

**Universidade de Brasília  
Instituto de Artes  
Departamento de Artes Cênicas**

REBECA CARDOSO DA SILVA ALVIM

**MODOS DE GERIR, SIGNIFICADOS E RELAÇÕES:**  
um olhar sobre quatro espaços culturais, artísticos e pedagógicos do Distrito Federal

BRASÍLIA DF  
2024

Rebeca Cardoso da Silva Alvim

**MODOS DE GERIR, SIGNIFICADOS E RELAÇÕES:**  
um olhar sobre quatro espaços culturais, artísticos e pedagógicos do Distrito Federal

Trabalho de conclusão do curso de Artes Cênicas,  
habilitação em licenciatura, do Departamento de Artes  
Cênicas do Instituto de Artes da Universidade de Brasília.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fabiana Lazzari de Oliveira

BRASÍLIA DF  
2024

## AGRADECIMENTOS

É chegado o fim da parte um  
e o tempo passou voando  
agradeço à família – que em chuva ou Sol  
seguiu, comigo, cantando  
tralálalá... tralálalá...

Obrigada, Vó, por abrir caminho  
a primeira artista formada de nós  
Obrigada, Vô, pelas indicações  
suas palavras temperaram minhas ideias, minha voz

Pai e Mãe, gratidão pelas asas  
pela fé em sua filha artista  
gratidão, também, pela força  
vontade de quem vai e conquista

Irmã, Irmão  
agradeço a amizade  
e por meus lindos, amados sobrinhos  
mesmo longe, nunca sozinhos

Amor, meu lindo amor  
obrigada pela parceria  
fiz dos dias de Sol mais bonitos  
e me ajudou a enfrentar ventanias

Agradeço, também, às educadoras  
que tocaram essa trajetória  
em especial, à Ângela B. Café  
com quem conto desde o início da história

À minha orientadora, gratidão  
por ter me acolhido quando decidi pelo tema  
que, sem dúvidas, fez morada em mim  
então, agora, comecemos a cena.

## **RESUMO**

Este trabalho apresenta um estudo sobre os modos de gestão do Espaço Cultural Renato Russo, do Jovem de Expressão, do Teatro Mapati e do SESC DF, objetivando inspirar e/ou colaborar com artistas da cena e artistas-docentes brasileiros(as) na administração de seus fazeres. A pesquisa ocorreu por meio de uma metodologia qualitativa exploratória, bibliográfica e de campo. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário virtual, de análises de websites e de entrevistas semiestruturadas presenciais com os(as) gestores(as) dos espaços. Assim, buscou-se identificar pontos de aproximação e de afastamento entre as gestões de cada espaço cultural, estabelecendo análises comparativas entre as motivações iniciais, missões e linhas de ação para a garantia da continuidade dos projetos. Estudou-se, também, as relações existentes entre os espaços culturais e a comunidade local, bem como as funções e os significados que permeiam os fazeres de um(a) gestor(a) cultural. Como resultado: obteve-se um mapeamento dos quatro modos de gestão investigados; pôde-se identificar a importância desses espaços culturais, no cenário social contemporâneo, como refúgios para a vivência de experiências significativas; e confirmou-se a relevância dos saberes em gestão para que artistas/gestores(as)/educadores(as) administrem suas práticas artístico-pedagógicas, em ambientes escolares ou alternativos.

Palavras-chave: gestão cultural; modos de gestão; espaços culturais, artísticos e pedagógicos; diálogos com a comunidade; artes cênicas.

## **ABSTRACT**

This study presents an analysis of the management modes of the Espaço Cultural Renato Russo, Jovem de Expressão, Teatro Mapati, and SESC DF, aiming to inspire and/or collaborate with scene artists and Brazilian artist-educators in managing their activities. The research was conducted using an exploratory qualitative methodology, including bibliographic and field studies. Data collection involved a virtual questionnaire, website analysis, and semi-structured face-to-face interviews with the managers of these spaces. The study sought to identify points of convergence and divergence between the management practices of each cultural space, establishing comparative analyses of initial motivations, missions, and strategies to ensure the continuity of their projects. It also examined the relationships between the cultural spaces and the local community, as well as the roles and meanings surrounding the work of a cultural manager. The results include a mapping of the four investigated management modes; an identification of the importance of these cultural spaces in the contemporary social context as refuges for experiencing meaningful activities; and a confirmation of the relevance of management knowledge for artists/managers/educators in administering their artistic-pedagogical practices in both educational and alternative environments.

**Keywords:** cultural management; management modes; cultural, artistic, and pedagogical spaces; community engagement; performing arts.

## LISTA DE FIGURAS E TABELAS

### FIGURAS

Figura 1 –	Pôster virtual de divulgação do formulário.....	19
Figura 2 –	O espaço estava fechado desde 2021.....	22
Figura 3 –	Área externa do Teatro Mapati.....	26
Figura 4 –	Área externa do Jovem de Expressão.....	29
Figura 5 –	Fachada do prédio do Teatro SESC Garagem, em Brasília.....	32
Figura 6 –	Esquema sobre significados de gerir um espaço cultural.....	36
Figura 7 –	Esquema comparativo entre os modos de gestão.....	52

### TABELAS

Tabela 1 –	Serviços e eixos de atuação dos espaços selecionados.....	21
------------	---	----

## LISTA DE SIGLAS

BNCC	Base Nacional Curricular Comum
CEN	Departamento de Artes Cênicas
CNC	Confederação Nacional do Comércio
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
Conclap	Conferência Nacional das Classes Produtoras
DF	Distrito Federal
ECRR	Espaço Cultural Renato Russo
JEX	Jovem de Expressão
LTDA	Limitada
MPACE	Metodologias de Pesquisa em Artes Cênicas e Educação
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
OSC	Organização da Sociedade Civil
ONG	Organização Não Governamental
PDIHA	Prática Docente em Interdisciplinaridades e Híbridos Artísticos
PIBIC	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PNCC	Programa Nacional dos Comitês de Cultura
PPGAE	Políticas Públicas e Gestão em Arte-educação
SECEC	Secretaria de Cultura e Economia Criativa
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
SNC	Sistema Nacional de Cultura
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UnB	Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1 A NATUREZA DAS GESTÕES.....</b>	<b>21</b>
1.1 A continuidade de equipamentos públicos.....	21
1.2 Limitações do terceiro setor e continuidade: como conciliar ambas?.....	24
1.3 O sistema S.....	32
<b>2 GERIR: SIGNIFICADOS E SIGNIFICANTES.....</b>	<b>35</b>
2.1 Uma liderança geradora de experiências artístico-pedagógicas.....	36
2.1.1 <i>Um olhar sobre a experiência.....</i>	<i>37</i>
2.1.2 <i>A liderança e o fazer artístico-cultural.....</i>	<i>40</i>
2.2 Diálogos, acessibilidades e missões.....	45
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE A – Perguntas realizadas no formulário virtual.....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro das entrevistas presenciais.....</b>	<b>61</b>

## INTRODUÇÃO

Passei um tempo questionando  
qual seria minha origem  
no Rio dizem que sou de fora  
aqui, também dizem

E errados não estão  
sou de fora e sou de dentro  
não vivi mais tempo  
que quatro anos num lugar

Mas venho de todos eles  
sou filha do vento, do ar  
que mudou, mudou  
se adaptou aos habitats

Encontrei sentido abstrato na palavra “lar”  
juntei retalhos e os fiz dançar

Por isso  
meu sotaque é híbrido  
meu gingado é híbrido  
meus desejos, híbridos  
fusão de todos aqueles por quem passei

Por isso  
aprendi a gerenciar meus hibridismos  
para que sejam preservados e se relacionem bem

(autoral)

Este é o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) resultante da minha formação em Licenciatura em Artes Cênicas na Universidade de Brasília (UnB). A pesquisa foi iniciada em setembro de 2023, por meio do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) FAPDF 2023/2024, já com a intenção de que a investigação fosse desdobrada e aprofundada no TCC. Dessa maneira, a partir de março de 2024, as investigações e produções escritas referentes ao PIBIC e ao TCC foram feitas de maneira simultânea, ambas sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fabiana Lazzari, no Departamento de Artes Cênicas (CEN) da UnB.

O trabalho buscou mapear, compreender e analisar modos de gestão de quatro espaços culturais-artísticos-pedagógicos do Distrito Federal (DF), nos quais o fazer cultural-artístico-educacional contemplasse, dentre outras linguagens artísticas, as artes cênicas. Nesse sentido, participaram da pesquisa o Serviço Social do Comércio (SESC) DF, o Espaço Cultural Renato Russo, o Jovem de Expressão e o Mapati.

O poema autoral apresentado na página anterior é um pontapé para a contextualização da escolha do tema já mencionado. Ele teve sua primeira versão escrita, por mim, no semestre 2023.1, em Metodologias de Pesquisa em Artes Cênicas e Educação (MPACE), disciplina ministrada pelo Prof. Dr. Graça Veloso. Sua escrita foi provocada em atividade voltada à disciplina, ocasião na qual o professor orientou que os(as) estudantes escrevessem sobre a relação entre a trajetória pessoal e o desejo de pesquisa para o TCC. O texto foi amadurecido ao longo do tempo até chegar na versão atual.

Desde o meu nascimento até o fim da minha vida escolar básica, foi natural adaptar-me a diferentes moradias. Por causa do emprego de meu pai, nosso núcleo familiar, geralmente, de dois em dois anos, se mudava para outra cidade. Essa mudança periódica – também encarada de forma natural e resiliente por minha mãe que, sendo professora concursada federal, seguiu desenvolvendo sua vocação de educadora pelo Brasil – foi apresentada a mim e a meus irmãos como uma constante oportunidade de conhecer diferentes existências, desbravar o mundo e criar laços... com a tranquilidade de que nossas raízes eram itinerantes e nosso lar também.

Dessa forma, enxergando essa dinâmica de vida como empolgante e desafiadora, tive experiências que me moldaram e fizeram de mim o resultado de uma *alquimia* na qual, em minha cidade natal ou em qualquer outro lugar que eu esteja, o sentimento de pertencimento completo não constitui parte de meu vocabulário. Por um tempo, me questioneei qual seria minha origem. *Serei eu forasteira sempre e em qualquer lugar?*

Ao longo do processo de amadurecimento dessas reflexões, tive contato com o conceito de hibridação – por meio da disciplina Prática Docente em Interdisciplinaridades e Hibridismos Artísticos (PDIHA), ministrada pelo Prof. Dr. Fernando Villar<sup>1</sup>. Nesse contexto, um dos materiais teóricos estudado pela turma foi o artigo escrito por Julia Gunesh<sup>2</sup> e Fernando Villar, que traz a definição de hibridação segundo Nestor García Canclini<sup>3</sup>, como um “processo de intersecção e transação, é o que torna possível que a multiculturalidade evite o que tem de segregação e se converta em interculturalidade” (Canclini, 2015, p. 27 apud Gunesh e Villar, 2019, p. 3). Apesar de o foco das aulas ter sido a hibridação artística, nós não nos limitamos a esse recorte e conversamos, também, sobre outras possibilidades ligadas ao conceito, como a hibridação cultural.

---

<sup>1</sup> Pós-graduado em Direção no Drama Studio London; *Ph.D* em Teatro e Performance no *Queen Mary College*, University of London (1996-2000); docente no Departamento de Artes Cênicas da UnB; diretor, encenador, autor, performer e tradutor.

<sup>2</sup> Doutoranda em Artes Cênicas pela UFBA; Mestra em Artes Cênicas pela UnB; professora substituta no Instituto Federal de Goiás (IFG) - Câmpus Aparecida de Goiânia; professora de samba, teatro, danças de salão brasileiras e *tribal fusion bellydance*.

<sup>3</sup> Filósofo, antropólogo, crítico cultural e docente extraordinário da Universidade Nacional de La Plata.

O professor Fernando Villar mediou muitos diálogos por meio dos quais a turma pôde entender parte da complexidade dos processos de hibridação, que ocorrem na humanidade desde sempre, algumas vezes de forma natural, outras tantas forçosamente. Nesse último caso, é intuitivo pensar no processo de colonização do Brasil, que gerou as culturas diversas e miscigenadas existentes em nosso vasto território. Sabe-se que não foi um processo amigável, ele surgiu a partir de dominação, escravidão e guerra. Mesmo assim, é interessante notar que a hibridação é uma via de mão múltipla e, até em processos forçados e impositivos, o grupo que impõe não tem controle sobre o resultado do choque/encontro/entrelaçamento cultural.

Assim, quando Canclini faz uso do termo hibridação para designar o processo comentado acima, enquanto em livros de história o termo mais comum e ensinado aos estudantes da escola básica é mestiçagem, “ele acredita que as políticas de hibridação possibilitariam um diálogo maior, trabalhando as divergências de modo a evitar que a história se reduza a ‘guerras entre culturas’” (Canclini, 2005, p. 27 apud Gunesh e Villar, 2019, p. 03).

Ainda nesse contexto, o conceito de hibridação ultrapassa os temas étnicos e religiosos, nomeando, segundo Canclini, “produtos das tecnologias avançadas e processos sociais modernos ou pós-modernos” (2015, p. 29). Com isso, no âmbito artístico, pode-se pensar, por exemplo, nos movimentos pós modernistas que, de forma inventiva e criativa, propuseram fazeres híbridos; e nos intercâmbios artísticos que ocorrem por meio de plataformas digitais. Dessa maneira, a vivência na disciplina PDIHA trouxe consciência para a infinidade de processos híbridos com os quais dialogamos diariamente, afinal, o que poderia ser chamado de puro, que não descende de nada? Existe uma língua pura? Costumes puros? Culturas puras? Para designar esses produtos da hibridação, ou seja, estruturas que não podem ser consideradas fontes puras, Canclini utiliza o termo “práticas discretas”. Ele considera, então, a hibridação como um processo no qual práticas discretas já existentes se combinam e geram novas práticas discretas – destaque para o verbo *combinar*.

De tal modo, pude dar nome ao que aconteceu comigo ao longo de minha trajetória enquanto filha que passou por tantos processos de hibridação e, a cada dois anos, vivenciava o nascer de novas práticas discretas em seu interior. Claramente, isso ocorre com todas as pessoas, independente da mudança de território. Porém, em meu caso, o fator territorial foi catalisador para que esses processos interculturais dialogassem e se combinassem em meu interior, gerando, como mencionado anteriormente, o questionamento *serei eu forasteira sempre e em qualquer lugar?*

Tomar consciência de minha natureza híbrida fez-me compreender muitas coisas, e questionar outras tantas. *Quem veio primeiro, o estilo de vida ao qual me adaptei, ou a*

*personalidade que possibilitou minha adaptação a esse estilo de vida? Seria essa hibridação um dos fatores pelos quais eu transito em tantas áreas diferentes e não me identifico com jargões como: “não me peça para fazer contas, sou das artes”? Afinal, seria essa hibridação a causa da minha inquietude e incapacidade de me encaixar em um terreno intelectual delimitado, de me sentir pertencente a um grupo específico?*

Dessa forma, o leitor percebe o poder de uma palavra – hibridação – como desencadeadora de processos. Por um lado, pude dar sentido à minha necessidade em me relacionar afetuosa e sinceramente com uma diversidade de campos, pessoas e culturas; sem excluir um na relação com o outro. Por outro, acolhi minha inabilidade em concentrar-me em um tema único, em escolher uma estrada bem delimitada na qual me aprofundaria para o resto de meus tempos sem hibridizar novas rotas.

Apesar das diferenças contextuais, me identifico com a fala da atriz-produtora-pesquisadora Heloísa Marina<sup>4</sup>, no início de seu livro *Atuar-Produzir* (2023), que embasa esse estudo, pois “o rigor da educação que tive, me fizeram perceber que o sonho de ser artista, para dar certo, além de muita disciplina, precisaria de uma dose de conhecimento administrativo e econômico” (p. 32). Minha criação rigorosa que, além disso, foi afetuosa e flexível, me incentivou a seguir o sonho de ser artista da cena, aliando a disciplina à criatividade e ao desejo de relacionar áreas do conhecimento.

Em 2011, minha mãe foi admitida no curso de mestrado, em outra cidade, aos sábados. Paralelamente, um dia, na saída da escola, recebemos eu e ela um panfleto anunciando aulas de teatro para crianças. *Posso, mãe?! Assim, como em um alinhamento de astros, meus pais me matricularam na aula de teatro, cujo dia coincidia com as viagens de estudo que minha mãe empreenderia aos sábados pelos próximos dois anos. Meu pai, todos os sábados, me preparava, levava e buscava no teatro e, pela primeira vez, comecei uma relação de amor, com uma atividade extraescolar, que não se esgotou com o tempo.*

De cidade em cidade, criei laços com o teatro feito nos diferentes contextos escolares, sempre incentivada por minha família, meus primeiros espectadores. Fui motivada a levar os estudos artísticos, assim como fazia com os do colégio, com responsabilidade e prazer; e incentivada a seguir minha escolha quando, no ensino médio, decidi cursar Licenciatura em Artes Cênicas. Não sob uma perspectiva estereotipada e descrente na carreira artística de *coitadinha, teremos que ajudá-la financeiramente para o resto da vida, mas sim com a crença de vai lá, garota, agarra os seus sonhos e faz acontecer, conquista sua independência, você*

---

<sup>4</sup> Atriz, produtora, pesquisadora e professora nos cursos de graduação e pós-graduação de Teatro, na Universidade Federal de Minas Gerais. Autora do livro “Atuar-produzir” (2023).

*sabe que é possível.* Ou seja, fui blindada com um otimismo que acredita no potencial da vocação artística e com uma determinação que busca incansavelmente meios de fazer acontecer.

Nesse sentido, durante a graduação, os estudos relacionados a processos de hibridação elucidaram em minha mente, ademais de minha natureza híbrida, o fato de que os campos do conhecimento se subdividem por questões didáticas, político-sociais, acadêmicas; mas, na vida, é tudo junto e misturado. A hibridação, a interrelação entre saberes e a interdisciplinaridade estão por todo o lado e constituem o mundo real.

