sexta-feira a noite e a bomba parar de funcionar e passarmos o final de semana todo sem água porque o eletricista só podia vir na segunda-feira. Para além da falta de pessoal, acho que manutenção hoje é nosso maior problema. Eu acho que devia se investir muito mais na manutenção dos equipamentos. A gente não tem uma grana emergencial, tinha os adiantamentos para qualquer coisa, hoje não existe mais. Vivemos em constante contingenciamento.<sup>80</sup>

O equipamento cultural é, em geral, um espaço de grande circulação de pessoas e que exige constante manutenção e reparos para o seu bom funcionamento e adequada recepção aos

<sup>80</sup> Márcio Bacelar, em entrevista citada anteriormente.

seus públicos. Situações emergenciais, como as relatadas por Bacelar, são comuns, e a dificuldade que a máquina pública ainda tem para lidar com isso torna essa questão um dos principais desafios na gestão de um equipamento cultural público.

Também associada ao tema manutenção e reformas, foi citada a necessidade de se repensar a arquitetura dos equipamentos pertencentes à SecultBA. Sobre isso, Romualdo Lisboa comenta que é preciso uma atualização do ponto de vista da caixa cênica e dos equipamentos técnicos.

É preciso entender que da década de 1980 para cá a produção cultural mudou muito, o formato, a estrutura, a dinâmica dela mudou. Já em 1986, o modelo Silvio Robato, por exemplo, era defasado para o que se fazia naquele momento, só que como sempre, os governos não consultam quem ocupa e entregam os espaços já prontos. Ai naquele momento os fazedores de cultura, de um modo geral, tiveram que se adaptar, adaptar suas produções praquilo, para esse formato, só que agora passados 30 anos, a gente precisa encarar isso, e readequar esses equipamentos.<sup>81</sup>

Lisboa ainda questiona a ausência de investimentos em projetos de captação de água da chuva e luz solar para geração de energia elétrica nesses equipamentos, além da incômoda presença de muros e grades.

Não consigo conceber um espaço cultural hoje, na sociedade em que a gente vive, que não tenha pelo menos parte da sua energia elétrica sendo gerada através de energia solar. Eu não consigo entender um espaço cultural que não tenha o reaproveitamento para o consumo interno, que não dialogue com cultura digital, que não tenha em sua estrutura laboratórios digitais, para se produzir conteúdo digital. Então é preciso repensar a estrutura física para atender essas demandas. Quer ver mais? Eu não consigo entender um espaço cultural que tem muro. Como é que um espaço cultural tem muro?! Então é preciso quebrar esses muros logo, acabar com eles. Tanto os físicos quanto os simbólicos. Mas assim, precisa de política pública para isso também, né? Não é somente arrancar as grades e os muros. É preciso uma intervenção do ponto de vista cultural mais amplo, no entorno disso. É preciso ter um ponto de vista da ocupação do próprio espaço, não pode ser uma ocupação somente artística.<sup>82</sup>

Foi citada também, por 21% (3) dos gestores, a necessidade de programas de formação de público e de uma comunicação mais eficiente, conforme pontua Isabela Silveira.

Precisa avançar pra um programa de formação de público sério e consistente, formação de público não significa fazer oficina de teatro, não é sobre isso, é sobre uma programação continuada, que dialoga com os diversos públicos e faixas etárias e que se articule com o entorno e a comunidade dali, e acho que

<sup>81</sup> Romualdo Lisboa, em entrevista citada anteriormente.

<sup>82</sup> Romualdo Lisboa, em entrevista citada anteriormente.

precisava urgente, pra ontem, de plano de comunicação consistente, que pudesse dar visibilidade, que já há bastante visibilidade, se pensarmos no investimento que é feito, que é zero praticamente, mas se tivesse um plano de comunicação sério, que permitisse que aquelas ações ali realizadas chegassem a um número maior de pessoas avançaríamos muito mais<sup>83</sup>.

Outro dado que vale ser ressaltado, sendo pouco abordado e que revela certa precarização do trabalho do gestor de equipamento cultural, é o valor dos salários pagos a esses profissionais e o acúmulo de funções a que são submetidos. Conforme relata ainda Isabela Silveira:

Devia rever todo o plano de cargos e salários das pessoas envolvidas. A remuneração das pessoas que estão nos espaços culturais da DEC, nos museus e nas bibliotecas do estado é pífia, é vergonhoso. Não digo o TCA, porque é outra realidade. E o que acontece? Você vai perdendo os quadros melhores. A prática diária termina convidando esses gestores a se tornarem simples gerentes de espaço, e eles não conseguem avançar para o campo simbólico do posicionamento, social, da curadoria, da programação, porque eles tão apagando incêndio e tentando equilibrar rotina diária de pouquíssimo dinheiro.<sup>84</sup>

O salário base de um gestor de equipamento cultural da DEC, em 2016, por exemplo, correspondia a R\$1.200,00, mais 20% a 50% de gratificação, ou seja, não ultrapassa o valor bruto de R\$1.800,00. A remuneração da direção geral do Teatro Castro Alves gira em torno de R\$7.000,00, segundo informações dos próprios gestores. Moacyr Gramacho, diretor do TCA, comenta que “o valor não cobre o nível de responsabilidade que o cargo exige”<sup>85</sup>. Na mesma linha de pensamento, Ana Vaneska também questiona os baixos salários pagos aos gestores que cumprem uma carga de 40 horas semanais e que inclui muitas vezes os finais de semana.

Eu recebia, por exemplo, por 40 horas [*quando era gestora do CC Plataforma*] menos do que eu recebo por 20 horas no município [*onde ensina teatro em uma escola municipal*]. O estado nunca me pagou para ficar até uma, três horas da manhã. Eu lembro que quando entrei o meu salário era um pouco mais de R\$1.200,00. Meu salário chegou a R\$1.700,00, no máximo. Isso era para administrar, para fazer gestão de pessoas, para fazer mediação de público, para fazer produção, para fazer aquilo que foi construído.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Isabela Silveira, em entrevista citada anteriormente.

<sup>84</sup> Isabela Silveira, em entrevista citada anteriormente.

<sup>85</sup> Moacyr Gramacho, em entrevista citada anteriormente.

<sup>86</sup> Ana Vaneska, em entrevista citada anteriormente.

Gráfico 16: Prioridades da SecultBa em relação aos equipamentos culturais



Considerando as **políticas culturais municipais**, desenvolvidas pela Prefeitura de Salvador, entre os principais pontos positivos, apontados por 36% (5) dos gestores, estão o fortalecimento da Fundação Gregório de Mattos (FGM), a implementação de editais de fomento, a retomada das atividades do Espaço Cultural da Barroquinha e a reabertura do Teatro Gregório de Mattos (GRÁFICO 17). Em relação aos pontos negativos estão o excesso de ações eventuais e pouco consistentes, 36% (5); a ausência de uma secretaria autônoma, estando a cultura submissa ao turismo, 21% (3); o baixo orçamento da pasta, 21% (3); e a pouca participação da sociedade civil nas decisões das políticas públicas de cultura, apesar da criação de mecanismos de diálogo como o Conselho Municipal, 21% (3) (GRÁFICO 18).

Chicco Assis, Subgerente de Espaços Culturais do município, diz que, ao comparar a atual gestão com o período imediatamente anterior, percebe-se uma mudança significativa, mas que “ainda tem um grande problema, não temos uma secretaria independente. Estar atrelado ou à educação, como foi boa parte desse período, ou ao turismo, como estamos atualmente, acaba subjugando a cultura a essas outras pastas”<sup>87</sup>.

Kauark lembra que Salvador não tem um histórico de desenvolvimento de políticas culturais consistentes e sistemáticas no âmbito municipal. Ela destaca, no entanto, as gestões de Paulo Lima (2005 a 2008) e Fernando Guerreiro (2013 - atual), e afirma que, por mais críticas que se possa fazer à atual gestão municipal, é preciso reconhecer que a “Fundação Gregório de Matos voltou a funcionar”.

Em relação à política de eventos, um dos principais alvos de crítica, Kauark comenta

<sup>87</sup> Chicco Assis, gestor do Espaço Cultural da Barroquinha. Entrevista cedida ao autor no dia 30 de março de 2016, no Espaço Cultural da Barroquinha.

que embora ela tenha seus méritos, “pois chama a atenção, atende à população de uma maneira mais generalizada, é insuficiente, não pode ser a única, ou a principal, onde são destinados os maiores investimentos”. Ela ainda ressalta que essas políticas são “muito pouco consistentes, e aí eu acho que não é uma questão de capacidade, é uma questão de atenção mesmo, de prioridade”<sup>88</sup>.

Sobre a participação da sociedade civil nas discussões das políticas culturais municipais, ela comenta que

a participação no conselho e no plano está sendo muito rasa, há pouco envolvimento da comunidade cultural, participação mais qualificada, diversificada, uma atenção prioritária do órgão responsável, porque eu acho que isso é encarado como uma iniciativa secundária dentro da FGM ou da Secretaria de Cultura e Turismo. Ainda tem o fato de que Salvador, pela importância que a cultura tem para a cidade, merecia um orçamento muito maior, uma infraestrutura institucional muito maior, uma participação civil nessas instâncias de participação muito maior.<sup>89</sup>

Jamira Muniz destaca a falta de alinhamento com outras políticas como mobilidade urbana e educação, por exemplo. Ela diz que costuma levar grupos de crianças e adolescentes da Península de Itapagipe para assistir a espetáculos no centro de Salvador e percebe a dificuldade de circular pela cidade.

Outro dia mesmo, eu descii com os meninos pela Ladeira da Montanha [*região deserta e perigosa no centro de Salvador*], com quase 23 adolescentes. Por quê? Porque o elevador fechou, estava fechado. Então você assiste ao espetáculo, sai do espetáculo, já fica preocupado. Tem gente que sai antes do espetáculo terminar. Não tem ônibus, dizem que aumentou o número de ônibus, não aumentou coisíssima nenhuma. O Elevador Lacerda fecha às 22 horas. Como fica quem vem do Pelourinho? Quem vai assistir ao espetáculo e termina 23h? Ninguém vai! Isso não favorece o consumo, entende? Pelo contrário, afasta as pessoas dos espaços culturais. Como é que você pensa incentivar o consumo cultural e a vivência na cidade, sem pensar no transporte, sem pensar na segurança pública, sem pensar em nada disso? Então tem que ser integrado. A gente ocupa a cidade de ousada, mas a cidade está deserta, e eu digo isso porque eu ando na cidade.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> Giuliana Kauark, em entrevista citada anteriormente.

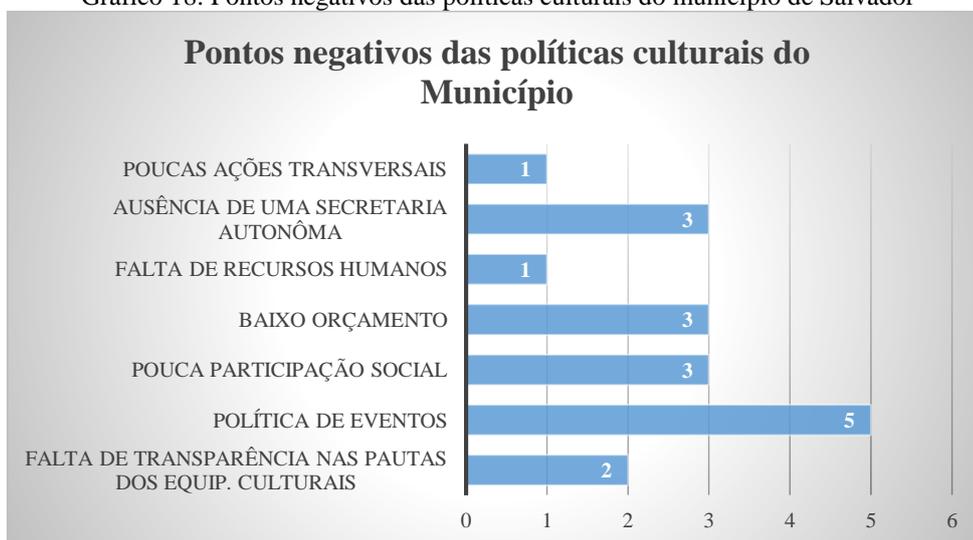
<sup>89</sup> Giuliana Kauark, em entrevista citada anteriormente.

<sup>90</sup> Jamira Muniz, em entrevista citada anteriormente.

Gráfico 17: Pontos positivos das políticas culturais do município de Salvador

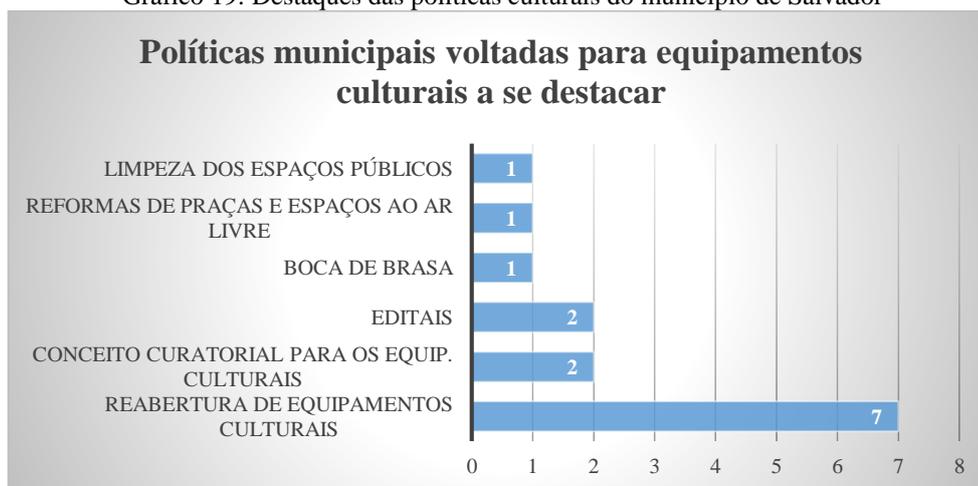


Gráfico 18: Pontos negativos das políticas culturais do município de Salvador



Em relação às políticas direcionadas especificamente aos equipamentos culturais, 50% (7) dos entrevistados destacam a reabertura e requalificação de equipamentos culturais, sobretudo Teatro Gregório de Mattos, Espaço Cultural da Barroquinha e Casa do Benim (GRÁFICO 19).

Gráfico 19: Destaques das políticas culturais do município de Salvador



Sobre a gestão desses equipamentos, Giuliana Kauark registra que

Deveríamos ter espaços culturais com uma gestão muito mais qualificada, com um funcionamento muito maior. Se olharmos um pouquinho atrás, em 2013 estava tudo fechado, numa capital, uma das principais cidades do Nordeste. Parece que a gente ainda está engatinhando em termos de políticas culturais municipais, o que é uma vergonha, sendo uma capital. Salvador é uma cidade histórica, tem mais de 450 anos. Não tem um arquivo municipal adequado, por exemplo, não tem um museu decente, um espaço cultural dedicado à história da cidade. E é isso, a única coisa que salva atualmente é o funcionamento do Teatro Gregório e Espaço Barroquinha. Mas é só isso, são esses dois equipamentos, você não tem mais nada. É uma tristeza.<sup>91</sup>

Entre as principais prioridades sobre quais os órgãos municipais deveriam se debruçar, estão a ampliação da rede de equipamentos culturais na cidade, especialmente para os bairros periféricos, citada por 29% (4) dos entrevistados, e maior diálogo com a sociedade, citado por 21% (3), conforme Gráfico 20.

<sup>91</sup> Giuliana Kauark, em entrevista citada anteriormente.

Gráfico 20: Prioridades da Secretaria Municipal de Cultura e Turismo em relação aos equipamentos culturais



Kátia Costa, ex-gestora do Espaço Xisto, defende que “qualquer política para equipamentos tem que compreender esses locais como espaços democráticos, onde todo cidadão possa sentir algum nível de pertencimento. A gestão tem que ser compartilhada”. Para ela,

Os equipamentos têm que ter uma programação ampla, diversidade de atividades culturais, horários diversos, que tenha programação diária, não seja apenas de final de semana. Claro: tudo isso seja feito a partir do contexto que está inserido. Mas em uma perspectiva de sempre ultrapassar. Porque também é um espaço de visibilidade. Acho que o município precisa investir nisso.<sup>92</sup>

Romualdo Lisboa pontua que não há nenhuma possibilidade de existir fomento para equipamentos culturais que não seja no município e crítica os baixos orçamentos que as prefeituras destinam à cultura. Ele diz que “o artista faz a arte dele no município, o estado, a união, não vão dar conta nunca de chegar em Abaré [*norte da Bahia*], o estado não vai chegar praquela menino que toca sanfona lá em Pau Brasil [*litoral sul da Bahia*], quem dá conta de chegar nele é o município”<sup>93</sup>. O gestor comenta ainda sobre a dificuldade da classe artística e comunidade cultural em eleger legisladores que tenham entre suas bandeiras a cultura como pauta e que isso é um passo fundamental para avanços mais consistentes na área.

Os municípios brasileiros, os municípios baianos, não assumem a cultura como uma ação do governo municipal, não preveem orçamento para a cultura. Para você ter uma ideia, o orçamento do município de Ilhéus para a cultura é menor do que o orçamento do Teatro Popular de Ilhéus, entendeu? Esse ano

<sup>92</sup> Kátia Costa, em entrevista citada anteriormente.

