

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

**LARISSA SOUTO BARGMANN NETTO**

**Arte, Cultura e Informação: reflexões em torno de práticas institucionais contemporâneas**

**São Paulo**  
**2023**

**LARISSA SOUTO BARGMANN NETTO**

**Arte, Cultura e Informação:** reflexões em torno de práticas institucionais contemporâneas

**Versão Corrigida**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de concentração: Cultura e Informação

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lúcia Maciel  
Barbosa de Oliveira

**São Paulo**  
**2023**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade  
de São Paulo Dados inseridos pelo(a) autor(a)

---

Bargmann Netto, Larissa Souto  
Arte, Cultura e Informação: reflexões em torno  
de práticas institucionais contemporâneas /  
Larissa Souto Bargmann Netto; orientadora, Lúcia  
Maciel Barbosa de Oliveira. - São Paulo, 2023.  
219 p.: il.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-  
Graduação em Ciência da Informação / Escola de  
Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.  
Bibliografia  
Versão corrigida

1. Instituições culturais. 2. Diversidade  
cultural. 3. Diferença cultural. 4. Política  
cultural. 5. Práticas culturais. I. Oliveira, Lúcia  
Maciel Barbosa de. II. Título.

CDD 21.ed. - 306

---

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

BARGMANN NETTO, Larissa Souto. **Arte, Cultura e Informação**: reflexões em torno de práticas institucionais contemporâneas. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências pela Comissão Julgadora composta pelos membros:

**Aprovado em: 07 de março de 2023.**

### **Banca Examinadora**

**Prof. Dra. Ana Paula Simioni**  
**Instituição: IEB – USP**

**Prof. Dra. Lúcia Maciel Barbosa de Oliveira**  
**Instituição: ECA – USP**

**Profa. Dra. Marcelo Fernandes Carnevale**  
**Instituição: Centro Universitário Belas Artes de São Paulo**

**São Paulo, março de 2023.**

Ao meu filho Theo,  
à minha mãe, Leda.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar à minha orientadora, Lúcia Maciel Barbosa de Oliveira, pela acolhida e confiança, determinantes para que eu pudesse levar a cabo esta pesquisa. Desde o momento em que a conheci, foi uma identificação total, não tive dúvidas de que ela seria a pessoa ideal para me acompanhar nesta trajetória. Minha admiração não cessou de crescer, bem como os aprendizados advindos dessa relação. Lúcia, você é uma mulher inspiradora, brilhante e extremamente generosa. Obrigada!

Agradeço imensamente ao ColabCult, Grupo de Pesquisa em Política e Ação Cultural - sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lúcia Maciel Barbosa de Oliveira, cujos interlocutores foram essenciais na construção desta dissertação. Claudinéli Ramos, Laure Guillot, Leonardo Assis, Naiene Sanchez, Selma Cristina e Tati Guimarães, nossas trocas foram muito enriquecedoras e atravessam as linhas deste trabalho. Ressalto ainda a importância de Selma Cristina no meu processo de reflexão e escrita. Leitora, crítica, confiante, parceira. Selma, não tenho nem palavras para agradecer, você sabe, eu sei e isso nos basta.

Agradeço meus familiares e amigos, que souberam me dar o tempo e o espaço, que perdoaram minhas ausências, me ofereceram colo e estiveram sempre na torcida. Foi um caminho difícil trabalhar, estudar, ser mãe e ainda achar espaço para atender às outras esferas da vida, aquelas que nos fazem sorrir e nos acalentam, algo teve que ser sacrificado, mas por um bom motivo. Espero que possam também apreciar este resultado.

Agradeço ao professor Teixeira Coelho (*in memoriam*) que me mostrou formas outras de olhar, que sempre me instigou a pensar a partir de diferentes perspectivas. Mesmo que nossa convivência tenha sido curta, foi de extrema importância para o meu processo de formação. Aos muitos outros professores inspiradores que passaram pelo meu caminho, deixo meu agradecimento sincero, um bom professor é de importância crucial, realiza transformações e desencadeia processos de emancipação. Eu tive a sorte de conviver com alguns.

Agradeço aos profissionais com quem trabalhei, ao longo do meu trajeto no universo da produção cultural e aos aprendizados que pude sacar a partir dessas diversas

convivências. São mais de quinze anos dentro deste ofício e é onde me realizo e projeto meus sonhos de futuro. Trabalhar com cultura é de natureza ambígua, de delícias e dores, desafios diários, mas também muita satisfação. É uma construção contínua e colaborativa, onde cada parte é essencial para o todo. Temos muito pela frente e, felizmente, podemos retomar a esperança.

Finalmente, agradeço às pessoas que colaboraram na construção desta dissertação, que se disponibilizaram a me receber e a conversar. Especialmente Ana Druwe, Benjamin Seroussi, Gabriela Aidar, Jean Camoleze, Jochen Volz, Marcela Amaral e Thierry Freitas. Uma pesquisadora por vezes incomoda, demanda, insiste. Vocês foram generosos durante este processo. Espero retribuir à altura.

Saúdo o universo, o cosmos, as divindades, os mistérios do planeta. Estamos exatamente onde deveríamos estar. Eu não ando só!

“Este é, sem dúvida, o elemento básico da nova subjetividade: a percepção da mudança histórica. É esse elemento o que desencadeia o processo de constituição de uma nova perspectiva sobre o tempo e sobre a história. A percepção da mudança leva à ideia do futuro, já que é o único território do tempo no qual podem ocorrer as mudanças. O futuro é um território temporal aberto. O tempo pode ser novo, pois não é somente a extensão do passado. E, dessa maneira, a história pode ser percebida já não só como algo que ocorre, seja como algo natural ou produzido por decisões divinas ou misteriosas como o destino, mas como algo que pode ser produzido pela ação das pessoas, por seus cálculos, suas intenções, suas decisões, portanto como algo que pode ser projetado e, conseqüentemente, ter sentido.” (QUIJANO, 2005).



## RESUMO

BARGMANN NETTO, Larissa Souto. **Arte, Cultura e Informação**: reflexões em torno de práticas institucionais contemporâneas. 2023. 180 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2023.

A presente pesquisa parte do entendimento de que as instituições culturais são dispositivos inseridos nas dinâmicas sociais e culturais contemporâneas. Podemos nos questionar em que medida elas são atravessadas por tais questões, o quanto são permeáveis a transformações ou o quanto reiteram posicionamentos conservadores. Nos últimos anos, observamos uma mudança de rota na atuação da maioria destas instituições, que absorveram e articularam as concepções de diversidade e representatividade, se movimentando no sentido de incluir essas discussões em suas práticas e ações. Nessa direção, buscamos identificar *linhas de força*, bem como possíveis contradições e limites, procurando contextualizar as mudanças que proporcionaram a abertura de tais dispositivos aos diferentes de grupos, saberes e produções. A pesquisa procura discutir dois casos, o da Pinacoteca do Estado de São Paulo e o da Casa do Povo (SP), assim como problematizar ideias de pensadores contemporâneos sobre as instituições, as artes e a cultura. Para tanto, apoiou-se numa metodologia mista, com revisão de literatura, observações *in loco*, pesquisas nos canais de comunicação oficiais e nas mídias em geral, e a realização de entrevistas. A conclusão é de que diferentes modelos de institucionalidade da cultura promovem distintos modos de operar no campo da diferença cultural, ambos representando potências ao mesmo tempo em que lidando com limitações.

**Palavras-chave:** Instituições culturais. Diversidade cultural. Diferença cultural. Política cultural. Práticas culturais. Casa do Povo (SP). Pinacoteca do Estado de São Paulo (SP).

## ABSTRACT

BARGMANN NETTO, Larissa Souto. **Art, Culture and Information:** reflections on contemporary institutional practices. 2023. 180 p. Dissertation (Master) – School of Communications and Arts, University of São Paulo, 2023.

This research understands that cultural institutions are devices inserted in contemporary social and cultural dynamics. We wonder to what extent they are crossed by such questions, how permeable they are to transformations or how much they reiterate conservative positions. In recent years, we have observed a change of course in the performance of most of these institutions, which have absorbed and articulated the concepts of diversity and representativeness, moving towards including these discussions in their practices and actions. In this direction, we seek to identify power lines, as well as contradictions and limits, seeking to contextualize the changes that provided the opening of such devices to different groups, knowledge and productions. The research discusses two cases, Pinacoteca of São Paulo and Casa do Povo (SP), as well as problematize ideas of contemporary thinkers about institutions, arts and culture. For that, it was based on a mixed methodology, with a literature review, on-site observations, research in official communication channels and in the media in general, and interviews. The conclusion is that different models of cultural institutionality promote different ways of operating in the field of cultural difference, both representing strengths while dealing with limitations.

**Keywords:** Cultural institutions. Cultural diversity. Cultural difference. Cultural policy. Cultural practices. Casa do Povo (SP). Pinacoteca of São Paulo (SP).

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 CULTURA E INSTITUCIONALIDADE.....</b>	<b>17</b>
2.1 A VIRADA CULTURAL.....	17
2.2 UMA LINHA DO TEMPO: INSTITUCIONALIDADE DA CULTURA NO BRASIL.....	32
<b>3 INSTITUIÇÕES CULTURAIS E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS.....</b>	<b>48</b>
3.1 DIVERSIDADE E DIFERENÇA CULTURAL: VALORES E ARTICULAÇÕES.....	55
3.2 ARTE, ARQUITETURA E TERRITÓRIO.....	72
<b>4 LINHAS DE FORÇA: CASA DO POVO E PINACOTECA DE SÃO PAULO</b>	<b>85</b>
4.1 DEFININDO OS ESCOPOS.....	86
4.2 PINACOTECA: UMA HISTÓRIA, MUITAS HISTÓRIAS.....	94
4.2.1 Pinacoteca: acervo.....	103
4.2.2 Arte indígena contemporânea e a pele de papel.....	111
4.2.3 Públicos e não-públicos: uma conversa com o Núcleo de Ação Educativa.....	118
4.3 CASA DO POVO: EXPERIÊNCIAS, VIVÊNCIAS, ROTEIROS.....	125
<b>5 PELO OLHAR DOS GESTORES.....</b>	<b>146</b>
5.1 CONVERSA COM JOCHEN VOLZ.....	146
5.2 CONVERSA COM BENJAMIN SEROUSSI E MARCELA AMARAL.....	157
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>167</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>177</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>188</b>

## 1 INTRODUÇÃO

*É sempre mais difícil  
ancorar um navio no espaço  
(Ana Cristina Cesar, 2016)*

*Você diz que quer uma revolução  
Bem, você sabe  
Todos nós queremos mudar o mundo  
Você me diz que é evolução  
Bem, você sabe  
Todos nós queremos mudar o mundo<sup>1</sup>  
(The Beatles, 1968)*

“No princípio era o Verbo, e o Verbo estava com Deus, e o Verbo era Deus. Ele estava no princípio com Deus. Tudo foi feito por ele; e nada do que tem sido feito, foi feito sem ele” (BÍBLIA, 1990, p. 1353). Assim o apóstolo João inicia o primeiro capítulo de seu Evangelho, estabelecendo uma correspondência entre Deus e o verbo, a palavra que gera ação, responsável pela criação do mundo. Da palavra se fez o mundo e através da palavra erigimos nossos castelos e prisões, conceituais e materiais. A observação proposta aqui não é de natureza teológica, importante ressaltar, mas se vale da relação entre palavra, verbo e criação. A palavra exerce um forte poder sobre a realização dos fatos e todo evento é também um fenômeno narrativo. Estamos constantemente inseridos nessa dualidade entre fato e narração, acrescentando significados e construindo hipóteses a partir de nossas observações. A linguagem imprime sentidos, constrói perspectivas, esboça ideias de futuro. Ao mesmo tempo em que hoje experienciamos uma saturação em relação às palavras, às informações, à sobreposição de tempos e espaços na contemporaneidade.

Em algo parece que todos concordam: o tempo presente nos impele a refletir sobre quais são os sentidos que desejamos inculcar ao agora e ao porvir, considerando o constante *dever* da existência. Muitas transformações se deram nas últimas décadas, tanto no campo político quanto social e cultural: a intensificação da globalização, a ascensão das novas tecnologias de informação e comunicação, o fim das grandes utopias, o avanço do tecnocapitalismo, para citar algumas. Há sinais de mudança por

---

<sup>1</sup> You say you want a revolution  
Well, you know  
We all want to change the world  
You tell me that it's evolution  
Well, you know  
We all want to change the world.

REVOLUTION. Intérprete: The Beatles. *In*: THE BEATLES (Álbum Branco). Intérprete: The Beatles. Londres: Abbey Road Studios, 1968. 2 Discos, faixa 25.

toda parte, apontando para alterações intensas nas formas de ser e estar no mundo, de perceber a realidade, inferir sobre ela, e se relacionar com as pessoas, as coisas e as instituições. Michel Maffesoli, sociólogo francês, observa que “toda mutação em curso precisa de uma transmutação da linguagem que a expresse” (2010, p. 60). Esse é um dos desafios contemporâneos que precisamos encarar, encontrar as formas de abordagem mais coerentes com o próprio tempo, desvelar as palavras, sacar essas linguagens e trazê-las à luz.

A presente pesquisa talvez reflita, em certa medida, esses anseios. Uma pesquisa que se insere no contexto da Ciência da Informação, na linha *Apropriação Social da Informação*, e que se volta para as instituições culturais na contemporaneidade para observar suas dinâmicas, sua relação com os sujeitos e coletivos, suas reações às pressões externas, suas inferências sobre dados da realidade, seus modelos de gestão cultural, suas linguagens, seus valores. O texto que se segue tenta traçar uma trajetória narrativa de um nano universo de observações, partilhando nossas experiências e interesses, e buscando palavras e referências que nos auxiliem nesse caminho. Um projeto de pesquisa busca problematizar, cercar um objeto – não necessariamente encontrando respostas, ou as encontrando de maneira provisória – e analisar a validade de certas hipóteses, observando no campo prático as variáveis que as compõem. A palavra é o caminho, a observação o meio, a dissertação o resultado palpável dessa interação.