Levando a discussão sobre hibridação para o campo arte-educativo, é intuitivo perceber que esses processos híbridos também ocorrem no ambiente escolar, onde crianças e jovens de diferentes origens, costumes e valores se encontram uns com os outros e com adultos que também trazem suas bagagens próprias. Nesse cenário, práticas discretas surgem e influenciam, de diversas formas e em diferentes profundidades, cada ser vivente daquele recorte social. Por isso, o ambiente escolar é espaço de hibridação cultural que afeta diretamente a vida dos seres humanos em formação e desenvolvimento que ali estão, em estado vulnerável, na expectativa de viver processos significativos de ensino-aprendizagem. Essa reflexão será retomada mais a frente, a fim de justificar a relevância dessa pesquisa no campo da licenciatura em artes cênicas.

Todas as ideias levantadas acima me levaram ao tema desse trabalho. Da mesma maneira que, ao longo de minha vida, procurei gerenciar um espaço seguro dentro de mim no qual as tão diferentes vivências culturais pudessem se hibridizar livremente, também se fez pulsante o desejo de conhecer modos como artistas-gestores(as)-educadores(as) realizam a gestão de *espaços seguros nos quais diferentes vivências culturais, artísticas e arte-educativas se hibridizam livremente.*

Para trilhar um caminho em busca dessa compreensão, foi definido, como objetivo geral: mapear modos de gestão de espaços culturais-artísticos-pedagógicos do Distrito Federal que comportem, dentre outras, as artes cênicas, objetivando inspirar e/ou colaborar com artistas da cena e artistas-docentes brasileiros(as) na administração de seus fazeres. Os objetivos específicos estabelecidos foram: [1] selecionar espaços culturais-artísticos-pedagógicos do Distrito Federal que trabalhem com diferentes linguagens artísticas, incluindo as artes cênicas, a fim de que esses sejam objetos de pesquisa sob a percepção da gestão; [2] compreender significados de gerir espaços culturais-artísticos-pedagógicos; [3] mapear, comparar e analisar os diferentes modos de gestão existentes entre os espaços selecionados, identificando, em cada um, o contexto social, os motores iniciais e as linhas de ação que asseguram sua continuidade; [4] analisar as relações entre os modos de gestão, a arte-educação e a comunidade local; e [5] analisar possíveis conexões entre a gestão cultural e o ambiente escolar básico. Nos próximos

parágrafos, justifico essas escolhas. A seguir, trecho do livro “O Averso da Cena” (2010, p. 68), de Rômulo Avelar<sup>5</sup>:

[...] as profissões de produtor e gestor culturais ainda não são percebidas com clareza pela sociedade brasileira. As atividades desses profissionais são cercadas de dúvidas e empanadas por relatos quase folclóricos que, vez por outra, circulam de boca em boca e afetam sua imagem.

Mais de uma década depois da publicação, o fragmento textual acima segue atual. Segundo Avelar, no Brasil, a existência de cursos de graduação na área de produção cultural data do final do século XX, então, somente há algumas décadas, existem profissionais formados nesse campo do conhecimento com seus códigos, habilidades e competências específicos. Antes disso, produtores e gestores formavam-se de forma intuitiva, aprendiam na prática “com os erros e acertos” (Avelar, 2010, p. 21). Tal imprevisibilidade gera desconfianças de diversos setores da sociedade em relação à categoria.

Ao ler a obra de Rômulo Avelar, me entusiasmei em perceber o nível de especialização, defendido pelo autor, relacionado aos cargos de gestão e produção; mas me senti acuada e questioneei *por que, como e para quem eu, artista cênica, vou escrever um trabalho sobre gestão, se existe um curso de graduação especializado nessa área, sobre a qual ainda sei tão pouco?!* Em meio a essa angústia e sensação de *falta de pertencimento*, o processo de escrita foi por um caminho altamente prático, perdendo consistência e poesia.

Porém, ao me debruçar na leitura de “Atuar Produzir”, da Prof.<sup>a</sup> Dra.<sup>a</sup> Heloisa Marina, as análises trazidas pela autora esclareceram o motivo pelo qual, instintivamente, eu acreditei ser importante, como atriz e arte-educadora, pesquisar sobre gestão. A artista-produtora-pesquisadora, ao pensar em modos de produção e gestão de fazeres teatrais, teve como enfoque o que ela nomeou de fazer teatral *menor*, por meio do qual demonstrou que a realidade de atrizes-produtoras brasileiras que produzem esse tipo de teatro, tem sido, desde sempre, a sobreposição de funções – ou, em outras palavras, a hibridação de fazeres. Heloisa Marina explica que esse fato advém de fatores econômicos e dos princípios que regem esse grupo de artistas. Isso acontece, pois artistas da *cena menor* são movidos(as) pela paixão, possuem ideais que entram em conflito com as estruturas econômicas existentes e, sendo assim, procuram escapar à lógica de consumo que transformaria o teatro em produto cujo fim é o lucro, pois são avessos(as) ao modelo empresarial de fazer teatro.

---

<sup>5</sup> Graduado em Administração; produtor e gestor cultural; professor e ministrante de cursos nas áreas de produção, planejamento, gestão cultural e economia criativa.

Então, esses(as) artistas sentem receio quando o assunto é lidar com ferramentas de gestão, área tão conectada, também, ao campo empresarial. Porém, Marina segue explicando que o teatro menor não é autônomo, pois “a arte não se constitui como produção cultural cujo funcionamento está alheio a aspectos econômicos e políticos” (Marina, 2023, p. 69). Por isso, artistas fazedores(as) do teatro *menor* devem, sim, saber se relacionar com as ferramentas de gestão existentes. Esses conhecimentos podem indicar, inclusive, maneiras para que esses(as) artistas subvertam e recriem os modos de gestão com os quais não concordam, contribuindo para que suas artes sobrevivam no mundo de forma saudável.

Para arte-educadores(as), o argumento que sustenta a relevância desse trabalho se encontra na reflexão, mencionada alguns parágrafos atrás, sobre o ambiente escolar ser espaço de hibridação cultural. Esse pensamento enfatiza a percepção da educação escolar como formadora integral do ser humano, formação na qual a importância da experiência artística é regulamentada pela Base Nacional Curricular Comum (BNCC), o documento normativo do ensino básico brasileiro. A BNCC determina, como terceira competência geral da educação básica: “valorizar e fruir as diversas manifestações artísticas e culturais, das locais às mundiais, e também participar de práticas diversificadas da produção artístico-cultural” (Brasil, 2018, p. 9). Para que os(as) estudantes valorizem, fruam e experienciem o fazer artístico, há de existir uma boa gestão dessas experiências. *Como a arte, contida nesse escopo de hibridação cultural que ocorre no ambiente escolar, pode ser gerida por arte-educadores, a fim de que seja valorizada e de que as experiências trocadas e vivenciadas pelos(as) estudantes sejam significativas?*

Ao me identificar com a percepção de Heloísa Marina, compreendi qual seria a resposta para o questionamento *para quem, como e porque eu, artista cênica formando-me em licenciatura, vou escrever um trabalho sobre gestão e produção, se existe um curso de graduação especializado nessa área, sobre a qual ainda sei tão pouco?! Escreverei para artistas da cena que produzam fazeres teatrais menores e para arte-educadores(as) apaixonados(as) e sedentos(as) por proporcionar experiências relevantes aos estudantes. Em ambas as situações, os campos de criação e gestão estão entremeados!*

A pesquisa terá enfoque sobre as estruturas, os significados e as relações que movem esses modos de gestão e, farei isso, porque me parece importante que os(as) artistas da cena e artistas-docentes com as características mencionadas anteriormente conheçam diferentes modos de gerir e fazer existir espaços culturais com os quais eles(as) possam se relacionar. Ademais, o trabalho pode ser material de estudo para futuros(as) artistas-gestores(as)-docentes que visem gerir um espaço – dando mais um passo em direção à codificação, valorização e

consolidação dessa área do conhecimento nos meios acadêmico e profissional; e, conseqüentemente, uma contribuição aos fazeres artísticos, pedagógicos e culturais no Brasil.

A fim de verificar a relevância desse trabalho, procurei confirmar a existência da lacuna, percebida durante minha vivência na graduação, entre o fazer artístico brasileiro contemporâneo e a consciência sobre a importância da gestão/produção. No curso de Licenciatura em Artes Cênicas da UnB, posso afirmar, por experiência própria, que pouco se estuda sobre as possibilidades, para além da docência, que permeiam o campo profissional do(a) artista-docente. Durante o curso, não estudei sobre a gestão de espaços artístico-pedagógicos ou sobre como me relacionar com esses, a fim de produzir eventos de arte-educação, por exemplo. Há *uma* disciplina, no curso de Licenciatura em Artes Cênicas da UnB, ofertada para o primeiro semestre, intitulada Políticas Públicas e Gestão em Arte-Educação (PPGAE), cuja carga horária é de trinta horas. Entretanto, o contato dos discentes com o tema da disciplina é pontual, sem desdobramentos em outros semestres. Nesse sentido, a experiência com PPGAE não é enriquecedora como poderia ser se houvesse uma continuidade, ou se essa vivência pontual fosse em outro momento do curso, mais a frente, tendo em vista que esse tema exige certa maturidade acadêmica para melhor compreensão.

A fim de conhecer a realidade do curso de Bacharelado em Interpretação Teatral da UnB, questionei as estudantes Isadora Júlia e Amanda Vidal, do semestre 2020.1, que responderam em áudio a algumas perguntas direcionadas para essa pesquisa, em junho de 2023. Isadora Júlia comentou, em três de julho de 2023:

A gente não discute de forma aprofundada sobre as possibilidades no campo profissional na área de bacharel em artes cênicas, infelizmente não tem nenhuma disciplina realmente voltada a isso [gestão e produção], é muito raso. Eu realmente acho que falta uma disciplina que seja totalmente sobre como se produzir, como se manter profissionalmente. É por isso que tantos artistas sentem medo, né? De escolher esse curso, de se tornar artista [...] eu acho muito triste a gente sentir esse medo de fazer a profissão que a gente ama e, nem dentro do nosso próprio meio acadêmico, nós sermos instruídos sobre isso [...] o pouco que eu me sinto [preparada] foi porque eu corri atrás de aprender com colegas, vi como colegas e veteranos, ao se formarem, buscavam trabalho, então eu acho que [...] eu aprendi muito observando mesmo e correndo atrás.

Em outro espaço virtual, também em três de julho de 2023, a estudante Amanda Vidal disse que as questões relacionadas à falta de disciplinas, no curso de Interpretação Teatral da UnB, e à preparação para o mercado profissional, foram discutidas no “Primeiro RenovaCEN”, evento criado com o objetivo de levantar demandas do departamento. Nesta ocasião, foi levantada a pauta da gestão e produção. Ou seja, é uma demanda existente.

A partir dos relatos mencionados, percebe-se o pouco entendimento em relação a gestão/produção que também permeia o curso de bacharel do Departamento de Artes Cênicas na UnB, sendo real a demanda por esse conhecimento. Isso torna-se um problema na medida em que, como comentado por Isadora Júlia, reforça o medo de ser artista no Brasil, alimentando a ideia de que *ser artista não leva a lugar nenhum*. A partir da iniciativa da artista, produtora e Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fabiana Lazzari, que coordena o projeto de extensão “Da Ideia à Ação: A Práxis de Modos de Produção e Gestão”; e da abertura de um espaço pelos discentes (RenovaCEN), no qual escutou-se a demanda de estudantes e professores, percebe-se um movimento de inserção da gestão e produção no Departamento de Artes Cênicas da UnB. Criou-se, recentemente, uma nova disciplina obrigatória por meio da inserção curricular na extensão, nos cursos de Bacharelado em Interpretação Teatral e Licenciatura em Artes Cênicas, com carga horária de 90 horas: “Modos de Produção e Gestão nas Artes Cênicas”. Porém, ela ainda não foi ofertada.

Após justificar a escolha por pesquisar a área de gestão, é chegado o momento de explicar ao leitor a decisão pelo recorte *espaços*. Selecionar esse nicho, dentro do vasto campo da gestão cultural, foi uma atitude, inicialmente, intuitiva e impulsionada por uma ideia quase sagrada de espaço, devido à segurança e rol de possibilidades que um território delimitado pode proporcionar a artistas e arte-educadores: como uma terra fértil que viabiliza a canalização *poesis* para o nosso mundo por meio da produção artística e das práticas artístico-pedagógicas. Em um segundo momento, durante a leitura do livro “O Averso da Cena”, de Rômulo Avelar, foi possível racionalizar melhor essa escolha.

No artigo “Cultura também tem critérios”, de Marcello Castilho Avellar<sup>6</sup> (1999), citado na obra de Rômulo Avelar (2010, p. 104), o crítico de arte discorre sobre o mau funcionamento das Leis de Incentivo à Cultura no Brasil, alegando que estas possuem princípios e ações, mas carecem de prioridades e que “a equação ‘princípios+ações’ não constitui uma política - o não estabelecimento de prioridades nivela e iguala todas as ações, e atira todos os princípios num limbo caótico onde qualquer iniciativa é evento e não movimento”. Mais adiante, Marcello Avellar sugere uma lista de prioridades que poderia ser utilizada por comissões julgadoras no momento de avaliar quais projetos devem receber o benefício da Lei de Incentivo.

Em primeiro lugar, ele sugere a criação e manutenção de espaços, uma vez que “a criação e manutenção de espaços sempre precedem a produção e realização dos eventos que nele se realizam” (C. Avellar, 1999 apud Avelar, 2010, p. 105). Assim, em muitos casos, o espaço é aquele que permite que o trabalho do artista cênico aconteça, desde o processo de

---

<sup>6</sup> Crítico que trabalhou, por 30 anos, a serviço do caderno de Cultura do Estado de Minas e foi professor de Teatro na PUC.

criação, de ensaios, até a apresentação e compartilhamento com os espectadores. Concordando com a ideia de que um espaço assegura e viabiliza a criação artística, me pareceu relevante pesquisar esse recorte.

Para a comunidade – espectadora, fruidora e integrante da cultura viva de nosso país - o estudo pode ser relevante indiretamente, pois contribui para que ela exerça seu direito de acesso à arte e cultura, garantido pelo Plano Nacional de Cultura (2010). Isso se justifica assim porque, a partir do momento em que artistas-docentes têm acesso a um mapeamento de modos de gestão que existem e funcionam, cresce a possibilidade de que espaços e fazeres artísticos e pedagógicos existam e se relacionem com seus espectadores/estudantes de forma constante, relevante, segura, democrática e acessível.

Assim, a metodologia escolhida foi a de uma pesquisa qualitativa exploratória, bibliográfica e de campo. A coleta de dados foi realizada por meio de um formulário virtual e de entrevistas semiestruturadas presenciais<sup>7</sup> com os(as) gestores(as) dos espaços. Foram feitas leituras e realizados fichamentos de materiais específicos, relacionados à gestão e produção culturais, ao fazer artístico teatral, à experiência, à liderança, à execução, ao conhecimento, entre outros. Em etapa inicial, a pesquisa foi feita de forma virtual, por meio da distribuição de um formulário online (vide figura 1) para a comunidade. Nela, cada participante indicou, nas respostas, espaços culturais-artísticos-pedagógicos de seu conhecimento e esses dados foram utilizados para o levantamento de espaços conhecidos e relevantes para a comunidade do DF.

Posteriormente, foi feita a seleção dos espaços por meio do estabelecimento de critérios específicos que gerariam determinadas pontuações. O primeiro critério, de caráter classificatório, foi a relevância dos espaços para as pessoas entrevistadas, e a medida foi tirada com base na quantidade de vezes que um mesmo nome foi mencionado, tendo-se em conta que cada pessoa pôde mencionar quantos nomes quisesse. O segundo critério para a seleção dos espaços culturais, artísticos e artístico-pedagógicos, foi a relevância de cada um dentro da temática proposta no trabalho, sendo avaliados quatro quesitos, metade classificatórios e metade eliminatórios. Quesitos classificatórios: ser espaço para apresentações artísticas e ser espaço para experimentação artística/ensaios. Quesitos eliminatórios: abranger uma pluralidade e/ou hibridação de linguagens artísticas, incluindo as artes da cena; e ser espaço para atividades artístico-pedagógicas.

---

<sup>7</sup> O termo “entrevistas semiestruturadas” foi retirado do livro “Pesquisa qualitativa em ação” (2019, p. 15), de Maria Cecília de Souza Minayo, socióloga e pesquisadora emérita da Fundação Oswaldo Cruz, e António Pedro Costa, pesquisador do Centro de Investigação em Didática e Tecnologia na Educação de Formadores (CIDTFF), Departamento de Educação e Psicologia da Universidade de Aveiro. Segundo os autores, as entrevistas semiestruturadas são aquelas nas quais o(a) entrevistador(a) utiliza um guia para orientar a interlocução.

Os itens eliminatórios se justificam pois este é um trabalho de conclusão do curso de Licenciatura em Artes cênicas, então, pressupõe-se a importância de que as artes da cena e a arte-educação sejam pilares da investigação. Assim, se tornaram objetos de pesquisa desse trabalho: SESC DF, Espaço Cultural Renato Russo, Jovem de Expressão e Espaço Cultural Mapati.

FIGURA 1 – PÔSTER VIRTUAL DE DIVULGAÇÃO DO FORMULÁRIO



FONTE: DE AUTORIA PRÓPRIA

Em seguida, teve início a pesquisa de campo, que consistiu na visita dos espaços culturais-artísticos-pedagógicos selecionados, a fim de entrevistar seus/suas gestores(as). O registro foi feito por meio de gravação em áudio e, em 75% dos casos, em vídeo também. Foi estabelecida uma rede de contatos com os espaços, para que a comunicação com os(as) gestores(as) continuasse ao longo da pesquisa de forma virtual. Dessa maneira, foi possível relacionar os textos lidos com os registros, dados e relatos obtidos na pesquisa de campo, e iniciou-se a fase de mapeamento, esquematização e análise comparativa dos modos de gestão desses espaços.