<sup>93</sup> Romualdo Lisboa, em entrevista citada anteriormente.

que passou, 2015, o orçamento do município de Ilhéus foi de 650 mil reais. O ano em que o Teatro Popular de Ilhéus capta menos recurso, capta 800 mil, capta 1 milhão de reais. Fazendo projetos durante o ano todo. Então não há nenhuma preocupação dos municípios com essa área. E acho um erro estratégico dos partidos políticos brasileiros, porque é cuidando desse universo da cultura que você cuida de outros tantos, que eles consideram prioritários, então nós resolveríamos inúmeros problemas do ponto de vista da saúde, da educação, do saneamento básico, entre outros. Nós resolveríamos muitos problemas com investimento em cultura. Nós fazedores de cultura na Bahia não conseguimos sequer eleger um deputado que tenha como pauta central a cultura.<sup>94</sup>

Em linhas gerais, tomando por base as avaliações feitas pelos gestores, entre as iniciativas mais importantes realizadas pelos órgãos públicos de cultura estão o Programa Cultura Viva e o edital de aquisição de equipamentos de iluminação cênica (esfera federal); facilitação do acesso às pautas dos equipamentos culturais pertencentes ao estado, além da normatização do uso desses ambientes (esfera estadual); e a reabertura de dois equipamentos culturais na cidade, o Espaço Cultural da Barroquinha e Teatro Gregório de Mattos (esfera municipal). Há, no entanto, uma percepção por parte dos gestores de que ações no campo do financiamento e fomento como por exemplo os editais, contribuem para os equipamentos na medida que promovem a dinamização desses espaços.

Em relação às prioridades, é quase unânime entre os gestores que os principais desafios a serem enfrentados se referem à manutenção, requalificação e reforma dos equipamentos de cultura.

### 3.4 ESPECIFICIDADES E MODO DE GESTÃO DOS EQUIPAMENTOS CULTURAIS ABRANGIDOS NA PESQUISA

Abordamos neste tópico questões específicas sobre os oito equipamentos culturais públicos de Salvador selecionados para esta pesquisa, tratando de temas como 1. gestão, recursos humanos e estrutura física; 2. programação, corpos estáveis/grupos residentes e comunicação; e 3. públicos.

#### 3.4.1 Gestão, recursos humanos e estrutura física

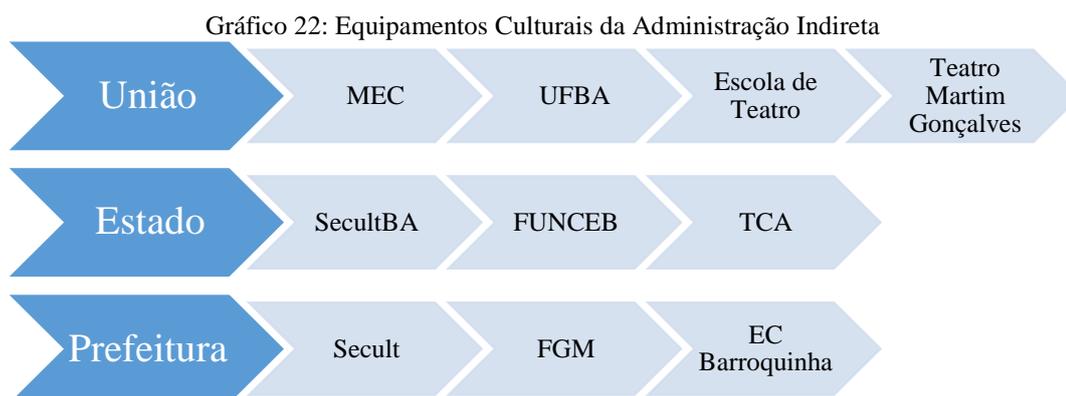
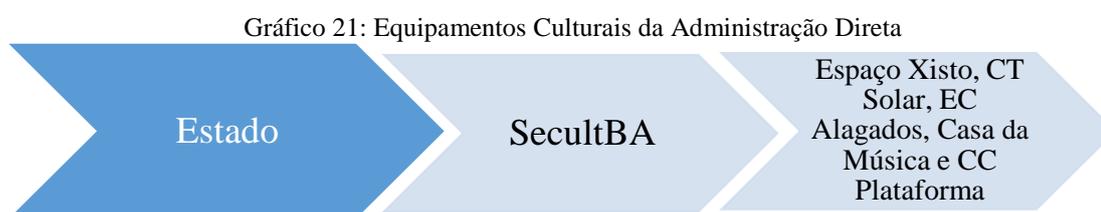
Os equipamentos culturais públicos aqui estudados estão vinculados ou à administração

---

<sup>94</sup> Romualdo Lisboa, em entrevista citada anteriormente.

direta ou à administração indireta de diferentes esferas da federação. Da administração direta temos o Centro Cultural Plataforma, Cineteatro Solar Boa Vista, Espaço Xisto Bahia, Casa da Música e Espaço Cultural Alagados – administrados pela SecultBA, conforme Gráfico 21.

Em relação à administração indireta, temos o Teatro Martim Gonçalves, gerido pela UFBA, que é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação; o TCA, administrado por uma fundação estatal, a FUNCEB, que por sua vez é uma unidade vinculada à SecultBA; e o Espaço Cultural da Barroquinha, ligado a FGM, fundação municipal, vinculada à Secretaria de Cultura e Turismo (GRÁFICO 22).



Uma das diferenças básicas entre as administrações direta e indireta é o fato de a segunda ter personalidade jurídica própria, o que lhe confere, a princípio, mais autonomia e agilidade nos processos. Essa foi uma das vantagens, por exemplo, que os equipamentos culturais geridos pela DEC perderam quando, em 2011, a diretoria foi transferida da FUNCEB para a estrutura da SecultBA. Sobre essa transferência, Romualdo Lisboa relata que

A diferença básica é que a FUNCEB tem um setor jurídico próprio, tem uma estrutura própria para gerir a suas ações, é uma fundação. A Secretaria de Cultura está vinculada diretamente ao Estado, a estrutura do Estado. É a secretaria da fazenda que é o nosso financeiro, é a secretaria da administração que é a nossa ADM, e é a PGE [*Procuradoria Geral do Estado*] que é o nosso jurídico. Então, a gestão dos espaços nessa estrutura da SecultBA está vinculada a uma burocracia muito maior. Mas avaliando do ponto de vista financeiro, a

transferência gerou um investimento muito maior nos espaços culturais.<sup>95</sup>

O objetivo central da transferência, que era um maior diálogo com as ações de territorialização, na leitura de Giuliana Kauark, não foi atingido. Segundo ela, “foram muito incipientes esses diálogos internamente na estrutura da Superintendência de Desenvolvimento Territorial. Ao meu ver, isso não foi um impacto obtido pela mudança”<sup>96</sup>.

Nessa perspectiva, de compreender a real função dos equipamentos culturais abrangidos nesta pesquisa, foi questionado aos gestores entrevistados se havia e qual seria o perfil e objetivos de cada um desses equipamentos. Vale registrar que a grande maioria, 87% (7), dos gestores afirmou que há/havia um perfil e objetivo claros no espaço que gerenciam/gerenciavam. Na tabela abaixo, relacionamos esses perfis e objetivos indicados pelos entrevistados (TABELA 6).

Tabela 6: Perfil e objetivos dos equipamentos abrangidos na pesquisa

<b>Declarou possuir perfil e objetos claros</b>	
<b>Centro Cultural Plataforma</b>	Espaço comunitário, de diálogo
<b>Solar Boa Vista</b>	Ser dinâmico, aberto ao diálogo, diverso; solidificando a produção cultural local e intercalando com produções de outros territórios da cidade, do estado e do País, em prol de uma gestão coletiva e colaborativa.
<b>Espaço Cultural Alagados</b>	Cultura cidadã
<b>Casa da Música</b>	Memória viva; museu vivo; um espaço de música
<b>TCA</b>	Democrático. Com viés da formação, da qualificação e cultura
<b>Teatro Martim Gonçalves</b>	Objetiva os produtos acadêmicos. É um espaço que se pretende um laboratório para o corpo discente e docente
<b>Espaço Cultural da Barroquinha</b>	Promoção da cultura negra
<b>Declarou não possuir perfil e objetivos claros</b>	
<b>Espaço Xisto Bahia</b>	O Espaço não sabia o que queria

Em relação às ferramentas básicas da administração (planejamento, organização, direção e controle), 75% (6) dos gestores disseram utilizá-las, porém, entre esses, 66% (4) reconhecem que, embora houvesse um planejamento, este era realizado sem o uso de técnicas e métodos mais precisos, mas sim de modo mais subjetivo, com base no *feeling* e a partir de análises

<sup>95</sup> Romualdo Lisboa, em entrevista citada anteriormente.

<sup>96</sup> Giuliana Kauark, em entrevista citada anteriormente.

empíricas. Ou seja, a maior parte da gestão desses equipamentos é conduzida a partir da percepção de seus gestores, quase não há aplicação de metodologias e estudos dos impactos das ações realizadas, tampouco controle, acompanhamento e refinamento dessas ações.

Moacyr Gramacho, diretor do TCA, destacou, entretanto, a importância da elaboração de um planejamento e do estabelecimento de metas, a partir de diretrizes e conceito curatorial bem definidos. Segundo ele, isso foi fundamental para o TCA, por exemplo, deixar de ser apenas um equipamento de locação de pauta, como acontecia nas gestões anteriores a 2007, no governo Paulo Souto (PFL-BA). Márcio Bacelar, do CC Plataforma, também relatou buscar uma melhor organização do funcionamento administrativo do equipamento, a partir de um plano de gestão com previsão de ações de curto, médio e longo prazo.

Quando assumi como coordenador criei um plano de gestão para o espaço, para a minha gestão, a partir dos três P's – público, produto e processo, prevendo ações a curto prazo, a médio prazo, e ações que vislumbrassem os próximos dez anos do equipamento... refletir sobre onde queremos chegar daqui a dez anos, avaliando o que a gente já viveu e já planejar os próximos...<sup>97</sup>

Já em relação ao valor médio das despesas mensais do equipamento (água, luz, telefone, contratos de manutenção, materiais administrativos e técnicos, funcionários), 62% (5) dos gestores respondeu desconhecer essa informação (GRÁFICO 23). A justificativa apresentada pela maioria foi que não tinha acesso a esses dados de forma constante, pois as contas ficam sob a responsabilidade de outros setores, em geral, vinculados à área meio.

Os gestores do Teatro Castro Alves, Moacyr Gramacho e Rose Lima, informaram que o custo médio anual do Teatro fica em torno de 12 milhões de reais. Márcio Bacelar e Simone Braz, gestores do CC Plataforma e CT Solar Boa Vista, respectivamente, disseram acompanhar pessoalmente os valores relacionados aos equipamentos que gerenciam/gerenciavam, a partir de informações repassadas pela DEC. Contudo, eles pontuaram que esse repasse era inconstante o que dificultava manter as planilhas de controle atualizadas e precisas.

Após as entrevistas, em consulta oficial à SecultBA, FGM e UFBA, no mês de novembro de 2016, sobre o custo médio mensal dos seus equipamentos, obtivemos resposta apenas da SecultBA, através da DEC, ainda assim com dados incompletos de alguns custos do ano de 2016<sup>98</sup>.

<sup>97</sup> Márcio Bacelar, em entrevista citada anteriormente.

<sup>98</sup> Segundo dados da planilha apresentada pela DEC, enviada por e-mail, no dia 29 de novembro de 2016, as despesas relacionadas aos cinco equipamentos culturais que administram na cidade de Salvador (EC Alagados, CC Plataforma, CT Solar Boa Vista, Casa da Música e Espaço Xisto) giram em torno dos seguintes valores:

No que diz respeito à receita dos equipamentos, 62% (5) dos entrevistados afirmam ter conhecimento dos valores arrecadados pelo espaço com as negociações de pauta e outros serviços, conforme Gráfico 24. A Casa da Música é o único equipamento que não possui receita, pois tanto as locações de pauta, que são raras, quanto as atividades realizadas ao público, são gratuitas.

Gráfico 23: Custo da despesa mensal do equipamento

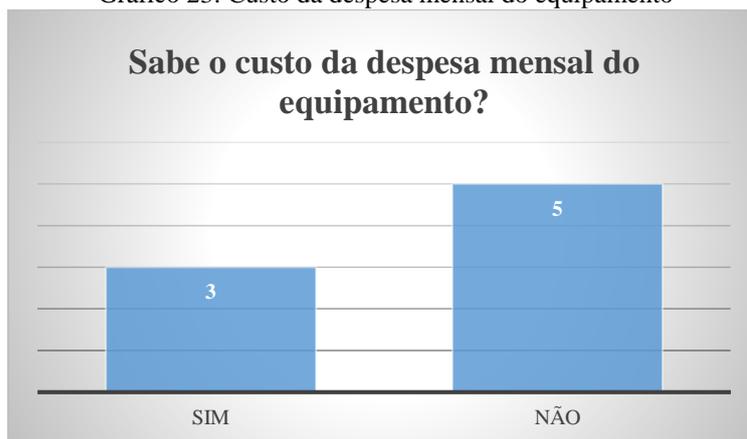


Gráfico 24: Valor médio da receita do equipamento



Questionados se o quantitativo de funcionários (TABELA 7) atendia às necessidades reais do equipamento, apenas 25% (2) disseram que sim, os gestores da Casa da Música e do Cineteatro Solar Boa Vista. Todos os demais entrevistados, 75% (6), declaram não atender, conforme registrado no Gráfico 25. Em relação ao perfil dos funcionários, 87% (7) declaram que parte da equipe de colaboradores não está de acordo com as necessidades exigidas pelos cargos e funções, conforme Gráfico 26.

R\$20.512,35 (água e energia elétrica, entre os meses de jan a ago/2016); R\$1.398.491,82 (pessoal – REDA, terceirizados, efetivos e cargos comissionados, entre jan e set/2016); R\$6.615,94 (telefone e internet, nos meses de jan e fev/2016).

Tabela 7: Quantitativo de funcionários do equipamento

Vínculo	Equipamento	Quantitativo de funcionários
FUNCEB/SecultBA	TCA	380
SecultBA	CT Solar Boa Vista	20
	Espaço Xisto Bahia	18
	Casa da Música	16
	CC Plataforma	13
	EC Alagados	12
UFBA	Teatro Martim Gonçalves	6
FGM/Secult	EC Barroquinha	20

Gráfico 25: Quantitativo de funcionários atende ao equipamento

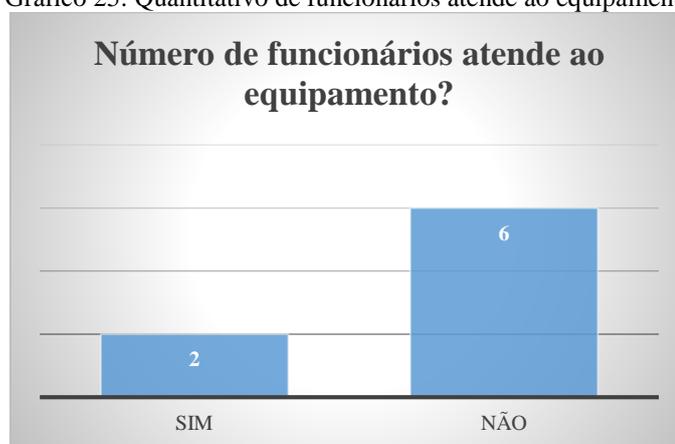


Gráfico 26: Perfil dos funcionários do equipamento em acordo com os cargos e funções



Os principais desafios em relação aos recursos humanos dos equipamentos citados pelos gestores são a ausência de capacitação específica, indicada por 62% (5), e a falta de concurso público, pontuada por 50% (4), conforme demonstrado no gráfico 27.

Isabela Silveira comenta que não há treinamento e aperfeiçoamento para as diferentes

categorias profissionais que atuam no equipamento: vigilantes, serviços gerais, porteiros, indicadores, assistentes administrativos, bilheteiros e técnicos de luz e som. Ela ainda reforça que, “para além da capacitação específica das pessoas, as remunerações são baixas. Acabamos atraindo profissionais genéricos, que quando são pessoas comprometidas fazem um esforço de ordem pessoal para assimilar as especificidades do local, mas quando não são, o espaço perde bastante em qualidade”<sup>99</sup>. Amadeu Alves levanta a questão dos funcionários concursados, que não costumam cumprir o expediente. “É uma deformação, um problema, porque muitos funcionários se sentem no direito de só ir uma vez por mês para assinar a folha. E vira uma coisa permissiva dentro de um contexto complexo”<sup>100</sup>.

Bira Freitas, que administra o equipamento com o mais baixo quantitativo de funcionários, o Teatro Martim Gonçalves, diz que conta com apenas um concursado na sua equipe, todos os demais são terceirizados.

Parte significativa dos colaboradores dos equipamentos culturais, em especial equipe de vigilância e serviços gerais, mas também administrativos e técnicos, é composta por terceirizados. Nesse contexto, vale registrar os constantes atrasos no pagamento dos salários desses profissionais, sobretudo na esfera estadual. Nos últimos anos, essa situação tem se repetido com frequência, tendo, inclusive, obrigado alguns equipamentos a suspenderem as atividades por falta de segurança e limpeza. Por exemplo, entre os meses de junho e setembro de 2016 ocorreram quatro iniciativas de greve de vigilantes na Biblioteca Pública dos Barris, onde está instalado o Espaço Xisto Bahia, todas motivadas por atrasos salariais, conforme noticiado pela imprensa local<sup>101</sup>. Dos gestores entrevistados, 25% (2) relatam sobre os atrasos dos salários dos funcionários terceirizados.

---

<sup>99</sup> Isabela Silveira, em entrevista citada anteriormente.