Ao propor a trajetória que aqui se inicia fomos levadas por algumas inquietações. É possível afirmar que a cultura, suas instituições e atores, vêm passando por transformações ao longo do tempo. As mudanças são intrínsecas à cultura, esse é um fato dado, e se inserem hoje na complexidade do contemporâneo, em suas muitas camadas. É como uma arqueologia em tempo real, que agora ainda precisa lidar com as realidades paralelas, como o *metaverso*. Isso pressupõe um pensamento com diversificados matizes. Edgar Morin (2007) apresenta a ideia de pensamento complexo em contraposição ao pensamento simples, que reduz os sentidos e tenta se apossar da verdade, ao passo que o pensamento complexo não busca pela completude, mas por estabelecer articulações entre os mais diversos campos e disciplinas, considerando os fenômenos como emaranhados de informações. Parece-nos uma forma coerente de refletir sobre as questões contemporâneas no campo da cultura.

As instituições culturais têm vivenciado as transformações sociais e a intensificação das pressões exercidas pela sociedade em relação a elas, especialmente a partir de grupos que foram continuamente excluídos de certos processos de legitimação e agenciamento desses *dispositivos*<sup>2</sup>. Diante disso, nos colocamos a seguinte questão: como as instituições culturais desenvolvem as suas práticas face às dinâmicas culturais contemporâneas? Partimos da hipótese, constatável empiricamente, de que as instituições vêm fazendo movimentos em direção a incorporar práticas culturais diversas, ampliar seus sentidos, reavaliar seus valores e aprimorar a forma com que se comunicam com os seus públicos. De fomentadoras, as instituições passaram a ser fomentadas pelas ações externas, tentando atrair para dentro de seus limites as produções de grupos diversos. Buscamos então um caminho que pudesse identificar essas *linhas de força*<sup>3</sup> ao mesmo tempo em que nos levasse a refletir acerca de suas limitações e contradições.

Desde o princípio, uma obra de referência foi *Construir e habitar*, do sociólogo e historiador Richard Sennett. No livro, o autor nos convida a pensar sobre como tornar uma cidade mais aberta, voltada para as pessoas, que propicie encontros e trocas. Transferimos essa reflexão para as instituições culturais: como torná-las mais abertas, mais aptas a lidar com as diferenças, com as controvérsias, estimulando as trocas e se propondo como espaços de negociação. Em vistas a traçar algumas considerações, estabelecemos um percurso que se dividiu em quatro capítulos, nos quais buscamos

---

<sup>2</sup> É costume a filosofia de Foucault apresentar-se como uma análise de «dispositivos» concretos. Mas o que é um dispositivo? É antes de mais uma meada, um conjunto multilinear, composto por linhas de natureza diferente. E, no dispositivo, as linhas não delimitam ou envolvem sistemas homogêneos por sua própria conta, como o objecto, o sujeito, a linguagem, etc., mas seguem direções, traçam processos que estão sempre em desequilíbrio, e que ora se aproximam ora e afastam uma das outras. Qualquer linha pode ser quebrada – está sujeita a variações de direcção – e pode ser bifurcada, em forma de forquilha – está submetida a derivações. Os objetos visíveis, os enunciados formuláveis, as forças em exercício, os sujeitos numa determinada posição, são como vetores ou tensores (DELEUZE. O que é um dispositivo, 1996).

<sup>3</sup> [...] um dispositivo comporta linhas de forças. Dir-se-ia que elas vão de um ponto singular a outro, nas linhas de luz e nas linhas de enunciação; de algum modo, elas «rectificam» as curvas dessas linhas, tiram tangentes, cobrem os trajectos de uma linha a outra linha, estabelecem o vaivém entre o ver e o dizer, agem como flechas que não cessam de entrecruzar as coisas e as palavras, sem que por isso deixem de conduzir a batalha. A linha de forças produz-se «em toda a relação de um ponto a outro» e passa por todos os lugares de um dispositivo. Invisível e indizível, ela está estreitamente enredada nas outras e é totalmente desenredável. É ela que Foucault desvende e descobre a sua trajetória em Rousseau ou Brisset, nos pintores Magritte ou Rebeyrolle. É a «dimensão do poder», e o poder é a terceira dimensão do espaço, interior ao dispositivo, variável com os dispositivos. É uma linha composta com o saber, tal como o poder (DELEUZE. O que é um dispositivo, 1996).

elucidar, na junção entre teoria e observações no campo prático, como essas relações têm se dado, observando seus desdobramentos, choques e sentidos de evolução.

No processo de construção da pesquisa, identificamos quais seriam as instituições em que nos deteríamos com olhar mais atento: a Casa do Povo e a Pinacoteca de São Paulo. Num primeiro momento a escolha se orientou no sentido da Casa do Povo e de sua atuação ao longo da pandemia da COVID-19, posteriormente fomos entendendo que a fim de alcançar um olhar mais abrangente em relação à modelos de institucionalidade da cultura e seus reflexos no e do território, seria pertinente observar também outra instituição na mesma região. Assim, após algumas deliberações, escolhemos a Pinacoteca de São Paulo, dada sua relevância como marco cultural na cidade de São Paulo e também a forma com que vem lidando com as questões que tangenciam a presente pesquisa. Dessa forma, chegamos à essas duas instituições, com naturezas muito distintas e, por isso mesmo, dois recortes expressivos no que diz respeito aos seus enfoques de atuação no território da diferença, às formas com que operam seus valores, curadoria, relação com os públicos e com o território.

Quanto aos procedimentos metodológicos, optamos pela utilização de abordagem mista, incluindo pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, realização de entrevistas e visitas às instituições, ao longo do segundo semestre de 2021 e início de 2022. As informações produzidas pelas próprias instituições, difundidas em seus canais de comunicação e publicações, foram meios bastante utilizados ao longo do processo de construção dessa pesquisa e de grande relevância para sua produção. É pertinente salientar que o objetivo não foi realizar um estudo comparativo entre as instituições, mas descritivo e crítico, trazendo exemplos de práticas, linhas de força, arranjos e desdobramentos dentro do universo da gestão cultural contemporânea.

Um dado primordial é que o início desta pesquisa coincidiu com a eclosão da pandemia da COVID 19 no mundo, e isso teve um forte impacto em diferentes sentidos. Além das perdas, das dificuldades – exponencialmente maiores para as populações mais vulneráveis – e do encargo emocional que a situação ocasionou em praticamente toda a população mundial, houve também uma longa paralisação das atividades consideradas não essenciais, dentre as quais as da cultura. Por mais que pudéssemos tecer aqui um contra-argumento sobre a essencialidade da cultura, a realidade é que no auge da pandemia a única coisa que parecia de fato fazer sentido era manter-se vivo e isolado.

No Brasil, no período mais crítico, as mortes ultrapassaram o número de três mil por dia e a condução da situação por parte do presidente em exercício foi estarrecidora: negacionista, antivacina, anticiência, a sensação foi de que estávamos em um barco desgovernado rumo ao precipício.

Foi um momento difícil, e nos parece que ainda demoraremos um tempo para processar tudo o que vivemos durante o período. Não obstante, uma expectativa que se criou no início da pandemia, de que a partir daquela situação a humanidade talvez se voltasse para outros valores, esquecidos ao longo do caminho de sentidos de coletividade, da relação com o meio ambiente, com a vida, com as pessoas e com as coisas, com a retomada da tal normalidade, parece ter se esvanecido. Às vezes a percepção mais imediata é que as pessoas simplesmente retomaram suas vidas e nada do que foi sentido, ou dito, ou experienciado naqueles quase dois anos, conseguiu esboçar quaisquer outros significados para a existência. De onde olhamos, tentamos ainda processar essa experiência, sacar dela algo construtivo em termos coletivos, ou no mínimo em termos individuais, de nossas subjetividades.

Voltando à pesquisa, durante o período de isolamento foram realizadas as disciplinas obrigatórias e grande parte do levantamento bibliográfico. Em grande medida, os encontros virtuais para a realização das aulas eram uma forma acalentadora de estar em contato com outras pessoas e a possibilidade da pesquisa foi um lugar de descanso do desassossego vivenciado naqueles longos e arrastados meses. A pesquisa mantinha uma rotina de demandas constantes, organizava o calendário, era um referencial para a produtividade criativa e para a perseverança. Conforme as medidas de contenção foram sendo aliviadas, iniciamos as atividades de campo, articuladas às pesquisas bibliográficas.

Sobre a organização dos capítulos, optamos por iniciar essa dissertação com uma discussão acerca da cultura, suas diferentes acepções e a forma com que foram se transformando ao longo do tempo. Assim, o primeiro capítulo se detém sobre esse tema, bem como sobre os reflexos dessas questões – globais – na institucionalidade da cultura no Brasil. Nesse sentido, achamos apropriado apresentar uma linha do tempo, especialmente para observar como questões do passado causam reverberações no presente e, ainda, como os processos relativos à cultura e às políticas culturais estão em constante transformação, às vezes com avanços, outras com retrocessos.



No segundo capítulo, tentamos elucidar alguns dos desafios que atravessam a gestão da cultura, em termos de suas práticas institucionais, na contemporaneidade. Além disso, buscamos problematizar certos conceitos relevantes dentro dessa perspectiva, como o de diversidade, tão caro no campo da cultura e das políticas culturais. Levantamos também alguns exemplos de como certas instituições brasileiras vêm reagindo às pressões exercidas pelos diferentes grupos que compõem a sociedade e por articulações anti-hegemônicas. Nos orientamos no sentido de identificar questões tanto no campo das artes quanto no das institucionalidades, da arquitetura, dos territórios e dos desdobramentos dessas premissas na esfera prática, considerando evoluções e contradições nessas disposições.

No terceiro capítulo, voltamo-nos para as duas instituições culturais selecionadas para uma aproximação mais detalhada. A partir das nossas atividades de campo, conversas, observações e pesquisas, delimitamos quais aspectos relativos a cada uma delas traríamos para discussão dentro do escopo da proposta. Na Pinacoteca decidimos dedicar um olhar mais atento à exposição *Pinacoteca: Acervo*, uma reformulação da mostra de longa duração do acervo, que traz como fio condutor a possibilidade de apresentar novas perspectivas sobre a arte, abandonando a linearidade e a cronologia como referências, e acrescentando camadas e sentidos a essas narrativas. Na Casa do Povo, dado seu modelo de organização, optamos por estruturar nossas observações e inferências a partir de ações que pudemos acompanhar ao longo do tempo da pesquisa. Assim, construímos um texto que parte das vivências e das experiências compartilhadas no espaço, bem como das conversas e das trocas que foram se estabelecendo ao longo dessa jornada.

Finalmente, no quarto capítulo, trouxemos uma síntese crítica das conversas realizadas com os diretores das duas instituições. Na Pinacoteca, com Jochen Volz (Diretor Geral), e na Casa do Povo, com Benjamin Seroussi (Diretor Artístico) e Marcela Amaral (Diretora de Operações). Inserimos também as conversas em sua totalidade nos apêndices. Esse capítulo pareceu importante aos nossos objetivos, pois permitiu uma análise dos valores e intencionalidades que perpassam a condução das ações desses dispositivos a partir da orientação de seus gestores, e uma análise de como esses ideários se refletem na prática institucional.

Te convidamos então para dar início a essa leitura, com a sincera expectativa de que ela proporcione uma trajetória fluida e produtiva ao redor das questões apresentadas acima. Nos esforçamos por compartilhar de nossas experiências e referências nessa construção e em tornar prazerosa a sua travessia. Foi uma vivência muito intensa e gratificante produzir esta dissertação, a sensação é de que os aprendizados advindos dessa incursão não nos param de chegar. Esse texto poderia seguir num continuum de revisão e melhoria, mas o tempo do mestrado é curto e a necessidade de apresentá-lo para o mundo, imediata.

## 2 CULTURA E INSTITUCIONALIDADE

*A história é objeto de uma construção cujo lugar  
não é o tempo homogêneo e vazio,  
mas um tempo saturado de “agoras”.  
(Walter Benjamin, 1985)*

*A cultura,  
a civilização,  
elas que se danem  
ou não.  
(Gilberto Gil, 1969)*

### 2.1 A VIRADA CULTURAL

A cultura é um tema de estudo bastante complexo. Raymond Williams (2007) apontou *cultura* como uma das palavras mais difíceis de serem conceituadas, ou seja, definidas dentro de limites claros. Há diferenças substanciais quando se pensa na cultura pelo viés antropológico, ou social, ou econômico e, ainda, ao se refletir sobre a cultura enquanto projeto iluminista, ou pela racionalidade moderna, ou pela complexidade inerente à pós-modernidade. A cultura não se esgota e ganha sentidos ainda mais profundos nos dias atuais. Azevedo (2017, p. 209) afirma que “o termo *cultura* possui, de fato, a prodigiosa capacidade de reunir em si ideias distintas, por vezes opostas, como se fosse uma forma – consagrada pelo uso comum – de apreender relações sociais complexas e contraditórias”.

A ideia de *cultura* sempre teve um importante papel na compreensão da sociedade, mas a sua expansão e centralidade, tal como considerada a partir da segunda metade do século 20, é algo sobre o qual é apropriado se debruçar. A cultura passou a ser considerada estruturante em todos os aspectos da vida social e, citando as palavras

de Hall (2017), o que se viu foi uma verdadeira *virada cultural*, tanto nos *aspectos substantivos* quanto *epistemológicos* da palavra. De acordo com o autor:

Por “substantivo”, entendemos o lugar da cultura na estrutura empírica real e na organização das atividades, instituições, e relações culturais na sociedade, em qualquer momento histórico particular. Por “epistemológico” nos referimos à posição da cultura em relação às questões de conhecimento e conceptualização, em como a “cultura” é usada para transformar nossa compreensão, explicação e modelos teóricos do mundo. (HALL, 2017, p. 16)

Numa perspectiva histórica, o conceito de cultura passou por diversas transformações desde que foi incorporado aos diferentes idiomas europeus. Por um lado, derivados da raiz latina *colere*, com sentidos como habitar, cultivar, proteger, venerar.