No Capítulo 1, “A Natureza das Gestões”, cada espaço foi analisado sob a percepção do contexto social, do motor inicial<sup>8</sup> e das linhas de ação que garantem sua continuidade. São três

<sup>8</sup> Aqui, utilizarei a expressão *motor inicial* para denominar as razões, motivações e fatores iniciais responsáveis por dar a propulsão necessária para que o projeto iniciasse e se concretizasse.

subcapítulos. O primeiro é “A continuidade de equipamentos públicos”, no qual foi analisado como o fato de ser um equipamento público influenciou a trajetória do Espaço Cultural Renato Russo até os dias de hoje. No segundo, “Limitações do terceiro setor e continuidade, como conciliar ambas?”, foi destrinchado o conceito de Organização da Sociedade Civil e foram analisadas suas interrelações com o setor artístico e a continuidade dos projetos Jovem de Expressão e Teatro Mapati. Finalmente, no terceiro subcapítulo, “O sistema S”, foi contextualizada a criação do SESC e do seu modelo de gestão. Apesar das especificações de cada subcapítulo, todos eles possuem como interseção a análise dos motores iniciais e das linhas de ação que sustentam os modos de gestão pesquisados.

No Capítulo 2, “Gerir: Significados e Significantes”, as pautas trazem a percepção dos gestores sobre possíveis significados e funções da gestão, sobre suas missões artísticas e artístico-pedagógicas enquanto gestores(as) dos respectivos espaços e sobre como se dá essa relação com a comunidade e o setor artístico. Esse capítulo subdivide-se em: “Uma liderança geradora de experiências”, no qual a figura do gestor e a vivência artístico-pedagógica são analisados sob o enfoque da experiência; e “Diálogos, acessibilidades e missões”, no qual as análises se pautam nos objetivos atuais de cada gestão, em como se dão os diálogos com a comunidade e em como é promovido o acesso dela à produção cultural-artística-pedagógica do espaço.

Ressalto que, uma vez que a pesquisa de campo foi pautada em entrevistas feitas com os(as) gestores(as) de cada espaço cultural em 2024, há muitas menções de suas falas, citadas de forma direta ou indireta. Assim, a referência a cada profissional será feita na estrutura: nome/espaço cultural. As gestoras mencionadas são: Rayane Soares, do Jovem de Expressão; e Tereza Padilha, do Teatro Mapati. Os gestores, são: Márcio Menezes, do Espaço Cultural Renato Russo; e Leonardo Hernandes, do SESC DF, setor de cultura.

## 1 A NATUREZA DAS GESTÕES

Este capítulo divide-se em três subcapítulos, que se referem à pesquisa de campo, nos quais os dados coletados dialogam com a bibliografia base e com as minhas análises pessoais. Cada espaço e gestão são analisados no que tange ao contexto social, ao motor inicial e às linhas de ação que garantem suas continuidades.

Inicialmente, é interessante notar que cada um dos espaços físicos aqui pesquisados possui gestões com peculiaridades próprias no que se refere à pessoa jurídica, às formas de fomento, ao contexto no qual está inserido e ao motor inicial:

TABELA 1 – SERVIÇOS E EIXOS DE ATUAÇÃO DOS ESPAÇOS SELECIONADOS

Local	Serviços/Eixos	Tipo de gestão
SESC	Assistência, Cultura, Educação, Esporte e lazer, Saúde, Turismo, Alimentação	Privada (Terceiro Setor: Sistema S)
Espaço Cultural Renato Russo	Artístico/Cultural, Arte-educacional	Público-privada (Termo de Parceria entre a Secretaria de Cultura e Economia Criativa e uma Organização da Sociedade Civil)
Mapati	Artístico/Cultural, Arte-educacional	Privada (Dois Cadastros de Pessoa Física: Teatro Mapati Ltda, do segundo setor, e Associação Cultural Mapati, do terceiro setor)
Jovem de Expressão	Educação, Cultura, Empreendedorismo, Saúde	Privada (Terceiro Setor: Organização da Sociedade Civil)

FONTE: AUTORIA PRÓPRIA

### 1.1 A continuidade de equipamentos públicos

O Espaço Cultural Renato Russo (ECRR) é um equipamento da Secretaria de Cultura e Economia Criativa (SECEC) do Distrito Federal, ou seja, é um bem público (vide Figura 2). Segundo o histórico disponível no website do ECRR e da SECEC, apesar de ser um bem público – o que, teoricamente, deveria assegurar sua continuidade – suas portas foram fechadas duas vezes para reforma: primeiro, na década de 1990 e, depois, em 2013, “por determinação do

Ministério Público e do Corpo de Bombeiros devido a uma série de problemas que iam das instalações elétricas ao revestimento do piso” (Braziliense, 2018, p.1).

FIGURA 2 – O ESPAÇO ESTAVA FECHADO DESDE 2021



FONTE: CORREIO BRAZILIENSE, 2022.

O fechamento mandatório das portas de um bem público por questões de segurança e infraestrutura é um fato, no mínimo, incômodo; ainda mais quando se trata de um equipamento relevante para a comunidade local. Sabe-se que, no Brasil, os espaços culturais públicos são frágeis e inúmeros casos refletem isso: o Teatro Nacional de Brasília está fechado, desde 2014, para reformas; o Museu Nacional do Rio de Janeiro, em 2019, sofreu o trágico incêndio “por falta de manutenção adequada e investimentos” (de Souza, 2021, p.1); entre outros. Dessa maneira, o fechamento de portas do ECRR em 2013 refletiu a fragilidade dos espaços culturais públicos brasileiros frente a políticas inconstantes de governo que prevalecem sobre a falta de uma política de Estado, que poderia assegurar a manutenção contínua dos bens culturais públicos.

Nesse contexto, em 2018, além da reinauguração do espaço físico, foi tomada uma decisão importante que pode ter mudado<sup>9</sup> os rumos futuros do ECRR: a gestão passou a ser público-privada. Desde então, a cada dois anos, é selecionada uma Organização da Sociedade Civil (OSC), por meio de um chamamento público, para gerir o espaço. Assim, é firmado um Termo de Colaboração entre a SECEC e a OSC selecionada, que se torna responsável por questões como manutenção e programação do espaço. Até hoje, ocorreram apenas duas gestões nesse formato, levando em conta que a primeira foi interrompida pela pandemia causada pelo vírus Covid-19.

<sup>9</sup> Essa é uma hipótese cuja confirmação só poderá ser constatada a longo prazo.

Sobre a manutenção do espaço sob a vigência do modelo público-privado, Leonardo Hernandez, antigo gestor do ECRR, coordenador geral, na época, do Instituto Bem Cultural – primeira OSC selecionada nesse novo formato de gestão – afirmou, em entrevista ao Correio Braziliense:

Conseguimos gerar um recurso com bilheteria que foi importante para a manutenção e a melhoria do equipamento. Com isso, a gente tem uma agilidade na resolução de determinados problemas que a gestão pública não tem. As licitações demoram e o edital de manutenção sai oneroso para a pasta. Com recursos próprios, conseguimos uma manutenção com sustentabilidade (BRAZILIENSE, 2020, p.1)

Ainda sobre os benefícios trazidos pelo modelo de colaboração entre o primeiro e o terceiro setores (conceitos que serão detalhados no subcapítulo posterior), o atual coordenador de atividades formativas, Márcio Menezes, sob a gestão do Instituto Janelas da Arte, Cidadania e Sustentabilidade, comentou durante a entrevista dada para essa pesquisa em vinte de junho de 2024:

As parcerias público-privadas são uma realidade no nosso país e tendem a ter um funcionamento pra facilitar. Vamos imaginar a dificuldade pública de você fazer a gestão de um espaço público. Só pra você ter ideia: entre os meses de abril e maio [...] foram 54 projetos selecionados e lançados, estão acontecendo. É muito difícil fazer esse tipo de gestão quando você tem o poder público, porque precisa lançar o edital, esperar o tempo, fazer a seleção, esperar recurso... a gente tem um pouco mais de flexibilidade, porque uma OSC está fazendo um chamamento público. Nós fazemos a seleção, contratamos e é tudo muito mais ágil, então as coisas acontecem por conta dessa facilidade. [...] é como se o Estado em tese contratasse a OSC e a OSC procedesse com todas as contratações para fazer [...] de fato acontecer. Gera um dinamismo que eu acho que pode ser bom para o estado, para OSC, para a sociedade de um modo geral. Claro, dependendo sempre da observação de zelar pelo bem público, fazer a coisa funcionar de maneira mais adequada. Acho que também ter uma cultura de fiscalização da sociedade sobre esse modelo seria sempre bem-vindo (Menezes, ECRR).

Dessarte, pode-se perceber que, sob a percepção de ambos os gestores, as parcerias público-privadas para gestão de equipamentos públicos são benéficas para o espaço. O primeiro comentou sobre a agilidade que permite a realização de uma manutenção com sustentabilidade. O segundo, sobre benefícios relacionados às contratações e à execução de atividades, exemplificando com a gama de projetos que o Instituto Janelas conseguiu aprovar em dois meses, justamente por conta da flexibilidade que uma OSC tem, em relação ao poder público, para executar processos de contratação. Márcio Menezes também afirmou que a gestão colaborativa entre SECEC e OSC parece ser uma situação benéfica para os três âmbitos: poder público, OSC e sociedade.

Apesar dos benefícios trazidos pelo novo modelo, é natural que haja fragilidades, afinal, é um sistema recente. O Instituto Janela da Arte, Cidadania e Sustentabilidade entrou na gestão via Termo de Colaboração 02/2022, sendo a gestão de abril/2022 a março/2024, mas o Instituto conseguiu prorrogar o termo até setembro/2024. Nesse contexto, Márcio Menezes apontou o tempo de vigência do Termo de Colaboração como o aspecto frágil da parceria, característica essa que impede um desenvolvimento mais profundo das propostas.

Talvez um período de 2 anos sendo, de acordo com o resultado, prorrogáveis por mais 2 anos, seria uma boa medida [...] foi uma experiência bem exitosa, mas já acabou. Se prolongar, você aproveita a experiência que a equipe adquiriu, a equipe começa a entender o mercado, como as coisas funcionam [...] a gente acaba perdendo essa experiência, como se fosse sempre uma experiência passageira, provisória. É um pouco dessa característica no nosso país, que é: governo entra, governo sai, e parece que as experiências não vão acumulando para você fazer uma coisa de longo prazo. (Menezes, ECRR)

Portanto, parece que a fragilidade sobre a qual vale a pena refletir é o pouco tempo de vigência do Termo de Colaboração, que prejudica a continuidade da experiência e a consolidação de aspectos positivos trazidos pela OSC atuante. Segundo Menezes, o período de dois anos interrompe uma experiência que, a partir dali, poderia ser aprofundada. Então, isso traz consequências negativas para a continuidade relacionada a processos: o de aprendizagem da OSC, no que tange àquela gestão e ao alcance de seus objetivos; e o de experiência da comunidade, que poderia colher frutos significativos se a mesma gestão continuasse atuando por um tempo de forma a estruturar melhor suas propostas.

Após todas essas análises, pareceu-me adequado que o motor inicial a ser aqui identificado fosse aquele que motivou a implementação do novo modelo de gestão, afinal, Márcio Menezes concedeu a entrevista sob a percepção desse novo modelo. Assim, esse trabalho considera que o motor inicial para a implementação do modelo público-privado no Espaço Cultural Renato Russo foi a necessidade de otimizar a gestão do espaço, assegurar seu bom funcionamento e sua atuação na comunidade; motor esse que surgiu em um contexto de fragilidade e descontinuidade de equipamentos públicos do Distrito Federal.

## **1.2 Limitações do terceiro setor e continuidade, como conciliar ambas?**

A fim de situar o leitor, o termo “organizações da sociedade civil” (OSC) substitui o antigo termo “organizações não governamentais” (ONG). Segundo notícia publicada na plataforma virtual IDIS em 2023, “a nova denominação veio de um desejo de descrevê-las a

partir daquilo que elas são de fato, e não a partir de uma negação – não governamental” (p.1). Dessa forma, as Organizações da Sociedade Civil são, obrigatoriamente, não governamentais, afinal, pertencem à sociedade civil. Outra característica que as qualifica como OSC é o fato de serem entidades sem fins lucrativos. Sobre isso, o atual gestor do Espaço Cultural Renato Russo, Márcio Menezes, comentou:

Você não pode ter sobra de recursos e, havendo sobra, você não pode distribuir para as pessoas, mas o pagamento das funções para realização de trabalho está estabelecido e não tem problema. O que você não pode remunerar é o trabalho administrativo da OSC, por exemplo: você é presidente da OSC, você não vai receber por ser presidente; você pode receber porque você presta uma função executiva dentro do projeto.

Assim, uma OSC remunera seus prestadores de serviço conforme valor pré-estabelecido, afinal, precisa de talentos qualificados para cumprir seus propósitos sociais, culturais e educacionais. Porém, não pode haver distribuição de lucros nem remuneração por ocupação de cargo administrativo, que não preste serviços. Esse tema é relevante para nós, artistas e arte educadores(as), que convivemos com a realidade de “diversos editais permitirem inscrição apenas de associações sem fins de lucro” (Marina, 2023, p. 383).

Quando uma OSC se inscreve em editais, a remuneração de cada função a ser exercida é estabelecida no plano de trabalho do projeto proposto, e qualquer dinheiro excedente não poderá ser distribuído para as pessoas como recompensa pelo trabalho exercido, como lucro. Isso é compreensível, afinal, o objetivo do edital é o custeio, mas torna-se problemático quando se percebe, como dito por Leonardo Hernandez – gerente de área do SESC DF Cultura – em entrevista concedida a essa pesquisa no dia 25 de junho de 2024, que “o artista está sempre no custeio, então a gente está sempre nessa roda viva de fazer projeto [...]”. Ademais, sendo incerta a aprovação em projetos, o artista deve recorrer a outras maneiras de remunerar seu fazer, mas, quais seriam as outras possibilidades, se o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) adotado determina que a atividade exercida pelo grupo seja sem fins de lucro?!

Frente a esse cenário, a atriz-produtora-gestora Heloisa Marina afirma que “o próprio poder público obriga, através de seus mecanismos de fomento, que artistas criem entidades que não tenham como horizonte oferecer reconhecimento econômico a seus membros” (2023, p. 383). Qual seria, então, a solução? Afinal, há de haver soluções. A *era dos editais*<sup>10</sup> estabelece certos limites, é imperfeita, mas apresenta evoluções benéficas ao setor cultural quando

---

<sup>10</sup> Expressão utilizada para referir-se ao período atual da economia criativa e cultural, que se sustenta, em grande parte, por editais de apoio à cultura.

comparada a períodos anteriores, nos quais o terreno cultural era infértil no que tange às possibilidades de viabilização e fomento.

Nesse sentido, o Mapati (vide Figura 3) adota duas linhas de ação: a primeira, refere-se ao espaço cultural, que é definido como uma empresa de pequeno porte, sendo a razão social Teatro Mapati LTDA; a segunda, apresenta-se por meio da Associação Cultural Mapati, definida como OSC e reconhecida como ponto de cultura. Ou seja, enquanto a gestão do Teatro Mapati LTDA pertence ao segundo setor (empresas privadas), a Associação Cultural Mapati está contida no terceiro setor (associações sem fins lucrativos). Isso garante à Tereza Padilha, fundadora e atual gestora do Mapati, segurança em relação à continuidade do espaço cultural, no qual a maioria dos cursos são pagos; ao mesmo tempo que permite o acesso do projeto a iniciativas voltadas ao terceiro setor. Sobre o oferecimento de atividades pagas, em entrevista concedida em 13 de junho de 2024, a gestora comentou:

Isso dá uma sustentabilidade para o espaço, porque é o seguinte, um espaço ele não pode ter apenas coisas de leis e tudo mais. Você tem que ter a sua sustentabilidade. E isso não significa que a gente não tem apoio do governo, tem que ter também. Mas você tendo uma sustentabilidade, você não tem a tendência de fechar a porta (Padilha, Mapati)

FIGURA 3 – ÁREA EXTERNA DO TEATRO MAPATI



FONTE: IMAGEM AUTORAL

É importante localizar o contexto no qual a situação supracitada acontece. O Mapati está situado no Plano Piloto de Brasília (DF), mais especificamente na Asa Norte – considerada uma área economicamente favorecida da cidade, na qual os moradores possuem condições financeiras para acessar cursos pagos, como os do Mapati.

O fato de o projeto ter um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica pertencente ao segundo setor, pode causar estranheza; e esse sentimento envolve o receio, mencionado na Introdução, que artistas têm em associar produções artísticas a noções de comércio, temendo que sua arte se torne mais um produto no âmbito industrial. A incoerência disso consiste, porém, na crença de que conhecimentos e ferramentas do comércio, da administração, e da gestão tem, obrigatoriamente, relação direta com o modo industrial do fazer.

Ao invés de continuarmos nos amparando naquele tipo de discurso que entende o dinheiro como algo sujo, ou a atividade comercial e empresarial como investimento burguês impulsionado exclusivamente pela ganância, devemos nos perguntar: como lidar com o dinheiro? Como utilizar essa ferramenta indispensável à vida contemporânea de maneira a potencializar movimentos que buscam mais equidade e justiça social, étnica e de gênero, por exemplo? Quais modelos de comércio podemos propor sem abandonar nosso horizonte utópico? (MARINA, 2023 p. 162)

*Assim, como negar a importância do capital em uma sociedade capitalista? Além disso, considerando que o motor inicial para o surgimento do projeto Mapati foram a paixão e o desejo de fazer arte da fundadora, Tereza Padilha, há 33 anos atrás; por que não tornar o fazer artístico sua forma de sustento? Há que, sempre, se dividir em diversos empregos, pois trabalhar com arte não permite a sobrevivência?* Levou tempo para que a “pequena sala da casa de Tereza Padilha” (Mapati, p. 1), na qual se iniciou o projeto Colônia de Férias, se expandisse territorial e simbolicamente; mas, hoje, ela é um espaço amplo, com inúmeros projetos artístico-pedagógicos, para todas as idades, em andamento, e uma equipe profissional e especializada trabalhando para que isso aconteça. Citando Daniele Sampaio<sup>11</sup>, Heloisa Marina afirma:

“de nada ou pouco adianta ter um grande discurso sobre o que se faz se não se encontra as condições para viabilizar esse como fazer. Ao admitir o teatro como artesanaria, o ‘como fazer’ é, a nosso ver, a pergunta mais importante a se considerar” (Sampaio, 2020, p. 206). Por tudo isso, a relação entre gestão, produção e criação artística precisa definitivamente vencer os preconceitos e ser reconhecida como o ponto chave de onde a resistência, em projetos teatrais, pode emanar (MARINA, Heloisa, 2023, p. 161)

O ponto ao qual quero chegar é que, o contexto social e territorial no qual espaço e projeto estão inseridos, somados ao desejo da fundadora de viver da arte e, conseqüentemente, se dedicar integralmente a ela, possibilitaram as duas linhas de ação citadas anteriormente. Oferecer atividades pagas em um contexto no qual a dinâmica de oferta/demanda é viável, torna-se uma situação benéfica para o projeto artístico e viável para a comunidade na qual o

---

<sup>11</sup> Mestre em Artes da Cena, Doutoranda em Artes Cênicas, produtora/gestora cultural, e pesquisadora.

projeto está inserido; garante autossustentabilidade ao espaço físico e, conseqüentemente, aos fazeres que ali habitam.