<sup>100</sup> Amadeu Alves, gestor da Casa da Música. Entrevista cedida ao autor no dia 6 de abril de 2016, na Casa da Música.

<sup>101</sup> Cf. Correio\*. Vigilantes protestam em frente à Biblioteca dos Barris contra salários atrasados, 23/09/2016. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/salvador/noticia/vigilantes-protestaram-em-frente-a-biblioteca-dos-barris-na-manha-de-hoje/?cHash=5ad8959396ef4698326499ee71718bcf>>. Acesso em: nov. 2016.

Gráfico 27: Principais desafios em relação aos recursos humanos dos equipamentos culturais



Perguntados se os equipamentos culturais passam por manutenção preventiva constante nas redes elétrica e hidráulica e predial, 87% dos gestores informam que não, demonstrando ser essa uma das principais dificuldades da gestão (GRÁFICO 28).

Aí eu fico achando que o pior desafio é esse, é você ficar de braços atados, porque não consegue fazer a manutenção adequada do espaço. Não é fácil! Os recursos não chegam, pedimos à Secretaria o conserto de algo, mas demora, demora muito. E você precisa entender que têm outros espaços em situação parecida ou pior que a sua. Não é fácil.<sup>102</sup>

Ainda mais grave é a inadequação de ao menos 62% (5) dos equipamentos pesquisados às atuais normas de segurança e sistema contra incêndio, conforme pode ser verificado no Gráfico 29. Vale lembrar que, desde o caso da Boate Kiss, em janeiro de 2013, no município de Santa Maria (RS), as regras de combate a incêndio e saída de segurança passaram a ser vistoriadas com maior atenção pelo poder público. Há inclusive um projeto de lei em tramitação no Congresso Nacional, a PL 4923/2013, que dispõe sobre as obrigações que devem ser observadas por proprietários, administradores e responsáveis por boates, casas de shows, bares, restaurantes e estabelecimentos congêneres, que funcionem em locais fechados, estabelecendo maior rigor para a liberação de seus alvarás de funcionamento<sup>103</sup>. No entanto, desde o mês de março de 2016, o projeto está parado aguardando para ser votado na Câmara dos Deputados.

Apesar da gravidade da situação e do alerta dos gestores sobre o quesito manutenção, que envolve aí também as adequações às normas de segurança, haja vista a indicação desse

<sup>102</sup> Jamira Muniz, em entrevista citada anteriormente.

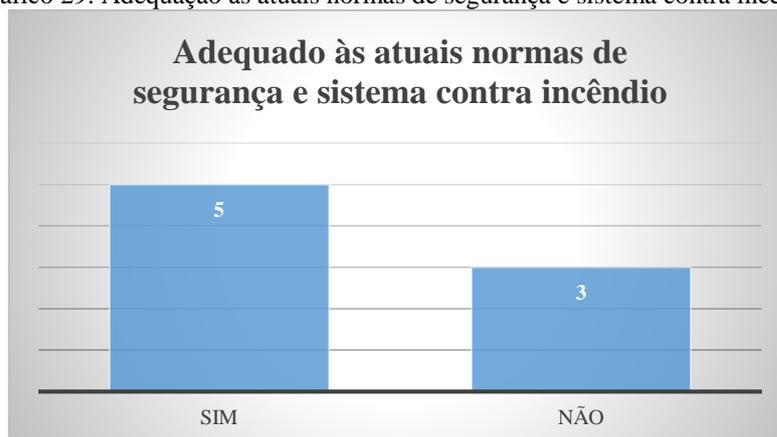
<sup>103</sup> Informações sobre a tramitação da PL 4923/2013 pode ser acompanhada no site da Câmara de Deputados. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=564570>>. Acesso em: nov.2016.

ponto como uma pauta prioritária, os investimentos e a busca por soluções definitivas parecem não acompanhar.

Gráfico 28: Manutenção preventiva em hidráulica, elétrica e predial



Gráfico 29: Adequação às atuais normas de segurança e sistema contra incêndio



No que diz respeito à acessibilidade, nos últimos anos, embora alguns equipamentos tenham feito pequenas e médias intervenções para facilitar o acesso de cadeirantes, o mesmo não se pode dizer em relação aos espectadores cegos, surdos e portadores de deficiência intelectual, conforme é exigido na Lei da Acessibilidade, nº 10.098, de 2000. É preciso registrar que tão precária quanto à acessibilidade física é também a acessibilidade de conteúdo. São poucas e isoladas as iniciativas que buscam tornar a programação dos equipamentos acessíveis aos públicos com deficiência visual e auditiva, por exemplo.

A maior parte dos equipamentos culturais abrangidos nesta pesquisa foi construída entre as décadas de 1950 e 1980, quando a questão da acessibilidade não era prevista em lei. No entanto, alguns deles passaram por reformas e requalificações recentes, como o CC Plataforma e o Teatro Martim Gonçalves, mas não previram em seus projetos acessibilidade para além dos

portadores de baixa mobilidade, ignorando os demais.

Em relação aos principais desafios no que se refere à estrutura física, o mais abordado foi a ausência de manutenção preventiva, citada por 87% (7) dos gestores, e a falta de recursos emergenciais para a solução de questões mais imediatas de manutenção, indicada por 50% (4) dos gestores; além da burocracia que a gestão pública enfrenta diante de situações urgentes como, por exemplo, o simples rompimento de uma tubulação ou quebra de uma descarga de banheiro, que podem levar meses na tramitação de um processo de conserto, conforme comentado por 37% (3) (GRÁFICO 30).

Gráfico 30: Principais desafios em relação à estrutura física



### 3.4.2 Programação, corpos estáveis/grupos residentes e comunicação

Neste tópico, destacamos a percepção dos gestores entrevistados no que se refere a programação, corpos estáveis/grupos residentes e formas de comunicação dos equipamentos culturais abrangidos na pesquisa.

Em relação a quem define a programação dos equipamentos, 50% (4) dos gestores informa serem “eles próprios” os responsáveis por essa tarefa (Espaço Xisto Bahia, Solar Boa Vista, Centro Cultural Plataforma e Espaço Cultural Alagados). Quase todos os demais, 37% (3), afirmam que existem comissões compostas por funcionários para tal tarefa (Teatro Martim

Gonçalves, Espaço Cultural da Barroquinha e Casa da Música). O TCA mantém uma profissional com a função de direção artística, responsável pela programação, o que se explica, em parte, pelo porte do equipamento que abriga três diferentes palcos (GRÁFICO 31).

Para 87% (7) dos entrevistados, os equipamentos culturais que administram têm uma proposta ou conceito curatorial. Apenas o gestor do CC Plataforma afirma que o equipamento não possui e justifica essa ausência ressaltando que “tem uma proposta política para o espaço, mas uma linha artística não”<sup>104</sup>.

Vale registrar, no entanto, que a quase totalidade desses equipamentos tem suas pautas ocupadas quase que exclusivamente por locação. Conforme jargão utilizado pelos profissionais da área, são “equipamentos pauteiros”, e, portanto, dependem da demanda dos criadores, artistas e produtores. Essa situação se coloca como um desafio para os gestores que assumem também a função de programador e que pretendam marcar o espaço a partir de determinada linha curatorial.

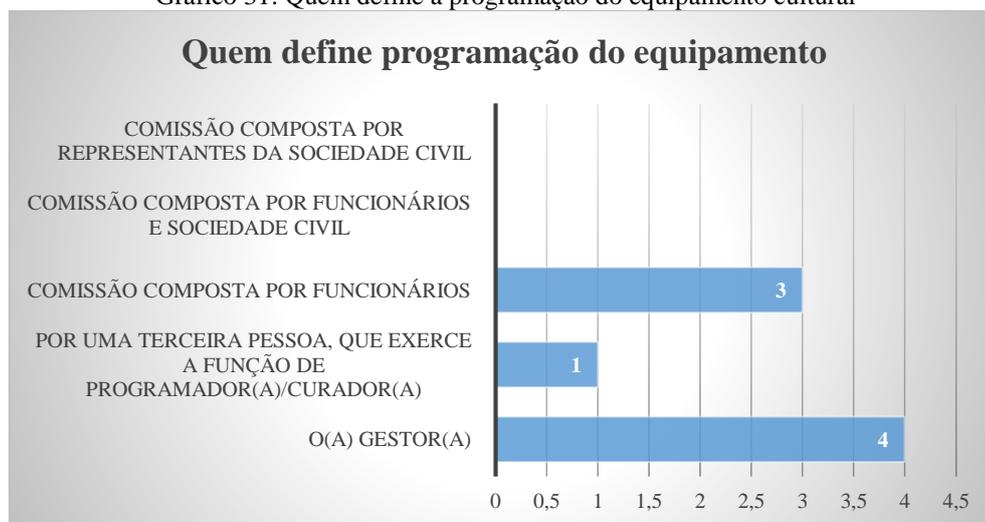
Há exceções, como o Teatro Martim Gonçalves, que monta a maior parte de sua programação com produtos desenvolvidos pelo corpo docente e discente da Escola de Teatro da UFBA, muitos resultados de trabalhos laboratoriais e pedagógicos.

A curadoria e programação cultural são pilares importantes dentro do universo dos equipamentos culturais, pois revelam os propósitos estéticos, artísticos e, até mesmo, éticos desses locais. É através da programação que esses equipamentos se conectam e expressam seus objetivos, portanto, o(s) profissional(is) envolvidos nessa função precisam estar devidamente preparados e conscientes dessa importância. Por certo, o ideal seria que cada equipamento tivesse programadores deslocados da função de gestor, como ocorre no TCA, e que houvesse uma maior participação da sociedade na definição dessa programação, seja através de pesquisas ou comissões externas.

---

<sup>104</sup> Márcio Bacelar, em entrevista citada anteriormente.

Gráfico 31: Quem define a programação do equipamento cultural



Sobre projetos permanentes, 87% (7) dos entrevistados informam realizar alguma ação nos equipamentos que administram. Apenas o gestor do Espaço Cultural da Barroquinha disse que não, pois, segundo ele, a demanda de pauta tem sido alta e não sobra espaço para realizar projetos desenvolvidos pelo próprio espaço, além de não terem equipe e recursos suficientes para essa demanda.

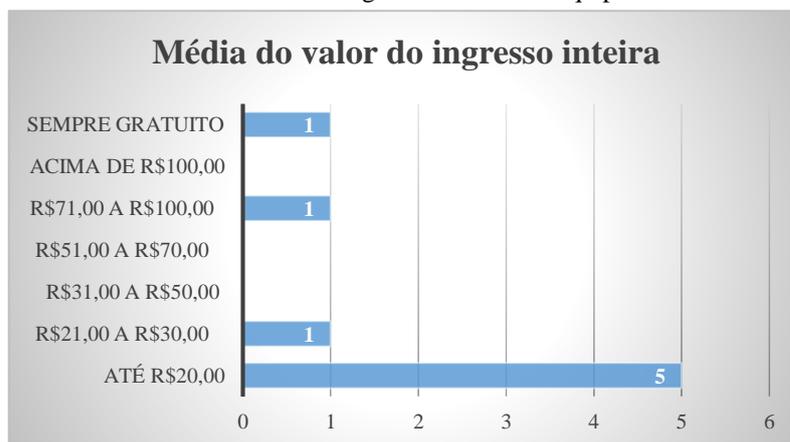
Entre os projetos permanentes realizados nos equipamentos, destacamos aqui o “Sarau de Itapuã”, que acontece quinzenalmente às segundas-feiras, na Casa da Música, desde 2007; o “Caldeirão Cultural”, festival de arte e cultura, realizado anualmente desde 2007, no mês de junho, e que comemora a reabertura do Centro Cultural Plataforma; e o “Festival Xistinho”, criado em 2013, que apresenta, sempre no mês de outubro, uma programação diversificada voltada para o público infantojuvenil, no Espaço Xisto Bahia. Por fim, têm também aqueles realizados no TCA, a Série TCA e o Domingo no TCA. O primeiro, já tradicional no calendário cultural da cidade, tem como proposta inserir Salvador no circuito de grandes espetáculos internacionais; no entanto, as últimas edições, 2015 e 2016, não aconteceram por falta de verbas. O segundo, iniciado em 2007, tem como proposta promover o acesso do público a atrações artísticas e à Sala Principal do maior e mais importante equipamento cultural da cidade ao custo de R\$1,00. O “Domingo no TCA”, segundo relato de Moacyr Gramacho, não foi bem aceito, inicialmente, por alguns dos funcionários mais antigos do Teatro, pois eles acreditavam que projetos direcionados para as classes mais baixas poderiam comprometer a integridade física e a imagem do equipamento.

O primeiro Domingo a um real, com o Balé do Teatro Castro Alves, foi um

escândalo! Eu recebi carta anônima de pessoas dizendo que o povo iria subir nas poltronas, iriam cortar de gilete, e não aconteceu nada disso, pelo contrário. Eu recebia funcionários que me diziam: ‘diretor, quero falar com você. Diretor, eu lhe imploro, não faça isso, esse teatro é amado pelos funcionários, é a nossa casa maior, é a casa da excelência, se o senhor abrir para população a preço de um real, eles vão destruir, não vai ter dinheiro pra consertar nada’. E hoje é um programa que faz parte do inconsciente das pessoas.<sup>105</sup>

No que diz respeito ao ingresso, o preço médio do valor da inteira da maior parte dos equipamentos, 62% (5), não ultrapassa R\$20,00, como pode ser observado no Gráfico 32. Os demais são gratuitos, a exemplo da Casa da Música; entre R\$21,00 a R\$30,00, Espaço Cultural da Barroquinha; e entre R\$71,00 e R\$100,00, no caso do TCA. Este último, vale registrar, pratica valor médio de ingressos bastante alto, considerando tratar-se de um equipamento público.

Gráfico 32: Média do valor do ingresso inteira dos equipamentos culturais



Foi unânime a opinião positiva dos entrevistados sobre a contribuição dos editais de dinamização de espaços culturais, lançados nos últimos anos pela SecultBA, para o fortalecimento da programação dos equipamentos. Jamira Muniz sinaliza que esses editais foram importantes “porque obrigaram produtores a virem para Alagados, algo que jamais fariam por conta própria”<sup>106</sup>. Simone Braz, que foi gestora do Solar Boa Vista, por sua vez, fez uma ponderação sobre os proponentes desses editais, que, segundo ela, se preocupam apenas com os seus produtos, em detrimento das especificidades do equipamento, do público e da localidade que escolhem para se apresentar.

Faço uma crítica a artistas e produtores que se inscrevem nesses editais, pois veem uma maneira de materializar seus projetos e não de ocupar um espaço de fato, e dinamiza-lo. Optam na proposta de ocupação por um espaço público,

<sup>105</sup> Moacyr Gramacho, em entrevista citada anteriormente.

<sup>106</sup> Jamira Muniz, em entrevista citada anteriormente.

acreditando nisso ter apelo maior de aprovação diante da comissão. Sendo assim escolhem de maneira secundária o espaço priorizando o projeto em si, não considerando para o sucesso do projeto o equipamento cultural. Por isso muitos não se preocupam se as atividades terão público e como irá dialogar com a comunidade do entorno. Esse perfil de produtor tem sido o mais comum entre os aprovados nesse tipo de edital.<sup>107</sup>

Braz aborda algo recorrente que tem se agravado desde a adoção dos editais como principal mecanismo de financiamento e fomento à cultura na Bahia, nos últimos dez anos, sobretudo por parte do Governo do Estado. Muitos proponentes, tendo seus projetos inteiramente custeados pelo edital, pouco se preocupam com o retorno que terão da bilheteria, ou seja, se o público comparecerá ou não. São poucos os projetos que preveem, em seus planos de ação, estratégias inovadoras de formação de públicos. Essa situação tem colaborado para o distanciamento das pessoas das produções artísticas, contribuindo para o esvaziamento das salas de espetáculos.

Sobre os corpos estáveis e/ou grupos residentes apenas dois equipamentos (25%) não mantêm grupos dessa natureza, a Casa da Música e o Espaço Cultural da Barroquinha. Todos os demais abrigam ao menos um grupo, sendo os mais conhecidos os corpos estáveis do TCA, a Orquestra Sinfônica da Bahia (OSBA) e o Balé do Teatro Castro Alves (BTCA), além do NEOJIBÁ, abrigado como grupo residente (GRÁFICO 33).

A OSBA e o BTCA foram criados no início da década de 1980, ainda na ditadura militar como projetos políticos, uma vez que interessava aos regimes autoritários ter marcas e símbolos artísticos e estéticos. Vale destacar que foi apenas no momento de criação desses corpos estáveis que houve concurso público para a área de cultura no Estado, para seleção dos músicos e bailarinos que viriam a compor esses grupos. De lá para cá, foram muitas as produções artísticas realizadas por ambos, tornando-se referências. O entendimento sobre qual deve ser o papel de um corpo artístico oficial do Estado foi bastante problematizado nos últimos anos, principalmente durante a gestão do ex-secretário Márcio Meirelles (2007-2010), que defendia uma maior articulação, por exemplo, do BTCA com a sociedade civil, questionando o papel dos bailarinos enquanto artistas servidores públicos<sup>108</sup>.