De outro, a partir da cognata anglo-saxã *coulter*, em uma relação com o crescimento natural e com a relha do arado. À palavra foi paulatinamente sendo incorporado o sentido de *cultivo da mente* e de *desenvolvimento humano*. “Derivamos, assim, a palavra que utilizamos para descrever as mais elevadas atividades humanas, do trabalho e da agricultura, das colheitas e do cultivo” (EAGLETON, 2003, p. 11). Nesse aspecto, na literatura inglesa, de acordo com Williams (2003), o uso do termo com o sentido de pessoa culta, ou cultivada, remonta ao século XVI, perspectiva que teve peso considerável até final do século XVIII e início do XIX.

Na França e na Inglaterra do século XVIII, cultura era sinônimo de civilização; a ideia se coadunava de forma harmoniosa com os preceitos do Iluminismo e a cultura era então entendida como um processo de refinamento dos hábitos e costumes, em um horizonte de *histórias universais*. Já na Alemanha, no mesmo período, *Kultur*, “era usada mais para se referir a produtos intelectuais, artísticos e espirituais nos quais se expressava a individualidade e a criatividade das pessoas” (THOMPSON, 2009, p. 168) e estava ligada diretamente à *intelligentsia* burguesa alemã, que se contrapunha à nobreza, mas também às pessoas comuns. No início do século XIX, entretanto, essa concepção se estendeu à totalidade do povo alemão e passou a adquirir uma conotação mais particularista, relativa àquela nação, em contraposição a uma visão mais universalista apregoada pela perspectiva francesa.

De acordo com Godoy e Santos (2014, p. 5), “o debate franco-alemão do século XVIII ao século XX é arquetípico das duas concepções de cultura, uma particularista, a

outra universalista, que estão na base das duas maneiras de definir o conceito de cultura nas ciências sociais contemporâneas”. Não obstante, ambas abordagens “concebiam a conotação positiva da cultura como o genuíno desenvolvimento e enobrecimento das faculdades humanas” (THOMPSON, 2009, p. 169). Um momento de relevância na história do conceito se dá a partir da crítica de J. G. von Herder (1784-1791) ao uso da palavra no singular, *cultura*, e a uma visão de histórias universais de autodesenvolvimento da humanidade que conduziria “ao ponto elevado e dominante da cultura europeia do século XVIII” (apud WILLIAMS, 2007, p. 89).

De acordo com Williams (2000, p. 10-11),

Começando como nome de um *processo* – cultura (cultivo) de vegetais ou (criação e reprodução) de animais e, por extensão, cultura (cultivo ativo) da mente humana – ele se tornou, em fins do século XVIII, particularmente no alemão e no inglês, um nome para *configuração* ou *generalização* do “espírito” que informava o “modo de vida global” de determinado povo. Herder (1784-91) foi o primeiro a empregar o significativo plural, “culturas”, para intencionalmente diferenciá-lo de qualquer sentido singular ou, como diríamos hoje, unilinear de “civilização”. Esse termo pluralista amplo foi, pois, de especial importância para a evolução da antropologia comparada do século XIX, onde continuou designando um modo de vida global e característico.

A palavra tratada no plural, *culturas*, ampliou sua percepção para a existência de diferentes culturas, em diferentes territórios e períodos, mas também, como é enfatizado por Williams (2007, p. 90), “culturas específicas e variáveis dos grupos sociais e econômicos dentro de uma mesma nação”. Esse sentido mais ampliado de cultura, somado aos estudos etnográficos do período, como os de Gustav Klemm ou E. B. Tylor, contribuiu para o desenvolvimento da Antropologia. Importante ressaltar que para a perspectiva antropológica do século XIX, a cultura não possuía caráter normativo, como pode ser observado nas perspectivas francesa e alemã, mas sim descritiva, sem, no entanto, desvinculá-la da ideia de progresso, porém inserida “num marco referencial evolucionista” (THOMPSON, 2009, p. 173).

Outro aspecto dual em relação ao conceito, está nas abordagens *idealista* e *materialista*. Sendo que a primeira se conecta à ideia de *espírito formador*, e a segunda a uma *ordem social global*. De acordo com Williams (2000, p. 12),

Cada uma dessas posições implica um método amplo: a *idealista*, ilustração e elucidação do “espírito formador”, como nas histórias nacionais de estilos de arte e tipos de trabalho intelectual que

manifestam, relativamente a outras instituições e atividades, os interesses e valores essenciais de um “povo”; e a *materialista*, investigação desde o carácter conhecido ou verificável de uma ordem social geral até as formas específicas assumidas por suas manifestações culturais.

O autor identifica três sentidos modernos principais para a palavra cultura:

(i) o substantivo independente e abstrato que designa um processo geral de desenvolvimento intelectual, espiritual e estético, a partir do século 18; (ii) o substantivo independente, que se utiliza de maneira geral ou específica, que indica um modo de vida determinado, de um povo, um período, um grupo, ou a humanidade em geral, a partir de Herder e Klemm; (iii) o independente e abstrato que descreve as obras e práticas da atividade intelectual e especialmente artística. (WILLIAMS, 2007, p. 117-124)

Embora reconheça que o sentido (iii), acima, seja o mais difundido recentemente, inclusive a partir das premissas que orientam as políticas culturais correntes, Williams reafirma a importância de se considerar a palavra *cultura* em sua complexidade. Dessa forma, embora haja uma tendência a eleger um sentido “verdadeiro” ou “científico” em relação ao conceito de cultura, “o significativo é a gama e a sobreposição de significados” (WILLIAMS, 2007, p. 91).

Outros aspectos relevantes inerentes ao conceito de cultura podem ser encontrados no célebre livro *A ideia de cultura* (2003), de Terry Eagleton, tais como a intrincada relação entre cultura e natureza. Não somente a partir de uma derivação do conceito de cultura do de natureza, como apontado por Williams (2007), mas do fato de que estes não são termos opostos. Ele afirma:

A natureza produz cultura que transforma a natureza; esse é um motivo familiar nas assim chamadas Comédias Finais de Shakespeare, nas quais a cultura é vista como o meio da auto-renovação constante da natureza. [...] existe algo estranhamente necessário acerca da superabundância gratuita que denominamos cultura. Se a natureza é sempre de alguma forma cultural, então as culturas são construídas com base no incessante tráfego com a natureza que chamamos de trabalho. As cidades são construídas tomando-se por base areia, madeira, ferro, pedra, água e assim por diante, e são assim tão naturais quanto os idílios rurais são culturais. (EAGLETON, 2003, p. 13)

Acrescentando ainda mais camadas ao conceito, o autor aponta para a relação entre cultura e Estado no papel de apaziguamento dos antagonismos e conflitos. “A cultura, ou o Estado, são uma espécie de utopia prematura, abolindo a luta em um nível imaginário a fim de não precisar resolvê-las em um nível político” (EAGLETON, 2003,

p. 17). Essa relação, no entanto, não se dá de forma sempre objetiva, sendo que seus processos e sentidos também passaram por variações ao longo do tempo. Dessa forma, Eagleton (2003, p. 71) observa que:

Existe, finalmente, uma outra ligação importante entre cultura e poder. Nenhum poder político pode sobreviver satisfatoriamente através da pura coerção. Perderia demasiada credibilidade ideológica mostrando-se, assim, perigosamente vulnerável em momentos de crise. Mas para que o consentimento dos que são governados seja mantido, o poder precisa de os conhecer mais intimamente do que como um conjunto de gráficos ou quadros estatísticos.

Para o autor britânico, a ideia de cultura começa a adquirir importância em quatro momentos de crise histórica:

[...] quando se torna a única alternativa aparente a uma sociedade degradada; quando parece que, sem uma profunda alteração social, a cultura na acepção das belas-artes e da excelência de vida já não serão possíveis; quando proporciona os termos em que um grupo ou um povo procuram a sua emancipação política; e quando um poder imperialista é obrigado a transigir com a forma de vida daqueles que subjuga. De todos, terão sido talvez os dois últimos que de forma mais decisiva colocaram a ideia na ordem do dia durante o século XX. (EAGLETON, 2003, p. 40)

A *cultura* se mostra, assim, um termo bastante matizado, bem como sua utilização ao longo do tempo e os momentos em que sua ideia é evocada com maior ou menor intensidade. Isso nos mostra, a rigor, que a cultura não é estática, ou fixa, ela está em constante processo de transformação, essa é sua força motriz. Diferentes momentos históricos pressupõem diferentes usos do conceito. Embora a não rigidez seja uma característica recente da cultura, uma vez que até meados do século XX essa não era a forma como era entendida, as mudanças que se impuseram na sociedade a partir deste período descentralizam a noção de cultura, fazendo emergir talvez o seu atributo mais marcante: um constante *devir*.

Eagleton (2003, p. 40) propõe uma relação interessante entre a ideia de cultura pré-moderna e pós-moderna, especialmente no que tange às suas prerrogativas de fato e valor e à sua relevância na vida social. Ele afirma que há mais relação entre os conceitos nesses diferentes períodos do que os pós-modernos gostariam de admitir. O autor observa como a questão da diversidade de formas de vida específicas, dentro da lógica da antropologia insurgente e do colonialismo do século XIX, que em tese se consagram

no conceito de Relativismo Cultural, pressupõe um processo no qual “a cultura torna-se vital para o nacionalismo e de uma forma que não o é, ou pelo menos, não o é tanto, para a luta de classes, os direitos civis ou o alívio da fome”.

O ponto de partida dessa relação está na valorização da perspectiva da cultura como *formas de vida*. Que possui valor descritivo e não valorativo. Nesse sentido, enquanto na pré-modernidade essa concepção pressupunha que “bom é tudo que surge autenticamente das pessoas, não importa quem sejam elas” (EAGLETON, 2003, p. 27), na perspectiva pós-moderna, “modos de vida totais devem ser louvados quando se trata de dissidentes ou grupos minoritários, mas censurados quando se trata das maiorias” (EAGLETON, 2003, p. 27), um reflexo dos movimentos totalitários e do pós-guerra. Dessa forma, mesmo que exista uma relação entre as ideias de cultura nesses diferentes momentos da história, há também uma mudança de perspectiva. Na pós-modernidade, Eagleton (2003) observa que além de uma romantização da cultura popular, vivenciamos ainda a estetização da cultura enquanto mercadoria, dentro da lógica consumista do capitalismo contemporâneo.

Podemos observar que Eagleton (2003) dialoga com Williams (2000) no que tange à sua percepção das principais variantes na palavra *cultura*: crítica anticapitalista (civilidade); pluralização da noção a uma forma de vida integral; redução gradual ao domínio das artes e da erudição. A partir dessa mirada, a cultura enquanto especialização às artes significa um gradativo esvaziamento de seus sentidos mais políticos. Nas palavras de Eagleton, a “cultura é assim um antídoto à política” (2003, p. 31). É uma visão de cultura bem mais contemplativa do que engajada. “Eloquente a ponto extremo de ser muda” (2003, p. 33). Um efeito paralisante que Eagleton identifica como a *ironia do romantismo*.

Para este autor, o que liga essas variantes da ideia de cultura diz respeito exatamente aos efeitos do fracasso da cultura como civilização real. Ele aponta que os três principais conceitos de cultura não são *facilmente separáveis*, mas o oposto disso. O grande exercício, para uma *cultura* que deseja de fato atuar no mundo, é encontrar formas de transformar uma *má* utopia numa utopia *boa*.

A “boa” utopia descobre uma ponte entre o presente e o futuro naquelas forças do presente que são potencialmente capazes de transformá-lo. Um futuro desejável deve ser também um futuro exequível. [...] nesse sentido, também, a cultura pode unir fato e valor,

sendo tanto uma prestação de contas do real como uma antecipação do desejável. (EAGLETON, 2003, p. 37)

No que tange à modernidade, Eagleton observa que a cultura deixa de ser um conceito vital, em contraposição, adquire uma posição excedente:

É certo que a cultura ainda tinha o seu lugar: porém, à medida que a era moderna evoluía, esse lugar estava na oposição ou era secundário. A cultura transformava-se então numa desdentada forma de crítica política ou em área protegida da qual era possível extrair todas aquelas energias, espirituais, artísticas ou eróticas, potencialmente destrutivas, que a modernidade armazenava com cada vez maior dificuldade. Esta área, tal como a maior parte dos espaços oficialmente sagrados, era simultaneamente venerada e ignorada, centrada e marginalizada. A cultura já não era uma descrição do que se era, mas do que se deveria ser ou se tinha sido. Era não tanto uma designação para o nosso próprio grupo quanto para os boémios dele dissidentes, ou, à medida que o século XIX avançava, para povos distantes e menos sofisticados. (EAGLETON, 2003, p. 46)

Nessa via, o papel da cultura é relegado a segundo plano, “a própria noção de cultura repousa, assim, sobre uma estranhamente moderna alienação do social relativamente ao económico, isto é, à vida material” (EAGLETON, 2003, p. 47). O autor ainda observa que noções como *corporeidade*, *diferença*, *localidade*, *imaginação*, *identidade cultural*, nesse período eram vistos como obstáculos para uma política de emancipação, em vez de seus termos de referência.

Durante muito tempo, a diferença foi considerada uma doutrina reacionária que negava a igualdade a que todos os homens e mulheres tinham direito. Um ataque à Razão em nome da intuição ou da sabedoria do corpo constituía uma forma certa de cair no preconceito do irracional. A imaginação era uma doença mental que nos impedia de ver o mundo tal como é e, conseqüentemente, de agir para o transformar. (EAGLETON, 2003, p. 46)

Como define Andrew Milner (1993):

[...] é apenas nas democracias industriais modernas que ‘cultura’ e ‘sociedade’ são excluídas quer da política quer da economia... a sociedade moderna é entendida como clara e estranhamente associial, a sua vida económica e política caracteriza-se pela ‘anomia’ e ‘isenção de valores’, numa palavra, pela ausência de cultura. (apud EAGLETON, 2003, p. 47)

O século XX chegou carregado de mudanças e também de grandes cataclismos sociais, como as duas grandes guerras mundiais e as novas diásporas que se impuseram



a diversas sociedades. A década de 1960, em particular, é marcada pela insurgência de diversas questões no campo político e cultural. O movimento negro, o movimento feminista, o movimento *queer*, as lutas indígenas, a sociedade civil organizada, dentre outros, trouxeram para o campo social e cultural novas questões, alterando os sentidos da *cultura* e das instituições, pressionando seus limites e desenvolvendo diversos mecanismos de luta, que em maior ou menor grau eram tangenciados pelas questões culturais. Eagleton (2003) se utiliza da ideia de *Cultura*, com maiúscula, e *cultura*, com minúscula, no sentido de diferenciar uma transformação que se efetiva nesse momento. Com críticas a ambas, o autor aponta a *Cultura* como desinteressada, etérea e parte de um universalismo vazio; enquanto a *cultura* é tratada como sectária, terrestre e parte de um particularismo cego.