Compreendendo que as oficinas pagas são a maioria, não a totalidade, das atividades, a seguir, dois exemplos de projetos gratuitos que já foram desenvolvidos no Mapati: os espetáculos itinerantes que a companhia Mapati realizou, pelo Brasil, no fim dos anos 90; e o ciclo de oficinas formativas on-line para jovens, em 2020. Atualmente, o Espaço recebe apoio do “Programa Funarte de apoio a ações continuadas – espaços artísticos”, que cobre sua manutenção e custeia o trabalho das pessoas. Nesse contexto, foram oferecidas oficinas gratuitas, que estavam em curso no dia em que entrevistei Tereza Padilha. No mesmo dia, ela comentou sobre uma problemática das oficinas gratuitas quando comparadas às pagas: descomprometimento e evasão, o que se torna um problema na medida em que compromete o processo artístico e os objetivos do projeto que vem sendo custeado com verba pública.

Nem sempre as pessoas valorizam [...] As pessoas não têm a dimensão do que é, os pais não têm a dimensão do que é. Então, “ah meu filho vem hoje, mas amanhã ele não quer”. Tanto que, agora, a gente vai fazer uma avaliação. Porque você não pode simplesmente estar no projeto, mas não estar no projeto, porque é uma verba pública. Ou você está e continua, tem início, meio e fim, ou você não tá. [...] Então é isso, é um problema. A gente vai ter que rever isso? Como é que a gente vai fazer? (Padilha, Mapati)

Como lidar com essa problemática? Devido aos muitos compromissos da gestora, envolvendo a participação da Associação Artística Mapati, como OSC Celebrante, no Comitê de Cultura do DF – assunto que será desenvolvido mais a frente – não foi possível continuar o contato e estender a entrevista virtualmente. Por esse motivo, não sei como a gestão do espaço lidou com o tema. Porém, no segundo capítulo, dicas de possíveis soluções serão aventadas, durante a análise da conversa com o gestor Márcio Menezes, sobre engajamento e acessibilidade; e das falas de Rayane Soares, Márcio Menezes e Leonardo Hernandez, sobre como monitorar os resultados de forma a manter vivo o diálogo com o público.

A relação entre pertencer ao terceiro setor e procurar meios de garantir a continuidade do projeto também pode ser identificada no projeto Jovem de Expressão (JEX), cuja razão social é Instituto Referência da Juventude (vide Figura 4). O JEX se difere do Mapati em ambos os aspectos analisados: contexto social/territorial e motor inicial que ocasionou seu surgimento. Durante a entrevista realizada em 05 de junho de 2024, a gestora Rayane Soares explicou que, por volta de 2007, ano no qual foi fundado o Instituto Referência da Juventude:

Foi feita uma pesquisa sobre vulnerabilidade na Juventude no DF e a Ceilândia apresentava esse maior índice de vulnerabilidade para esse público de 18 a 29 anos principalmente jovens homens negros. Então o projeto nasce nessa resposta dessas pesquisas, desses dados (Soares, JEX).

Entende-se, pois, que o motor inicial para o surgimento do JEX foi de cunho social, como forma de reação à situação de vulnerabilidade enfrentada pelos jovens da comunidade, afetados negativamente pela exposição a riscos e consequente cerceamento de direitos.

FIGURA 4 – ÁREA EXTERNA DO JOVEM DE EXPRESSÃO



FONTE: IMAGEM AUTORAL

Nesse sentido, identificando que o processo histórico/social de surgimento da Região Administrativa (RA) de Ceilândia gerou o cenário de vulnerabilidade mencionado, motivando, então, a criação do JEX, apresento o estudo realizado por Caio Souza<sup>12</sup> e André Freitas<sup>13</sup> (2019), que endossa a fala de Rayane Soares. No estudo, os autores discorrem sobre a relação centro-periferia, entre o Plano Piloto (RA I) e a Ceilândia (RA IX), imposta, devido ao processo de urbanização, desde a década de 1970:

Implantada na década de 1970 a partir da Campanha de Erradicação de Invasões (CEI), que teve o intuito de retirar ocupações irregulares do projeto do Plano Piloto de Brasília, Ceilândia passou por um acelerado processo de crescimento urbano que, aliado a escassos investimentos públicos em descompasso com as necessidades de sua

<sup>12</sup> Graduado em geografia, no Centro Universitário de Projeção, orientado por André Freitas.

<sup>13</sup> Doutor em Geografia pela Universidade de Brasília, Mestre em Geografia pela Universidade Federal de Uberlândia, bacharel e licenciado em Geografia pela Universidade de Brasília, membro do grupo de pesquisa "Gestão territorial e ambiental".

população, consagrou distintas vulnerabilidades no uso do território (FREITAS e SOUZA, 2019, p. 75)

Na citação anterior, Souza e Freitas explicam que a configuração espacial de Brasília seguiu o modelo centro-periferia por meio de “um processo de segregação sócio-espacial planejado” (2019, p.76), a fim de preservar as características arquitetônicas delineadas para o Plano Piloto, configurando, nesse contexto, a Ceilândia como um núcleo urbano complementar, uma sub centralidade, que possui relevância econômica “com destaque para o comércio e uma miríade de produtos” (2019, p. 77). Todavia, o acelerado processo de urbanização, pelo qual passou a RA, não obteve, como ação complementar, investimentos públicos condizentes com as necessidades da população. Assim, a presença falha do Estado, configurou a Região Administrativa como “um território de risco [...] especialmente quanto à violência, condicionada por deficiências de infraestrutura básica e pela carência de serviços à população” (2019, p. 79).

À vista disso, o estopim de origem social para o surgimento do Jovem de Expressão foi a necessidade de atender à demanda urgente da comunidade, mais especificamente, dos jovens de 18 a 29 anos da Ceilândia, que enfrentavam e enfrentam, ainda, desvantagens sociais que os prejudicam, cerceiam seus direitos e que, segundo Daniel Hogan<sup>14</sup> e Eduardo Marandola<sup>15</sup> são “reflexo e produto da pobreza” (2006, apud Freitas e Souza, 2019, p 76). Compreende-se, dessa forma, que as diferenças estruturais entre a gestão do Jovem de Expressão e do Mapati têm fundamento, pois o contexto social/territorial no qual o JEX está inserido, somado ao seu motor inicial, não torna possível, nem coerente, a adoção das mesmas linhas de ação descritas pelo Espaço Cultural Mapati. As formas de fomento do projeto se baseiam no voluntariado, em leis e editais. Os recursos para custear o oferecimento de suas atividades gratuitas e o serviço dos profissionais que ali atuam de forma não voluntária, advém das leis de incentivo e dos editais.

Não há dúvidas de que o advento dos editais foi um grande passo adiante para a cultura brasileira. A multiplicação de tais instrumentos trouxe ares mais democráticos aos processos de financiamento, abrindo possibilidades reais para empreendimentos culturais que não se enquadram na lógica do mercado (AVELAR, 2021, p. 7)

---

<sup>14</sup> Mestre em Sociologia do Desenvolvimento pela Cornell University (1968), Doutor em Sociologia e Demografia pela Cornell University (1974), professor titular da Universidade Estadual de Campinas.

<sup>15</sup> Graduado em Geografia pela Universidade Estadual de Londrina, Doutor em Geografia pelo Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas (2008), professor da Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA) da Unicamp (campus de Limeira), editor da revista eletrônica Geograficidade, do Grupo de Pesquisa Geografia Humanista Cultural (UFF/CNPq).

Mesmo considerando o advento dos editais, como dito por Avelar, um avanço significativo para os empreendimentos culturais, como no caso do JEX, como lidar com a incerteza de continuidade, uma vez que essa se baseia na aprovação nesses processos seletivos? Nessa situação, na qual o JEX é um projeto engajado socialmente que oferece 100% das atividades de forma gratuita à comunidade, *qual seria a linha de ação a fim de garantir a continuidade do espaço para além do fomento por meio de editais ou leis de incentivo?* Para Rayane Soares,

todo ano é um desafio, a gente já tem que estar pensando no ano que vem. A gente sempre tem que estar executando, mas buscando formas de ter recursos para manter no ano seguinte. [...] às vezes a gente diminui o número de atividades por falta de recursos, mas a gente nunca fechou de não ter nada acontecendo (Soares, JEX)

Como disse a gestora, todo ano é um desafio, pois o projeto encontra suas formas de fomento em editais e leis de incentivo, então, como descrito em parágrafos anteriores, é sempre uma “roda viva” na qual o ano seguinte é incerto. Atualmente, é possível acessar no website da SECEC o plano de trabalho em execução pelo Instituto de Referência da Juventude, por meio do Termo de Fomento relacionado ao Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). O título do projeto é “Formação de arte e cultura nas periferias!”, e sua vigência é de dezembro/2023 a dezembro/2024. Ser uma OSC é mandatório para o usufruto de termos MROSC.

Nesse contexto, a gestora informou que um fator contribuinte para a continuidade do Jovem de Expressão é o apoio contínuo da CNP Seguradoras que, segundo ela, contribui com a ajuda de custos e remuneração de professores do projeto de pré-vestibular. Ademais, o reconhecimento do JEX como Ponto de Cultura<sup>16</sup> e o engajamento da comunidade, que compreende a relevância do projeto, são fatores importantes para garantir sua credibilidade e consequente continuidade. É possível identificar o engajamento da comunidade de duas formas: primeiramente, a equipe que ali trabalha é formada, em grande parte, por ex-estudantes do JEX (como é o caso da própria Rayane); em segundo lugar, trago o exemplo de uma ocasião na qual a mobilização da comunidade foi o que impediu o fechamento de portas:

Durante a pandemia [...] a gente quase perdeu o espaço. Esse espaço é cedido é um espaço da administração da Ceilândia, não tem nenhum tipo de documento ou coisa formal. Durante a pandemia, eles alegaram que a gente estava fechado, e eles meio

---

<sup>16</sup> Pesquisando no website da SECEC, no qual há a listagem dos Pontos de Cultura do DF, não consegui localizar o Jovem de Expressão. Entretanto, considerando que a última atualização da publicação foi em 2022, e que a coordenadora do JEX Rayane Soares afirmou o reconhecimento do espaço como Ponto de Cultura, em entrevista, aqui considerar-se-á a afirmação da coordenadora.

que pediram o prédio de volta depois de 15 anos. Mas aí teve toda uma mobilização da comunidade para não tirar o projeto (Soares, JEX)

Aqui, percebe-se a relevância de um espaço físico para garantir a segurança do fazer cultural, artístico e pedagógico. *O que seria do projeto se eles tivessem perdido o espaço?* Provavelmente, encontrariam uma solução, mas seria uma situação difícil. Ainda bem que, sendo um projeto duradouro, que existe desde 2007 e que conta com o reconhecimento da comunidade, a mobilização social impediu que ele fosse expulso do prédio. Com base nessa discussão, pode-se aventar que as linhas de ação para manutenção e continuação das atividades sejam: [1] o apoio de leis e editais; [2] o reconhecimento da relevância social; [3] a retroalimentação percebida quando estudantes se tornam parte da equipe pedagógica/administrativa.

### 1.3 O sistema S

Por fim, o Serviço Social do Comércio (SESC) DF (vide Figura 5), último espaço cultural pesquisado, traz peculiaridades que o diferem dos outros três. O espaço cultural se enquadra no terceiro setor, e faz parte do Sistema S que “foi criado no governo de Getúlio Vargas, em 1942, em parceria com entidades empresariais. Seu objetivo principal é proporcionar desenvolvimento social, econômico, cultural e profissional no país” (Gran Cursos Online, p.1).

FIGURA 5 - FACHADA DO PRÉDIO DO TEATRO SESC GARAGEM, EM BRASÍLIA



FONTE: JOSÉ CRUZ, 2023

Organizações pertencentes ao Sistema S são entidades privadas, sem vínculos com esferas do governo e que prestam serviços de interesse público. Algumas das organizações que compõem o sistema, além do SESC, são SENAI, SESI, SENAC, entre outras. Dentre todas, o SENAI é a mais antiga, criada em 1942.

O fim da Segunda Guerra Mundial e do Estado Novo brasileiro trazem mudanças em todo o mundo. No Brasil, em meio às alianças em prol de uma sociedade democrática, trabalhadores e empresários reuniram-se na 1ª Conferência das Classes Produtoras (Conclap) – conhecida como Conferência de Teresópolis, pois realizou-se nessa cidade fluminense de 1 a 6 de maio de 1945 (SESC, acesso em julho 2024)

Nesse contexto, a 1ª Conferência Nacional das Classes Produtoras (Conclap), realizada pelos representantes das classes produtoras do Brasil em 1945, deu origem à chamada Carta da Paz Social (1946), na qual fala-se sobre a constituição de uma política que una o capital e trabalho a aspectos como liberdade, solidariedade, confiança, ensino e bem-estar coletivo. No meio tempo entre a realização da Conferência e a publicação da Carta da Paz Social, em novembro de 1945, criou-se a Confederação Nacional do Comércio (CNC). No ano seguinte, a CNC funda o SESC que, até hoje, está sob sua administração e:

Atua pela melhoria da qualidade de vida e promoção da cidadania. Comerciantes e seus familiares, bem como as populações carentes, contam com modernos centros culturais, bibliotecas, quadras poliesportivas, teatros, restaurantes, cinemas, salas de aula, clínicas odontológicas, hospedagem, entre outros serviços (COMÉRCIO, 2024, p. 1)

O SESC, entidade de âmbito nacional, tem um modelo de gestão autônomo, ou seja, o SESC DF e os demais departamentos regionais têm autonomia para atuar conforme as demandas de suas regiões. Dessa forma, a descentralização permite que, em um país tão diverso, híbrido, multicultural, as gestões regionais atuem de forma personalizada, segura e efetiva. Em relação ao diálogo entre a sede regional e suas unidades, o gestor Leonardo Hernandez afirmou, durante a entrevista:

Nós temos uma relação de autonomia e troca, as unidades pensam sua programação, elaboram suas propostas de ação que apresentam para nós. Nós discutimos com eles, aperfeiçoamos e desenvolvemos as propostas de cada unidade. Então, as unidades têm a sua autonomia de criação de proposta, de análise, de curadoria; sempre em diálogo conosco, e nós propomos para eles também ações (Hernandes, SESC DF Cultura)

Outro aspecto singular da gestão SESC é o da captação de recursos. Assim como as outras entidades do Sistema S, os recursos do SESC vêm de empresas do setor correspondente – nesse caso, do setor de comércio de bens, serviço e turismo. Trata-se de contribuições compulsórias, regulamentadas por lei, que incidem na folha de pagamento de empresas do setor mencionado. Assim, todos os recursos que mantém o SESC são de origem privada e contam com “essa continuidade do financiamento bem estruturado [...] por isso a população percebe que o SESC tem consistência, que mantém regularidade no seu formato” (Hernandes, SESC DF Cultura). Essa consistência, característica do SESC, transmite confiança à comunidade e ao setor artístico, fator importante para o reconhecimento de um espaço cultural-artístico-pedagógico e, conseqüentemente, fundamental para o estabelecimento de uma boa relação com a comunidade.

Após as explicações e análises feitas nesse subtópico, pode-se identificar que o motor inicial para a criação da rede SESC e do seu modelo de gestão foi, em um contexto pós Segunda Guerra Mundial, atender às demandas de melhoria da qualidade de vida e bem-estar coletivo. Pertencente à Confederação Nacional do Comércio, o SESC traz benefícios para o setor. No EduSESC, por exemplo, que é o espaço educativo do ensino básico, dependentes dos profissionais do comércio de bens, serviços e turismo ganham descontos na mensalidade.

Apesar de o SESC DF atuar na educação básica, a pesquisa permanecerá com enfoque no modo de gestão do espaço cultural (setor de cultura do SESC) e nas suas repercussões culturais, artísticas e artístico-pedagógicas. Ou seja, aqui, a arte educação seguirá sendo pesquisada, não no ensino básico, mas nos espaços alternativos pesquisados. Nesse sentido, o próximo tópico abordará a percepção dos gestores sobre os significados e as funções da gestão cultural, bem como suas missões nos respectivos espaços e como se dão suas relações com a comunidade e o setor artístico.