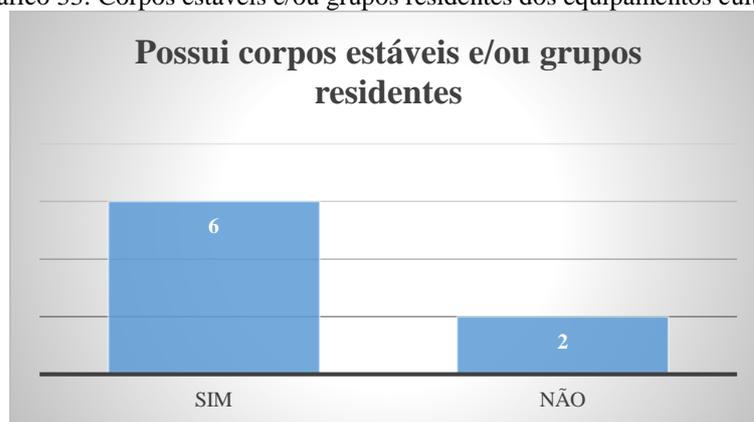
Em relação aos equipamentos da DEC que abrigam grupos residentes – CC Plataforma, EC Alagados, Espaço Xisto e CT Solar Boa Vista –, Isabela Silveira e Simone Braz pontuam

<sup>107</sup> Simone Braz, ex-gestora do Cineteatro Solar Boa Vista. Entrevista cedida ao autor no dia 22 de abril de 2016, por e-mail.

<sup>108</sup> Cf. MEMÓRIAS de um projeto político – o BTCA (2010). Disponível em: <[http://www.academia.edu/3768843/MEM%C3%93RIAS\\_DE\\_UM\\_PROJETO\\_POL%C3%8DTICO\\_-\\_O\\_BTCA\\_2010](http://www.academia.edu/3768843/MEM%C3%93RIAS_DE_UM_PROJETO_POL%C3%8DTICO_-_O_BTCA_2010)>. Acesso em: nov. 2016.

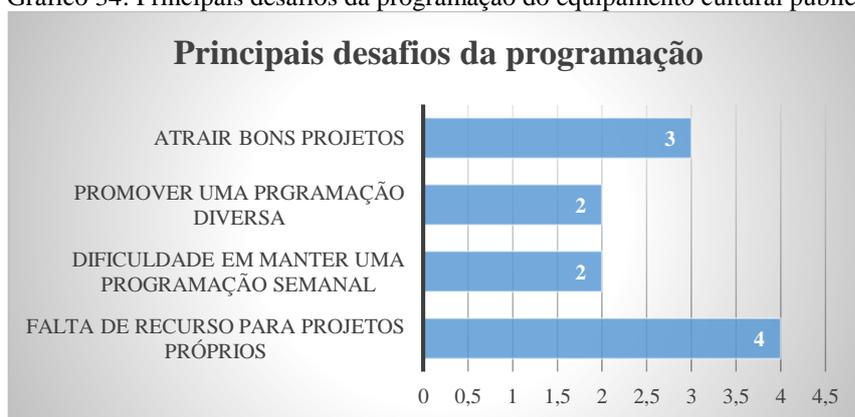
sobre a necessidade de se repensar o regulamento dessas residências. Para Silveira, as normas dos espaços da DEC “tinham que ser adaptadas ou repensadas para atender as demandas específicas desses grupos”<sup>109</sup>; para Braz, é necessário que os grupos residentes tenham planejamento e planos de atuação/criação mais claros.

Gráfico 33: Corpos estáveis e/ou grupos residentes dos equipamentos culturais



Para a metade dos gestores entrevistados, a ausência de recursos para o desenvolvimento de projetos permanentes foi apontada como o principal desafio da programação desses equipamentos. Alguns gestores registraram também a dificuldade em atrair bons projetos para ocuparem as pautas, 37% (3). Ainda foi citada como um desafio a manutenção de uma programação diversa e sistemática.

Gráfico 34: Principais desafios da programação do equipamento cultural público



Em relação à comunicação/divulgação dos equipamentos, 50% (4) dos gestores informam que eles têm ou ao menos um profissional que se responsabiliza exclusivamente

<sup>109</sup> Isabela Silveira, em entrevista citada anteriormente.

por essa atividade (GRÁFICO 35). Porém, apesar da resposta dos entrevistados, a maioria dos equipamentos mantém, na verdade, apenas um estagiário de comunicação ou *design* que realiza atividades de divulgação. Somente o Teatro Castro Alves tem, de fato, um setor estruturado de comunicação, que conta com um assessor de imprensa, um jornalista, dois profissionais de multimídia, dois administrativos e cinco estagiários, e, ainda assim, segundo Rose Lima, diretora artística do equipamento, “não é suficiente para atender a demanda”<sup>110</sup>.

Os demais equipamentos dependem, em geral, das assessorias de comunicação dos órgãos aos quais estão vinculados, concorrendo internamente com todas as demais ações e projetos realizados.

Gráfico 35: Setor específico de comunicação/divulgação nos equipamentos culturais



A falta de equipe e de recursos específicos para essa área se impõe como um grande desafio para os gestores dos equipamentos abrangidos na pesquisa. Alguns buscam parcerias locais para fomentar a comunicação do espaço, a exemplo de Jamira Muniz, que diz contar com o apoio das rádios comunitárias locais na divulgação da programação do EC Alagados; ela aponta esse veículo como de grande potencial de mobilização.

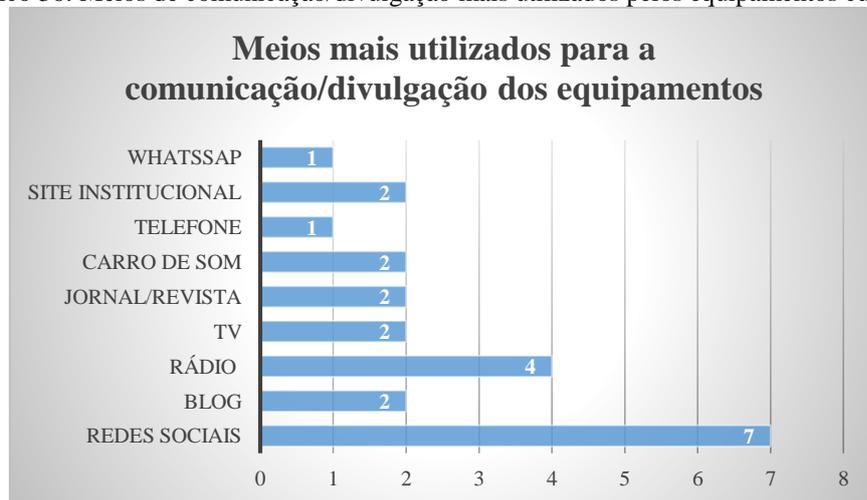
Se nós não temos hoje a grande mídia como aliada, eu acho que estamos comendo mosca em relação a um grande instrumento de insurgência de possibilidade, de rebeldias, que são as rádios comunitárias. Nós temos ali um equipamento que efetivamente pode ajudar na mediação com o público, pois está dentro da comunidade, fala direto com a comunidade. A rádio alcança quem sabe ler, quem não sabe, quem não vê, quem não anda, todo mundo. A rádio comunitária tem impacto danado, até porque têm pessoas que acompanham os programas, têm pessoas que ouvem os programas com uma certa frequência e que, inclusive, falam, ligam para você.<sup>111</sup>

<sup>110</sup> Rose Lima, diretora artística do TCA. Entrevista cedida ao autor no dia 11 de novembro de 2016, no TCA.

<sup>111</sup> Jamira Muniz, em entrevista citada anteriormente.

Além do rádio, indicado por 50% (4) dos gestores como um dos três principais veículos utilizado para a comunicação dos equipamentos, foram citadas também as redes sociais, apontadas por 87% (7) dos entrevistados (GRÁFICO 36).

Gráfico 36: Meios de comunicação/divulgação mais utilizados pelos equipamentos culturais



### 3.4.3 Públicos

Tratamos a seguir das questões relacionadas aos públicos dos equipamentos abrangidos nesta pesquisa.

Não há pesquisas sistemáticas de público em nenhum dos oito equipamentos pesquisados, embora tenha sido tema recorrente dos gestores entrevistados a importância do diálogo com a comunidade do entorno, da gestão compartilhada etc. (GRÁFICO 37). Muitos reconhecem a importância de conhecer o público que frequenta o equipamento, seus interesses e avaliações, e justificam a ausência de ações nesse sentido pela falta de equipe. Para Isabela Silveira, no entanto, há um descaso com os públicos:

Ninguém conhece o público. Ninguém pensa sobre eles. As pessoas ainda falam que o público não entende a obra, por isso que não vai, isso é século XVII... o romantismo lá, o artista iluminado e tal... Os públicos se segmentaram em níveis, que no final das contas facilita pra gente a percepção e a recepção deles, o atendimento aos seus desejos, ou a proposição ativa e mediada aos perfis diversos. O povo não conhece, não pensa em conhecer,... se lotou tá bom, e se amanhã não lotou é porque foi mal divulgado. Não é isso. Não se trata disso.<sup>112</sup>

<sup>112</sup> Isabela Silveira, em entrevista citada anteriormente.

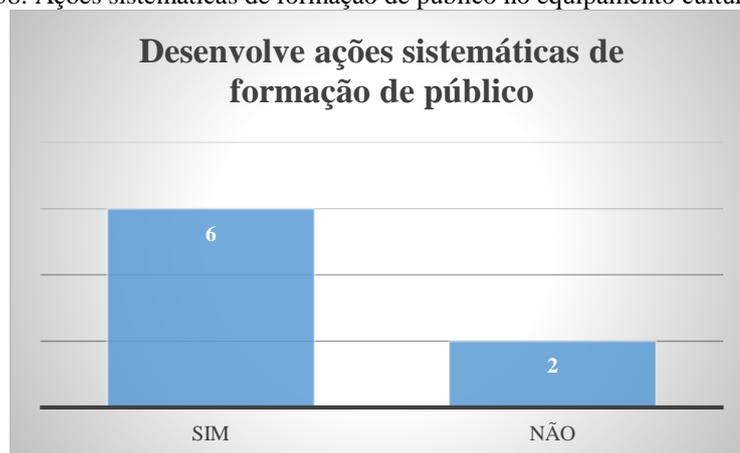
Apesar de não desenvolverem pesquisas de público, quando questionados se realizam ações sistemáticas de formação de público, 75% (6) dos gestores afirmam que sim (GRÁFICO 38).

Para Isabela Silveira, a formação do público passa por uma programação continuada, pela criação do hábito. Ela comenta que no Espaço Xisto “mantínhamos também uma continuidade de programação, que é uma ação formativa. Se eu consigo explicar, contar para o público que tem novas coisas daquela linguagem que ele gosta, eu acho que eu estou formando o ‘paladar estético’ dele”<sup>113</sup>.

Gráfico 37: Pesquisas de público de forma sistemática no equipamento cultural



Gráfico 38: Ações sistemáticas de formação de público no equipamento cultural



Em relação à atração de público espontâneo, ou seja, que frequenta o espaço independente de estratégias comuns de formação, como o oferecimento de convites e/ou transporte (ônibus, em geral) para determinados grupos (escolas, ONGs, etc.), para 62% (5) dos gestores

<sup>113</sup> Isabela Silveira, em entrevista citada anteriormente.

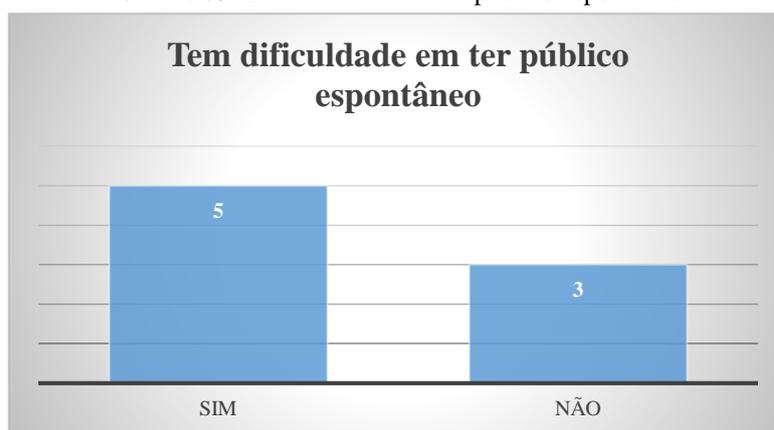
entrevistados os equipamentos culturais enfrentam essa dificuldade, não mantêm um público espontâneo, que frequente o local sem ser motivado de alguma forma (GRÁFICO 39). Sobre esse tema, a gestora Jamira Muniz comenta que, no EC Alagados, o problema não é falta de público, mas de espaço, e que sempre busca montar uma programação que possa despertar alguma identificação com o público:

Aqui o problema é de espaço. O público é assim, quando ele não quer assistir não adianta insistir. Mas quando ele quer, meu filho, às vezes eu boto para fora. ‘Espera aí, tia’, ‘Não tem mais lugar, não tem’. Então a gente precisa trazer coisas que o público sinta pertencente a ele.<sup>114</sup>

Isabela Silveira conta que, ao assumir o Espaço Xisto, passou a cancelar as apresentações que não atraíam o público.

Quando eu cheguei, o primeiro final de semana, foram três cancelamentos de espetáculo... por falta de público. A gestão anterior não cancelava, mesmo que tivesse uma pessoa na plateia. Eu disse: ‘Pois aqui cancela, que a gente não vai trabalhar para ninguém...’ Eu vim de um teatro privado, que era o Vila Velha, e o chefe de palco de lá dizia: ‘Se você não consegue botar 100 pessoas, você não paga nem o valor do ar condicionado. Então, não faça, você não pode estar no palco. Então eu aprendi sobre isso, sobre custos, sobre bom uso, então a gente tinha dificuldades, mas foi ficando uma média constante de público, parou de ter grandes fracassos, a gente foi ficando do regular estável para o bom, chegando a pontos de ótimos. Então era um bom resultado.<sup>115</sup>

Gráfico 39: Dificuldade de atrair público espontâneo



Perguntamos aos gestores o que, na opinião deles, dificulta uma maior frequência do público ao equipamento. Foram apontados seis motivos ao todo. Em primeiro lugar, mencionados por 37% (3) cada, foram citadas a pouca divulgação da programação e do equipamento e a

<sup>114</sup> Jamira Muniz, em entrevista citada anteriormente.

<sup>115</sup> Isabela Silveira, em entrevista citada anteriormente.

sensação de insegurança das pessoas ao circularem pela cidade (GRÁFICO 40). Sobre esses dois pontos, Bira Feitas, gestor do Teatro Martim Gonçalves, comenta que

por incrível que pareça muita gente não sabe que dentro da Escola de Teatro da UFBA tem teatro. Eles ligam para saber onde fica. Claro que tem o frequentador assíduo, que já sabe e que vem, mas algumas pessoas não sabem. Então a escola teve o cuidado recentemente de sinalizar também o Teatro Martim Gonçalves. Colocou um banner na frente, colocou um banner do outro lado onde passam as pessoas para indicar onde é. Tem também a questão da segurança da cidade que está deixando as pessoas meio preocupadas a noite. O estacionamento é pequeno, mas às vezes eu fico por ali para poder dizer: ‘tem estacionamento, estaciona aqui’, para não ter perigo na hora do público sair do teatro, nove horas, dez horas, naquele espaço. Então a segurança da cidade está assustando as pessoas.<sup>116</sup>

Ainda foram citadas a ausência de programação com artistas de destaque, a falta de lugar para estacionar, além das mudanças na relação das pessoas com a cidade e as práticas culturais presenciais.

Tem uma coisa também que são as práticas das pessoas que mudaram muito... as práticas das pessoas em relação a cidade... uma última coisa era não ter ações de destaque. Teria mais gente que viria mais se tivéssemos pelo menos uma vez por mês um grande espetáculo, entendeu? Eu acho que seria mais fácil, que aí atrairia..<sup>117</sup>

Em relação ao Solar Boa Vista, Simone Braz comenta que o equipamento, situado dentro de um parque, sofre com a falta de segurança e manutenção. A poluição visual, com caminhões e caçambas, que usam os arredores do parque como estacionamento, e a ausência de iluminação adequada são motivos que, segundo a gestora, contribuem para o público ter “receio para chegar até o espaço”.

---

<sup>116</sup> Bira Feitas, gestor no Teatro Martim Gonçalves. Entrevista cedida ao autor no dia 8 de abril de 2016, na Biblioteca Pública dos Barris.

<sup>117</sup> Isabela Silveira, em entrevista citada anteriormente.

Gráfico 40: Principais dificuldades para maior atração de público



Entre as atrações que mais atraem o público, cada gestor apontou algo diferente, conforme tabela a seguir (TABELA 8).

Enquanto para Bira Freitas o nome do diretor é o principal chamariz para o público, no caso do Martim Gonçalves, para Márcio Bacelar, espetáculos de comédia e com a presença de artistas conhecidos, em especial globais, são garantia de público para o CC Plataforma. No caso do Espaço Xisto, as atividades destinadas ao público infantil são a principal motivação. Já no TCA são as atrações musicais, até mesmo as orquestrais, conforme registrado por Rose Lima, diretora artística do Teatro.

Tabela 8: Programação que mais atrai público para os equipamentos culturais

Equipamento cultural	Programação que mais atrai público
EC Barroquinha	Festivais de Teatro
CC Plataforma	Comédias e espetáculos com atores globais
Espaço Xisto Bahia	Espetáculos infantis
CT Solar Boa Vista	Música e teatro
EC Alagados	Dança e teatro
Casa da Música	Saraus e oficinas
Teatro Castro Alves	Música, até orquestral
Teatro Martim Gonçalves	O nome do diretor do espetáculo

A maior parte dos gestores afirma investir em ações e iniciativas com vistas a estabelecer algum tipo de relação entre o equipamento e os moradores do entorno (87%) e com outros equipamentos para troca de programação e *know how* (75%).