Eagleton (2003) constata uma “girada sobre o próprio eixo” da *cultura*, de seus significados mais profundos, de um ideal de humanidade para a afirmação de identidades específicas. Nesse sentido, afirma que:

A cultura, em suma, passou de parte da solução a parte do problema. Já não é uma forma de resolução de conflitos políticos, uma dimensão mais elevada ou mais profunda na qual podemos nos reconhecer como humanos que partilham essa mesma condição; pelo contrário, faz parte do léxico do próprio conflito político. «Longe de ser um plácido domínio de gentileza apolínea», escreve Edward Said, «a cultura pode inclusivamente ser um campo de batalha no qual as causas se expõem à luz do dia e se combatem». (EAGLETON, 2003, p. 57)

E conclui:

[...] durante algum tempo a cultura foi uma noção demasiado seletiva, hoje possui a inconsistência de um termo que deixa muito pouco de fora. Mas ao mesmo tempo especializou-se em excesso, refletindo obedientemente a fragmentação da vida moderna, em vez de, tal como sucedia com o conceito clássico de cultura, procurar reintegrá-la. (EAGLETON, 2003, p. 56)

A perspectiva pós-moderna da cultura, de acordo com Teixeira Coelho, no livro *A cultura e seu contrário* (2008, p. 44),

Está marcada, como se diz já de modo clássico, pela falência das “grandes narrativas” (a da religião, pelo menos no ocidente e por ora; a da ideologia; a do próprio Estado, embora laico e republicano), pela complexidade, pela deriva ou flutuação dos processos culturais, pela globalização da comunicação e das experiências, pela ascendência do risco em todas as latitudes e longitudes. [...] Mas, não apenas isso

caracteriza a pós-modernidade que se esboça a partir dos anos 60 do século 20: acima de tudo isso, surge a ascendência da sociedade civil.

Essa mudança de perspectiva em relação à cultura se insere num movimento mais amplo, que contribuiu para a chamada *virada cultural*, numa certa convergência entre os sentidos atribuídos pela sociologia e pela antropologia, a partir de um entendimento da cultura como práticas de significação. Se para Geertz (2008) a cultura é essencialmente semiótica, desta forma construída a partir de *atos simbólicos* e compreendida através da análise dos discursos, ou seja, da interpretação como método; para a Sociologia da Cultura, esta não é um mero reflexo de uma ordem social *diversamente constituída*, mas faz parte da constituição dessa mesma ordem. Williams (2000, p. 12-13) aponta que:

Em vez, porém, do “espírito formador” que, afirmava-se, criava todas as demais atividades, ela (novas formas de convergência) encara a cultura como o *sistema de significações* mediante o qual necessariamente (se bem que entre outros meios) uma dada ordem social é comunicada, reproduzida, vivenciada e estudada.

Essas novas premissas, de fundamental importância para a noção contemporânea de cultura, estão também na origem dos estudos culturais e em uma forma de abordagem que, ao unir suas diferentes acepções, reposiciona a cultura como relevante para se traçar reflexões acerca das realidades do mundo. Os estudos culturais tiveram origem a partir da Escola de Birmingham e contribuíram para compreender a essencialidade da cultura nas transformações históricas. Partindo de uma prática multidisciplinar, os estudos culturais constituem uma oposição “ao papel apenas residual e de mero reflexo atribuído ao ‘cultural’” (HALL, 2003, p. 133).

O entendimento da cultura como práticas de significação, somado ao postulado por Thompson (2000, p. 181) acerca da sua concepção estrutural, ou seja, “uma concepção que dê ênfase tanto ao caráter simbólico dos fenômenos culturais como ao fato de tais fenômenos estarem sempre inseridos em contextos sociais estruturados”, compõem um pensamento contemporâneo sobre o tema. As relações de poder e conflito inerentes aos contextos em que as práticas culturais se desenvolvem são consideradas como estruturantes para sua produção, transmissão e recepção.

Stuart Hall (2017, p. 16) aponta para a *centralidade da cultura*, a partir da segunda metade do século XX e para “a enorme expansão de tudo que está associado a ela e o seu papel constitutivo, hoje, em todos os aspectos da vida social”. O autor

ressalta que “nas ciências sociais, em particular na sociologia, o que se considera diferenciador da *ação social* – como um comportamento que é distinto daquele que é parte da programação genética, biológica ou instintiva é que ela requer e é relevante para o significado”. Isso insere a humanidade no contexto de uma existência interpretativa e ao mesmo tempo instituidora de sentidos.

A ação social é significativa tanto para aqueles que a praticam quanto para os que a observam: não em si mesma, mas em razão dos muitos e variados sistemas de significado que os seres humanos utilizam para definir o que significam as coisas e para codificar, organizar e regular sua conduta uns em relação aos outros. (HALL, 2017, p. 16)

Hall (2017, p. 16) conclui que “toda ação social é cultural, que todas as práticas sociais expressam ou comunicam um significado e, neste sentido, são práticas de significação”. A cultura atravessa as práticas sociais, esse é um pensamento corrente na contemporaneidade. Daí decorrem dois aspectos fundamentais da virada cultural: o *substantivo* e o *epistemológico*. O aspecto substantivo aborda o *lugar da cultura* na organização das instituições, das atividades e das relações culturais na sociedade em diferentes períodos. Já o aspecto epistemológico liga-se às questões de conhecimento, de conceptualização, de criação de modelos teóricos e de entendimento acerca do mundo.

Uma das dimensões relacionadas à essa *centralidade* é a revolução da informação com as tecnologias digitais, a compressão espaço-tempo, apontada por David Harvey (2005), a evolução para o capitalismo financeiro e a estetização do consumo – o *pós-modernismo* tal como definido por Terry Eagleton (2003). Uma discussão que se impôs nesse processo diz respeito aos riscos de uma possível homogeneização cultural, resultantes dos processos de globalização e da disseminação rápida de gigantes transnacionais das comunicações.

Entretanto, todos sabemos que as consequências desta revolução cultural global não são nem tão uniformes nem tão fáceis de ser previstas da forma como sugerem os ‘homogeneizadores’ mais extremados. É também uma característica destes processos que eles sejam mundialmente distribuídos de uma forma muito irregular – sujeitos ao que Doreen Massey (1995) denominou de uma decisiva “geometria do poder” – e que suas consequências sejam profundamente contraditórias. (EAGLETON, 2003, p. 3)

A partir da década de 1960 e, especialmente, nos anos 1970 e 1980, a cultura passou a ser o centro das questões políticas e econômicas, assim como se tornou difusa a noção de identidade cultural e pertencimento. Entretanto, Hall (2017) enfatiza que “a cultura global necessita da “diferença” para prosperar... É, portanto, mais provável que produza simultaneamente *novas* identificações “globais” e *novas* identificações locais do que uma cultura global homogênea” (HALL, 2017), mesmo que sirvam apenas para “qualificar” um produto cultural para o mercado mundial (a culinária étnica, por exemplo).

Importante ressaltar que esses movimentos de mudança produzem também suas resistências, que em diversos casos são positivas, mas em outros tendem a reações culturais conservadoras e por vezes até extremistas. O autor enfatiza que:

Encontra-se aqui o “retorno” do particular e do específico – do especificamente diferente – no centro da aspiração universalista panóptica da globalização ao fechamento. O “local” não possui um caráter estável ou trans-histórico. Ele resiste no fluxo homogeneizante do universalismo com temporalidades distintas e conjunturais. Não possui inscrição política fixa. Pode ser progressista, retrógrado ou fundamentalista – aberto ou fechado – em diferentes contextos. Seu conteúdo não é determinado por um conteúdo essencial (geralmente caricaturado como “resistência da Tradição à modernidade”), mas por uma articulação com outras forças. (HALL, 2003, p. 61)

As transformações nas relações globais a partir da revolução cultural e da informação colocam a cultura sob uma nova perspectiva, como um elemento dinâmico, imprevisível.

Não deve nos surpreender, então, que as lutas pelo poder sejam, crescentemente, simbólicas e discursivas, ao invés de tomar, simplesmente, uma forma física e compulsiva, e que as próprias políticas assumam progressivamente a feição de uma “política cultural”. (HALL, 2017, p. 20)

Ademais, ocorrem também grandes transformações na vida cotidiana das pessoas, questões relativas ao trabalho, às relações familiares e sociais, aos hábitos de consumo, ao acesso à informação e à própria expectativa de vida, entre outras. Hall denomina esse processo como “deslocamentos *das* culturas do cotidiano”.

A expressão centralidade da cultura indica aqui a forma como a cultura penetra em cada recanto da vida social contemporânea, fazendo proliferar ambientes secundários, mediando tudo. A cultura

está presente nas vozes e imagens incorpóreas que nos interpelam das telas, nos postos de gasolina. Ela é um elemento chave no modo como o meio ambiente doméstico é atrelado, pelo consumo, às tendências e modas mundiais. (HALL, 2017, p. 22)

Outro ponto relativo aos aspectos substantivos, da ênfase na linguagem e no significado, diz respeito à intrínseca relação que se consubstancia entre as esferas sociais e psíquicas. A formação das identidades se dá em contextos culturais, não são natas. Hall (2017, p. 26) verifica que:

[...] a identidade emerge, não tanto de um centro interior, de um “eu verdadeiro e único”, mas do diálogo entre os conceitos e definições que são *representados* para nós pelos discursos de uma cultura e pelo nosso desejo (consciente ou inconsciente) de responder aos apelos feitos por esses significados. [...] O que denominamos “nossas identidades” poderia provavelmente ser melhor conceituado como as sedimentações através do tempo daquelas diferentes identificações ou posições que adotamos e procuramos “viver”. [...] Nossas identidades são, em resumo, formadas culturalmente.

Já os aspectos epistemológicos da *virada cultural* são relativos a mudanças que se dão em termos de conhecimento, das teorias e das nossas compreensões acerca do mundo. A linguagem sempre teve um papel de relevância para diversas ciências e especialidades,

[...] entretanto, a preocupação com a linguagem que temos em mente aqui refere-se a algo mais amplo – um interesse na linguagem como um termo geral para as práticas de representação, sendo dada à linguagem uma posição privilegiada na construção e circulação de *significado*. (HALL, 2003, p. 9)

Segundo Paul du Gay (1994), “a linguagem constitui os fatos e não apenas os relata”. Isso expressa como esse atributo adquire um papel protagonista e não de mero reflexo daquilo que existe objetivamente. Uma *relação total* entre a linguagem e a realidade. Tal perspectiva relativiza a objetividade científica, com especial ênfase nas ciências sociais, e abre uma lacuna entre a *existência* e o *significado*. As coisas existem independentemente da forma como nos referimos a elas. Entretanto, ao definirmos uma pedra como pedra, fazemos isso a partir de sistemas de classificação e significação. Ou seja, os fatos são também *fenômenos discursivos*. Hall (2017, p. 29) afirma que:

A virada cultural está intimamente ligada a esta nova atitude em relação à linguagem, pois a cultura não é nada mais do que a soma de

diferentes sistemas de classificação e diferentes formações discursivas aos quais a língua recorre a fim de dar significado às coisas.

Nesse sentido, Hall entende que todas as práticas culturais são práticas discursivas e que os processos sociais e econômicos, na forma como impactam nossas vidas e identidades, são também práticas culturais.

Essa corrente de pensamento, denominada de *culturalista*, sofreu diversas críticas, entre as quais a de que, a partir deste ponto de vista, não há nada fora da cultura, o que seria reducionista. O autor, não obstante, advoga que:

O que aqui se argumenta, de fato, *não é* que “tudo é cultura”, mas que toda prática social depende e tem relação com o significado: conseqüentemente, que a cultura é uma das condições constitutivas de existência dessa prática, que toda prática social tem uma dimensão cultural. Não que não haja nada além do discurso, mas que toda prática social *tem o seu caráter discursivo*. (HALL, 2017, p. 33)

Outra crítica que nos parece relevante a essa abordagem diz respeito ao que alguns autores apontam como um certo esvaziamento dos sentidos estéticos que a cultura possui, uma vez que os culturalistas os tomam num horizonte elitista. Torres (2008, p. 124), defende a tese de que:

O estético, como categoria a partir da qual o trabalho artístico é valorado, passa a ser entendido como elitista e repressivo. Uma forte moralização dá espaço a estudos interdisciplinares em que importa sobretudo as táticas de resistência à hegemonia da classe dominante inferidas nos produtos da cultura popular evidenciadas nas táticas de recepção das produções do *mass media*.

A esse respeito, Eagleton (2003, p. 51) também traz algumas provocações:

Deste modo, envolvendo todos os sistemas sociais de significação, nem todos são «sistemas de significação» ou sistemas «culturais». Trata-se, assim, de uma definição valiosa, na medida em que evita definições de cultura quer ciumentamente exclusivas quer inutilmente inclusivas. Na realidade, porém, trata-se de uma reelaboração da tradicional dicotomia estético/instrumental, estando, assim, aberta ao tipo de objecção de que esta tem sido alvo.

Uma aproximação que faz referência a essa discussão entre ética e estética, pode ser encontrada na icônica frase de Jean-Luc Godard, “cultura é a regra, arte é a exceção”, presente no filme *Je Vous Salue, Sarajevo* (1993). O curto e potente trabalho de videoarte examina detalhadamente uma fotografia feita em 1992, pelo jornalista Ron Haviv durante a Guerra dos Bálcãs. Em paralelo, constrói um discurso no qual

diferencia cultura e arte, enfatizando aspectos relativos à normatividade e também à negatividade, inerentes à cultura (mais especificamente europeia), e a capacidade da arte em questionar o estabelecido e criar dissensos.