## 2 GERIR – SIGNIFICADOS E SIGNIFICANTES

No capítulo I, foram desenvolvidas temáticas ligadas aos modelos de gestão dos espaços investigados, suas estruturas e razões de ser. Aqui, as gestões serão analisadas sob a percepção do oferecimento de experiências à comunidade, objetivo primeiro de teatros cujos fazeres não são movidos pelo consumo, ainda que o retorno financeiro seja necessário em alguma etapa do processo e venha como consequência:

Sendo um teatro que não surge a partir da ideia e princípios de negócio, é vital a artista produzir juntamente com a espectadora uma experiência de encontro que se estenda para além do ato de consumo. A condição pós-autônoma da arte torna pouco palpável a possibilidade de uma exclusão completa do ato de consumo, mas esse ato como tal é interrogado no seio de um fazer teatral que busca propor “algo a mais” que entretenimento, que busca se afirmar como processo, ainda que não escape ao enquadramento de produto (MARINA, 2023, p. 202)

Seguindo essa linha de raciocínio, que privilegia como objetivo de uma gestão o oferecimento de vivências significativas ao público, para o gestor Leonardo Hernandez, gerir um espaço cultural-artístico-pedagógico é oferecer uma experiência em 360°:

é pensar desde como essa pessoa vai chegar... Ela vai entrar no espaço, vai comprar o seu ingresso, vai assistir ao espetáculo, vai usar o banheiro, vai usar o café, vai embora em segurança e chegar em casa e falar "foi muito legal ter ido lá". [...] isso tudo faz parte do processo. Por isso, pra mim é experiência, eu quero que a pessoa tenha uma boa experiência, senão ela não volta (Hernandes, SESC DF Cultura).

Assim, Hernandez traz a noção de que o oferecimento de experiências aos espectadores é significado fundamental pertencente ao ato de gerir um espaço cultural. Enquanto isso, Tereza Padilha e Rayane Soares abordaram os significados de gerir analisando a figura do gestor que, parafraseando a fala de ambas durante suas entrevistas, deve ser espaço de conexão e descentralização, deve ser uma pessoa paciente que sabe delegar funções. Suas falas dialogam com a de Rômulo Avelar (2010, p. 51), que afirma:

ao gestor cultural também cabe, com frequência, o papel de interface. Isso acontece quando ele se propõe a desenvolver projetos de cunho coletivo ou administrar grupos, instituições ou empresas culturais que tenham que lidar, em seu dia-a-dia, com artistas, outros profissionais da cultura e patrocinadores públicos ou privados.

Esses atributos – ter paciência, saber delegar, articular e ser interface em um grupo – remetem à capacidade de liderança, conceito que será desenvolvido a seguir. Ainda sobre os significados de gerir, a percepção de Márcio Menezes também complementa as falas anteriores ao somar a elas aspectos logísticos, interrelacionais e de execução. Segundo ele, gerir é saber articular e viabilizar a produção e circulação de artistas, fazendo com que seja estabelecido um diálogo com o público fruidor (Menezes, 2024). Destaque para a última oração, sobre o diálogo com o público fruidor. É nesse aspecto da fala de Menezes que a pesquisa se apoiará, a fim de que os estudos se encaminhem para a análise da relação entre os espaços e a comunidade (vide Figura 6).

FIGURA 6 – ESQUEMA SOBRE SIGNIFICADOS DE GERIR UM ESPAÇO CULTURAL



FONTE: DE AUTORIA PRÓPRIA

Nesse sentido, *como cada gestão de espaço aqui pesquisada se articula para fornecer experiências à comunidade condizentes com suas missões? Como essas experiências, mesmo que indiretamente, se relacionam com o campo pedagógico? Como levar esse oferecimento de experiências para o ensino básico, transformando-o em um espaço cultural vivo e significativo?* A seguir, o leitor encontrará tentativas de identificar esses modos de gerir, sob a ótica de que o(a) gestor(a) exerce uma liderança geradora de experiências culturais, artísticas e pedagógicas.

## 2.1 Uma liderança geradora de experiências artístico-pedagógicas

Neste subcapítulo, será defendida e analisada a tese de que espaços culturais-artísticos-pedagógicos – no contexto social contemporâneo, que conta com a presença cada vez maior do mundo virtual na vida das pessoas – representam refúgios nos quais a vivência de experiências acontece. Além disso, aqui o leitor encontrará uma discussão sobre a figura do líder, e suas relações com o campo artístico, cultural e pedagógico.

### **2.1.1 Um olhar sobre a experiência**

A cada dia se passam muitas coisas, porém, ao mesmo tempo, quase nada nos acontece. Dir-se-ia que tudo o que se passa está organizado para que nada nos aconteça. Walter Benjamin, em um texto célebre, já observava a pobreza de experiências que caracteriza o nosso mundo. Nunca se passaram tantas coisas, mas a experiência é cada vez mais rara [...] em primeiro lugar pelo excesso de informação. A informação não é experiência. E mais, a informação não deixa lugar para a experiência, ela é quase o contrário da experiência, quase uma antiexperiência. (BONDÍA, 2002, p. 21)

O trecho citado acima, de Jorge Larrosa Bondía<sup>17</sup> em “Notas sobre a experiência e o saber da experiência” (2002), denuncia as *antiexperiências* que permeiam os dias atuais, provocadas pelo excesso de informações da vida cotidiana. Segundo Larrosa Bondía, a demasia de informações não deixa espaço para que a experiência aconteça e gera, na verdade, algo quase oposto à experiência, uma *antiexperiência*.

Sabe-se que a vida moderna é acelerada pelos avanços da vida digital e pelas noções de alta produtividade. O mundo virtual dá ao ser humano, ilusoriamente, a sensação de possuir poderes sobre-humanos no que tange a onisciência e onipresença. Diferentemente do mundo real, na dimensão virtual, é possível abrir várias abas de pesquisa, interação e entretenimento, dividi-las na tela do computador de forma que todas ocupem esse território simultaneamente e, então, fazer todas essas coisas *ao mesmo tempo*. Porém, com essa infinidade de acontecimentos, *quase nada nos acontece*.

a possibilidade de que algo nos aconteça ou nos toque, requer um gesto de interrupção, um gesto que é quase impossível nos tempos que correm: requer parar para pensar, parar para olhar, parar para escutar, pensar mais devagar, olhar mais devagar, e escutar mais devagar; parar para sentir, sentir mais devagar, demorar-se nos detalhes, suspender a opinião, suspender o juízo, suspender a vontade, suspender o automatismo da ação, cultivar a atenção e a delicadeza, abrir os olhos e os ouvidos, falar sobre o que nos acontece, aprender a lentidão, escutar aos outros, cultivar a arte do encontro, calar muito, ter paciência e dar-se tempo e espaço (BONDÍA, 2002, p. 24)

---

<sup>17</sup> Doutor em Pedagogia pela Universidade de Barcelona, professor titular de Filosofia da Educação na Universidade de Barcelona, escritor e filósofo.

Assim, ter acesso a um turbilhão informacional não significa experienciar acontecimentos significativos, podendo, inclusive, impedir essa vivência que requer interrupção, pausa, atenção plena, receptividade e paciência. Ademais, sendo o conhecimento, segundo Valdemar Setzer<sup>18</sup>, “uma abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado, vivenciado, por alguém” (2014, p.3), quando não há experiência, não há aprendizagem, e as informações recebidas tornam-se vazias de sentido. Não há como negar, então, a relação obrigatória entre a experiência e o processo de ensino-aprendizagem. Ambos não ocorrem separadamente, estão conectados. Essa é uma discussão relevante, tanto para o ambiente escolar, como para espaços culturais, artísticos e pedagógicos, pois indica que a recepção de informações não, necessariamente, desencadeia processos de ensino-aprendizagem. A forma como essas informações são compartilhadas é determinante, pois há que se passar pelo campo experiencial e subjetivo para que elas se transformem em conhecimento.

Segundo Adriana Alcará<sup>19</sup>, Ivone Chiara<sup>20</sup> e Maria Tomaél<sup>21</sup>, que citam Aldo de Albuquerque Barreto<sup>22</sup> (1996), uma informação passa a ser conhecimento se ela “é percebida e aceita como tal, colocando o indivíduo em um estágio melhor, consciente consigo mesmo e dentro do mundo onde se realiza a sua odisséia individual” (2005, p.1). Quando os requisitos, descritos anteriormente, para que a experiência ocorra (pausa, atenção plena e receptividade) não são respeitados, prejudica-se o processo da pessoa receptora em atribuir sentidos significativos às informações e, conseqüentemente, em aprender.

É intuitivo aplicar essa discussão ao ambiente escolar básico, *mas como aproximá-la de espaços culturais? Aprender o quê?* Bem, há muito que se aprender, direta ou indiretamente. Para além das atividades essencialmente pedagógicas oferecidas em espaços culturais como os pesquisados nesse trabalho, há aprendizados que nascem de experiências como a fruição. Larrosa Bondía nomeia esses conhecimentos, advindos da experiência, de *saber da experiência*: “o que se adquire no modo como alguém vai respondendo ao que vai lhe acontecendo ao longo da vida e no modo como vamos dando sentido ao acontecer do que nos acontece” (Bondía,

---

<sup>18</sup> Doutor em Matemática aplicada, Professor Titular aposentado no Departamento de Ciência da Computação do Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo, e pesquisador.

<sup>19</sup> Doutora em Psicologia, Mestre em Educação e professora do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina.

<sup>20</sup> Mestre em Administração de Bibliotecas e professora assistente da Universidade Estadual de Londrina.

<sup>21</sup> Doutora em Ciência da Informação, Mestre em Educação e professora sênior do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação.

<sup>22</sup> Mestre e Ph.D em Information Science, docente e pesquisador.

2002, p. 27). Por exemplo, no teatro, que é composto, segundo Jorge Dubatti<sup>23</sup>, pela tríade *convívio-poiesis-espectação*, o convívio entre público e espectadores durante um espetáculo, atravessado pela *poiesis* (dimensão artística e metafórica do fazer), gera, externa ou internamente, acontecimentos únicos e, muitas vezes, avassaladores, que se configuram em experiências e dos quais nascem saberes coletivos e individuais. A fruição é, por si só, pedagógica.

Por meio de processos de aprendizagem informais, pode-se, por exemplo, adquirir novas percepções de mundo, desenvolver inteligências múltiplas<sup>24</sup>, entre outros. O mesmo acontece com estudantes em práticas arte-educativas, quando tocados pelo processo artístico-pedagógico. Eles(as) tornam-se viventes de experiências memoráveis e significativas, geradoras de saberes que extrapolam e potencializam o desenvolvimento de habilidades técnicas relativas ao tema da oficina. Assim, como espectadora, fazedora ou estudante, uma pessoa, frequentadora de um espaço cultural-artístico-pedagógico está apta à vivência de experiências e conseqüente aprendizado formal ou informal por meio da arte. Por meio dessa percepção, conclui-se que, a esses espaços alternativos, está intrínseca, direta ou indiretamente, a arte educação – o aprender por meio da arte.

Dessarte, considerando tudo o que foi dito, cabe à gestão de um espaço estar atenta a que tipos de experiências suas práticas e propostas culturais, artísticas artístico-pedagógicas proporcionarão aos frequentadores. Naturalmente, elas serão significativas e pedagógicas pois, em um espetáculo, em um diálogo informal, ou na sala de aula a aprendizagem individual/coletiva está apta a acontecer. *Que tipo de aprendizagem a gestão quer provocar?* Essa resposta cabe, acredito eu, a cada gestão, aliando a prática aos seus ideais. Para Leonardo Hernandez, como foi citado no início do capítulo, a função de um gestor cultural é oferecer experiências significativas em 360° graus para o público, afinal, se o espaço cultural não for agente de transcendência da vida cotidiana, se não ultrapassar a enxurrada de informações e deslocar o espectador para outro espaço-tempo, ele não teria por que voltar. Para que essa experiência ocorra, o gestor explica que é necessário instrumentalizar os(as) frequentadores(as) com o código da arte, por meio da prática artística:

<sup>23</sup> Doutor na Área de História e Teoria da Artes pela Universidade de Buenos Aires, crítico, historiador e professor universitário.

<sup>24</sup> Ao mencionar o termo “inteligências múltiplas”, me refiro à percepção trazida pela Teoria das Inteligências Múltiplas (1983) – de Howard Gardner, psicólogo cognitivo e educacional, e professor da Universidade de Harvard – que reconhece o desenvolvimento humano como um processo composto por diversas áreas e tipos de inteligências. Nessa teoria, Gardner aponta nove: linguístico-verbal, lógico-matemática, espacial, musical, corporal cinestésica, intrapessoal, interpessoal e naturalística.

Você tem que ir ao espaço cultural para consumir e para ter uma boa experiência de fruição, mas também para fazer arte, porque a gente tem uma crise de público latente. [...] as pessoas têm que se apaixonar pelo fazer artístico. Um professor da UnB fala uma frase muito emblemática que é: as pessoas gostam de futebol porque elas entendem as regras do futebol [...] sabem também o quanto é difícil fazer gol, sabem o quanto é difícil ter uma bola, porque em algum momento alguém teve contato com a bola e alguém explicou [...] E no teatro é a mesma coisa, se você não entender minimamente as regras do teatro [...] você não decodifica aquela linguagem e em linguagens você tem que ter códigos, se você não tem um código, não funciona. [...] para as pessoas codificarem minimamente a linguagem elas têm que ter uma experiência, ou por meio de programa educativo ou por uma oficina que ele faça... (Hernandes, SESC DF Cultura)

Dessa maneira, Hernandez explicou a importância de que a comunidade local faça arte, a fim de que ela aprenda a decodificá-la, vivenciá-la e, então, apreciá-la. Afinal, sendo as linguagens artísticas formas expressivas que comunicam por meio de experiências estéticas, cognitivas e sensoriais, compreender seus universos e suas regras contribui para que essas experiências sejam potencializadas e para que os espectadores se sintam mais conectados ao fazer artístico, podendo decodificá-los. Ainda segundo Hernandez, “se escola formal não oferece isso, eu acho que nossos espaços culturais têm que [...] garantir isso ao público”.

Considerando que esse trabalho busca inspirar arte-educadores em seus fazeres que, muitas vezes, estão inseridos no ambiente escolar básico, deve-se atentar a essa fala de Hernandez e perceber que, por mais que um espaço cultural se esforce para engajar jovens e crianças, o cotidiano dessas pessoas é no ambiente escolar, onde passam grande parte de seus dias. Então, a fim de contribuir com a vivência artística de uma geração em idade escolar, há que se expandir a percepção da arte nas escolas, campo do conhecimento muitas vezes desvalorizado e desconectado dos estudantes, quando não há um movimento em relação ao oferecimento de experiências significativas e duradouras que deem, a eles, o acesso ao código da arte.

Por isso, entende-se que o oferecimento de atividades artístico-pedagógicas em um espaço cultural (em ambiente escolar ou alternativo) é fator estratégico para a formação de apreciadores e fazedores de arte, um passo importante rumo à valorização da produção cultural e artística no Brasil. Ademais, essa valorização permitiria que a população brasileira tivesse mais acesso aos benefícios trazidos pela vivência artística que, ao trazer as pessoas para o estado lúdico, e para o tempo suspenso e dilatado do imaginário, desperta potencialidades e inteligências que outras áreas do conhecimento não alcançariam com tanta facilidade.

A seguir, será analisada a figura do gestor como líder, o agente de conexão e descentralização indicado por Rayane Soares e Tereza Padilha.

### 2.1.2 A liderança e o fazer artístico-cultural

A partir do que foi dito pelas duas gestoras sobre ser paciente, saber delegar, ser espaço de conexão e descentralizar, chega-se à figura do(a) gestor(a) líder. Afinal, segundo Cecília Bergamini<sup>25</sup>, “é preciso compreender a importância de se contar com líderes realmente eficazes para que as organizações possam se suplantar” (1994, p. 13).

Em seu artigo “Liderança, a Administração do Sentido”, Bergamini introduz explicando que, ao longo da história, muito já se foi estudado sobre liderança, diversas foram as tentativas de conceituá-la e “a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita” (Fiedler apud Bergamini, 1994, p.2). Percebe-se que inconclusões conceituais como essa ocorrem com muitos termos como *amor, arte, ritmo e*, nesse caso, *liderança*. O que eles têm em comum? A dimensão intuitiva. Intui-se o que é o amor e a arte. Percebe-se o ritmo. Sente-se quando alguém sabe liderar. Mesmo assim, são palavras complexas de conceituar. Assim, pode-se dizer que a liderança não consiste em uma ciência exata e objetiva, ela carrega dimensões de afeto, subjetividade e humanidade. Enaltecer essas características do termo, sempre tão debatido em contextos empresariais e militares, aproxima-o do cenário artístico-cultural, no qual a existência de líderes também é essencial, não sob uma perspectiva rígida e inflexível, aliás, Gerald A. Michaelson<sup>26</sup> diz em seu livro “Sun Tzu – a Arte da Guerra para Gerentes” (2002, p. 25) sobre a liderança no contexto esportivo:

qualquer técnico de futebol pode dizer que a rigidez não vence partidas. Cada técnico tem planos que permitem a flexibilidade nas formações para se adaptar à realidade. O resultado é que não são os estrategistas que provocam mudanças no plano - E sim a realidade

No trecho acima, Michaelson analisa o livro “A Arte da Guerra”, de Sun Tzu<sup>27</sup>, escrito por volta de 500 a.C, de forma a aplicar seus princípios à gerência. Como dito anteriormente, em contextos empresariais e militares, o conceito de liderança é debatido há tempos. É interessante notar como, a depender do cenário, mudam termos e objetivos específicos, mas os princípios da liderança seguem, se não os mesmos, muito similares. No trecho acima, por exemplo, Michaelson relaciona a liderança empresarial com a liderança exercida por um técnico

<sup>25</sup> Escritora e professora do curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

<sup>26</sup> Norte-americano presidente da empresa FreshDirect. Ministrou oficinas sobre gestão e exerceu, ao longo da carreira, muitas funções ligadas à liderança.

<sup>27</sup> Foi um filósofo, estrategista e general chinês, autor do livro “A Arte da Guerra”, escrito aproximadamente em 500 a.C.

de futebol, a fim de discorrer sobre a flexibilidade que deve estar intrínseca ao processo: o planejamento estratégico realizado pelo líder deve ser flexível para que ele possa ser adaptado à realidade no momento da ação. É possível conectar essa percepção – trazida de um livro que fala sobre liderança empresarial e que, para isso, baseou-se em outro livro, sobre liderança militar; e que realizou comparações, também, com o campo esportivo – com a liderança educacional. No contexto pedagógico, muito se fala sobre a importância da flexibilidade no planejamento de curso do(a) docente, que se configura como líder em uma sala de aula.