Sobre o envolvimento com a comunidade do bairro, o Centro Cultural Plataforma e Espaço Cultural Alagados possuem um histórico nesse sentido. Localizados na periferia de Salvador, há nesses espaços significativa participação de atores da sociedade civil organizada (grupos artísticos profissionais e semiprofissionais, associações de bairros, coletivos de produção cultural etc.) na condução dos trabalhos desenvolvidos, sem interferência do Estado na forma como se organizam e deliberam. Em Plataforma, por exemplo, há o Fórum de Arte e Cultura do Subúrbio Ferroviário, que atua paralelamente à gestão do equipamento desde a sua reabertura em junho de 2007. No fórum se discutem e, por vezes, deliberam diversos temas sobre o centro cultural, em conjunto com a gestão do espaço, como projetos e programação, recursos humanos, relação com a comunidade, entre outros temas. Em Alagados, a relação do equipamento se dá com entidades sociais que trabalham com a cultura de forma transversal, a exemplo da Associação de Moradores do Conjunto Santa Luzia, do Centro de Arte e Meio Ambiente (CAMA) e a Comissão de Articulação e Mobilização dos Moradores da Península de Itapagipe (CAMMPI).

No que diz respeito à relação com outros equipamentos, destacamos abaixo dois depoimentos de como isso acontece no CC Plataforma e no Espaço Xisto Bahia, por exemplo.

A gente tem projeto que avança para além do espaço físico do equipamento, que é trabalhar e conectar com o território. Então, o ECOCULT por exemplo, surgiu na perspectiva de se fazer uma trilha ecológica no Parque São Bartolomeu. Uma trilha urbana saindo da Calçada, passando por Paripe, de trem, e chegando à Ilha de Maré. E uma segunda trilha saindo da Ribeira, atravessando de lancha para passar pelo Bairro de São João do Cabrito e ir até o acervo da Laje, que é um espaço a gente também tem uma relação. É um espaço que não é público, é um espaço privado. Dessas três trilhas a única que permaneceu e com grande sucesso é a ECOCULT no Parque São Bartolomeu. A gente faz um café da manhã, os grupos se apresentam e isso acontece na estrutura física do Parque. E temos feito algumas parcerias, embora nada oficial, mas rola... não de espetáculo, trocar atividades artísticas, porque nossas estruturas são diferentes. Embora aconteça de mandarmos atividades daqui para lá. Outro parceiro é a Cipó, que sempre fez muita ação aqui. Aí a gente começou a mandar a Cipó para o Parque também. Enfim, é a articulação que a gente tem. O primeiro Plataforma de Talentos Itinerante foi no Espaço Alagados. Com grupos de Alagados. A gente vai ter em maio, por exemplo, o pessoal vindo de lá pra cá pra fazer o SambAlagados. Então a gente tem uma troca de artistas, de público.<sup>118</sup>

O Xisto sempre tentou estabelecer uma relação com os moradores do entorno. Tínhamos uma ação que era oferecer ingressos para os moradores que se cadastrassem. Em alguns projetos da casa, como o Xistinho ou programação de verão, dávamos prioridade aos moradores dos Barris. Bastava a pessoa chegar e dizer: 'Oi eu sou moradora dos Barris!'. Chegando com a conta de luz, de água... às vezes pedia gratuidade, às vezes pedia desconto, e aí, a gente sempre

<sup>118</sup> Márcio Bacelar, em entrevista citada anteriormente.

dava. Até a última apresentação que acompanhei do Teatro, que foi em dezembro antes de sair do cargo, que era um projeto do Encontros de Domingo, tinha dois meninos... isso é lindo... dois meninos andando de skate, que são dois meninos que são umas pestes inclusive, lá dos Barris, lá fora... Ele desce a rampa no skate, isso é um domingo de manhã. ‘Vai ter o que aí hoje?’ Ele já sabia que aquele teatro era um teatro que tinha uma programação contínua e que ele era bem-vindo. Eu disse: ‘Vai ter dança’. E ele: ‘Pô, dança, que massa... dança!’ Um brotinho, um boyzinho, devia ter uns oito anos o menino. ‘Ah... como é?’ Eu disse: ‘Cê quer ver? Venha, daqui a pouco vai começar, pode vir’. E ele: ‘não, vou em casa, me trocar, bater um banho que tá ruim, não sei o quê’. Oito anos de idade. Eu disse: ‘Então vá, vá em casa e troque de roupa e pergunte a sua mãe e venha’. ‘E como é que eu vou pagar?’ Eu disse: ‘Não, você não é morador daqui? Então seja bem-vindo. Não precisa trocar de roupa. Pode entrar’. Daqui a 15 minutos vêm os dois meninos pra assistir uma peça que era um homem fazendo dança contemporânea, cadeirante, e os dois lá, totalmente autônomos, integrados a vivência daquele lugar...<sup>119</sup>

Em linhas gerais, observamos que os equipamentos aqui estudados demonstram possuir ações muito tímidas em relação aos seus públicos e que há muito a avançar nesse campo. Isabela Silveira, alerta para o risco de as artes presenciais “desaparecerem” ante a negligência que se tem com os públicos.

A gente tem que pensar sobre público, se não a gente vai desaparecer, as artes presenciais vão desaparecer, elas não vão conseguir, não estão conseguindo fazer frente às pressões do consumismo, do capitalismo mesmo, estão se tornando anacrônicas em algumas práticas e a gente não está considerando a lógica do público, do consumidor, então ou avançamos sobre isso, ou vai ser cada vez mais difícil nosso diálogo com a sociedade<sup>120</sup>.

Algumas pesquisas nacionais e internacionais sobre consumo cultural apontam para o fato de o público ser formado e transformado permanentemente pela ação da família, dos amigos, da escola, dos meios de comunicação e outros agentes, cada qual com diferentes capacidades e recursos. Os espaços culturais também têm o seu peso na formação dos públicos e esse é um desafio para os seus gestores, conforme expõe a pesquisadora Isaura Botelho.

Não se pode pensar a questão dos públicos das expressões artísticas e culturais como se ela fosse autônoma e pudesse prescindir do conhecimento mais aprofundado sobre a vida cultural da população, ou dos mecanismos de transmissão de gosto. Ao considerar esses aspectos, vemo-nos diante de uma inevitável conclusão: ‘o desejo por cultura’ não é natural e, sim, cultivado. A partir dessa constatação, vários desafios se colocam para gestores de equipamentos e de

<sup>119</sup> Isabela Silveira, em entrevista citada anteriormente.

<sup>120</sup> Isabela Silveira, em entrevista citada anteriormente.

instituições culturais.<sup>121</sup>

A relação entre os equipamentos e seus públicos precisa de maior investimento em ações articuladas, permanentes e bem planejadas, que considerem sempre a realidade local na qual estão inseridos esses espaços culturais. O cenário não é diferente no que diz respeito aos outros aspectos abordados: gestão, recursos humanos e estrutura física; programação, corpos estáveis/grupos residentes e comunicação. São áreas que necessitam de maiores investimentos, não apenas financeiro, mas sobretudo em termos de iniciativa. A imagem que fica é que as variadas possibilidades de atuação desses equipamentos não são suficientemente exploradas, e o que é oferecido parece estar aquém das potencialidades que podem alcançar.

Os gestores se equilibram entre os desafios de manter uma manutenção preventiva, programação constante e de qualidade, e interação com seus públicos, diante da tradicional morosidade administrativa da máquina pública, da falta de recursos financeiros e da pouca visibilidade e representatividade política que o “setor” de equipamentos ainda tem dentro e fora do campo da cultura.

Com base nas informações obtidas nas entrevistas realizadas com os gestores e que aqui foram apresentadas, bem como a partir dos conceitos, temas e informações tratados no primeiro e no segundo capítulos desta dissertação, expomos a seguir algumas considerações e apontamentos finais.

---

<sup>121</sup> BOTELHO, Isaura. Observações sobre a formação de públicos e seus desafios. **Anais do Encontro Internacional de Públicos da Cultura**, 12 a 14 de novembro de 2013, Sesc - Vila Mariana, São Paulo-SP.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As políticas públicas de cultura vivenciaram intensas rupturas e transformações, a partir de 2003, com Luís Inácio Lula da Silva, na Presidência da República (2003-2010) e Gilberto Gil, no Ministério da Cultura (2003-2008). Um dos principais legados desse período é a adoção de um entendimento mais ampliado do conceito de cultura, para além das artes canônicas e do patrimônio material. Essa virada representou toda uma sorte de mudanças nos investimentos no âmbito das políticas públicas, uma vez que se passou a considerar a cultura em suas diferentes dimensões: simbólica, cidadã e fator de desenvolvimento.

A Bahia, a partir da gestão Jaques Wagner (2007-2014), participou ativamente das mudanças ocorridas nos últimos anos no campo da cultura, acompanhando as diretrizes estabelecidas pelo MinC de Gil. As políticas culturais desenvolvidas no estado, a partir de então, perseguiram abranger todos os 27 Territórios de Identidade que compõem a Bahia, oposto do que ocorria antes, quando a maior parte dos investimentos se concentravam quase que exclusivamente em Salvador e no Recôncavo Baiano.

Salvador, cidade que abriga os equipamentos culturais estudados nesta pesquisa, possui uma intensa produção artística e cultural mesmo com as limitações dos mecanismos de fomento e financiamento à cultura tanto público quanto privado. Apesar da importância que a cultura tem para si em termos simbólicos e econômicos e dos avanços alcançados pelas políticas culturais desenvolvidas no estado, a cidade, no que se refere, ao menos, à sua rede de equipamentos culturais públicos destinados às artes dos espetáculos (circo, dança, música e teatro) possui uma estrutura deficitária e altamente concentrada espacialmente.

Além disso, a gestão desses equipamentos carece de maior investimento em ações continuadas, em institucionalização, no fortalecimento da gestão para além dos planos de governo e, principalmente, maior representatividade política. Esses locais precisam posicionar-se com maior destaque na arena de discussões das políticas públicas de cultura, à altura da capacidade de transformação que podem provocar em suas comunidades.

A gestão de equipamentos culturais públicos está diretamente vinculada, entre outros fatores, às políticas culturais vigentes e à atuação de seus gestores. Compreendemos que a política cultural e suas diretrizes são determinantes para moldar os conceitos e o perfil da gestão de um equipamento cultural, assim como consideramos importante a presença de gestores competentes, preparados e, sobretudo, dispostos a apresentar soluções para uma cada vez melhor e mais eficiente gestão da cultura dentro da administração pública. Os desafios que os gestores

de equipamentos públicos encaram no dia a dia são muitos e é preciso mais do que apenas boa vontade para enfrentá-los.

Conforme vimos ao longo desta dissertação, embora importantes e necessárias, as iniciativas que têm sido levadas a cabo pelo poder público parecem ser insuficientes e não contemplam a contento algumas demandas urgentes da gestão dos equipamentos culturais públicos, como manutenção e readequações arquitetônicas externas e internas, programas de formação e mediação de públicos, planos de comunicação eficientes e adequados aos perfis e objetivos de cada equipamento, entre outras. Observamos também que não há uma divisão clara das obrigações de cada um dos entes federados no âmbito dos equipamentos culturais, havendo, em geral, sobreposição de políticas e ações em determinadas áreas, enquanto outras permanecem pouco ou quase nada atendidas. Tal situação atesta que ainda há no País uma cultura de pensamento não sistemático das políticas culturais, apesar dos esforços envidados nos últimos anos na consolidação do Sistema Nacional de Cultura (SNC).

Outro ponto observado é a carência de cursos de formação e aperfeiçoamento de gestores para atuação no segmento dos equipamentos culturais. Sobre essa questão, destacamos a posição de autores como José Márcio Barros (2011) e José Júnior (2011), os quais defendem que a formação de gestores culturais não deve ser apenas tecnicista. Assim como Isaura Botelho (2016), eles acreditam que esses profissionais devem preocupar-se, sobretudo, em conhecer a realidade com a qual estão lidando, para se tornarem capazes de dialogar com ela. É preciso que estejam preparados para lidar com a gestão da cultura no setor público, que, por sua vez, guarda uma série de especificidades e desafios próprios da Administração Pública, como a descontinuidade de ações, os escassos recursos financeiros e humanos, os baixos salários, ausência de cursos de capacitação e aperfeiçoamento permanentes, planejamentos mal elaborados e precários ou ausência de avaliação dos impactos e resultados, entre outros.

Compreendemos os equipamentos culturais como locais próprios para a intervenção a partir de mecanismos de gestão cultural, locais de articulação de atores diversos para a realização de atividades culturais. Para uma gestão satisfatória desses equipamentos, os gestores precisam, à luz do contexto em que estão inseridos, entender/definir a missão, o perfil e as singularidades do equipamento gerido. Para isso, conhecer a realidade local é um requisito fundamental aos profissionais desse segmento.

Autores como Rubens Bayardo (2008), Affons Martinell (2014) e Marta Porto (2015) assinalam que o campo da cultura não tem modelos próprios de gestão que os diferenciem de outras atividades da vida social e que, portanto, os modos de gerir devem acompanhar a dinâmica e diversidade da cultura, sempre considerando o contexto local onde se irá atuar.

A partir dessas e de outras reflexões desenvolvemos a pesquisa de campo apresentada no terceiro e último capítulo desta dissertação. Nele trouxemos o resultado das entrevistas realizadas com 11 profissionais que atuam ou atuaram na gestão dos equipamentos culturais aqui abrangidos, além de três outros gestores que estiveram à frente da Diretoria de Espaços Culturais da SecultBA, a partir do ano de 2007. Os equipamentos estudados foram: o Teatro Martim Gonçalves, mantido pela união; o Teatro Castro Alves, o Centro Cultural Plataforma, o Espaço Cultural Alagados, o Espaço Xisto Bahia, o Cineteatro Solar Boa Vista e a Casa da Música, geridos pelo estado; e o Espaço Cultural da Barroquinha, pertencente à prefeitura municipal.

Entre os principais dados coletados a partir das entrevistas, destacamos o fato de parte significativa dos gestores terem assumido os cargos com pouca ou quase nenhuma experiência em gestão de equipamentos culturais. Em geral, esses cargos têm caráter transitório, uma vez que se trata de cargos de confiança, na maioria das vezes indicados por alguém que ocupa um posto eletivo. Não raro a definição dos profissionais a ocupar tais postos atende a interesses meramente políticos e que pouco consideram as habilidades e competências necessárias para uma atuação minimamente satisfatória. Infelizmente, a indicação de pessoas sem preparo técnico, profissional e muitas vezes sem afinidade com a área da cultura ainda é uma prática comum e não se restringe apenas ao universo dos equipamentos culturais, atinge cargos do primeiro ao último escalão, nas três esferas de governo. Entendemos que o fortalecimento da profissionalização e institucionalização do setor são caminhos importantes para a interrupção dessa lógica. Vale ressaltar, no entanto, que todos os gestores entrevistados, apesar da pouca experiência na área de gestão no ato de suas nomeações, tinham vivência e formação no campo da cultura.

Ainda sobre a questão da profissionalização, os gestores sinalizam que os investimentos em formação e aperfeiçoamento oferecidos pelos órgãos aos quais estão vinculados são escassos, sobretudo aqueles voltados especificamente para os profissionais que atuam nos equipamentos culturais: gestores, assistentes administrativos, técnicos (luz, som, projeção e eletricitas), mediadores, bilheteiros, porteiros, indicadores, vigilantes, entre outros. Embora não sistemáticos e insuficientes, é preciso reconhecer que, tanto na esfera federal quanto na estadual, houveram esforços nos últimos anos na formação de profissionais da área da cultura, nos mais diversos aspectos e segmento de atuação.

Os gestores entrevistados declaram ter ressalvas à gratuidade do acesso às atividades artístico-culturais. Muitos defendem que a gratuidade deve estar acompanhada de outras ações e estratégias de formação de público. Certamente que o preço do ingresso não é o único impeditivo para uma maior frequência dos indivíduos aos equipamentos culturais. Soma-se a essa

equação, além de questões financeiras, outros fatores que se impõem como obstáculos/barreiras, físicos e/ou simbólicos, que contribuem para um cenário de afastamento da sociedade desses ambientes, como por exemplo: concentração geográfica, dificuldade de transporte, ausência de capital cultural, legitimação social dada a determinadas práticas culturais em detrimento de outras, entre outros fatores. Os gestores precisam estar atentos também para as transformações contemporâneas do papel do público com o advento da democratização e popularização das novas tecnologias da comunicação, o que tem tornado cada vez mais tênue a separação entre produtores e consumidores de cultura. Desse contexto, surge e se consolida cada vez mais um consumidor diferente, que dificilmente pode ser concebido apenas como público ou usuário, mas também como produtor ou emissor cultural. Cabem aos gestores e sua equipe ponderar como se processam essas e outras questões nas localidades onde atuam e, sobretudo, avaliar como podem estabelecer uma relação com seus públicos considerando tais dinâmicas e obstáculos/barreiras que se fazem presentes.

No que diz respeito à publicização de equipamentos culturais públicos, a maior parte declara ser a favor, mas alerta que o contrato de gestão deve garantir o interesse público no escopo de suas metas. A ressalva feita pelos entrevistados não é à toa, não há apenas vantagens na publicização, este modelo tem os seus riscos ao Estado, à sociedade e aos recursos públicos. Vale sublinhar que os problemas que o poder público enfrenta na área cultural não serão resolvidos apenas com a mudança de modelos de gestão. É preciso considerar os conceitos e diretrizes da política cultural, pois importam e interferem tanto quanto ou mais que os modos de gerir.