Teixeira Coelho (2008, p. 105) propõe uma análise bastante contundente sobre a ideia de cultura ao longo de seus diferentes momentos históricos e coaduna essa proposta de diferenciação e separação entre arte e cultura: o autor entende a cultura como amálgama social e a arte como “disruptura”. Ele afirma, “é a arte que impede a forma cultural de perder seu conteúdo, que anula a impessoalidade da forma, que rechaça a anti-individualidade da vida e do mundo, que convoca a alma subjetiva”. Teixeira Coelho entende que existe a necessidade dessa separação a fim de que a potencialidade da arte não seja suplantada por uma visão normativa da cultura.

Certamente, há também críticas a esse posicionamento. Uma vez que a pós-modernidade abraçou a ideia de pluralismo cultural, as produções artísticas também passaram por intensas transformações no que tange aos seus aspectos substantivos e epistemológicos. A distinção entre arte e artefato, por exemplo, elucida as problematizações que se inserem no campo da estética e da história da arte. Nesse sentido, podemos novamente comprovar como a discussão acerca da cultura é ainda atual e relevante. Além disso, é perceptível como a sua abordagem não possui até agora e, provavelmente nunca possuirá, uma definição em limites claros. Possivelmente, talvez seja esse mesmo o lugar desse conceito que é ideia, mas também materialidade e que interfere diretamente na vida cotidiana de todos nós.

A questão estética das produções artísticas e culturais nos parece bastante relevante, especialmente no que tange à noção da experiência artística, aquela que atravessa sujeitos e pode causar reverberações. Dentro desse entendimento, o espaço do sensível é de grande interesse para a premissa que considera a capacidade da cultura e da arte em causar transformações no mundo, mesmo que em microescalas. Compartilhamos assim da visão de Jacques Rancière, para quem estética e política não são esferas separadas, ou opostas, mas podem se consubstanciar na experiência do comum. Segundo o autor,

Isso significa que arte e política não são duas realidades permanentes e separadas a respeito das quais se deveria perguntar *se devem* ser colocadas em relação. São duas formas de partilha do sensível suspensas, ambas em um regime específico de identificação. Nem sempre há política, mesmo que sempre haja formas de poder. Do

mesmo modo, nem sempre há política, mesmo que sempre haja poesia, pintura, escultura, música, teatro ou dança. (RANCIÈRE, 2010b, p. 22)

No livro *Artificial hells: participatory art and politics spectatorship*, Claire Bishop sustenta, ao apresentar sua publicação, que:

[...] baseia-se na suposição de que os juízos de valor são necessários, não como um meio para reforçar a cultura da elite e policiar as fronteiras da arte e da não-arte, mas como uma forma de entender e esclarecer nossos valores compartilhados em um determinado momento histórico. (2012, p. 8, tradução nossa)<sup>4</sup>

Acreditamos que essa compreensão possa ser útil ao se refletir acerca das instituições culturais hoje, compreendendo as dinâmicas que se criam a partir das insurgentes demandas culturais, das transformações sociais, mas também atentando para o fato de que a cultura e a arte se relacionam igualmente com o regime sensível e estético.

Dessa forma, a fim de propor um caminho para esta pesquisa, gostaríamos de nos atentar para as duas esferas que Hall (1997) identifica como estruturais no processo de centralidade da cultura: a epistemológica e a substantiva. Em outras palavras, nos atentar para a institucionalidade da cultura, com seus equipamentos e idealizações e os aspectos objetivos e discursivos inerentes à gestão cultural contemporânea, assim como para os aspectos sensíveis inerentes às produções ligadas às práticas culturais, inserindo essas questões nas problemáticas contemporâneas no que concerne às aproximações ao universo da cultura.

Para isso, além de trazer alguns exemplos referentes a esses processos de diferentes agentes e instituições culturais, nos debruçaremos mais atentamente sobre duas instituições da cidade de São Paulo, a Pinacoteca de São Paulo e a Casa do Povo. O interesse pelas duas instituições se dá pelo caráter distinto de cada uma, a natureza, a institucionalidade, a escala, as missões e os programas; bem como pela presença em um território comum, o centro de São Paulo, com um processo histórico de ascensão e esvaziamento bastante controverso, e com uma atualidade tão mais desafiadora. Além disso, o fato de as duas instituições terem naturezas muito distintas nos parece algo

---

<sup>4</sup> This book is predicated on the assumption that value judgements are necessary, not as a means to reinforce elite culture and police the boundaries of art and non- art, but as a way to understand and clarify our shared values at a given historical moment. (BISHOP, 2012, p. 8)



bastante profícuo no sentido de abordar diferentes contextos, perspectivas e modos de atuação a partir da institucionalidade da cultura na contemporaneidade.

No próximo tópico, propomos uma reflexão acerca da institucionalidade da cultura no Brasil, sua trajetória, questões e desenvolvimento. Parece-nos pertinente observar como as discussões acerca da ideia de cultura, os estudos culturais e os desdobramentos advindos daí, por mais que tenham sido articulados em sua maioria alhures, reverberam por aqui. Especialmente diante de uma globalização que não pode ser ignorada, ao mesmo tempo em que localidades e especificidades também não.

## 2.2 UMA LINHA DO TEMPO: INSTITUCIONALIDADE DA CULTURA NO BRASIL

Quando refletimos acerca das instituições culturais é imprescindível que essa discussão passe pela institucionalidade da cultura, levando também em conta as suas territorialidades. Certamente, a localidade territorial da cultura não a suprime de estar inserida simultaneamente num jogo de forças mais amplo – de um sistema que opera de fora para dentro e também pelo seu inverso – mas, define suas particularidades. No Brasil, encontramos interessantes pontos de vista de autores que nos remetem às “tristes tradições”, de Albino Rubim, ou às “ideias fora do lugar”, de Roberto Schwarz.

A institucionalidade da cultura no Brasil é, de acordo com Albino Rubim (2017), permeada por desafios e dilemas. Tal complexidade vem desde a sua origem, ou melhor, desde quando se esboçam as iniciativas no sentido de institucionalização da cultura no país. Quando pensamos sobre o Brasil, ou sobre os demais países colonizados, devemos ter o cuidado de identificar um antes e um depois, uma fratura cultural, uma cisão, que marca fortemente essas localidades e seus povos – na maioria das vezes, de forma violenta e autoritária. Segundo Rubim (2017, p. 59), as “culturas e os povos originários quase sempre sobreviveram sob o signo da repressão, sendo responsável pela dizimação de milhões de indígenas e pela perseguição linguística e cultural desses povos” e ainda, “as culturas negras [...] não tiveram tratamento diferente. Elas sobreviveram sob o signo da violência”. O autor afirma ainda que “a persistência da manifestação desses povos na cultura brasileira deriva mais de suas capacidades de resistir e criar mecanismos de afirmação simbólica do que de quaisquer apoios e institucionalidades culturais”.

Sendo assim, mesmo diante da riqueza cultural existente no país quando da chegada dos colonizadores, somada posteriormente aos *rastros/resíduos* que vieram

junto com as populações escravizadas de origem africana, é a partir dessa ruptura representada pela colonização que podemos pensar a cultura no país desde então. No caso da colônia Brasil, a perspectiva da institucionalização é ainda mais lenta que em outros países da América do Sul, uma vez que, de acordo com Rubim (2017, p. 59), é apenas com a vinda da família real em 1808, fugindo das tropas de Napoleão, que há de fato um movimento no sentido institucional da cultura. Segundo o autor, “a migração da família real e da aristocracia portuguesa originou demandas culturais, antes impossíveis devido às proibições coloniais”. Uma situação que ainda tem reflexos no presente.

Com a chegada da família real ao Brasil, primeiro à Salvador, seguindo para o Rio de Janeiro – então capital da colônia – criou-se a demanda por instituições de ensino, de arte e de cultura até então inexistentes e proibidas de se configurarem no Brasil colônia. Dentre essas instituições destacam-se a criação da Imprensa Régia (1808); da Real Biblioteca (1814); da Escola Real de Ciências, Arte e Ofício (1816), através da Missão Artística Francesa; do Museu Nacional (1818) e da Academia Imperial de Belas Artes (1826). Tais instituições representavam um entendimento, recorrente à época, da cultura como erudição, da arte como símbolo de distinção social, que permeou todo o processo de constituição dessas instituições no Brasil, tanto no período Joanino (1808-1821) quanto no Império (1822-1889), e nos primeiros esboços em um sentido de institucionalidade da cultura no país.

Desse período, entretanto, não se pode afirmar que de fato havia uma institucionalização da cultura; na realidade, o que se esboçava era a reprodução, aos moldes europeus, do que essa corte, e posteriormente seus descendentes, entendiam como uma sociedade culta, dentro de uma perspectiva de consolidação da monarquia e de criação de uma imagem positiva do Império brasileiro.

Nesse ponto, o ensaio *As ideias fora do lugar*, de Roberto Schwarz, traz um entendimento sobre como a conformação da cultura no Brasil se deu através da importação de ideias europeias e de uma noção de modernidade que aqui não encontrava um campo exatamente propício para sua efetivação. De acordo com o autor,

O quiproquó das ideias não podia ser maior. A novidade no caso não está no caráter ornamental de saber e cultura, que é da tradição colonial e ibérica; está na dissonância propriamente incrível que ocasionam o saber e a cultura do tipo “moderno” quando postos neste contexto. São inúteis como um berloque? São brilhantes como uma

encomenda? Serão nossa panaceia? Envergonham-nos diante do mundo? (SCHWARZ, 2014, p. 54)

Schwarz prossegue:

Em consequência, um latifúndio pouco modificado viu passarem as maneiras barroca, neoclássica, romântica, naturalista, modernista e outras, que na Europa acompanharam e refletiram transformações imensas na ordem social. Seria de supor que aqui perdessem a justeza, o que em parte se deu. No entanto, vimos que é inevitável este desajuste, ao qual estávamos condenados pela máquina do colonialismo, e ao qual, para que já fique indicado o seu alcance mais que nacional, estava condenada a mesma máquina quando nos produzia. (2014, p. 59)

Com a Proclamação da República, em 1889, o país passou por transformações significativas em seu modelo de organização. Com um federalismo acentuado, a adoção do presidencialismo como regime político, a perspectiva do Estado laico se fortaleceu e o ensino foi considerado um direito público. Da mesma forma, foi um período no qual as forças das oligarquias se mostraram predominantes, dando origem a algumas das características que até os dias atuais ainda permeiam o meio político do país, como clientelismo, mandonismo e coronelismo. Muito presente no período também a lógica da política da troca de favores, conforme Schwarz (2014, p. 51) “[...] com mil formas e nomes, o favor atravessou e afetou no conjunto a existência nacional, ressalvada sempre a relação produtiva de base, esta assegurada pela força. [...] O favor é a nossa mediação quase universal”.

Outra forte característica do período é a conhecida política do café com leite, que se refere ao revezamento dos candidatos lançados à presidência pelas oligarquias paulistas e mineiras. Interessa observar como se deu o intenso crescimento de São Paulo no período e perceber como a centralidade da capital, o Rio de Janeiro, começa a ser relativizada por esse crescimento, impulsionado principalmente pelo fortalecimento da cultura agrícola do café e da rede ferroviária em expansão. Foi no início do século XX que surgiu em São Paulo a Pinacoteca do Estado, um dos nossos objetos de estudo, e faz sentido entender o contexto de surgimento da instituição.

São Paulo, que até meados do século XIX experimentou crescimento de pouca expressão, passou por profundas transformações sociais, políticas e econômicas a partir de então. O foco do crescimento esteve diretamente ligado à expansão cafeeira e à ascensão desse produto ao principal item de exportação do país, como outrora vivenciaram a cana de açúcar e a borracha. Em termos de institucionalidade da cultura e

da disseminação de dispositivos culturais, esses ciclos de exploração, com suas respectivas elites, tiveram um papel preponderante em várias esferas da institucionalidade da cultura. Seja pelo viés do investimento, das idealizações, das parcerias com o poder público e com os grupos estrangeiros, ou outros modos de organização.

Elite e poder sempre estiveram fortemente vinculados a uma visão de cultura inspirada pelos países europeus. Celso Furtado (1984, p. 39) aponta essa característica da ideia de cultura pela elite brasileira, presente desde seus primórdios, em negar a cultura imanente e visar à disseminação de traços culturais vindos de fora. Europa num primeiro momento e Estados Unidos mais fortemente a partir do século XX. Outra esfera da produção da cultura que ainda permeia a realidade de nosso país. O autor afirma que:

[...] o distanciamento entre elite e povo será o traço característico do quadro cultural produzido pela modernização dependente. As elites voltam-se, como que hipnotizadas, para os centros de cultura europeia.  
[...] O povo era reduzido a uma referência negativa, símbolo do atraso.

São Paulo crescia intensamente, concomitante ao café, que atraía trabalhadores imigrantes, havia ainda a indústria incipiente. A cidade começava a se firmar como centro importante para o país. O desenvolvimento da linha férrea e dos mecanismos de transporte e logística orientaram uma dinâmica de fortalecimento geográfico, muito estratégica pela proximidade com o mar e por suas veias nascentes de conectividade com o interior do país. É nesse contexto, de fortalecimento da elite cafeeira, e inspirado pelos ideais positivistas, que tem início a história da Pinacoteca de São Paulo. Suas origens remetem à criação do Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo, inspirado no *Arts and Crafts* da Inglaterra, e criado a partir da demanda, pela cidade em expansão, por mão de obra qualificada.

A criação do Liceu, por um grupo de aristocráticos cafeeiros, teve como figura central Carlos Leôncio da Silva Carvalho, seu fundador. A partir de 1895, Francisco de Paula Ramos de Azevedo, um dos principais responsáveis pelas obras de renovação urbana de São Paulo à época, assume a direção do Liceu de Artes e Ofícios. Muito influente na sociedade paulistana de então, Ramos de Azevedo consegue a doação de um terreno na região da Luz onde é iniciada a construção da nova sede do Liceu. A partir dessa inauguração, e com o progresso material que se acentuava na cidade, a nova

classe abastada demandava a dinamização da vida cultural, que até então não possuía nenhum museu de arte.