Percebe-se, então que as lideranças artística, cultural e arte educativa podem, sim, beber das fontes de outros campos, nos quais já há tantos estudos sobre o conceito. Ainda sobre a flexibilidade, noção que afasta o(a) líder de uma perspectiva hierarquizada e centralizadora, e aproxima essa discussão do campo artístico cultural, Cecília Bergamini aponta que:

o líder não necessita de sua autoridade formal, o subordinado voluntariamente o segue pelo vínculo tipicamente afetivo que se estabelece entre os dois [...] administrar através da liderança modifica a perspectiva de uma filosofia organizacional de maior rigidez” (BERGAMINI, 1994, p. 9)

Portanto, ser líder em um grupo, projeto ou organização envolve a a atitude flexível e o estabelecimento de bons vínculos interpessoais. Ter essa consciência, evita que o processo caia em armadilhas nas quais incompatibilidades de ideias e opiniões são mal administradas e acabam por gerar um ambiente desagradável em que a única aparente solução é o estabelecimento da rigidez e hierarquia impositiva, com uma autoridade formal, e não legitimada. Em minhas experiências artísticas, culturais e arte-educativas, pude perceber que a formalização de uma autoridade, em contexto grupal ou em sala de aula, pode ter efeito a princípio, mas a curto prazo não quer dizer nada, se os integrantes da equipe não legitimarem essa liderança.

Assim, da mesma maneira que o(a) líder não necessariamente tem sua autoridade formalizada, um(a) chefe não necessariamente tem sua liderança legitimada. Qual seria a linha tênue entre formalização e legitimação? A legitimação existe quando há reconhecimento e aceitação da liderança por parte dos liderados. Para isso, é necessário o desenvolvimento de habilidades interpessoais que permitirão ao líder conectar-se com as pessoas ao seu redor.

Por conseguinte, a figura do líder quebra barreiras de conceitos pré-estabelecidos sobre organizações consideradas rígidas e altamente hierarquizadas, visto que as percepções trazidas por Bergamini e Michaelson defendem, por meio do conceito de liderança, a flexibilidade e adaptabilidade à realidade, ao invés de uma rigidez prejudicial. No campo das artes cênicas, a

flexibilidade é essencial e muito defendida pelos agentes culturais, uma vez que a arte não é rígida, nem os artistas, nem a comunidade fruidora e experimentadora; então, a realidade muda a todo instante e o fazer artístico é vivo.

Também segundo Bergamini (1994, p.6), “os gerentes, muitas vezes, gerenciam departamentos, gerenciam pessoas, mas não as lideram. A liderança eficaz os motiva voluntariamente, e esta é a palavra-chave, a dedicarem suas mentes e atributos físicos para um objetivo maior”. A autora, ao longo do artigo, enfatiza a dimensão motivadora intencional que o líder possui sobre os liderados; não a fim de que ele crie a motivação, mas que desbloqueie “a força motivacional contida no interior do seguidor” (p. 4). Assim, a motivação aqui comentada não é puramente externa, como a baseada no sistema prêmios/punições, mas uma motivação intrínseca, fruto do conhecimento que o líder desenvolve sobre as individualidades existentes em sua equipe, por meio do convívio sincero e afetuoso.

Mais uma vez, percebe-se como faz sentido pensar na figura do líder – esse agente flexível e descentralizador, que é sensível a ponto de ativar a força motivacional intrínseca a cada pessoa da equipe, conectando-as intencionalmente por meio de estratégias adaptadas à realidade – no ambiente artístico, cultural e arte-educativo. Sabe-se o quanto os artistas e agentes culturais valorizam a força do coletivo, priorizando, muitas vezes, processos colaborativos e horizontais; e que a motivação é o motor propulsor de qualquer projeto artístico ligado ao fazer teatral *menor*. No caso do Jovem de Expressão, por exemplo, na entrevista, Rayane afirma que, apesar de nomeada para um cargo de chefia, ela tenta descentralizar e ser espaço de conexão entre as coordenações e cada área. Nesse contexto, para ser esse espaço de conexão, é fundamental manter a coesão e motivação grupal, a fim de que todos estejam alinhados em busca de um objetivo maior e, para isso, é necessário o exercício da liderança.

Para finalizar essa discussão sobre liderança, a cereja do bolo é sua bidirecionalidade: a humildade e compaixão em reconhecer que a pessoa em posição de liderança não sabe de tudo e nem deve tentar fazê-lo, pois não há relação de superioridade intelectual ou operacional entre líder e subordinados(as). Por isso, o aprendizado e a influência ocorrem em dupla direção “para que se estabeleça o clima de respeito ao outro enquanto pessoa integral [...] como diz o próprio Bums: ‘Líderes reais, líderes que ensinam e são ensinados por seus seguidores’” (Bergamini, 1994, p. 6). Dessa maneira, o protagonismo torna-se coletivo, não individual. Autoconfiante, o(a) líder não tem o receio de admitir erros, de delegar funções, de escutar e ser influenciado: a figura do(a) líder não é apagada. Na realidade, essa figura ganha forças, sendo cada vez mais reconhecida, legitimada, influente e persuasiva, pois é ela quem cria a realidade

coletiva na qual seus integrantes sentem-se valorizados e relevantes, realidade essa que desejaram que se mantenha.

Até o momento, acerca dos significados de gerir um espaço cultural, artístico e artístico pedagógico, foram levantados dois principais pilares: o oferecimento de **experiências** à comunidade e a necessidade de uma gestão bem **liderada**. Então, um(a) gestor(a) atento(a) ao desenvolvimento de sua liderança, contribui para que sua equipe se mantenha motivada, ativa e comprometida com o oferecimento dessas experiências e com as missões da gestão.

Afinal, retomando a hipótese levantada na introdução sobre a relevância dessa pesquisa para arte educadores no ambiente de ensino básico, *seria possível levar esse oferecimento de experiências para o ensino básico, transformando-o em um espaço cultural vivo e significativo?* A seguir, o relato de uma vivência pessoal que responde à pergunta.

Em 2023, estagiei no Centro de Ensino Médio Elefante Branco, sob supervisão do professor Marcello D'Lucas, docente da Secretaria de Educação do Distrito Federal. Ele coordena, nos contraturnos, projetos culturais como a Companhia Teatral Elefante Branco. Nesse período, fiquei admirada pela organização e determinação do professor, que reverberaram de forma a expandir o projeto, que já recebeu prêmios e apareceu em matérias de jornal, e a engajar estudantes, cujos nomes aparecem nas fichas técnicas dos espetáculos que montam. Para os discentes do corpo estudantil do CEMEB, esse movimento cultural coordenado pelo professor Marcello D'Lucas transforma o Centro de Ensino Médio em um espaço cultural vivo, no qual se pode experimentar a arte por meio da fruição ou da prática. Sendo a fruição um convite para a prática, e a prática um chamamento à fruição. O primeiro caso, presenciei após o evento no qual uma das turmas de teatro apresentou, no ambiente escolar, exercícios cênicos interativos. Naquela situação, estudantes que estavam na plateia, ao final do evento, foram até o professor Marcello e demonstraram interesse em participar do grupo. Já o segundo caso, em que a prática convida à fruição, vi ocorrer com os(as) estudantes pertencentes ao grupo que, em ocasiões proporcionadas pelo docente aos finais de semana, se reuniram para assistir espetáculos teatrais em teatros de Brasília.

Na época, não conversei a fundo sobre como o professor era capaz de organizar com tamanha habilidade os projetos. Quem sabe, isso se torne objeto de estudo para uma próxima pesquisa. Mesmo assim, hoje, percebo que o professor Marcello D'Lucas realmente demonstrou ser, no período em que estive lá, um líder que proporcionava experiências aos estudantes. Vi o professor gerindo aquele recorte de produção cultural, artística e pedagógica, de forma a transformar o cotidiano daqueles(as) estudantes. Então, sim, é possível tornar o ambiente escolar básico um espaço cultural vivo e significativo para seus discentes.

Para dar prosseguimento ao mapeamento, objetivado nesse trabalho, dos modos de gestão dos espaços culturais, seguiremos ao próximo subcapítulo com o questionamento: *Quais outros aspectos estão no caminho entre a liderança e o oferecimento de experiências, ou seja, como cada espaço atrai, se relaciona e impacta sua comunidade?* Não caberia, nesse estudo, o aprofundamento em temas como as relações existentes na equipe e seus processos gerenciais específicos, então, seguiremos a discussão de forma a analisar como se estabelecem os diálogos entre as lideranças geradoras de experiências e o público experimentador, em cada espaço pesquisado.

## 2.2 Diálogos, acessibilidades e missões

A missão da gestão do Instituto Referência da Juventude, segundo Rayane Soares, é incentivar a autonomia, o protagonismo e o empoderamento de jovens entre 18 e 29 anos, pelos motivos já desenvolvidos no capítulo anterior, transformando suas realidades por meio de atividades culturais, de saúde e de educação. Quando perguntada sobre a forma de atrair pessoas para frequentarem o Jovem de Expressão, Rayane Soares comentou: “O projeto é dentro de uma praça. Tem as pessoas que vêm fazer atividade aqui no espaço, mas tem gente que só vem para ficar na praça. Então, acho que o local [...] também influenciou muito essa questão de as pessoas virem conhecer o espaço”. Desse modo, percebe-se que a localização funciona como meio de inserção do projeto Jovem de Expressão na comunidade da Ceilândia que, ao frequentar a praça pública se sente convidada a conhecê-lo. Afinal, segundo Verônica Viero<sup>28</sup> e Luís Barbosa Filho<sup>29</sup> (2009, p. 1) que, respectivamente, citam Joselle Dizeró<sup>30</sup> (2006) e parafraseiam Eugenio Queiroga<sup>31</sup> (2001), uma praça pública “constitui-se em local de convívio social por excelência” e “potencializa a noção de identidade urbana que, dificilmente, o lazer na esfera da vida privada poderia proporcionar”.

Sabe-se que, apesar dos símbolos mencionados acima, muitas praças públicas abandonadas tornam-se sinônimo de perigo e insegurança. Entretanto, praças públicas que contam com intervenções culturais e pedagógicas podem recuperar esses significados de espaço para convívio e lazer. É o caso do projeto Jovem de Expressão, que participou do programa

<sup>28</sup> Engenheira agrônoma, Especialista em Paisagismo e Mestre em Extensão Rural pela Universidade Federal de Santa Maria.

<sup>29</sup> Especialista em Arquitetura Comercial e em Gestão Empresarial, docente do Curso de Arquitetura e Urbanismo na Universidade Luterana do Brasil, em Santa Maria.

<sup>30</sup> Mestre em Urbanismo pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas, graduada em Arquitetura e Urbanismo.

<sup>31</sup> Mestre e Doutor em Arquitetura e Urbanismo pela Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, onde também é professor titular.

Adote uma Praça, da Secretaria de Estado de Projetos Especiais, para colaborar com sua manutenção, e que coexiste no espaço físico cedido pela administração da Ceilândia e na praça pública. No prédio, são realizadas oficinas de fotografia/cinema/teatro, aulas para pré-vestibular, entre outros; e, na praça, circulam frequentadores do projeto e ocorrem eventos ligados à cultura urbana. Tudo de forma gratuita. Assim, a atuação do JEX nesse espaço público vem fazendo toda a diferença pois, antes de sua chegada, o local era abandonado:

Tem uma questão histórica em relação ao conflito entre quadras, então, esse espaço aqui era um espaço de disputa... ainda é, na verdade [...] questão de tráfico de drogas, essas coisas. Então, era um espaço também que a comunidade não usava muito por conta disso. Aí, com a vinda do projeto, começa a ter esse fluxo mais saudável na praça (Soares, JEX)

Dessarte, por meio da intervenção cultural, o cenário da praça abandonada, insegura e foco de conflitos foi amenizado. Percebe-se, então, que da mesma maneira que o projeto Jovem de Expressão contribui ativamente para que a praça pública exerça seu papel enquanto espaço de integração comunitária, evitando que ela caia no abandono, a praça pública age como agente estratégico na inserção do projeto na comunidade: uma parceria saudável para a comunidade e para o projeto. Parceria, essa, que, somada aos projetos desenvolvidos pelo JEX, criam uma comunidade rotativa de “jovens que estão nesse processo de se entender” (Soares, JEX), na qual o Jovem de Expressão não é ponto de chegada, mas ponto de partida e expansão para outras possibilidades, de impulsionamento para “que essas pessoas circulem em outros espaços, em seus coletivos, entrem na UnB. Já teve pessoas que vieram fazer teatro, depois para o pré-vestibular, e foi fazer artes cênicas na UnB” (Soares, JEX).

A parceria que ocorre no JEX, entre projeto e localização acontece, de outra forma, no Espaço Cultural Renato Russo. Márcio Menezes explicou, durante a entrevista, a importância de o espaço ser próximo ao metrô e aos pontos de ônibus, fator que contribui para que a gestão do Instituto Janelas da Arte, Cidadania e Sustentabilidade mantenha seus projetos alinhados com a missão de descentralizar o espaço e “fazer o Renato Russo se tornar um polo cultural de todas as artes para todos os públicos”. Nesse sentido, somado ao fator localização, a gestão do ECRR se preocupa em analisar como tornar os projetos acessíveis e convidativos para cada público. Menezes afirmou:

a gente faz hoje um preço que é acessível e, mesmo assim, nós temos um percentual, pode variar de 10% até 15%, das vagas que podem ter uma modalidade de bolsa social [...] para o público que não tem condições de pagar. Dependendo do perfil da oficina, não tem cobrança porque, às vezes, é um curso dirigido para uma população que

precisa de apoio [...] é sempre a coisa do bom senso, bom uso, pra você oxigenar, pra que aquilo de fato aconteça da melhor maneira (Menezes, ECRR, 2024).

Assim, no ECRR, em grande parte dos casos, os cursos são gratuitos. Mesmo que haja cobrança, ela é simbólica, com o limite de cinquenta reais, e há vagas de bolsa social para quem não puder pagar a inscrição. Segundo Menezes, a cobrança é, muitas vezes, estabelecida a fim de que seja uma espécie de selo de compromisso, para que as pessoas inscritas realmente compareçam ao projeto. Essa percepção, da cobrança de um valor simbólico como selo de compromisso, associada, ainda, à oferta de bolsas sociais para aqueles(as) que não puderem pagar, me parece uma linha de ação justa, que pode solucionar problemas de evasão, permitindo, ainda, a acessibilidade. Como dito anteriormente, não foi possível prolongar a conversa com Tereza Padilha, então, não sei como a gestora solucionou o impasse evasão/acessibilidade, mencionado no primeiro capítulo. Apesar disso, no campo do imaginário, levanto a solução adotada por Márcio Menezes como uma possível linha de ação a ser adotada em casos como esses.

Para artistas e grupos que atuam no Espaço Cultural Renato Russo, por meio de projetos selecionados para o plano de trabalho da gestão ou por meio da cessão de pauta a partir de demandas espontâneas, a utilização do espaço também é gratuita! Desse modo, o ECRR representa uma possibilidade acessível, não só para a comunidade experimentadora-fruidora, como também para o setor artístico. Dessa maneira, o Instituto Janelas da Arte, Cidadania e Sustentabilidade, em seu tempo de gestão, desenvolveu uma atmosfera na qual os frequentadores reconhecem que “é impressionante [...] está viva, a coisa pulsa [...] é o tempo todo a gente recebendo informação de que tem coisa acontecendo no Espaço Cultural Renato Russo” (Menezes, ECRR).

Percebe-se, então, que Jovem de Expressão e o ECRR procuram cumprir suas missões aliando temáticas relevantes para a comunidade à acessibilidade financeira. *Mas qual seria a estratégia do Teatro Mapati – que se localiza em uma área nobre de Brasília e oferece cursos, em sua maioria, pagos – para expandir sua missão de cultivar o valor humano e o respeito, abrir as portas e acolher jovens, artistas e grupos?*

O Mapati tem forte presença do público infantil, e em outros tempos foi dedicado exclusivamente a ele, mas, atualmente, também realiza atividades que contemplam jovens, adultos e idosos. Esse espaço – que oferece atividades artístico-pedagógicas diversas, como colônia de férias, contraturno para crianças e aulas de dança contemporânea, de música, de teatro, de figurino, de iluminação, entre outras – tem uma peculiaridade que extrapola os

horizontes artísticos: a culinária. É parte de sua filosofia a alimentação saudável e vegana, estilo de vida adotado pela gestora Tereza Padilha e incorporado ao espaço cultural Mapati.

Ontem, por exemplo, nós fizemos um jantar vegano. Foi maravilhoso [...] esse sábado, agora, vai ter uma aula de produtos veganos, de como fazer massa vegana. E nós estamos com um projeto que é apoiado pelo Ministério da cultura através de uma emenda de uma deputada de Brasília, Erika Kokay [...] nós estamos investindo em trazer grandes profissionais de Brasília, fora de Brasília, para mostrar a importância da alimentação saudável (Padilha, Mapati)

Dessa maneira, a gestão cultural de Tereza Padilha vai além da arte educação, transformando-se num habitat com regras, onde, por exemplo, são produzidos alimentos sem açúcar e não podem entrar comidas da categoria *fast-food*, com a intenção de que ali as pessoas compartilhem hábitos e práticas saudáveis e respeitadas, nas quais arte e culinária caminham juntos. A importância do alimento é tão viva no Espaço Cultural Mapati que, segundo Padilha, foi o que salvou o espaço na época de fechamentos de portas ocasionada temporariamente pela pandemia, além da realização de projetos on-line: “a gente vendia alimento [...] a gente não tinha verba para nada. A primeira vez em 33 anos que nós fechamos as portas. [...] Não teve falta de verba porque nós trabalhamos muito”.