O Programa Cultura Viva e o edital de aquisição de equipamentos de iluminação cênica foram as iniciativas do governo federal no âmbito dos equipamentos culturais mais lembradas pelos gestores. Em relação ao Cultura Viva, é válido registrar sua importância, uma vez que atua de forma significativa nas lacunas deixadas por conta da ausência de equipamentos voltados à difusão, criação e fruição cultural em diversos municípios do País. A iniciativa reconhece, apoia e financia práticas, saberes, modos de fazer e manifestações culturais das comunidades. Criado como um programa durante o Governo Lula (2003-2010), foi transformado em lei em 2014, já na gestão da presidente Dilma Rousseff (2011-2016), instituindo a Política Nacional de Cultura Viva. Com resultados significativos, não foi surpresa a indicação desta política por parte dos entrevistados. Já a citação do edital de iluminação cênica que previa a doação de equipamentos de luz, embora lançado apenas uma vez pela FUNARTE, no ano de 2011, indica a importância de apoios desta natureza para o segmento dos espaços de cultura.

Na esfera estadual, os entrevistados apontam a facilitação do acesso às pautas dos equipamentos culturais e o estabelecimento de normas e regras mais transparentes do uso desses

ambientes. A indicação desses pontos pelos entrevistados nos remete ao período anterior a 2007, que era comum as pautas estarem restritas a poucos grupos artísticos e produtores. Além disso não havia uma definição clara das locações e dos usos das dependências do equipamento, como sala principal, galerias, foyer, salas de ensaio, etc. A mudança de cultura nesse aspecto tem buscado tornar a utilização desses equipamentos mais republicana.

Vale registrar que até 2007 os equipamentos estaduais Casa da Música, Espaço Cultural Alagados e Cineteatro Solar Boa Vista mantinham pouca ou quase nenhuma atividade, permanecendo distantes do circuito cultural da cidade; o Centro Cultural Plataforma ainda não havia sido reaberto, ficando a cargo, dentre os equipamentos públicos, dos Espaço Xisto Bahia e Teatro Castro Alves atender a intensa produção cultural de Salvador e o que vinha de fora. A demanda sempre foi muito maior que a oferta e a carência de espaços, não apenas para apresentação, mas sobretudo para ensaios, experimentações e pesquisa, sempre esteve entre as principais reivindicações dos artistas, grupos e produtores da cidade.

Em relação às ações da Prefeitura de Salvador, os destaques foram a retomada das atividades do Espaço Cultural da Barroquinha e do Teatro Gregório de Mattos. Importantes equipamentos para a produção cultural da cidade, ambos espaços permaneceram fechados por longo período. Embora comemorada pela comunidade cultural, essa iniciativa não dá conta das lacunas deixadas pelo descaso de seguidas administrações municipais com o campo da cultura. A cidade precisa superar a “cultura do evento”, algo muito comum e rotineiro em suas ações, e avançar em políticas de longo prazo, baseadas nas reais demandas das suas mais diversas comunidades.

Manutenção, reforma e requalificação dos equipamentos culturais públicos foram apontadas como as principais prioridades às quais o poder público deveria se dedicar. Isso indica o quanto a morosidade administrativa é danosa e muitas vezes incompatível com as demandas e necessidades que são próprias de equipamentos dessa natureza, apresentando-se como um grande desafio.

Em relação às especificidades e modo de gestão dos equipamentos aos quais os entrevistados estão ou estiveram à frente, observamos que embora considerem “planejar” e “liderar” como as principais funções de um gestor cultural, o planejamento não é uma prática comum no âmbito desses espaços. Tal contexto leva ao estabelecimento de metas e indicadores precários e a avaliações deficientes das ações/atividades realizadas, o que vai de encontro ao que sugere Alexandre Barbalho (2013) sobre a importância de se estabelecerem objetivos e metas a partir de um diagnóstico bem elaborado do cenário onde se vai atuar.

Vale notar também o desconhecimento dos gestores entrevistados sobre os custos básicos do equipamento que gerem, como despesas com água, energia elétrica, telefone, manutenção e funcionários, por exemplo. A estrutura burocrática, centralizadora e hierárquica do setor público dificulta, muitas vezes, o acesso a esses dados, e quando há, trata-se de números isolados, sem análises e estudos comparativos mais aprofundados e que, em geral, transformam-se apenas num amontoado de dados numéricos sem muita utilidade prática.

Constatamos ainda a ausência de programas e ações consistentes e permanentes direcionados a públicos regulares e potenciais dos equipamentos, também a inexistência de planos de comunicação que se proponham a criar uma relação mais próxima e afetiva com os públicos. Esse cenário é sintomático de uma lógica distorcida das políticas culturais que, em geral, privilegiam em seus mecanismos de fomento e financiamento os criadores/produtores em detrimento dos públicos. É, portanto, um desafio das políticas públicas pensar estratégias que atendam a todos os elos da cadeia produtiva da cultura de forma equitativa, buscando sempre o seu equilíbrio. Não se pode esquecer do elo final dessa cadeia: o público, cidadão que deve ter garantido o seu pleno direito de acesso e inserção na vida cultural da cidade.

Os equipamentos culturais públicos são muito importantes para a dinâmica cultural da cidade. Esses locais abrigam variadas práticas culturais, onde se encontram a obra, o criador e o público. Sintetizam a cadeia produtiva da cultura na medida em que acolhem em suas dependências a criação, a difusão e a fruição. Alguns são únicos na região onde estão inseridos, e, portanto, precisam ter sua gestão permanentemente avaliada e criticada pela sociedade e, sobretudo, pelos profissionais que atuam nesse segmento. Essa avaliação deve considerar que o equipamento cultural está inserido em um território, que por sua vez, tem suas próprias características: históricas, sociais, culturais, econômicas, urbanísticas, culturais, etc.

Apesar da importância dos gestores no desempenho dos equipamentos de cultura, esses espaços precisam manter-se independentes desses profissionais. Entendemos que eles não devem assumir para si a solução de todos os problemas, mas criar as condições institucionais para que as soluções possam ser encontradas. Não é incomum gestores investirem, por exemplo, dinheiro próprio para resolver problemas nos equipamentos, atitude que, embora nobre, representa um desserviço, pois não contribui para as mudanças estruturais das quais necessitam esses espaços.

Ao fim deste trabalho, constatamos que, em linhas gerais e com raras exceções, os equipamentos abrangidos na pesquisa têm suas potencialidades exploradas aquém do que poderiam oferecer. Além disso, há claramente uma lacuna em termos de estudos e pesquisas no âmbito

dos espaços e equipamentos culturais no País, o que dificulta a elaboração de políticas e medidas coerentes com as reais necessidades da área. Por este motivo, consideramos importante o trabalho aqui apresentado, na medida que reflete sobre o universo da gestão de equipamentos culturais na administração pública. Nesse quesito é importante registrar o compromisso da Universidade Federal da Bahia (UFBA), que tem contribuído de forma significativa para a produção científica no campo da cultura, em especial nas últimas duas décadas, quando instituiu cursos de graduação, bacharelado interdisciplinar, pós-graduação, atividades de extensão e pesquisa específicos nessa área.

Por fim, defendemos que o perfil e os conceitos desses locais precisam ser definidos de forma compartilhada, e um caminho possível é o envolvimento da comunidade em sua gestão. Uma iniciativa nesse sentido já tem sido realizada em equipamentos como o Centro Cultural Plataforma e o Espaço Cultural Alagados, administrados pela Secretaria de Cultura do Estado (SecultBA) e que contam com significativa participação de atores da sociedade civil organizada.

Vale destacar que a proposta dos colegiados de gestão participativa instituídos por Portaria publicada em Diário Oficial pela SeculBA, em 2014, conforme abordamos no primeiro capítulo, parece convergir para este pensamento: maior participação da sociedade civil na gestão dos equipamentos culturais públicos. Obviamente que a participação social não resolve questões, por exemplo, que são intrínsecas à dinâmica da máquina pública, e que permanecem como desafios para os gestores desses equipamentos; mas o envolvimento de outros atores na gestão desses ambientes pode contribuir para torná-los mais diversos, plurais e republicanos.

## REFERÊNCIAS

- ACHUGAR, Hugo. **Planetas sem boca**. Escritos efêmeros sobre arte, cultura e literatura. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2006.
- ALBINATI, Mariana; KOPP, Juliana. **Políticas Culturais de Salvador na Gestão Mário Kertész (1986 a 1989)**. Disponível em: <<http://www.cult.ufba.br/enecul2005/JulianaBorges-KoppeMarianaLuscherAlbinati.pdf>>. Acesso em: 7 out. 2016.
- ALCÂNTARA, Débora; SILVA, Ana Paula. **As políticas culturais no município de Salvador na gestão Lídice da Mata (1993 a 1996)**. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecul2005/AnaPaulaCarvalhoDeboraMenezesAlcantara.pdf>. Acesso em: 7 out. 2016
- ALCARAZ, María Vctoria. Latinoamérica: reflexiones sobre las infraestructuras y equipamientos culturales. In: ROMERO, Salvador Catalán; RUEDA, Antonio Javier González. (ed.). Manual. Atalaya. Apoyo a la gestión cultural, 2014. Disponível em: <[goo.gl/Mh63Yo](http://goo.gl/Mh63Yo)>. Acesso em: out. 2016.
- ALLUCCI, Renata R.; JORDÃO, Gisele. **Panorama setorial da cultura brasileira - 2011/2012**. São Paulo: Allucci & Associados Comunicações, 2012. 216p.
- \_\_\_\_\_. **Panorama setorial da cultura brasileira - 2013/2014**. São Paulo: Allucci & Associados Comunicações, 2014. 232p.
- ANCINE. Desoneração Tributária. Disponível em: <<http://cinemapertodevoce.ancine.gov.br/desoneracao-tributaria>>. Acesso em: 17 out. 2016.
- AVELAR, Romulo. **O avesso da cena**. Notas sobre Produção e Gestão Cultural. 3.ed. Belo Horizonte: Ed. do Autor, 2013.
- BAHIA. Consórcios Públicos. Disponível em: <<http://www.consorciospublicos.ba.gov.br>>. Acesso em: novembro de 2016.
- BAHIA. Secretaria de Cultura – Histórico. Disponível em: <<http://www.cultura.ba.gov.br/a-secretaria/historico>>. Acesso em: 20 jun. 2015.
- \_\_\_\_\_. **Coleção Política e Gestão Culturais**. Políticas Culturais. Alexandre Barbalho. Salvador, 2013.
- \_\_\_\_\_. **Coleção Política e Gestão Culturais**. Gestão Cultural. Maria Helena Cunha. Salvador, 2013.
- BAHIATURSA. Disponível em: <<http://www.sim.salvador.ba.gov.br>>.
- BARBALHO, Alexandre. O Segundo tempo da institucionalização: o Sistema Nacional de Cultura no Governo Dilma. **Anais do VI Seminário Internacional de Políticas Culturais**. Fundação Casa de Rui Barbosa. Rio de Janeiro, 2015.
- \_\_\_\_\_. Por um conceito de política cultural. In: RUBIM, Linda (Org.). **Organização e Produção da Cultura**. Salvador: EDUFBA; FACOM/CULT, 2005. p.33-53.
- BARBALHO, Alexandre; RUBIM, Albino (Orgs.). **Políticas culturais no Brasil**. Salvador:

EDUFBA, 2007. (Coleção Cult).

BARROS, José Marcio; OLIVEIRA, José Junior. (Orgs.). **Pensar e agir com cultura: desafios da gestão cultural**. Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011.

BOTELHO, Isaura. Dimensões da Cultura e Políticas Públicas. **São Paulo em Perspectiva**, vol.15 n.2, São Paulo, abr./jun., 2001.

\_\_\_\_\_. Os equipamentos culturais na cidade de São Paulo: um desafio para a gestão pública. **Revista Espaço e Debates**. São Paulo: Núcleo de Estudos Regionais e Urbanos. v.23. n.43-44. jan/dez, 2003.

BRANT, L. **Políticas culturais**. São Paulo: Manole, 2003.

BRASIL. **As metas do Plano Nacional de Cultura**. Brasília, DF: Ministério da Cultura, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 21 ago. 2014.

BRASIL. Minc. Centro de Artes e Esportes Unificados (CEUs). Disponível em: <http://ceus.cultura.gov.br>>. Acesso em: jul.2016.

BRASIL. MinC. Plano Nacional de Cultura (PNC). Acompanhamento das metas. Disponível em: <<http://pnc.culturadigital.br/metasp>>. Acesso em: 17 out. 2016.

BRASIL. MinC. Programa Cultura Viva. Disponível em: <[http://www.cultura.gov.br/cidadaniaediversidade/programas/-/asset\\_publisher/rcU9JEoAYanL/document/id/1068554](http://www.cultura.gov.br/cidadaniaediversidade/programas/-/asset_publisher/rcU9JEoAYanL/document/id/1068554)>. Acesso em: 20 jun. 2015.

CALABRE, Lia (Org.). **Políticas culturais: reflexões sobre gestão, processos participativos e Desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural; Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2009. 145p.

CALABRE, Lia. Políticas Culturais no Brasil: balanço e perspectivas. III ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 23 a 25 de maio de 2007. Facom/UFBa, Salvador-Bahia-Brasil. Disponível em: <[http://www.guiacultural.unicamp.br/sites/default/files/calabre\\_1\\_politicas\\_culturais\\_no\\_brasil\\_balanco\\_e\\_perspectivas.pdf](http://www.guiacultural.unicamp.br/sites/default/files/calabre_1_politicas_culturais_no_brasil_balanco_e_perspectivas.pdf)>. Acesso em: ago. 2014.

\_\_\_\_\_. **Políticas Culturais no Brasil: dos anos 1930 ao século XXI**. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 144p. (Coleção FGV de Bolso. Série Sociedade & Cultura).

CÂMARA de Deputados. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=564570>>. Acesso em: nov.2016.

CANCLINI, Néstor Garcia. Definiciones en transición. In: MATO, Daniel (Org.) **Estudios latinoamericanos sobre cultura y transformaciones sociales em tiempos de globalización**. Buenos Aires, Clacso, 2001, p.65.

CANCLINI, Néstor Garcia. Definiciones en transición. In: MATO, Daniel. **Cultura, política y sociedad Perspectivas latinoamericanas**. CLACSO - Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 2005.

\_\_\_\_\_. Imaginários culturais da cidade: conhecimento/espetáculo/desconhecimento. In: COELHO, Teixeira (Org.). **A cultura pela cidade**. São Paulo: Iluminuras, Itaú Cultural, 2008.

CANEDO, Daniele. A participação social na elaboração de políticas públicas de cultura na Bahia. In: CALABRE, Lia (Org.). **Políticas culturais: reflexões sobre gestão, processos participativos e desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural; Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2009.

\_\_\_\_\_. **Cultura, Democracia e Participação Social: um estudo da II Conferência Estadual de Cultura da Bahia**. 190f. Dissertação (Mestrado) Salvador: Programa de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade. Universidade Federal da Bahia, 2008.

CENTRO DE CULTURA é expressão do respeito à cultura popular. **Jornal Interurb**, Salvador-Ba, julho de 1986, p.4-5.

CHAUÍ, M. Cultura política e política cultural. **Revista dos Estudos Avançados**, nº.23. São Paulo: USP, 1995.

COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural**. São Paulo: Fapesp/Iluminuras, 1997.

\_\_\_\_\_. **O que é ação cultural**. São Paulo: Brasiliense, 2001.

\_\_\_\_\_. **Usos da cultura: políticas de ação cultural**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

COLEGIADOS de gestão participativa. Disponível em: <<https://espacosculturais.files.wordpress.com/2015/08/portaria-colegiados-de-gestc3a3o-participativa.pdf>>

Cf. CONTI, José Mauricio. Contas à vista – Não falta dinheiro à administração pública, falta gestão. **Conjur**, 31 de julho de 2012. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2012-jul-31/contas-vista-nao-falta-dinheiro-administracao-publica-falta-gestao>>. Acesso em: 30 out. 2015.

COSTIN, Cláudia. Organizações Sociais como modelo para Gestão de Museus, Orquestras e outras iniciativas culturais. **Revista Administração em Diálogo**, nº. 7, São Paulo, 2005, p.107-117.

CUNHA, Eneida L.; BACELAR, Jéferson; ALVES, Lizir A. Bahia: colonization and cultures. In: VALDEZ, M.; KADIR, D. **Literary Cultures of Latin América**, Vol II. New York: Oxford Univ. Press, 2004. p.551-565. (versão em português fornecida pelos autores).

CUNHA, Maria Helena. Gestão cultural: desafios de um novo campo profissional. **Revista Observatório Itaú Cultural/OIC**, n. 2, São Paulo, SP: Itaú Cultural, mai/ago, 2007, p.72-79.

DIAS, Caio. A cultura como conceito operativo: Antropologia, Gestão Cultural e algumas implicações políticas desta última. **Revista Pragmatizes**, RJ: UFF, 2011. Disponível em: <<http://www.pragmatizes.uff.br/revista/index.php/ojs/article/view/2/5>>. Acesso em: jun.2015.

DECLARAÇÃO Universal dos Direitos Humanos. Disponível em: <[http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis\\_intern/ddh\\_bib\\_inter\\_universal.htm](http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universal.htm)>. Acesso em: 21 ago. 2014.

EAGLETON, Terry. **A ideia de cultura**. São Paulo: Unesp, 2003.

FERNANDES, Ana. Cidade Contemporânea e Cultura: Termos de um impasse? In: ROCHA, R.; RUBIM, A. (Orgs.). **Políticas Culturais para as Cidades**. Salvador: EDUFBA, 2010 (Coleção Cult).