Como dito anteriormente, para a elite que se formava, a cultura erudita era indício de refinamento e civilização e contribuía para a formação da identidade nacional, mesmo que com tons paternalistas e com referências sempre importadas, naquele momento, da Europa. A Pinacoteca do Estado foi oficialmente criada em 1905, num primeiro momento ocupando uma das salas do Liceu de Artes e Ofício, que acabaria por se transferir para outro prédio alguns anos depois. Começa aí a história das exposições da Pinacoteca, bem como da composição de seu acervo.

Dando um salto no tempo e retomando o diálogo com Albino Rubim (2007), o autor aponta a ideia das “tristes tradições”, que permeiam a institucionalidade da cultura no Brasil, quais sejam: ausência, autoritarismo e instabilidade. Sobre a “tradição” do autoritarismo, o autor enfatiza o quanto os governos autoritários – e os períodos de ditadura – foram os que mais contribuíram para o desenvolvimento de uma esfera institucional da cultura, fortemente vinculada a um projeto de país, uma nação forte e culturalmente homogênea e, ainda, a uma identidade nacional com seus heróis e símbolos.

No período do Estado Novo, com a tomada do poder por Getúlio Vargas na década de 1930, muitas mudanças se esboçaram na condução dos rumos que o país tomaria. Com o fim da república das oligarquias, uma nova centralidade do poder e um entendimento da importância que a cultura “oficial” exerce na configuração de uma nação forte e coesa, o novo presidente e sua cúpula esboçaram talvez a primeira experiência efetiva de gestão pública implementada no país no campo da cultura. De acordo com Calabre (2007, p. 88), “durante o governo de Getúlio Vargas (1930-1945) foram implementadas o que se pode chamar de primeiras políticas públicas de cultura no Brasil”. A autora destaca ainda que “o exemplo mais clássico dessa ação está na área de preservação do patrimônio material quando em 1937, foi criado o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Sphan)”.

Mesmo a despeito do autoritarismo inerente ao período, Rubim (2007) aponta relevantes contribuições nesta fase, como quando Gustavo Capanema esteve à frente do Ministério da Educação e Saúde (1934-1945). De acordo com Dória (2003, p. 36), com relação “à institucionalização das formas de administração da cultura é o governo

Vargas, no período ditatorial, que promove a mais importante inovação pela ação de Gustavo Capanema à frente do Ministério da Educação e Saúde”.

Segundo Rubim (2017, p. 61), Capanema protagonizou um *movimento inaugurador* ao acolher intelectuais e artistas progressistas para sua gestão, ilustres como Carlos Drummond de Andrade, Candido Portinari e Oscar Niemeyer. Além disso, o autor enfatiza o *conjunto de intervenções* realizadas pelo Estado na área da cultura, “por meio da criação de novas formulações, práticas, normas e instituições. Dentre os procedimentos, têm-se legislações para cinema, radiodifusão, artes, profissões culturais e a constituição de organismos culturais”.

Outra gestão também referenciada no período foi aquela orientada por Mário de Andrade quando esteve à frente do Departamento de Cultura da Prefeitura de São Paulo, entre 1934 e 1937. Mário de Andrade, uma personalidade fundamental na história cultural do Brasil, foi um dos mais notáveis intelectuais e artistas do início do século XX, além de um dos expoentes da Semana de 22. Evento que completou 100 anos em 2022 e que ainda reverbera como importante marco da cultura brasileira, apesar das contradições inerentes à sua exclusividade enquanto movimento modernista no país. Foi um momento de muita efervescência, havia uma grande ânsia por compreender e transformar o país, condenado pelo jugo do colonialismo, da escravidão recém-extinta, das contradições e, ainda assim, da ampla diversidade cultural.

Mário de Andrade foi atento a isso. Com sua visão expandida e antropológica de cultura, o escritor modernista, crítico literário, musicólogo, folclorista e ativista cultural brasileiro, possuía olhar atento e curiosidade característicos. A propósito, o seu projeto “Turista aprendiz”, que depois se tornaria livro, consolida sua visão de cultura e nacionalidade abrangentes, que abarca as múltiplas faces da brasilidade. Em seus anos à frente do Departamento de Cultura da cidade de São Paulo, Mário desempenhou importante papel na tentativa de institucionalização da cultura. De acordo com Sena (2019, p. 3) “como outros artistas e intelectuais de seu tempo, empenhou-se no projeto que ambicionava conciliar, num país em boa medida ainda em processo de formação, a apreensão das singularidades de nossa identidade cultural e um projeto de renovação estética e de modernização cultural”. Já Botelho (2018, p. 340) destaca como sua passagem pelo Departamento de Cultura foi significativa:

[..] pelo empenho na promoção do diálogo criativo entre formas populares e eruditas de arte e cultura, na expansão das oportunidades

culturais à população menos favorecida e, ainda, no reconhecimento das formas de arte e cultura dessa mesma população.

Dessa forma, percebe-se que havia nele uma perspectiva ampliada da ideia de cultura, menos elitista, e ele fez valer essa perspectiva com ações e iniciativas que representaram o fortalecimento da institucionalidade da cultura, bem como do papel do Estado frente às diversas culturas que compõem a totalidade desse país. Infelizmente, sua saída prematura e o acirramento do autoritarismo não permitiram uma real expansão das propostas ali iniciadas. E os anos que se seguiram também não representaram ganhos reais em termos de políticas públicas de cultura no Brasil.

Interessante observar que nesse mesmo período foi inaugurada a Universidade de São Paulo (USP), mais especificamente em 1934, com o apoio de intelectuais franceses, naquela que ficou conhecida como a terceira Missão Francesa no Brasil. Surgimento tardio, certamente, frente às dimensões da cidade de São Paulo já à época, e com foco prioritariamente em pesquisa e ensino, dando aos projetos de extensão e às artes pouca importância ou relevância. De acordo com Lourenço (2016, p. 90),

A USP, ao ser criada em 1934, não concretizou ações para as artes e apenas reuniu unidades já existentes desde o Século XIX, que funcionavam dentro da lógica da Reforma Napoleônica, vale dizer, ensino e pesquisa se amoldavam às demandas de alguns para competente formação profissional, sem, no entanto, constituírem um conjunto unificador com focos em comum.

Mesmo que se esteja aqui discutindo a institucionalidade e os desafios da gestão cultural na contemporaneidade, é interessante observar como no processo de configuração cultural e artística do país o papel relegado à arte e à cultura assumiu tom ora doutrinário, ora secundário, evidenciando as *ausências* apontadas por Rubim (2017), aparentemente até mesmo nas universidades.

Foi na década de 1940 que a Casa do Povo, outro objeto de estudo deste trabalho, começou a ser gestada. Da mesma maneira como foi considerado o contexto de surgimento da Pinacoteca do Estado, gostaríamos de abrir aqui um parêntese para o mesmo exercício com a Casa do Povo. De acordo com o site institucional:

Fundada a partir de uma associação cultural sem fins lucrativos logo após a Segunda Guerra Mundial, em 1946, a Casa do Povo foi erguida pelo esforço coletivo de uma parcela da comunidade judaica então chamada de “progressista”, originária da Europa Oriental, politicamente engajada e instalada majoritariamente no bairro do Bom Retiro. O espaço nasceu de um desejo duplo: homenagear os que

morreram nos campos de concentração nazistas e criar um espaço que reunisse as mais variadas associações que tinham nascido aqui, na luta internacional contra o fascismo – visando assim dar continuidade à cultura judaica laica e humanista que o nazi-fascismo tentou silenciar na Europa. Esse desejo duplo se concretizou na inauguração, em 1953, da Casa do Povo como um monumento vivo, lugar onde lembrar é agir. A tradução dessa ideia foi materializada na construção de um prédio moderno, projetado pelo então jovem arquiteto Ernest Carvalho Mange. Os amplos salões dos andares são espaços maleáveis que se adaptam a diferentes usos. Em 1960, no subsolo do edifício, foi inaugurado o Teatro de Arte Israelita Brasileiro, o TAIB, desenhado por Jorge Wilhelm com murais de Renina Katz, boca de cena de Abrahão Sanovicz e painéis de Gershon Knispel.<sup>5</sup>

Como se pode apreender da descrição acima, a Casa do Povo surge dentro do contexto da 2ª Guerra Mundial a partir da articulação da comunidade judaica no país. O Brasil recebeu grande número de imigrantes da diáspora judaica, em diferentes períodos, para diferentes regiões do país. São Paulo, mais especificamente, teve grande afluxo desses imigrantes especialmente a partir do século XIX e mais intensamente a partir do século XX.

O período de consolidação desse espaço na cidade de São Paulo é também um momento de forte perseguição aos estrangeiros aqui residentes, especialmente àqueles que expressavam algum tipo de alinhamento com o pensamento antifascista. Dessa forma, o *Centro de Cultura e Progresso*, nome de fundação da Casa do Povo, tinha seus membros constantemente perseguidos e investigados pelo Departamento de Ordem Política e Social (DEOPS), que voltava seus esforços no sentido de identificar e paralisar o que considerava ameaças de cunho comunista.

No artigo *A integração de judeus em São Paulo*, de Marília Freidenson (2007), a autora traz alguns trechos da pesquisa *Bolchevismo e Judaísmo: a comunidade judaica sob o olhar do DEOPS*, de Taciana Wiazovski (2001), em que a pesquisadora revela que "o fato de a comunidade judaica estar organizada através de escolas, sinagogas, associações de assistência e cultura nem sempre era bem visto pelas autoridades oficiais, que associavam essa forma de organização a uma expressão de perigo social e político." (apud FREIDENSON, 2007, p. 188). No contexto de vigilância sistemática, qualquer documento em idioma estrangeiro era passível de suspeita. "Os documentos em ídiche eram sempre uma incógnita, prestando-se para classificar os judeus entre os

---

<sup>5</sup> CASA DO POVO (São Paulo). *A Casa do Povo [Institucional]. Sobre*. São Paulo. Disponível em: <https://casadopovo.org.br/sobre/>. Acesso em: 21 nov. 2022.



grupos idiomáticos que pertenciam ao PCB" (WIAZOVSKI, 2001 apud FREIDENSON, 2007, p. 188).

Dessa forma, fica evidente a natureza distinta desse equipamento em relação a outros espaços de arte e cultura na cidade de São Paulo. Além de ser uma iniciativa da sociedade civil, com uma atuação de cunho antifascista, possuía forte viés de amparo aos imigrantes judeus. Esse tipo de organização tinha como meta fortalecer a própria comunidade, com atividades de cunho educacional, cultural e até de apoio material, quando necessário. Além do que, era uma maneira de possibilitar a manutenção da cultura judaica entre seus membros, através do compartilhamento de memórias e espaços de convivência.

Em termos de institucionalidade da cultura, esse foi um período de pouca atuação do Estado, com a ausência de projetos, ações ou políticas minimamente continuadas, sendo em sua maior parte voltadas à regulamentação e continuidade das instituições criadas no governo Vargas. Segundo Calabre (2007, p. 89),

O período seguinte, entre 1945 e 1964, o grande desenvolvimento na área cultural se deu no campo da iniciativa privada. [...] algumas instituições privadas como o Museu de Arte do Rio de Janeiro, o Museu de Artes de São Paulo, a fundação Bienal, entre outras, foram declaradas de utilidade pública e passaram a receber subvenções do governo federal, porém sempre de maneira descontinuada, nada que se possa chamar de uma política de financiamento ou de manutenção de instituições culturais.

Caminhando um pouco mais nessa linha do tempo e ainda pensando sobre a institucionalização da cultura sob os governos autoritários, agora a ditadura civil-militar iniciada no Brasil em 1964, Rubim (2017) destaca como apesar das repressões, censuras, perseguições, exílios etc., “os militares ao mesmo tempo constituíram uma agenda de realizações”. Dentro de uma lógica parecida com aquela perseguida durante o governo Vargas, os governos do período da Ditadura Militar no Brasil, tinham o entendimento da cultura como fator de coesão e reafirmação da identidade nacional. Nesse sentido, tinham forte atuação estratégica de difusão do discurso oficial somada à repressão de movimentos culturais entendidos como subversivos.

No período consolida-se o processo de institucionalização da cultura como política pública e a identificação da necessidade de uma política de cultura para o país. Alinhado com o pensamento corrente à época nas políticas culturais, as ações do Estado

se pautavam pela noção de “democracia cultural”<sup>6</sup>, ao mesmo tempo que buscavam dar apoio às práticas culturais de caráter nacional “tradicionais” e “folclóricas” que reafirmassem a identidade nacional, especialmente os seus mitos e heróis. Ortiz (1994, p. 139) problematiza o debate sobre a busca da identidade nacional:

A procura de uma “identidade brasileira” ou de uma “memória” brasileira que seja sua essência verdadeira é um falso problema. [...] a pergunta fundamental seria: quem é o artífice desta identidade e desta memória que se querem nacionais? A que grupos sociais elas se vinculam e a que interesses elas servem?

Cabe lembrar o slogan “Brasil, ame-o ou deixe-o”, cunhado quando Emílio Garrastazu Médici, presidente no período conhecido como “anos de chumbo”, investiu pesadamente em propaganda, direta e nacionalista, contra os opositores da ditadura militar, contando com os poderes totalitaristas do Ato Institucional Número Cinco (AI5).

Albino Rubim (2007) afirma que foi após 1974 que o governo militar, com a clara intenção de realizar a “transição do regime sob sua hegemonia”, lançou a Política Nacional de Cultura. O que resultou na criação de inúmeras instituições, tais como: Fundação Nacional de Artes (1975), Centro Nacional de Referência Cultural (1975), Conselho Nacional de Cinema (1976), Radiobrás (1976) e Fundação Pró-Memória (1979). Essa mão forte na área da cultura durante o período resultou em transformações que se desenrolaram no entendimento da *cultura* ao longo do século XX. Se por um lado, a cultura era símbolo de distinção social já desde a vinda da família real para o Brasil, de meados do século XX para cá, a “centralidade da cultura”, como apontada por Hall (1997), demonstra outras propriedades, mais controversas, como sua aceção de conjunto de representações e práticas, que contribuem para a manutenção do tecido social e das tramas do poder.