Percebe-se, por conseguinte, que o Espaço Cultural Mapati procura cumprir sua missão de ser espaço de acolhimento, respeito e recepção ao oferecer à comunidade frequentadora cursos pagos que contém uma diversidade de temáticas que circulam pelo campo artístico e gastronômico, nos quais os princípios e valores da casa fazem parte do cotidiano como temas transversais ao convívio e que contemplam diferentes faixas etárias. Como mencionado no capítulo I, o oferecimento de cursos pagos foi uma das estratégias de sobrevivência desse modo de gestão, que não conta com apoio financeiro contínuo, como o SESC e o ECCR, e que não surgiu a partir do apelo de atender a uma demanda social, como o Jovem de Expressão. Por isso, pode-se compreender que a questão do apoio financeiro incerto somado ao motor inicial *desejo de viver da arte*, criaram um modo de gestão no qual a acessibilidade aos cursos não é tão ampla como aquela oferecida pelos outros três. Mas, quanto ao cumprimento da missão, pode-se dizer que, para a comunidade local na qual o Teatro Mapati está inserido, que é a do Plano Piloto, o espaço apresenta-se como um universo híbrido que mescla aprendizagens artístico-culturais, hábitos alimentares saudáveis, respeito, acolhimento humano e diversidade de faixas etárias.

É chegado o momento de responder a pergunta da página anterior, sobre possíveis estratégias do projeto de Tereza Padilha para expandir o alcance de sua missão. A outra faceta

do projeto de Tereza Padilha, mais especificamente a Associação Artística Mapati<sup>32</sup>, caminha de mãos dadas com a missão comentada pela gestora por meio de sua atuação enquanto OSC celebrante do Comitê de Cultura<sup>33</sup> do Distrito Federal, referente ao Programa Nacional dos Comitês de Cultura (PNCC), de setembro de 2023. A iniciativa tem como objetivo “ampliar o acesso às políticas públicas de cultura, fortalecendo a democracia e a participação popular e cidadã no âmbito das políticas socioculturais e do Sistema Nacional de Cultura (SNC)” (Gov.br, 2023, p.01). Assim, por meio das ações de mobilização social, formação em direito e políticas culturais, apoio à elaboração de projetos e parcerias, e comunicação social e difusão de informações sobre políticas culturais, a Associação Artística Mapati se configura como líder em um movimento que, em parceria com outras organizações pertencentes ao Comitê<sup>34</sup>, buscará transformar realidades por meio da escuta, articulação e promoção de ações integradoras. Ou seja, os projetos de Tereza Padilha parecem expandir cada vez mais a missão de sua gestão enquanto promotora de acolhimento, apadrinhamento de jovens e respeito humano. Quanto ao aspecto pedagógico, fica explícito, por meio da compreensão dos objetivos mencionados acima, que a atuação dos Comitês de Cultura está intrinsicamente ligada à promoção de aprendizagens político-culturais, à formação de agentes culturais e ao diálogo com a população, buscando a valorização da produção artístico-cultural do país.

Por fim, é hora de falar sobre a percepção do gestor cuja fala iniciou esse capítulo e enriqueceu a discussão sobre experiência. Para Leonardo Hernandez, a missão de sua gestão no setor cultural do SESC DF envolve o rejuvenescimento do público e a reconexão com os jovens; a democratização do acesso à cultura; o fomento estético da produção, com geração de conteúdos inovadores; a transformação das unidades do Distrito Federal em produtoras de conteúdo, para que os espaços não sejam apenas de consumo, mas de produção; e o oferecimento à população do “acesso ao código da arte, senão, daqui a pouco, os espaços culturais não têm mais razão de ser” (Hernandez, em entrevista, 2024). Palavras-chave a serem destacadas da listagem acima são: rejuvenescimento, reconexão, acesso, produção, estética e inovação.

---

<sup>32</sup> Lembrando, como desenvolvido no primeiro capítulo, que o Projeto Mapati possui dois Cadastros Nacionais de Pessoa Jurídica. Um deles pertence ao segundo setor (Teatro Mapati LTDA) e, o outro, ao terceiro setor (Associação Artística Mapati).

<sup>33</sup> Para situar o leitor sobre o que vem a ser os comitês de culturas, “conforme a Portaria MinC nº 64/2023 são redes de agentes, coletivos e instituições, articuladas por organizações da sociedade civil que, selecionadas por meio de editais, realizam ações de formação, mobilização e comunicação sobre as políticas culturais, temas nacionais e transversais, nos territórios” (Gov.br, 2023, p.01).

<sup>34</sup> Além da OSC celebrante, cada comitê de cultura conta com a participação de outras organizações não celebrantes. O Jovem de Expressão, no Comitê de Cultura do DF, é uma dessas organizações.

Analisando e contextualizando a fala de Hernandes, compreende-se que a reconexão com os jovens envolve, de certo modo, a aceitação de seu mundo e, o primeiro obstáculo que surge é o acelerado e imediatista mundo virtual. Muitas são as discussões sobre a relação das artes cênicas com os avanços tecnológicos digitais e sobre suas possibilidades (ou impossibilidades) de circulação no mundo virtual. Para Hernandes, essas relações devem ser descobertas, estabelecidas e experimentadas, e sua gestão busca incentivar esse encontro. *Mas como gerir esse encontro de forma a evitar processos banais que se transformem nas antiexperiências, sobre as quais Jorge Bondía (2002) alerta?*

Para mediar esses processos, o gestor acredita no fomento estético dos projetos: “chamar grandes mentores, criar processos criativos inovadores em determinadas unidades, então é um fomento para além do dinheiro, fomento estético”. Assim, ele crê que o SESC poderá criar caminhos de aprendizagem e produção de artes híbridas por meio de vivências esteticamente poderosas e significativas, que tenham o poder de transcendência e transportem o(a) estudante/espectador(a)/artista para outra realidade.

Para alcançar essas metas, Leonardo Hernandes mencionou diferentes caminhos. Primeiro, a reconexão com os jovens por meio dos mais de três mil estudantes de ensino básico do SESC, levando esses jovens ao teatro de forma mediada a fim de introduzi-los aos códigos do teatro, para que possam atribuir significado à experiência de estar ali. Essa seria uma estratégia de formação de público amplo, considerando que, uma vez conectados ao ato de assistir a peças de teatro, esses jovens contagiariam suas famílias e uma rede de espectadores estaria formada. Outro caminho configura-se no oferecimento de diversas oficinas gratuitas à população no geral, como forma de oferecer à população meios de decodificar as artes e, assim, compreendê-las, vivenciá-las e valorizá-las. Por fim, o SESC promove editais destinados a artistas da cena que apresentam seus projetos e que, uma vez selecionados, utilizam gratuitamente as instalações de determinada unidade SESC DF.

No momento, para o setor artístico, está aberto no SESC DF o edital SESC + Cultura, cujas inscrições começaram em janeiro de 2024 e vão até outubro, e que divulga, mensalmente, um lote de propostas artísticas incluindo “espetáculos cênicos, shows musicais, festivais, oficinas, palestras, debates, produções audiovisuais e outros” (SESC, 2024, p.1). Os grupos e artistas selecionados têm acesso gratuito à estrutura do teatro que escolheu e isso mostra que, além da formação de público, o modo de gestão do SESC DF Cultura também se preocupa em oferecer suporte aos artistas que ali circulam. Sendo assim, considerando a tríade convívio-*poiesis*-espectação, que segundo Jorge Dubatti (2016), caracteriza o teatro e que, consequentemente, torna a experiência significativa para público e artistas, o SESC DF Cultura

promove o convívio entre as pessoas que ali circulam, a espectação por parte do público e, então, a canalização da *poiesis*. O mesmo acontece no Espaço Cultural Renato Russo, que se preocupa em garantir a acessibilidade de público e, também, de artistas, para os quais oferece estruturas gratuitas e apoio técnico.

Não teria como finalizar essa discussão sem questionar: *como monitorar continuamente esse diálogo entre projeto, espaço físico e público frequentador?* Apesar de não haver espaço nesse trabalho para maior detalhamento das ferramentas de gestão, já que o enfoque foi fazer um panorama sobre estruturas, significados, relações e acessibilidades dos modos pesquisados, esse fim de capítulo destacará o processo gerencial de monitoramento de erros e acertos. Ele é essencial em qualquer organização, pois garante o acompanhamento contínuo do cumprimento saudável e eficaz dos objetivos. *Mas como mensurar a eficácia de uma experiência artística?*

Sem o encontro com os espectadores, o teatro não sobrevive e, conseqüentemente, o espaço físico perde sentido. Nesse sentido, ao serem perguntados sobre procedimentos essenciais de gestão, Rayane Soares, Márcio Menezes e Leonardo Hernandez mencionaram o monitoramento de resultados. Soares comentou que, no JEX, um procedimento essencial é a lista de presenças; Márcio Menezes citou como ferramenta de gestão fundamental o relatório de perguntas e respostas feito por especialistas em impactos sociais aos frequentadores; e Leonardo Hernandez citou a avaliação de taxas de ocupação de pautas e plateia, além de pesquisas de opinião com o público. Os gestores e a gestora explicaram que essas são formas de medir, manter ou orientar novos rumos de diálogo com o público, que garantem a manutenção de uma relação saudável e, conseqüentemente, o bom funcionamento do espaço público. Assim, percebem-se os procedimentos apontados como maneiras de aplicar o monitoramento de resultados de forma social e adaptada ao contexto/objetivo de um espaço cultural. Esse é o uso de uma ferramenta da gestão para fins de experiência, acesso e diálogo, que passa longe de transformar o fazer teatral em produto cujo fim é o lucro.

Desse modo, as análises feitas nos capítulos I e II indicaram muitas aproximações e outras tantas singularidades entre os espaços culturais pesquisados. Cada um a seu modo, a partir do contexto no qual está inserido, encontra maneiras de alcançar suas missões enquanto espaços promotores de experiências culturais-artísticas-pedagógicas. Caminhamos, então, para as considerações finais, onde tudo o que foi desenvolvido será esquematizado, a fim de que o leitor possa visualizar, em uma imagem, as análises que essa pesquisa buscou tecer.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desse trabalho permitiu o levantamento de diversas percepções sobre a gestão de espaços culturais, seja por meio de diálogos diretos com os(as) gestores(as), seja por meio de pesquisas, leituras e análises posteriores. Foi possível identificar quatro modos de gestão distintos (vide Figura 7), todos relevantes, a seu modo, para a comunidade na qual está inserida, e todos reconhecidos como tal.

FIGURA 7 - ESQUEMA COMPARATIVO ENTRE OS MODOS DE GESTÃO

SESC DF	ECRR	JEX	MAPATI
Sistema S e fomento contínuo	Parceria público-privada	Instituto Referência da Juventude	Teatro Mapati LTDA; Associação Artística Mapati
Assistência, Cultura, Educação, Esporte e Lazer, Saúde, Turismo, Alimentação	Arte, Cultura e arte-educação	Educação, cultura, empreendedorismo, saúde	Cursos pagos: arte e culinária saudável
Motor inicial: melhoria da qualidade de vida e bem-estar coletivo	Motor inicial: otimizar e assegurar a atuação do espaço cultural na comunidade	Motor inicial: atender à demanda social	Motor inicial: paixão e desejo de fazer arte
Contexto: Pós Segunda Guerra Mundial	Contexto: fragilidade e descontinuidade dos equipamentos públicos	Contexto: Jovens de 18 a 29 anos da Ceilândia em situação de vulnerabilidade social	Contexto: no Plano Piloto, onde há demanda para o modelo de cursos ofertados
Espaço de produção	Relação entre projeto e localização	Relação entre projeto e localização	Comitê de Cultura do Distrito Federal
Valores bastante reduzidos ou gratuidade	Preços acessíveis, bolsas sociais, gratuidade	Gratuidade total	Ações de mobilização social, formação em direito e políticas culturais, apoio à elaboração de projetos e parcerias, e difusão de informações sobre políticas culturais
Mediação, oficinas, editais, eventos culturais acessíveis	Residências artísticas, oficinas, espetáculos, cessão de pautas, feiras, gibiteca, entre outros	Oficinas artísticas e culturais, projeto pré-vestibular, aula de idiomas, projetos de empreendedorismo, eventos culturais na praça pública	

FONTE: AUTORIA PRÓPRIA

No SESC DF, o modo de gestão pode ser assinalado como seguro, reconhecido, estruturado e atento. O fomento contínuo, a diversidade de campos contemplados (assistência, cultura, educação, esporte e lazer, saúde, turismo e alimentação), a diversidade de unidades pelo Distrito Federal (oito unidades, seis delas com equipamentos culturais) e a acessibilidade financeira, conferem ao SESC DF estabilidade em suas ações e a merecida credibilidade perante a população. Ademais, a gestão de Hernandes vem trazendo a perspectiva da inovação, já discutida no desenvolvimento, que envolve a atenção à contemporaneidade, à reaproximação do público jovem e ao acesso ao código da arte. Nesse sentido, o modo de gestão do SESC DF cultura se apoia em pilares seguros garantidos pelo apoio mandatório de empresas do comércio

de bens, serviços e turismo. Ao mesmo tempo, procura ser inovador e é descentralizado, permitindo que cada unidade personalize a programação de acordo com as demandas de sua região.

O modo de gestão do Espaço Cultural Renato Russo pode ser adjetivado como recente, dinâmico, promissor e atraente. A parceria entre Secretaria de Cultura e Economia Criativa e terceiro setor vem, até então, trazendo benefícios para a comunidade ao aliar o dinamismo garantido pela gestão privada – tornando o ECRR um espaço vivo e em constante movimento – e a segurança de recursos financeiros promovida pela gestão pública. Ademais, a gestão de Márcio Menezes, que é atenta à acessibilidade do público e dos artistas, faz do espaço um ambiente convidativo e de bem-estar.

O Jovem de Expressão representa, aqui, o modo de gestão cujo motor inicial foi uma demanda social. Sua continuidade financeira, inicialmente incerta, vem sendo suprida há anos pelo reconhecimento por parte da comunidade e, também, por sua importância enquanto Ponto de Cultura. Percebe-se, então, que sua razão de ser moldou a estrutura de sua gestão. Seu modo de gestão pode ser caracterizado como forte, híbrido, integral e vivo, uma vez que atende a campos diversos do desenvolvimento humano (saúde mental, arte e cultura, empreendedorismo e curso pré-vestibular) e que sua sobrevivência se baseia na força do coletivo que, unido, garante sua continuidade.

O projeto Mapati pode ser apontado como versátil, ativo, determinado e dinâmico. Sua versatilidade é integral, considerando que está presente, tanto no conjunto de ações promovidas pelo projeto, como em suas estratégias de sobrevivência. Contemplando diversas faixas etárias e propostas culturais, o Mapati é diverso. A existência de duas vertentes diferentes do projeto, o Teatro Mapati LTDA e a Associação Artística Mapati, garante a ele, também, versatilidade quanto à garantia de segurança financeira. Originado a partir do desejo de fazer arte e viver dela, o projeto Mapati apresenta-se como um exemplo de profissionalização que compreende o caráter pós-autônomo da arte, que deve estar atenta ao contexto político, social e econômico, a fim de garantir sua sobrevivência segura, pois a insegurança pode prejudicar, desestabilizar e enfraquecer processos criativos.

Assim, esse estudo pôde mostrar diferentes maneiras por meio das quais um espaço cultural-artístico-pedagógico pode existir no mundo e se relacionar com ele, e como esses modos dialogam com sua razão de ser. Além de traçar os quatro perfis descritos acima, foi possível refletir sobre temas transversais às gestões pesquisadas.

No capítulo 1, surgiu um tema relevante ao campo artístico-educativo e transversal às gestões do Jovem de Expressão e do Mapati. Por meio de dois exemplos sobre como o fazer

cultural-artístico-pedagógico circula no terceiro setor, e dos diálogos com as bibliografias que embasaram o estudo, percebeu-se que, por um lado, ser uma Organização da Sociedade Civil tem suas virtudes, pois essas entidades sem fins lucrativos têm direito a participar de inúmeros editais direcionados ao custeio de projetos artístico-culturais. Por outro lado, observou-se que ser uma OSC é limitante quanto às atividades que o projeto pode exercer fora do contexto de leis e editais, e isso pode trazer insegurança e instabilidade às pessoas nele envolvidas. Uma solução, identificada no Espaço Mapati, para essa problemática, seria criar um segundo CNPJ, pertencente ao segundo setor. Assim, projetos poderiam ter uma sustentabilidade independente de leis e editais. Porém, o modo de viabilizar e executar essa estratégia de forma sustentável não foi estudada. Isso seria um tema para outra pesquisa.

No Capítulo 2, surgiram mais temas transversais aos quatro modos de gestão. Foi possível compreender alguns significados que permeiam a figura do(a) gestor(a) cultural. O estudo chegou à conclusão de que um(a) gestor(a) deve ser um(a) líder cuja missão é proporcionar experiências às pessoas que frequentam seu espaço cultural-artístico-pedagógico. Nesse contexto, ratificou-se a ideia, levantada na introdução, de que o espaço físico precede a produção e se torna um refúgio vital que preserva a vivência de experiências. A ideia de que o espaço cultural-artístico-pedagógico é um refúgio para a vivência de experiências e que o(a) gestor(a) é o(a) líder que assegura a manutenção desse refúgio, contribui para a valorização de produções culturais-artísticas-pedagógicas – que dependem do encontro com o(a) espectador(a) para sobrevivência – e para o bem-estar da comunidade.

Constatou-se que, ao promover o convívio e a canalização da *poiesis*, o espaço físico permite que o tempo ali marcado deixe de ser o cronológico e/ou o digital e se transforme no tempo do imaginário, e permite, também, que dados e informações se transformem em conhecimentos e saberes. Isso acontece pois o tempo do imaginário – dilatado, pausado e recheado de sensorialismo – é um cenário propício à vivência de experiências, à transcendência da realidade cotidiana, ao encontro com o outro e ao desenvolvimento de inteligências múltiplas. No contexto de um mundo caracterizado pelo turbilhão de informações, no qual o conhecimento é, não raras vezes, mais pautado na quantidade/produzibilidade do que na qualidade/profundidade, os espaços culturais e artísticos tornam-se, naturalmente, pedagógicos. Eles relembram ao ser humano como é saber conviver, experimentar e apreciar, e que sair de casa para vivenciar esses encontros vale a pena.