FINGUERUT, Sílvia; GANGEMI, Pedro; OSIAS, Claudio. A gestão de equipamentos culturais

e as Organizações Sociais: O caso do Estado do Rio de Janeiro. **Anais do V Seminário Internacional de Políticas Culturais**. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2014.

FREITAS, Elizabeth Ponte de. A gestão pública não estatal na cultura: uma questão de gestão ou de política cultural? **V ENECULT**. Salvador, Universidade Federal da Bahia, 27 a 29 de maio de 2009. Disponível em: <<http://www.cult.ufba.br/enecult2009/19248.pdf>>. Acesso em: ago.2014.

\_\_\_\_\_. **Centros Culturais Públicos no Brasil**: Um estudo comparativo entre o Centro Dragão do Mar e Arte e Cultura e o Centro Cultural São Paulo. Monografia. (Graduação). Curso de Produção em Comunicação e Cultura, Facom-UFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

\_\_\_\_\_. **Por uma Cultura Pública: Organizações Sociais, OSCIPS e a gestão pública não estatal**. 2010, 143f. Dissertação (Mestrado). Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

FUNARTE. Edital Funarte de ocupação dos CEUS das Artes – Anexo. Disponível em: <[http://www.funarte.gov.br/wp-content/uploads/2013/08/EDITAL-FUNARTE-DE-OCUPACAO-DOS-CEUS-DAS-ARTES\\_ANEXO-3\\_listagem-final\\_80.pdf](http://www.funarte.gov.br/wp-content/uploads/2013/08/EDITAL-FUNARTE-DE-OCUPACAO-DOS-CEUS-DAS-ARTES_ANEXO-3_listagem-final_80.pdf)>. Acesso em: nov. 2016.

FUNDAÇÃO Gregório de Mattos. Disponível em: <<http://www.culturafgm.salvador.ba.gov.br>>. Acesso em: 15 out. 2016.

GIL, G. Discurso de posse. Folha Online, 2003. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u44344.shtml>> Acesso em: 1º abril 2015.

Glossário Itaú Cultural Disponível em: <<http://novo.itaucultural.org.br/obsglossario/gestao-cultural>>. Acesso em: 6 abril 2015.

GRAEFF, Lucas; WAISMANN, Moisés; BERG, Oscar Augusto. Equipamentos culturais na Região Metropolitana de Porto Alegre: Desafios e possibilidade de avaliação a partir das metas do Plano Nacional de Cultura. **Políticas Culturais em Revista**, 1(8), p.206-221, 2015. Disponível em: <[www.politicasculturaisemrevista.ufba.br](http://www.politicasculturaisemrevista.ufba.br)>. Acesso em: nov. 2015.

HALL, Stuart. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. **Educação & Realidade**, v. 22, nº 2, p.15-46, Porto Alegre, jul./dez.,1997.

IBGE traça o perfil administrativo de todos os municípios brasileiros. IBGE. Disponível em: <<http://www1.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/1704munic.shtm>>. Acesso em: ago. 2014.

IBGE. Cidades: Salvador. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=292740&search=bahia|salvador>>. Acesso em: 7 de out. 2016.

IGLESIA, Roberto Gómez de la. **Los nuevos centros culturales en Europa**. Grupo Xabide Vitoria-Gasteiz, 2007. Disponível em: <<http://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/14309/34604303.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: out. 2016.

LARAIA, R. de B. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004

LIMA, Hanayana Brandão. Políticas Culturais na Bahia: panorama histórico. **II Seminário Internacional de Políticas Culturais** - 21 a 23 de setembro de 2011. Rio de Janeiro: Fundação

Casa de Rui Barbosa, 2011. Disponível em <[http://www.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/palestras/Políticas\\_Culturais/II\\_Seminario\\_Internacional/FCRB\\_HanayanaBrand%C3%A3oGuimaraesFontesLima\\_Políticas\\_culturais\\_na\\_Bahia.pdf](http://www.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/palestras/Políticas_Culturais/II_Seminario_Internacional/FCRB_HanayanaBrand%C3%A3oGuimaraesFontesLima_Políticas_culturais_na_Bahia.pdf)>. Acesso em: 5 abril 2015.

LIMA, Paulo Costa. Salvador e o desafio da gestão cultural. In: RUBIM, Antonio Albino Canelas; ROCHA, Renata (Orgs.). **Políticas Culturais para cidades**. Salvador: EDUFBA, 2010.

MARTINELL, Alfons. Cidadãos ou consumidores. In: ALLUCCI, Renata R.; JORDÃO, Gisele. **Panorama setorial da cultura brasileira - 2013/2014**. São Paulo: Allucci & Associados Comunicações, 2014. 232p.

\_\_\_\_\_. Modelos de gestión. In: **Manual Atalaya - Apoyo a la Gestión Cultural**. 2014. Disponível em: <<http://atalayagestioncultural.es/>>. Acesso em: out. 2016.

MATOS, Lúcia; NUSSBAUMER, Gisele (Coord.). **Mapeamento da Dança: Diagnóstico da Dança em oito capitais de cinco regiões do Brasil**. Salvador: UFBA, 2016.

MEMÓRIAS de um projeto político – o BTCA, 2010. Disponível em: <[http://www.academia.edu/3768843/MEM%C3%93RIAS\\_DE\\_UM\\_PROJETO\\_POL%C3%8DTICO\\_-\\_O\\_BTCA\\_2010](http://www.academia.edu/3768843/MEM%C3%93RIAS_DE_UM_PROJETO_POL%C3%8DTICO_-_O_BTCA_2010)>. Acesso em: nov. 2016.

MENDINHOS, Leonor da Silva. **Modelos de gestão cultural: Avaliação do impacto no funcionamento das instituições e equipamentos culturais**. Dissertação (Mestrado). Escola das Artes da Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2012.

MIGUEZ DE OLIVEIRA, Paulo César. **A Organização da Cultura na “Cidade da Bahia”**. Tese (Doutorado). Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002. Disponível em: <[http://www.cult.ufba.br/arquivos/tese\\_de\\_doutorado\\_paulo\\_miguez\\_facom\\_ufba\\_2002.pdf](http://www.cult.ufba.br/arquivos/tese_de_doutorado_paulo_miguez_facom_ufba_2002.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2016.

MIGUEZ DE OLIVEIRA. Periodizando a cultura baiana no novecentos: uma tentativa preliminar. **Revista Pré-Textos para Discussão**, v.1, n.8, p.33-36 Salvador: UNIFACS, 2000.

\_\_\_\_\_. Entrevista concedida ao projeto Gestão e Produção Cultural na Bahia, 28/02/2013. Salvador: Instituto de Humanidades, Artes e Ciências da UFBA. Disponível em: <<http://www.producaoculturalba.net/wp-content/uploads/2013/11/PAULO-MIGUEZ1.pdf>>. Acesso em: mai. 2015.

MILANESI, Luis. **A casa da invenção - Centros de cultura: um perfil**. São Paulo: Ed. Siciliano, 1991.

\_\_\_\_\_. **A casa da invenção**. Ateliê Editorial. São Caetano do Sul, 1997.

\_\_\_\_\_. **A casa da invenção: biblioteca - centro de cultura**. 3.ed. São Caetano do Sul: Ateliê Editorial, 1997.

MILANI, Carlos R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Revista de Administração Pública**, v.42, n.3, jun., Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000300006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000300006)>. Acesso em: 2 abr. 2015.

MIRANDA, D. Entrevista publicada em Itaú Cultural. Disponível em: <<http://novo.itaucultural.org.br/explore/produtos/detalhe/?cod=63840>>. Acesso em: 19 jul. 2015.

NEOJIBA. Disponível em: <<http://neojiba.org/historico>>. Acesso em: dez. 2014.

NETTO, José Veríssimo Romão. Gestão de políticas de cultura e qualidade da democracia: São Paulo, 10 anos de um modelo ainda em construção. **Revista de Administração Pública**. vol.49 no.4, jul./ago., Rio de Janeiro, 2015. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122015000401011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122015000401011&script=sci_arttext)>. Acesso em: 5 nov. 2015.

NUNES, Renata Ribeiro. Centro Cultural: a Cultura à promoção da Arquitetura. **Revista Especialize On-line IPOG**, 5. Ed. n° 005, Vol.01/2013, Goiânia, julho/2013.

NÚÑEZ, Enrique del Álamo. Los espacios de la cultura. In: **Manual Atalaya - Apoyo a la Gestión Cultural**, 2014. Disponível em: <<http://atalayagestioncultural.es/>>. Acesso em: out. 2016.

NUSSBAUMER, G. M. Cultura e políticas para as artes. In: RUBIM, A; ROCHA, R. (Org.). **Políticas culturais**. Salvador: EDUFBA, 2012, p.89-111.

\_\_\_\_\_. **O mercado da cultura em tempos (pós) modernos**. Santa Maria: Editora UFSM, 2000.

\_\_\_\_\_. **Políticas, Gestão e Produção Cultural na Bahia**. Trabalho apresentado no X ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, realizado entre os dias 27 a 28 de agosto de 2014, no Instituto de Artes, Humanidades e Ciências/UFBA, Salvador-Bahia-Brasil.

ORÇAMENTO Capitais p/Cultura. Comparação LOAs (2012-2016). Disponível em: <[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1uu1cj2VUxvfZzAEzZvtNuPNX92jrOeSMD4\\_QfGm3OgI/edit#gid=2137023005](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1uu1cj2VUxvfZzAEzZvtNuPNX92jrOeSMD4_QfGm3OgI/edit#gid=2137023005)>. Acesso em: 10 out. 2016.

PORTO, Marta. O espaço que antecede os espaços culturais. **Anais do Encontro Espaços Culturais – 2º Seminário de Gestão Cultural**. Duo Informação e Cultura, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <<http://www.martaporto.com.br/dialogos/wp-content/uploads/2010/10/texto-final-catalogo-espacos-culturais-sem-duo1.pdf>>. Acesso em: out. 2016.

RAMOS, Luciene Borges. **Centro Cultural: Território Privilegiado da Ação Cultural e Informativa na Sociedade Contemporânea**. Salvador: UFBA, 2007.

REVISTA OBSERVATÓRIO ITAÚ CULTURAL/OIC, n. 6, (jul./set. 2008). São Paulo, SP: Itaú Cultural, 2008. Disponível em: <[http://d3nv1jy4u7zmsc.cloudfront.net/wp-content/uploads/itau\\_pdf/000991.pdf](http://d3nv1jy4u7zmsc.cloudfront.net/wp-content/uploads/itau_pdf/000991.pdf)>. Acesso em: ago. 2014.

ROCHA, Renata; RUBIM, Albino (Org.). **Panorama Políticas culturais**. Salvador. EDUFBA, 2012. 182 p. (Coleção Sala de aula n° 8).

RUBIM, Albino. Políticas culturais do governo Lula. **Revista Lusófona de Estudos Culturais, (Lusophone Journal of Cultural Studies)**, Vol. 1, n.1, p. 224-242, 2013.

SALVADOR. CMPC. Conselho inicia discussões sobre o Plano Municipal de Cultura e o Mapeamento Cultural de Salvador. Disponível em: <<http://www.cmpc.salvador.ba.gov.br/index.php/2016/04/25/conselho-inicia-discussoes-sobre-o-plano-municipal-de-cultura-e-o-mapeamento-cultural-de-salvador>>. Acesso em: 18 out. 2016.

SALVADOR. Secretaria de Educação e Cultura. SMEC, FGM E MINC lançam Pontão da Cultura e Escola-Rede, 20/09/2006. Disponível em: <<http://educacao.salvador.ba.gov.br/smec>>

fgm-e-minc-lancam-pontao-da-cultura-e-escola-rede>. Acesso em: 15 out. 2016.

SANTOS, Hortência Silva Nepomuceno. Políticas Culturais de Salvador e Recife: análise da Fundação Gregório de Mattos e da Secretaria de Cultura do Recife (2005-2008). **Seminário Internacional Políticas Culturais: teorias e praxis**, Rio de Janeiro, 2010.

\_\_\_\_\_. **Políticas Públicas de Cultura para as Cidades: os casos do Recife e de Salvador (2005 a 2011)**. Dissertação (Mestrado). UFBA, Salvador-Ba, 2012.

SANTOS, Milton. **Centro da cidade do Salvador: estudos de Geografia Urbana**. 2.ed. São Paulo: Editora da USP; Salvador: Edufba, 2008, 208p.

SARAIVA, Enrique. Gestão da cultura e a cultura da gestão: a importância da capacitação de administradores culturais. In: BARROS, José Márcio; JUNIOR, José Oliveira (Orgs.). **Pensar e Agir com a Cultura: desafios da gestão cultural**. Belo Horizonte, 2011.

SECULTBA. Disponível em: <<http://www.cultura.ba.gov.br>>. Acesso em: nov. 2016.

SERPA, Ângelo. A Cidade como Fenômeno Cultural: apontamentos para uma abordagem geográfica. In: RUBIM, Antonio Albino Canelas; ROCHA, Renata (Orgs.) **Políticas Culturais para cidades**. Salvador: EDUFBA, 2010.

SILVA, Liliana Sousa. Gestão cultural na e para a cidade, 2008. **Cultura e Mercado**. Disponível em: <<http://www.culturaemercado.com.br/wp-content/uploads/2008/09/gestaocultural-naeparaacidade.pdf>>. Acesso em: jul. 2015.

SILVA, Maria Celina Soares. **Centro cultural** – construção e reconstrução de conceitos. Dissertação (Mestrado em Memória Social e Documento). Centro de Ciências Humanas - UNIRIO, 1995.

SILVA, Susete Rodrigues da. **O pensamento vivo de Mário de Andrade: dos parques infantis aos CEUS da cidade de São Paulo**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Artes, UNESP, São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://www.athena.biblioteca.unesp.br/exlibris/bd/bia/33004013063P4/2012/silva\\_sr\\_me\\_ia.pdf](http://www.athena.biblioteca.unesp.br/exlibris/bd/bia/33004013063P4/2012/silva_sr_me_ia.pdf)>. Acesso em: 7 de jul. 2016.

SIM – Sistema de Informações Municipais. Disponível em: <<http://www.sim.salvador.ba.gov.br>>. Acesso em: ago. 2016.

SOUZA, Celina. Instituições e mudanças: reformas da Constituição de 1988, Federalismo e políticas públicas. In HOCHMAN, G.; FARIA, C.A. Pimenta de. **Federalismo e Políticas Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2013.

\_\_\_\_\_. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Ano 8, nº 16, Porto Alegre, jul/dez 2006, p. 20-45.

YUDICE, George. **A conveniência da cultura: usos da cultura na era global**. BH: Ed. UFMG, 2006.

ZUBÍRIA SAMPER, Sergio de; ABELLO TRUJILLO, Ignacio; TABARES, Marta. **Conceptos básicos de administración y gestión cultural**. 2. ed. Madrid: OEI, 2001, p. 22-23 (Cuadernos de Iberoamerica).