Outro ponto relevante para as políticas culturais foi o fato de que o fim da ditadura militar coincidiu com a ascensão, pelo mundo, do neoliberalismo e com uma relação mais direta entre cultura e economia. No Brasil, isso pôde ser fortemente sentido nos governos Sarney, Collor, Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso, sob a lógica

---

<sup>6</sup> Como sinalizou Rubim (2009), as políticas de democratização cultural empreendidas pelo Estado francês e outros governos europeus, baseavam suas ações na estratégia de estimular uma aproximação entre a cultura ocidental e as classes populares através da facilitação do acesso ao patrimônio. O objetivo maior das políticas de democratização da cultura era assegurar a ampliação da distribuição dos bens culturais entre a população, criando condições de acesso desta às instituições e espaços públicos culturais, o que possibilitaria uma maior consciência crítica e estética por parte do público frequentador.

do estado mínimo. Nessa perspectiva foi criada, em 1986, a primeira lei brasileira de incentivos fiscais para o financiamento da cultura, a Lei Sarney, revogada no governo Collor e substituída pela Lei Rouanet, em 1990. Posteriormente reformada no governo Fernando Henrique Cardoso, é ainda a principal lei de fomento e ferramenta de política cultural no país. De acordo com Rubim (2017, p. 65),

[...] no governo FHC, o mercado tomou o lugar do estado nas políticas nacionais. [...] as leis de incentivo funcionavam como política cultural. De uma modalidade de fomento, elas se tornaram na quase única forma de financiamento e, pior, elas se transformaram na verdadeira *política cultural* do governo federal.

Muitas discussões acerca das lacunas que se criam a partir desse modelo de financiamento são bem conhecidas dos gestores culturais, tais como: a preponderância do capital estatal no financiamento de projetos culturais; a transferência às empresas privadas, através de seus departamentos de marketing, da seleção dos projetos a serem financiados; a concentração do financiamento em algumas regiões do país; entre outras.

Entretanto, Rubim (2017, p. 65) também ressalta que apesar de todas essas limitações, o incentivo fiscal “colaborou para o desenvolvimento da cultura no país e possibilitou sua institucionalidade, por meio do surgimento legalizado, a partir da década de 1990, de intermediários ou produtores culturais, como normalmente são chamados no Brasil”. Esse período foi significativo na formação da rede dos trabalhadores da cultura, pois, a despeito da baixa institucionalidade desse modelo de gestão, a possibilidade de investimento das empresas em produtos culturais se mostrou um retorno de alto valor agregado e com baixo investimento, já que a dedução nos impostos devidos não gera novos gastos. Surge assim, um sem-número de profissionais ligados à produção cultural, dentre os quais os captadores de recursos.

Finalmente, outra das “tristes tradições” apontadas por Rubim (2017) diz respeito àquela das *instabilidades*. O percurso do Ministério da Cultura pode ser um inequívoco exemplo dessa situação. Criado em 1985, no final da ditadura militar, esteve anteriormente subordinado ao Ministério da Educação e Cultura, até 1984, e ao Ministério da Educação e Saúde, de 1930 até 1953. Foi transformado em Secretaria no Governo Collor no início dos anos 1990, sendo recriado em 1993. Passou por um processo de fortalecimento e ampliação, chegando a esboçar a concretização do Plano

Nacional de Cultura<sup>7</sup> e do Sistema Nacional de Cultura<sup>8</sup>. Mas entrou novamente em *looping* após o impeachment da então presidenta Dilma Rousseff e a posse de Michel Temer como presidente interino. Foi fechado e reaberto em pouquíssimo tempo, mas já renunciando o processo de esvaziamento que estaria por vir.

Após a eleição de Jair Bolsonaro em 2019 voltou a ser extinto, com a criação da Secretaria Especial de Cultura sob o comando, primeiro, do Ministério da Cidadania, posteriormente, do Ministério do Desenvolvimento Social, e finalmente do Ministério do Turismo. Em quatro anos de governo passaram pela Secretaria pelo menos oito secretários diferentes, nenhum deles com conhecimento técnico na área de gestão cultural – Roberto Alvim, Regina Duarte, Mário Frias e Hélio Ferraz, para citar os últimos – mas notadamente árdus defensores do então presidente da república e com posicionamentos claramente ultraconservadores e de extrema direita.

Retrospectivamente, um momento do Ministério da Cultura que merece ser observado é o do governo de Luís Inácio Lula da Silva, quando estiveram à frente da pasta Gilberto Gil (2003 a 2008) e Juca Ferreira (2008 a 2010). É notável como nesse período fez-se sentir no país uma postura ativa do Estado em relação à cultura, mesmo a despeito do enfrentamento de certas estruturas estabelecidas. De acordo com Rubim (2017, p. 66), “apesar da fragilidade do debate e da persistência da política de financiamento, o governo conseguiu realizar políticas de cultura, em interlocução com a sociedade e as comunidades culturais”.

Essa abertura ao diálogo visava à construção de políticas públicas com o respaldo da sociedade, buscando conhecer seus reais interesses. O posicionamento trazia em si o reflexo de um debate mais amplo no mundo: a relativização da noção, até então dominante na agenda cultural, de “democratização da cultura”, emergindo uma noção mais complexa, que compreende os interesses dos públicos e sua postura ativa frente à produção cultural – a ideia de “democracia cultural” (LACERDA, 2010). Nesse sentido,

---

<sup>7</sup> O Plano Nacional de Cultura (PNC) é um conjunto de princípios, objetivos, diretrizes, estratégias, ações e metas que orientam o poder público na formulação de políticas culturais. Previsto no artigo 215 da Constituição Federal, o Plano foi criado pela Lei nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010. Seu objetivo é orientar o desenvolvimento de programas, projetos e ações culturais que garantam a valorização, o reconhecimento, a promoção e a preservação da diversidade cultural existente no Brasil. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/secretaria-especial-da-cultura/assuntos/relatorio-do-plano-nacional-de-cultura-referente-ao-ano-de-2019-ja-esta-disponivel>. Acesso em: 18 set. 2022.

<sup>8</sup> O Sistema Nacional de Cultura (SNC), criado por lei específica - Art 216-A da Emenda Constitucional nº 71, de 29 de novembro de 2012, é o principal articulador federativo do PNC, estabelecendo mecanismos de gestão compartilhada entre os entes federados e a sociedade civil. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/26512>. Acesso em: 18 set. 2022.

foram realizadas conferências nacionais de cultura, nos anos de 2005, 2010 e 2013, a fim de estabelecer um processo de reflexão e construção coletiva de políticas públicas de cultura para o país.

As gestões desenvolvidas por esses dois ministros buscaram efetivar ações ao encontro de uma visão ampliada de cultura e da promoção da diversidade. Rubim (2017, p. 67) destaca o enfrentamento do “autoritarismo estrutural”, que impregnava a sociedade brasileira. De acordo com o autor, esse enfrentamento se expressa “em atitudes contra: pobres; mulheres; negros; índios; idosos; comunidades LGBT; deficientes; migrantes e diferentes”. Há uma convergência nesse período entre questões relativas às políticas de diversidade cultural, à noção do direito à cultura e às pautas sociais. Isso vem também como uma resposta à sociedade organizada, especialmente aquela que foi constantemente minorizada, que pressiona os limites institucionais da organização coletiva. Os movimentos negro, feminista, indígena, LGBTQIA+, e mais recentemente o movimento decolonial, são vozes que se amplificaram e se ramificaram, na imagem do rizoma-raiz de Deleuze e Guattari, e impeliram a institucionalidade da cultura a se repensar.

Nesse mesmo período, outra experiência que visava à descentralização das produções culturais e artísticas foi o programa *Cultura Viva*, com os Pontos de Cultura. A proposta buscava estimular a produção cultural e a fruição de linguagens que já se faziam presentes em diferentes localidades do país. Dessa forma, o programa buscava fortalecer iniciativas já existentes e promover as produções locais, em sua diversidade de expressões. “Os pontos de cultura acolheram e reconheceram novos atores e comunidades locais” (RUBIM, 2017, p. 68). E fortaleceram redes e comunidades, com reverberações positivas na perspectiva de atuação do Estado, na sua capacidade de dialogar e lidar democraticamente com a diversidade.

É importante salientar que apesar dos avanços significativos, as enormes necessidades da esfera institucional da cultura no Brasil ainda se encontravam longe de uma resposta à altura. As tentativas mais proeminentes de se criar políticas públicas de estado, para o longo prazo, que não estivessem sempre a reboque dos interesses dos governos ativos – como o Plano Nacional de Cultura e o Sistema Nacional de Cultura – não conseguiram se efetivar devidamente e de forma articulada nas diferentes instâncias de poder. O PNC e o SNC poderiam representar ganhos reais na esfera da institucionalização da cultura no país. Entretanto, a morosidade do sistema e os reveses

que atingiram o país desde 2013, têm escancarado um grande retrocesso em diversas áreas, especialmente a da cultura.

No âmbito das políticas culturais e da sua institucionalidade, a gestão do atual presidente Jair Bolsonaro tem promovido um amplo esvaziamento das construções realizadas, a duras penas, nas gestões anteriores. A começar pela extinção do Ministério da Cultura e da criação da Secretaria Especial da Cultura, como mencionado anteriormente. Depois pela paralisação e descontinuidade do que vinha sendo implementado, com a suspensão de programas e projetos em andamento – o que novamente demonstra a fragilidade de políticas de governo frente às demandas em relação à cultura. Mas, ainda mais grave do que tudo que já foi vivenciado até hoje no âmbito da institucionalidade da cultura, talvez seja o processo que se colocou em movimento de hostilização de todo seu universo, ou mais especificamente, de uma ideia de cultura que vinha se firmando e seus mecanismos de produção. A própria Lei Rouanet foi fortemente estigmatizada, e a perseguição a instituições, artistas, projetos e movimentos sociais se tornou sistemática.

Desde a disputa presidencial de 2018 assistimos ao acirramento exponencial de uma polaridade que já existia no Brasil há bastante tempo, mas que mantinha contornos democráticos, pelo menos desde a redemocratização. Entretanto, a partir das articulações para manipular e forçar o impeachment da presidente Dilma Rousseff, resultando na eleição de Jair Bolsonaro, criou-se todo um aparato de fabricação e disseminação de *fake news*, que se utiliza da manipulação de imagens, da construção de narrativas falaciosas e de *deep fakes* para impor um modelo de organização ultraconservador, autoritário e de extrema direita. É um projeto de mundo, que no Brasil encontrou respaldo no programa de governo de Jair Bolsonaro e sua equipe. O então presidente, entretanto, era apenas o “testa de ferro”, tal projeto de país é concebido num cenário mais amplo, interna e externamente.

Vivenciamos hoje as chamadas guerras culturais. Houve significativos avanços no campo progressista nos últimos anos, tanto em relação às concepções acerca do papel do Estado para a cultura quanto às respostas a pressões sociais e seus desdobramentos no campo cultural e político. Isso gerou uma reação conservadora por parte da sociedade brasileira. Essa parcela abraçou certos discursos conservadores, neoliberais – em grande medida, racistas, xenofóbicos e machistas. Isso se refletiu no universo das artes – é como pólvora no tonel – existem os incitadores do ódio e ele se propaga, ele

alcança exatamente aquele lugar do incorreto, da atitude de multidão, da falta de ética travestida de moral e bons costumes. Vê-se uma reação extremada e violenta à liberdade artística e à enunciação das diferenças, inserindo essas discussões em circuitos ideológicos. Há certo filistinismo nessa postura reacionária frente às transformações em curso no mundo. A disputa é simbólica, narrativa e estética. Há duas versões de humanidade em jogo e as diferenças alcançaram graus amplificados:

As chamadas “guerras culturais” referem-se às disputas políticas que se processam no campo da cultura e do comportamento, tendo no âmbito dos valores o seu principal crivo de cisões e antagonismos: as disputas sobre a posse de armas, o aborto, as drogas e o casamento homoafetivo são algumas de suas batalhas mais emblemáticas, muito longe de serem as únicas. (ORTELLADO; SILVA, 2022, p. 8)

É um momento difícil para pensarmos sobre a institucionalidade da cultura no Brasil, os desafios são enormes, em escala e em sentido. Ao mesmo tempo, as ações geram reações e outras formas de organização vão ganhando também espaço nesse contexto. Néstor García Canclini (2021) traz a ideia de *desinstitucionalização da cultura* a fim de refletir acerca desses diferentes aspectos e do impacto das tecnologias na conformação dos circuitos culturais. O autor tratou da questão no período em que esteve à frente da Cátedra Olavo Setúbal de Arte, Cultura e Ciências, que coincidiu com o período da pandemia da COVID-19 no mundo. García Canclini (2021, p. 22) afirma que é preciso observar

[...] os processos de desinstitucionalização da cultura – como o desaparecimento de ministérios e outras instituições públicas dedicadas à sua gestão –, a asfixia orçamentária, os movimentos de artistas e gestores em defesa das instituições e outras buscas de alternativas em diversos países da América Latina. É preciso reformular a noção clássica de instituições culturais nessa tensão com as novas formas de produção, intermediação e acesso que os dispositivos digitais promovem.

No caso do Brasil isso ficou bastante evidente ao longo dos últimos anos, quando pudemos perceber também um descolamento das iniciativas no âmbito federal das ações e iniciativas em âmbito estadual e municipal. Há uma prerrogativa de continuidade das ações nas esferas em que isso se faz possível, nas instituições que não dependiam necessariamente do governo federal. Não obstante, aquelas ligadas ao ente federal sofreram um total sucateamento, a exemplo da Fundação Cultural Palmares, do

IPHAN e da Cinemateca Brasileira, todos coordenados por profissionais sem capacitação técnica para as respectivas áreas e com discursos enviesados e tendenciosos.