Por meio de estudos sobre a relação entre a experiência e o processo de ensino-aprendizagem, concluiu-se que, direta ou indiretamente, toda experiência é pedagógica e, no caso de espaços artísticos, é arte-educativa. Em relação ao ensino básico, confirmou-se que o

ambiente escolar deve ser considerado um espaço cultural vivo, a fim de que ele ofereça, cotidianamente, experiências artísticas, culturais e pedagógicas aos jovens e às crianças que ali estão. Retoma-se, então, a tese que defende a importância dos saberes em gestão para arte-educadores(as), estando eles(as) em espaços de educação básica ou em espaços alternativos. Considerando que, em ambos os locais, ocorre a hibridação cultural, o ambiente escolar não deixa de ser um espaço cultural no qual experiências podem ser proporcionadas e práticas discretas podem nascer de processos híbridos.

Por isso, a percepção sobre a gestão de atividades culturais, artísticas e artístico-pedagógicas, adotada em espaços culturais como os pesquisados, deve ser, também, levada, por arte-educadores(as), para dentro das escolas de ensino básico. Essa possibilidade confirmou-se com o exemplo dado no Capítulo 2, sobre minha experiência como estagiária do Centro de Ensino Médio Elefante Branco, no qual demonstrou-se que escolas de ensino básico são espaços culturais com capacidade de proporcionar experiências a toda uma geração que ali estuda. Assim, o ensino básico poderia cumprir sua função de proporcionar aos estudantes vivências artísticas, culturais e pedagógicas significativas, por meio de um pensamento organizado e alinhado com as motivações e missões da escola e dos documentos normativos da educação básica brasileira. Essa pesquisa apresentou quatro possibilidades diversas dentro do campo da gestão cultural. Realizando as devidas adaptações contextuais, esse mapeamento de modos de gestão poderá servir de subsídio para que arte-educadores transformem o ambiente escolar – por vezes estruturado de forma enrijecida – em um espaço vivo, cultural e arte-educativo.

Para o meu processo de desenvolvimento profissional, enquanto artista cênica e arte-educadora em formação, a pesquisa resultou como relevante. Aprender sobre esse campo de atuação que tanto interfere na vida de artistas e artistas-docentes, e do qual depende a sobrevivência das práticas artísticas e arte-educativas com as quais sonhamos, expandiu minhas percepções. E, a partir dessa análise, a conclusão é que nós não devemos e não podemos nos restringir a um fazer criativo e pedagógico que ignore as interrelações inevitáveis com outros campos do saber, e com estruturas sociais, administrativas, econômicas e jurídicas existentes na contemporaneidade. Ter uma visão holística nos permitirá circular neste mundo tal qual ele se apresenta para nós e, quem sabe, recriar essas formas de circulação. É sobre ir além do processo criativo e se alimentar de saberes que podem enriquecê-lo e assegurá-lo.

A percepção que adquiri ao longo dos estudos para esse trabalho, por meio das pesquisas bibliográfica e de campo, fizeram-me compreender questões relacionadas às leis, aos termos de parceria e de fomento, e à elaboração de projetos. Assim, estudar os modos de gestão de quatro espaços culturais fez-me solidificar a compreensão sobre a importância do planejamento a

longo e médio prazos, sobre os tipos de fomentos e leis, sobre diferentes maneiras por meio das quais um espaço pode se relacionar com a comunidade artística e local, e vice-versa. Agora, sinto-me mais preparada para, em um próximo projeto, em ambiente alternativo ou escolar básico, planejar e executar as etapas de produção de maneira segura. Afinal, me identificando com o fazer teatral *menor*, nem como artista-performer, nem como arte educadora, me imaginaria alheia a esses processos híbridos. Não poderia deixar de unir criação, educação, gestão e produção. Acredito, inclusive, que esse hibridismo de funções, se bem administrado e descentralizado, é um ingrediente importante para que o modo de gestão de um espaço, projeto ou grupo, esteja alinhado com sua razão de ser.

Uma vez que o objetivo desse trabalho foi o de analisar os modelos de gestão quanto à sua estrutura, aos seus significados e às suas relações, não foi possível me aprofundar em outros temas que tanto me instigaram, como: as ferramentas e os processos essenciais no cotidiano de gestores; as formas de funcionamento de fomentos para projetos e espaços culturais; e as teorias e relações que geram o receio de artistas em utilizar ferramentas de gestão e comércio. Esses temas, então, poderão ter continuidade em uma próxima etapa, na qual, já formada, poderei continuar os estudos no formato de pós-graduação. Por tudo que foi dito, considero que estudantes da graduação em Artes Cênicas, sejam da licenciatura ou do bacharelado, merecem estudar mais a fundo, em disciplinas voltadas especificamente a isto, sobre temas como gestão e produção, visando seu preparo para caminhar como artistas-docentes-gestores(as)-produtores(as) no mundo real.

Portanto, concluo o trabalho reiterando a justificativa que motivou seu início e que foi comprovada em seu desenvolvimento: a gestão é um campo que abrange muitos outros, como o empresarial e o cultural, e, por isso, compartilha de procedimentos e ferramentas semelhantes. Apesar disso, a forma como esses processos e instrumentos serão articulados e estruturados cria modos distintos de existência para uma organização, um grupo ou um projeto. Ignorar esses saberes seria ignorar possibilidades de o(a) artista-docente transformar seu fazer em algo próprio. Desconsiderar os diferentes funcionamentos de espaços artísticos seria deixar de criar relações que podem impulsionar a existência e a valorização de sua criação. Fugir desses conhecimentos, apenas reforçaria modelos já existentes, aos quais, invariavelmente, o fazer teatral e arte-educativo teria que se submeter para sobrevivência, sem perspectivas de mudança. Para que um(a) artista-performer-docente possa encontrar modos de gerir que dialoguem bem com sua personalidade criativa e seus valores, há que se conhecer as possibilidades, e isso consiste em realizar, de forma consciente e embasada, o trabalho de hibridizar funções e atuar-produzir-gerir.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Agência Brasil.** Agência Brasil explica o que é o Sistema S. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2024-06/agencia-brasil-explica-o-que-e-o-sistema-s>. Acesso em: 1 ago. 2024.

**Agência Brasil.** Espaço Cultural Renato Russo reabre depois de cinco anos fechado. Agência Brasil. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-06/espaco-cultural-renato-russo-reabre-depois-de-cinco-anos-fechado>. Acesso em: 1 ago. de 2024.

**Agência Brasília.** TBT: Espaço Cultural Renato Russo, epicentro da cultura de Brasília. Disponível em: <https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2024/04/04/tbt-espaco-cultural-renato-russo-epicentro-da-cultura-de-brasilia/>. Acesso em: 1 ago. 2024.

ALCARÁ, Adriana, CHIARA, Ivone e TOMAÉL, Maria. **Das Redes Sociais à Inovação. Ci. Inf., Brasília.** v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005

AVELAR, Rômulo. **O Averso da Cena: notas sobre produção e gestão cultural.** Belo Horizonte: Duo Editorial, 2010, 2ed. 490p.

AVELAR, Rômulo. **Prefácio.** IN: SAMPAIO, Daniele. **Elaboração de Projetos para o Desenvolvimento de Agentes e Agendas.** Belo Horizonte: editora Javali, 2021, 93 p.

BERGAMINI, Cecília. **Liderança: a administração do sentido.** *Revista de Administração de Empresas.* v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BONDÍA, Jorge. **Notas sobre a experiência e o saber da experiência.** *Revista Brasileira de Educação.* N. 19, p. 20-28, 2002.

BOSSIDY, Larry e CHARAM, Ram. **Execução: a disciplina para atingir resultados.** Rio de Janeiro: editora Campus. 2005, 261 p.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular.** Brasília, 2018.

BRASIL. **Lei nº 11.457, de 16 de março de 2007.** Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2007-2010/2007/Lei/L11457.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2007-2010/2007/Lei/L11457.htm). Acesso em: 1 ago. 2024.

BRASIL. **Programa Nacional dos Comitês de Cultura.** Ministério da Cultura. Disponível em: <https://www.gov.br/cultura/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/programa-nacional-dos-comites-de-cultura>. Acesso em: 1 ago. 2024.

**Carta da Paz Social.** 1ª reimpressão, Rio de Janeiro: SESC, 2012, 19 p. Documento histórico.

COSTA, Pedro e MINAYO, Maria. **Técnicas que fazem uso da palavra, do olhar e da empatia. Pesquisa qualitativa em ação.** São Paulo. Editora Hucite , 2019, 64 p.)

FILHO, Luiz e VIERO, Verônica. **Praças Públicas: origem, conceitos e funções. Jornada de Pesquisa e Extensão.** 2009, 3 p.

FREITAS, André e SOUZA, Caio. **Vulnerabilidade e Risco no Espaço Urbano do Distrito Federal: Violência e Uso do Território em Ceilândia. III Simpósio Ibero-Afro-Americano de Riscos.** v. 3, 2019, p. 75-80.

**Correio Braziliense.** Reabertura do Espaço Cultural Renato Russo. Correio Braziliense. Disponível em: [https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/cidades/2018/07/01/interna\\_cidadesdf,692107/reabertura-do-espaco-cultural-renato-russo.shtml](https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/cidades/2018/07/01/interna_cidadesdf,692107/reabertura-do-espaco-cultural-renato-russo.shtml). Acesso em: 1 ago. 2024.

DUBATTI, Jorge. **O Teatro dos Mortos: Introdução a uma filosofia do teatro.** São Paulo: SESC, 2016, 204 p.

**Governo Do Distrito Federal.** Espaço Cultural Renato Russo - ERCC 508 Sul. Disponível em: <https://www.cultura.df.gov.br/espaco-cultura-renato-russo-ercc-508-sul/>. Acesso em: 1 ago. 2024.

**Grancursos Online.** *Sistema S: entenda o que é e qual a sua importância.* Disponível em: <https://blog.grancursosonline.com.br/sistema-s/>. Acesso em: 31 jul. 2024. **SESC.** Sesc: Institucional. Disponível em: <https://www.sesc.com.br/institucional/o-sesc/sesc/>. Acesso em: 31 jul. 2024.

GUNESH, Julia e VILLAR, Fernando. **Considerações Iniciais sobre Híbridação Cultural e a Dança de Salão Brasileira Samba de Gafieira.** *Revista Cidades Nuvens*, v. 1 n. 1, p. 31-45, 2020.

**IDIS.** OSCs, OSCIP e OS: o que são e como se diferenciam? Disponível em: [https://www.idis.org.br/oscs-oscip-e-os-o-que-sao-e-como-se-diferenciam/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjwhIS0BhBqEiwADAUheweoxO9rnJyZ54sC1Dl62Pq88BkOzAux2K0ruUB8GI7BBbwbB3DdxoC6NQQAvD\\_ONBwE](https://www.idis.org.br/oscs-oscip-e-os-o-que-sao-e-como-se-diferenciam/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwhIS0BhBqEiwADAUheweoxO9rnJyZ54sC1Dl62Pq88BkOzAux2K0ruUB8GI7BBbwbB3DdxoC6NQQAvD_ONBwE). Acesso em: 31 jul. 2024.

MARINA, Heloisa. **Atuar-Produzir: desafios das artistas da cena frente à gestão de suas trajetórias.** Belo Horizonte: Editora Javali SIM! Edições, 2023, 404 p.

**Metrópoles.** Alguns dos principais espaços culturais de Brasília estão fechados há anos. Disponível em: <https://www.metropoles.com/distrito-federal/cultura/alguns-dos-principais-espacos-culturais-de-brasilia-estao-fechados-ha-anos>. Acesso em: 31 jul. 2024.

OLIVEIRA, Tony. **Espaço Cultural Renato Russo reabre para o público neste mês.** 2022. Fotografia. [Espaço Cultural Renato Russo reabre para o público neste mês \(correiobrasiliense.com.br\)](https://correiobrasiliense.com.br). 01 de agosto de 2024.

**Portal do Comércio.** A CNC. Disponível em: <https://portaldocomercio.org.br/a-cnc/>. Acesso em: 1 ago. 2024.

SECRETARIA DE CULTURA DO DISTRITO FEDERAL. **Teatro Nacional Cláudio Santoro.** Disponível em: <https://www.cultura.df.gov.br/teatro-nacional-claudio-santoro/>. Acesso em: 31 jul. 2024.

**SENADO FEDERAL.** Sistema de Apoio ao Processo Legislativo (SAPL). Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s>. Acesso em: 1 ago. 2024.

**SESC.** Carta da Paz Social. Disponível em: <https://cdnsecc.azureedge.net/assets/2022/02/Carta-da-Paz-Social.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2024.

**SESC.** Nossa história. Disponível em: <https://www.sesc.com.br/institucional/o-sesc/nossa-historia/>. Acesso em: 31 jul. 2024.

**SESC.** Sistema CNC. Disponível em: [https://www.sesc.com.br/institucional/sistema-cnc/#:~:text=Juntas%2C%20essas%20entidades%20representam%20cerca,de%20Aprendizagem%20Comercial%20\(Senac\)](https://www.sesc.com.br/institucional/sistema-cnc/#:~:text=Juntas%2C%20essas%20entidades%20representam%20cerca,de%20Aprendizagem%20Comercial%20(Senac)). Acesso em: 31 jul. 2024.

SETZER, Valdemar. **Dado, Informação, Conhecimento e Competência.** IME USP. 2014, 14 p.

## **APÊNDICE A – Perguntas realizadas no formulário virtual**

1. E-mail
2. Qual o seu nome?
3. Qual a sua idade?
4. Conhece espaços culturais, artísticos e artístico-pedagógicos do Distrito Federal que incluem as Artes Cênicas, as Artes Visuais, a Música, o Cinema ou as Artes Integradas/híbridas/interdisciplinares? Quais?
5. Frequenta esses espaços?
6. Se a resposta foi sim, como (espectador, artista, produtor, entre outros)?  
Se a resposta foi não, por quê (falta de costume, preços, acessibilidade, entre outros)?
7. Você trabalha no meio artístico/cultural?
8. Se a resposta for sim, com qual(is) linguagem(ens) trabalha no meio artístico? E quais funções realiza?
9. Comentários e outras contribuições?

## APÊNDICE B – Roteiro das entrevistas presenciais

1. Qual a missão deste espaço?
2. Quais valores e princípios são os pilares dessa instituição?
3. O que significa gerir e produzir um espaço cultural, artístico e artístico-pedagógico?
4. Quais desses procedimentos vocês realizam, e como?
  - a. Planejamento estratégico;
  - b. A pesquisa entre instituições do mesmo setor para analisar a realidade do meio (benchmarking);
  - c. Plano de contingência;
  - d. Monitoramento de resultados (Follow-up)
5. Pode nos contar um pouco sobre os processos gerenciais indispensáveis que a gestão dessa instituição realiza no dia a dia, na sua rotina? E quais são realizados periodicamente?
6. Existe um receio em relação ao uso de ferramentas de gestão e finanças no meio artístico, advindo do medo de que o fazer artístico seja reduzido a produto industrial. Mas considerando o caráter “pós-autônomo” da arte, ela não é independente dos aspectos políticos e econômicos, pois gerir e produzir é fundamental para a sobrevivência do fazer artístico em nossa sociedade. Pode nos dar sua opinião sobre isso e, se possível, exemplificar?
7. Quais são os projetos aqui desenvolvidos? Quais deles são de caráter contínuo?
8. Quais tipos de serviços são oferecidos ao setor artístico? Espaço para apresentações, espaço para oficinas, espaço para ensaios? Como isso ocorre?
9. Quais os caminhos pedagógicos adotados por essa instituição? E seus principais objetivos?
10. Que tipos de fomentos são utilizados para manutenção do espaço e de suas atividades?
11. Como este espaço se relaciona com o fomento privado?
12. Como é a relação desse espaço com o fomento público?
13. Até que ponto esta instituição é autossustentável? Quais meios contribuem para isso?
14. Como é garantida a continuidade da produção cultural, artística e artístico-pedagógica neste espaço?
15. Pode nos falar um pouco sobre a alocação de verbas para produções; para a manutenção da infraestrutura, do pessoal e dos artistas?
16. Como a instituição se define como pessoa jurídica?
17. Este espaço já sofreu problemas com a falta de verbas? Quais medidas foram tomadas frente a obstáculos como esse?
18. Quem compõe a equipe de gestão? Como é feita a seleção dessa equipe?
19. Qual é a relação das pessoas que compõem a equipe com a arte e a cultura? Exige-se uma vivência e conhecimentos prévios? É feita a manutenção contínua de vivência artística e cultural das pessoas que compõem o quadro administrativo?
20. Como são distribuídas e delimitadas as funções nas equipes desta instituição?
21. Vocês possuem atividades e hábitos integradores (Mecanismos Operacionais Sociais), como diálogos, reuniões, trocas de e-mails informais; que criem fluxo de informações;

relações de trabalho; e, conseqüentemente, formas de pensar, se comportar e executar comuns entre os profissionais que aqui atuam?

22. Vocês têm parceiros? Como eles são escolhidos?

23. Como este espaço contribui para que a comunidade exerça seu direito de acesso à cultura e arte, previsto no Plano Nacional de cultura (2010)?

24. Como formular uma grade de programação coerente com a personalidade desta instituição?

25. Vocês possuem procedimentos fixos para a produção cultural, artística e artístico-pedagógica?

26. Como vocês selecionam grupos, artistas, espetáculos e propostas arte-educativas? Há critérios e prioridades?

27. Quais os canais de contato entre artistas e a instituição para fins profissionais?

28. Há grupos e/ou artistas que desenvolvem atividades e fazeres artísticos aqui continuamente? Algum deles está vinculado de forma a ser representado juridicamente pela instituição na inscrição em editais, por exemplo?

29. Como este espaço cultural se insere no cotidiano da cidade e dialoga com a comunidade?

30. Qual público-alvo deste espaço?

31. Quais estratégias para que arte e cultura aqui produzidas sejam acessíveis à comunidade?

32. Qual característica na relação da instituição com o público que vocês consideram ser um diferencial da casa?

33. Quais estratégias de fidelização de público a instituição possui?

34. Como este espaço espera contribuir para o desenvolvimento cultural da comunidade local?

35. Por fim, como este modo de gerir influencia o acesso, a relação e a vivência da comunidade com a produção das artes cênicas?