# APÊNDICES

## APÊNDICE A - ROTEIRO PADRÃO DE ENTREVISTA – GESTORES DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS

### PERFIL E CONSUMO CULTURAL

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** \_\_\_\_\_

**Cor/raça:** \_\_\_\_\_

**Faixa etária:** (1) até 15 anos (2) 16 a 25 anos (3) 26 a 35 anos (4) 36 a 45 anos (5) 46 a 55 anos (6) 56 a 69 anos (7) 70 anos ou mais

**Formação:** (1) sem escolarização (2) ensino fundamental completo (3) ensino médio completo (4) ensino superior completo (5) pós-graduação completa  
Qual área? \_\_\_\_\_

**Formação na área cultural:** (1) sim (2) não **Qual área?** \_\_\_\_\_

**Você teve outras experiências no campo da gestão cultural, além do equipamento onde atua/atuou?** (1) sim (2) não

**Qual cargo/função você ocupa/ocupou no equipamento onde trabalha/trabalhou?** \_\_\_\_\_

**Há quanto tempo você está/ou quanto tempo você ficou neste cargo/função?** \_\_\_\_\_

**Você desenvolve/desenvolveu alguma atividade artístico-cultural (cantar, tocar, dançar, atuar, dirigir, pintar etc), profissionalmente ou não?** (1) sim (2) não  
**Qual(is)?** \_\_\_\_\_

**Você costuma frequentar outros espaços culturais de sua cidade?** (1) sim (2) não **Se sim, quais (cite até três)**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Qual a frequência?**

(1) a cada 2 meses ou mais (2) 1 vez por mês (3) mais de uma vez por mês (4) não se aplica

### POLÍTICAS CULTURAIS

#### Plano federal

**Como você avalia o seu conhecimento sobre as políticas culturais federais?**

(1) ótimo (2) bom (3) regular (4) ruim

**Como você avalia as políticas culturais federais?**

(1) ótimo (2) bom (3) regular (4) ruim (5) não me sinto preparado para avaliar

**Destaque três pontos POSITIVOS das políticas federais:**

---



---



---

**Destaque três pontos NEGATIVOS das políticas culturais federais:**

---



---



---

**Como você avalia as políticas culturais federais voltadas para os equipamentos culturais?**

(1) ótimo (2) bom (3) regular (4) ruim (5) não me sinto preparado para avaliar

**Justifique:** \_\_\_\_\_

**Quais políticas/programas/ações voltadas para equipamentos culturais, a nível federal, você destacaria? (cite até três)**

---



---



---

**No que se refere aos equipamentos culturais, quais ações prioritárias o Ministério da Cultura deveria desenvolver? (cite até três)**

---



---



---

### **Plano estadual**

**Como você avalia o seu conhecimento sobre as políticas culturais estaduais?**

(1) ótimo (2) bom (3) regular (4) ruim

**Como você avalia as políticas culturais estaduais?**

(1) ótimo (2) bom (3) regular (4) ruim (5) não me sinto preparado para avaliar

**Destaque três pontos POSITIVOS das políticas culturais estaduais:**

---



---



---

**Destaque três pontos NEGATIVOS das políticas culturais estaduais:**

---



---



---

**Como você avalia as políticas culturais estaduais voltadas para os equipamentos culturais?**

(1) ótimo (2) bom (3) regular (4) ruim (5) não me sinto preparado para avaliar

**Justifique:** \_\_\_\_\_

**Quais políticas/programas/ações voltadas para equipamentos culturais, a nível estadual, você destacaria? (cite até três)**

---



---



---

**No que se refere aos equipamentos culturais, quais ações prioritárias a Secretaria do Estado da Bahia deveria desenvolver? (cite até três)**

---



---



---

### **Plano municipal**

**Como você avalia o seu conhecimento sobre as políticas culturais municipais?**

(1) ótimo (2) bom (3) regular (4) ruim

**Como você avalia as políticas culturais municipais?**

(1) ótimo (2) bom (3) regular (4) ruim (5) não me sinto preparado para avaliar

**Justifique:** \_\_\_\_\_

**Destaque três pontos POSITIVOS das políticas culturais municipais:**

---



---



---

**Destaque três pontos NEGATIVOS das políticas culturais municipais:**

---



---



---

**Como você avalia as políticas culturais municipais voltadas para os equipamentos culturais?**

(1) ótimo (2) bom (3) regular (4) ruim (5) não me sinto preparado para avaliar

**Justifique:** \_\_\_\_\_

**Quais políticas/programas/ações voltadas para equipamentos culturais, a nível municipal, você destacaria? (cite até três)**

---



---



---

**No que se refere aos equipamentos culturais, quais ações prioritárias o órgão gestor de cultura de seu município deveria desenvolver? (cite até três)**

---



---



---

### **GESTÃO E EQUIPAMENTO CULTURAL**

**Como você define gestão cultural?**

---



---



---

**Qual(is) a(s) principal(is) função(ões) de um gestor cultural? (cite até três)**

---



---



---

**Qual(is) a(s) área(s) de formação mais adequada(s) para um gestor cultural? (cite até três)**

---



---



---

---

**Qual(is) competência(s) e habilidade(s) um gestor de equipamento cultural deve ter? (cite até três)**

---



---



---

**Qual(is) destas competências e habilidades você julga possuir?**

---



---



---

**Qual(is) destas competências e habilidades você julga NÃO possuir?**

---



---



---

**Você já participou de algum tipo de atividade de formação específica em gestão cultural (oficinas, cursos de extensão, pós-graduação, etc)?**

(1) sim (2) não

**Se sim, cite a(s) mais relevante(s)? (até três)**

---



---



---

**Quais principais desafios na gestão de equipamentos culturais públicos no que diz respeito a:  
Estrutura física:**

---



---

**Recursos humanos:**

---



---

**Programação:**

---



---

**Grupos residentes/corpos estáveis:**

---



---

**Comunicação/divulgação:**

---



---

**Públicos:**

---



---

**Outros:**

---



---

**Você é a favor da publicização (transferência da administração para a iniciativa privada, como ocorre por exemplo com o programa NEOJIBA, em Salvador, e a Cidade do Saber, em Camaçari) de equipamentos culturais públicos?**

(1) sim (2) não

**Justifique:** \_\_\_\_\_

**Quais iniciativas de gestão de equipamento cultural você destacaria? (cite até três)**

---



---



---

**EQUIPAMENTO CULTURAL** (sobre o equipamento cultural que você coordena/coordenou)

**Gestão**

**O equipamento cultural no qual você trabalha/trabalhou tem um perfil e objetivos claros?**

(1) sim (2) não

**Se sim, qual(is)?** \_\_\_\_\_

**São/eram utilizadas ferramentas básicas da Administração (planejamento, organização, direção e controle) na gestão desse equipamento cultural?**

(1) sim (2) não

**Se sim, qual(is)?:**

---

**Há algum regimento interno, norma ou outro documento que regulamente as atividades do equipamento no que se refere a:**

**Definição da programação:** (1) sim (2) não

**Valores de pauta:** (1) sim (2) não

**Valores de ingresso:** (1) sim (2) não

**Você saberia o valor médio do custo mensal do equipamento cultural no qual trabalha/trabalhou (incluindo despesas como custeio, manutenção periódica, projetos permanentes, etc.):**

(1) sim (2) não

**Se sim, qual o valor?** \_\_\_\_\_

**Você saberia o valor médio de receita mensal do equipamento cultural no qual trabalha/trabalhou (incluindo bilheteria/pauta):**

1) sim (2) não

**Se sim, qual o valor?** \_\_\_\_\_

**O equipamento faz avaliação/mensuração dos resultados (qualitativos e quantitativos) das suas atividades?**

(1) sim (2) não

**Se sim, de que forma?** \_\_\_\_\_

**Há um diálogo entre os gestores do equipamento e outros segmentos da sociedade (categorias de público específico, classe artística, Sated, Conselho Estadual, Conselho Municipal, etc) que interfira na gestão do espaço?**

(1) sim (2) não

**Comente:**

---



---



---

**Recursos humanos**

**O equipamento possui quantos funcionários?** \_\_\_\_\_

**Este quantitativo atende às necessidades reais do equipamento?** (1) sim (2) não

**Entre o quadro de funcionários do equipamento, qual o quantitativo de:**

Cargos comissionados? \_\_\_\_\_  
 Funcionários públicos concursados? \_\_\_\_\_  
 REDA(s)? \_\_\_\_\_  
 Terceirizados? \_\_\_\_\_  
 Estagiários? \_\_\_\_\_ Qual(is) área(s)? \_\_\_\_\_

**O perfil dos funcionários (habilidades e competências), em sua maioria, está de acordo com as necessidades de seus cargos e funções?**

(1) sim (2) não

**Comente:**

---



---



---

### **Estrutura física / localização**

**Como você avalia as condições físicas do equipamento no que se refere a:**

#### **Equipamentos de luz:**

(1) ótimo (2) bom (3) regular (4) ruim (5) não me sinto preparado para avaliar (6) não há esses equipamentos

#### **Equipamentos de Som:**

(1) ótimo (2) bom (3) regular (4) ruim (5) não me sinto preparado para avaliar (6) não há esses equipamentos

#### **Equipamentos de projeção:**

(1) ótimo (2) bom (3) regular (4) ruim (5) não me sinto preparado para avaliar (6) não há esses equipamentos

#### **Palco, coxia e urdimento (rotunda, bambolina, ciclorama, pernas e cortina):**

(1) ótimo (2) bom (3) regular (4) ruim (5) não me sinto preparado para avaliar (6) não há

#### **Camarins:**

(1) ótimo (2) bom (3) regular (4) ruim (5) não me sinto preparado para avaliar (6) não há

#### **Ar-condicionado da sala principal:**

(1) ótimo (2) bom (3) regular (4) ruim (5) não me sinto preparado para avaliar (6) não há esse equipamento

#### **Estrutura da plateia:**

(1) ótimo (2) bom (3) regular (4) ruim (5) não me sinto preparado para avaliar (6) não há

**O equipamento passa por manutenção preventiva constante nas áreas elétrica, hidráulica, estrutura física:** (1) sim (2) não

**O equipamento está adequado às atuais normas de segurança e sistema contra incêndio conforme previsto na legislação brasileira?**

(1) sim (2) não

**O equipamento possui acessibilidade nos seguintes espaços:**

**Entrada principal:** (1) sim (2) não

**Plateia:** (1) sim (2) não

**Palco(s) e coxia(s):** (1) sim (2) não

**Camarins:** (1) sim (2) não

**Banheiros dos camarins:** (1) sim (2) não

**Banheiros dos públicos:** (1) sim (2) não

### **Programação**

**A programação é definida:**

(1) por você, enquanto coordenador(a) ou diretor(a) do espaço

(2) por uma terceira pessoa, que exerce a função de programador(a)/curador(a)

(3) por uma comissão composta por funcionários do equipamento

- (4) por uma comissão composta por funcionários e sociedade civil
- (5) por uma comissão composta por representantes da sociedade civil
- (6) outro

**Comente:** \_\_\_\_\_

**O espaço possui uma “proposta” artístico-cultural?**

- (1) sim (2) não

**Comente:** \_\_\_\_\_

**A programação acolhe mais atividades em que linguagens (marque até dois):**

- (1) teatro
- (2) dança
- (3) circo
- (4) artes visuais
- (5) música
- (6) atividades formativas (oficinas e cursos)
- (7) outras

**Comente:** \_\_\_\_\_

**O equipamento desenvolve projetos permanentes?**

- (1) sim (2) não

**Se sim, destaque os três mais relevantes, com as seguintes informações: nome, objetivo, público-alvo, preço:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**O equipamento abriga grupo(s) residente(s) ou corpo(s) estável(is)?**

- (1) sim (2) não

**Se sim, comente qual a participação deles na gestão do espaço?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Qual a média dos preços dos ingressos (inteira) mais praticada pelo equipamento?**

- (1) Até R\$20,00
- (2) entre R\$21,00 e R\$30,00
- (3) entre R\$31,00 e R\$50,00
- (4) entre R\$51,00 e R\$70,00
- (5) entre R\$71,00 e R\$100,00
- (6) acima de R\$100,00

**Você é a favor da gratuidade do acesso a programação (espetáculos) no equipamento?**

(1) sim (2) não

**Justifique:** \_\_\_\_\_

**Considera que os editais de dinamização de espaços culturais lançados nos últimos anos pela Secretaria de Cultura contribuem para um fortalecimento da programação?**

(1) sim (2) não

**Justifique:** \_\_\_\_\_

### **Públicos**

**O equipamento realiza pesquisas de público de forma sistemática?**

(1) sim (2) não

**Se sim, como são feitas?** \_\_\_\_\_

**São desenvolvidas ações sistemáticas de formação de público no equipamento**

(1) sim (2) não

**Se sim, exemplifique:** \_\_\_\_\_

**Há algum mecanismo/espaço para que o público exponha sua opinião sobre o equipamento (programação, gestão, etc)?**

(1) sim (2) não

**Se sim, quais(is)?** \_\_\_\_\_

**Se sim, o público(s) o(s) utiliza:**

(1) sim (2) não

**O equipamento tem dificuldade para ter público espontâneo para a sua programação?**

(1) sim (2) não

**Que tipo de programação atrai mais público? (linguagem/estilo):**

\_\_\_\_\_

**O que dificulta uma mais frequência do público ao equipamento?**

\_\_\_\_\_

**Qual média da taxa de ocupação por sessão (em %)?**

\_\_\_\_\_

**O equipamento dialoga com outros espaços culturais da cidade?**

(1) sim (2) não

**De que forma?** \_\_\_\_\_

**Existe uma relação do equipamento com os moradores dos bairros adjacentes?**

(1) sim (2) não

### **Comunicação/divulgação**

**Há um setor/profissional específico de comunicação atuante no equipamento?**

(1) sim (2) não

**Quais os meios de divulgação mais utilizados pelo equipamento? (indique até três)**

(1) rádio

(2) TV

(3) jornal/revista

- (4) cartaz/folder
- (5) site institucional do equipamento/mantenedor
- (6) redes sociais (Facebook, Instagram, outras)
- (7) outros sites
- (8) boca a boca
- (9) agenda cultural da FUNCEB
- (10) outdoor
- (11) busdoor
- (12) carro/bicicleta de som
- (13) outros. Qual(is)? \_\_\_\_\_

APÊNDICE B – GALERIA DE FOTOS DOS EQUIPAMENTOS CULTURAIS PÚBLICOS DE SALVADOR-BA ABRANGIDOS NA PESQUISA

**Teatro Martim Gonçalves**



Fonte: <http://www.vivasalvador.com.br/cidade/teatro-martim-goncalves/>



Crédito: Priscilla Nunes

## Teatro Castro Alves



Crédito: Adenor Gondim



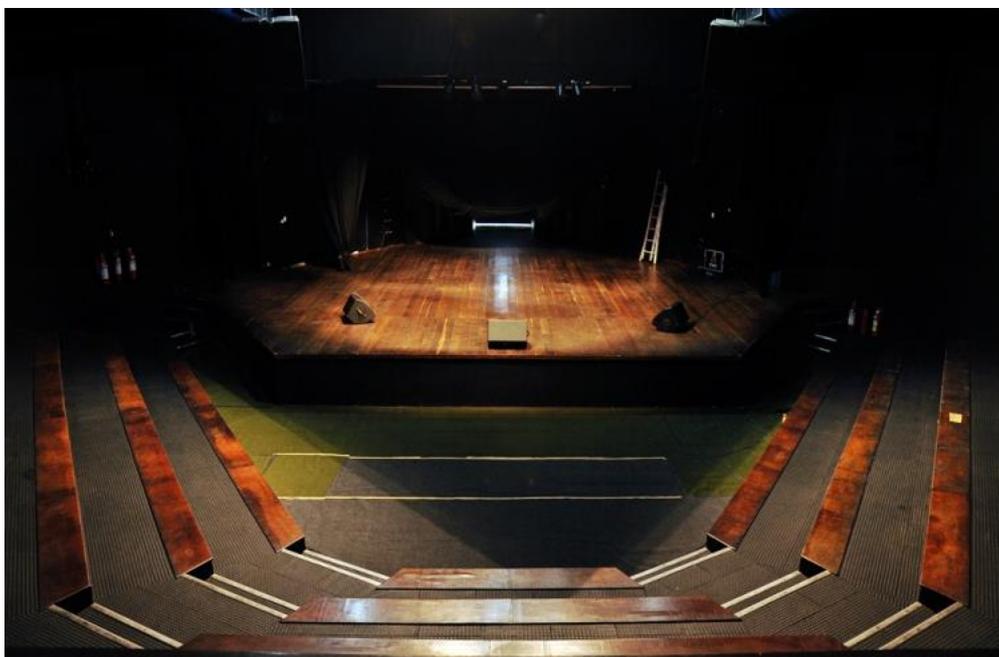
Crédito: Leto Carvalho

## Espaço Xisto Bahia



Fonte: <https://espacosculturais.wordpress.com/espaco-xisto-bahia/>

## Cineteatro Solar Boa Vista



Fonte: <https://espacosculturais.wordpress.com/cine-teatro-solar-boa-vista/>

## Espaço Cultural Alagados



Fonte: <https://espacosculturais.wordpress.com/espaco-cultural-alagados/>

## Centro Cultural Plataforma



Fonte: <https://espacosculturais.wordpress.com/centro-cultural-plataforma/>

## Casa da Música

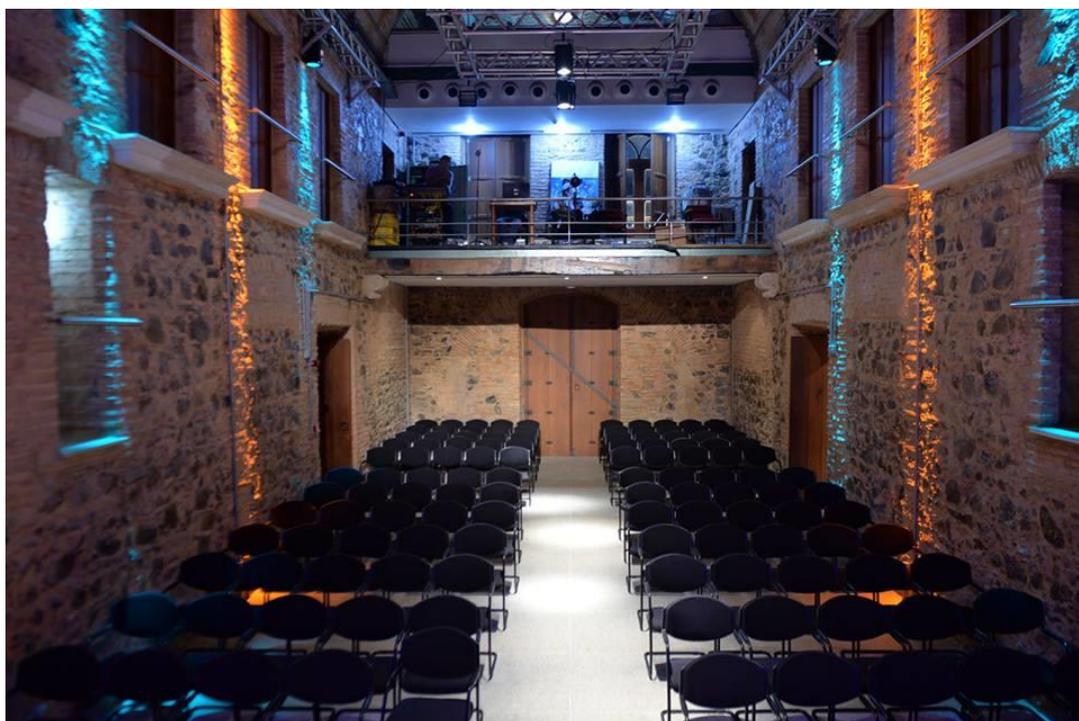


Fonte: <https://espacosculturais.wordpress.com/casa-da-musica/>

## Espaço Cultural da Barroquinha



Foto: Reprodução



Fonte: <http://www.ouvidoria.salvador.ba.gov.br/index.php/9-acontece/118-espaco-cultural-barroquinha>