Tal situação resultou num grande descontentamento e a sensação que se mostrou mais forte entre produtores, agentes, gestores culturais, artistas e até do público era de terra arrasada. Entretanto, é preciso manter em mente a dinamicidade da política, bem como da cultura e de todas as esferas que compõem a vida em sociedade. Foi sim um momento tenebroso em termos de retrocessos e desmontes, mas a sensação de caminho sem volta é também uma forma de imobilização. Talvez seja o momento de retomar algo que vinha se perdendo na dinâmica da gestão cultural, que se tornou muito ligada à lógica dos eventos, do acontecimento episódico, dentro da chamada economia da cultura. Nesse sentido, o momento poderia ser oportuno para retomarmos a outra esfera da cultura, aquela ligada à identificação, à cidadania, ao fortalecimento da sociedade civil e suas práticas de socialização, a cultura como força social de interesse coletivo. O desafio é enorme, mas a história deixa claro que sempre foi.



### 3 INSTITUIÇÕES CULTURAIS E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

*Nunca houve um monumento da cultura que não fosse também  
um monumento da barbárie.  
E, assim como a cultura não é isenta da barbárie, não é, tampouco  
o processo de transmissão da cultura.  
(Walter Benjamin, 1985)*

*Eu deveria lembrar-me constantemente  
de que o verdadeiro salto  
consiste em introduzir  
a invenção dentro da existência.  
(Frantz Fanon, 1986)*

O que é uma instituição cultural? Qual a sua função? Museus para quê? Espaços culturais para quem? Essas parecem questões de respostas fáceis, prontas. A maioria das pessoas não negaria a importância dos museus, dos espaços culturais, das instituições vinculadas ao fazer e ao fruir artístico e cultural. A cultura tem ares de civilização. Assim é desde que o Iluminismo se consolidou com suas premissas, tais como a racionalidade, a separação dos poderes, a ideia de progresso e o entendimento da história da humanidade como um processo evolutivo e linear, cujo ápice e modelo a ser seguido era o da Europa Ocidental.

As transformações operadas no contexto social, bem como as muitas críticas já feitas e as ainda muitas por vir, colocam em perspectiva esse modelo de civilização e trazem à luz questões mais amplas e complexas sobre a civilização, a história, a cultura e a arte. Entretanto, é perturbador perceber como, nesse primeiro quarto do século XXI, o obscurantismo vigente de forma ampla na política e na sociedade nos faz retomar certos valores iluministas frente à barbárie que se insinua. O mundo contemporâneo, o aqui e agora, é mesmo um grande desafio ao intelecto.

São tantas as camadas e tantas as esferas que perpassam a constituição da realidade, que a imagem do obnubilamento, apresentada por Wisnik (2019) no livro *Dentro do nevoeiro*, é uma potente metáfora da realidade. Assim como Agamben (2009, p. 64), em seu ensaio *O que é o contemporâneo?*, no qual afirma que contemporâneo é aquele que não se deixa cegar pelas luzes do seu século, pois “percebe o escuro do seu tempo como que lhe concerne e não cessa de interpelá-lo”. Agamben parece evocar o sujeito contemporâneo, aquele que consegue em meio à escuridão, que confunde os seres humanos frente ao seu próprio momento histórico, buscar a luz, “essa luz que procura nos alcançar e não pode fazê-lo” (AGAMBEN, 2009, p. 65).

O mundo mudou radicalmente nas últimas décadas. As novas tecnologias de informação e comunicação alçaram a um grau amplificado essas mudanças. O risco de esgotamento dos recursos naturais, o aquecimento global, o esgarçamento das relações sociais, o afastamento das pessoas em geral do universo político, os claros sinais de esvaziamento da democracia. O mundo contemporâneo suscita tantas questões quanto espaço haja para enumerá-las. É impossível não ser afetado pela realidade circundante. Entretanto, o momento atual do *tecnocapitalismo*, segundo expressão de Eric Sadin (2018), ao qual estamos submetidos, consegue, a despeito de tudo, manter os cidadãos, agora transvestidos em consumidores, como afirma Milton Santos (2007), ou cidadãos-consumidores-usuários, segundo García Canclini (2019), numa preocupação contínua e estreita com a sobrevivência individual, esmagados por um sistema cujo único valor aparente é o do lucro.

Essa perspectiva nos leva a refletir sobre outras formas de se viver junto, da busca por espaços de diálogo, de retomada da noção do comum<sup>9</sup>. Não se trata de um pensamento saudosista, não se busca aqui ressaltar as glórias do passado diante do esvaziamento do presente. Antes, a ideia central que se persegue é como pensar futuros possíveis, em um presente tão constantemente abalado por retrocessos, apatia, falta de diálogo e aniquilamento da perspectiva do comum. Enxergar a luz é também um exercício de conseguir constatar em meio a essa realidade caótica que nos cerca, linhas de força. Micropolíticas, associações, coletivos, instituições e indivíduos que remam contra a maré, que empreendem seus esforços na construção de um mundo mais dialógico e democrático.

Há muitos exemplos nesse sentido. Gostaríamos de identificar alguns, pertinentes principalmente às instituições de arte e cultura na cidade de São Paulo. A escolha por espaços culturais se deve a uma orientação pessoal e profissional da autora,

---

<sup>9</sup> Comum aqui é entendido na esteira do pensamento de Antonio Lafuente e Corsín Jiménez: “A relação entre comum e comunidade é estrutural, a tal ponto que não existe o comum sem comunidade, nem comunidade sem o comum. A noção da comunidade está repleta de conotações tão complexas como delicadas e aqui, o dizemos desde o início, queremos nos distanciar tanto quanto possível de todas suas conotações orgânicas. Nossas comunidades são formadas por pessoas que se sentem ameaçadas e que sentem falta de algo que, de repente, desde que lhes foi arrebatado, consideram crucial. Falamos, então, de comunidades de estranhos, emergentes e em luta. O que têm em comum, o que forçou sua coesão, tem essa dupla natureza: de um lado, a todos lhes aperta o sapato no mesmo lugar e, de outro, decidiram lutar contra o que consideram uma agressão. Falamos então de comunidades de atingidos que tentam empoderar-se, até em última instância, de afetos. [...] Modelos de organização social que se contraefetua diante de um dom expandido: um horizonte social distribuído, experimental e recursivo. (LAFUENTE; CORSÍN JIMÉNEZ, 2011, p. 13)

envolvida com a produção cultural desde 2006, e interessada em compreender se e como a cultura e a arte podem causar reverberações na vida, individual e coletiva. E ainda, entender como as instituições culturais, na complexidade contemporânea, têm atuado no sentido de ampliar seus campos de ação e sua abertura à sociedade.

Pertinente, nessa perspectiva, a pergunta que Joseph Beuys, artista alemão, fez na década de 1970: “Qual o papel da arte e da cultura na sociedade?”. Ele não foi o primeiro, nem tampouco o último artista a se ocupar da questão. Na realidade, essa foi a tônica de diversos trabalhos artísticos, especialmente a partir dos anos 1960, impulsionados pela Revolução Cultural do final dessa década. Momento em que se intensificaram também as produções voltadas à crítica institucional e contrárias ao entendimento da arte como mercadoria.

No Brasil, ênfase para as propostas de Hélio Oiticica e sua compreensão alargada de que o *Museu é o mundo* (2011), e de Cildo Meireles com as *Inserções em circuitos ideológicos*, na década de 1970. Mesmo período em que Frederico Moraes (1970), crítico e curador independente, propõe a noção de *arte guerrilha* e realiza em Belo Horizonte a exposição *Do corpo à terra*, avivando experimentalismos em plena ditadura militar. Voltando a Beuys, metáfora interessante a que ele propõe de “arte-veículo”, pensando a arte como um instrumento capaz de causar revoluções. De acordo com Bach (1995, p. 147),

Discordando do conceito de “antiarte” desenvolvido por Duchamp, já que o considera apenas estagnação e não exatamente um conceito, Beuys imagina-se, de certa forma, continuador de sua obra. Vai concordar, no entanto, no que tange à contestação da arte reconhecida pela sociedade como digna de valor, mas, ao contrário do francês que não nutria ambições didáticas, pretende corrigi-la. À bicicleta de Duchamp – *La roue de bicyclette* (1913) –, que não vai a lugar algum, Beuys contrapõe a sua arte-veículo que pretende a todos alcançar.

Esse foi um pensamento recorrente em diversas vertentes desde o modernismo, como a “obra de arte total” apregoada pela Bauhaus, ou a ideia de “promover a arte viva”, como consta no *Manifesto Fluxus*, de 1963. Zanini (2004, p. 11), sobre o Grupo Fluxus, afirma que:

[...] não obstante ainda hoje atraia detratores, a alternativa anticulto que o movimento revelou nos inícios da década de 1960 foi altamente contagiante, recebendo, em sua trajetória, consciente ou inconscientemente, o acatamento de múltiplos artistas espalhados pelo mundo. O debate sobre suas ideias não cessou quarenta anos depois e sequências fluxistas são admitidas na arte mais atual.

O movimento modernista no Brasil também evidenciava a prerrogativa de uma sociedade permeada pela arte, antropofágica, que se alimentasse das influências externas para criar uma linguagem própria, descolonizada, de brasis profundos e seguros de si. Percebe-se assim a pulsão da arte como um disparador de processos de emancipação, uma perspectiva artística contra a arte estática, confinada aos museus, e que permeia o pensamento de artistas já há tempo considerável. Ou seja, essa não é uma premissa contemporânea, embora, na contemporaneidade, a polifonia de vozes tenha ganhado dimensões globais.

Nesse campo que se abre, muitas questões se colocam. A perspectiva hegemônica da História da Arte; a hierarquia dos saberes; a supremacia de um conhecimento tido como elevado em contraposição a outros tipos de conhecimento – à margem dessa lógica e geralmente à margem dos países referenciados como desenvolvidos: aqueles que foram responsáveis pelos processos de colonização; a exclusividade de legitimação de determinadas instituições; o papel e a função das instituições culturais, dos museus, da institucionalidade da cultura e seus desdobramentos. A crítica institucional, também muito forte desde meados do século XX, exerce um importante papel nesse processo de reafirmação da arte contra a lógica de exploração econômica e simbólica à qual crescentemente se via submetida.

Dos anos de 1960 para cá muita coisa aconteceu, dentre as quais a intensificação dos processos de globalização, que desencadeou mudanças profundas nas sociedades ao redor do mundo. David Harvey (2005) aponta para a “compressão espaço-tempo” com a aceleração dos processos globais e o encurtamento das distâncias. O mundo parece haver encolhido e questões que perpassam distantes regiões, culturas, sistemas de representação, passam a reverberar de forma ampliada. Isso tem um forte impacto nas relações sociais, nas instituições e nos modos de vida. A intensificação da globalização representa a proliferação do sistema capitalista nos seus mais requintados meios – por meio da ampliação e do fortalecimento do seu vínculo com a publicidade.

Adensando ainda mais esse processo, a ascensão das novas tecnologias de informação e comunicação, em caráter planetário, criam novas formas de ser, estar e se comunicar. Mas criam também, especialmente com as redes sociais, novas formas de socialização e interação com a própria ideia de verdade, dando início a concepções como pós-verdade, autoverdade, dentre outras. Observamos os grandes danos causados pela proliferação das *fake news* e das *deep fakes*, criando cenários confusos e fictícios, a

exemplo dos ataques à arte e às instituições ligadas à produção e à fruição cultural. García Canclini afirma que:

Assumiremos que os GAFA (Google, Apple, Facebook e Amazon), ao reformatar o poder econômico-político, redefinem o sentido social: os hábitos, o sentido do trabalho e do consumo, a comunicação e o isolamento das pessoas. Eles não são apenas os maiores complexos empresariais e inovadores tecnológicos, mas também estão reconfigurando o significado de convivência e interações. Eles destroem o sentido de convivência, tal como entendido pela modernidade liberal. Estamos agora além da fragmentação multicultural celebrada pelo pós-modernismo ou da pluralidade de significados concebida nos primeiros estágios da expansão da Internet e das redes sociodigitais. (2019, p. 16, tradução nossa)<sup>10</sup>

Nesse contexto, as próprias instituições passam por profundos questionamentos e sua problematização se torna um desafio recorrente na academia. Estudos diversos apontam para diferentes questões que envolvem o universo da produção cultural, sua disseminação, processos de mediação, relação e alcance com e na sociedade. Além de sua capacidade de atuar de forma construtiva e significativa, para além de seus sentidos mais colonizadores e mantenedores do *status quo*. No intuito de embasar essa discussão é importante definir o que se entende por instituição cultural.

De acordo com Teixeira Coelho (2014, p. 241), as instituições culturais podem ser entendidas como “estruturas relativamente estáveis voltadas para a regulação das relações de produção, circulação, troca e uso ou consumo da cultura”. Nesse sentido amplo, há uma grande diversidade de modelos, missões e naturezas que permeiam essas instituições. Para o fim deste trabalho não pretendemos nos ater a nenhum modelo específico, como o museu, ou os centros culturais, nem tampouco historicizar o surgimento desses espaços. Ainda que essas questões sejam de grande relevância, o fio condutor desta pesquisa toca mais diretamente a institucionalidade da cultura e a gestão cultural em suas multiplicidades e transversalidades com os universos com os quais interagem na contemporaneidade.

---

<sup>10</sup> Asumiremos que los GAFA (Google, Apple, Facebook y Amazon), al reformatear el poder económico-político, redefinen el sentido social: los hábitos, el significado del trabajo y el consumo, la comunicación y el aislamiento de las personas. No son sólo los mayores complejos empresariales e innovadores tecnológicos, también reconfiguran el significado de la convivencia y las interacciones. Destruyen el sentido de vivir juntos, según lo entendía la modernidad liberal. Estamos ahora más allá de la fragmentación multicultural que celebró el posmodernismo o de la pluralidad de sentidos concebida en los primeros tramos de la expansión de Internet y las redes sociodigitales. (GARCÍA CANCLINI, 2019, p. 16)

Embora nem sempre tenha sido assim, por muito tempo as instituições culturais funcionaram – e muitas ainda operam nessa lógica – como centros de legitimação e de difusão cultural, certas de seus processos de mediação junto aos públicos. Essa relação pode ser considerada primariamente verticalizada, ou seja, há diferenças substanciais de hierarquia. Recentemente, entretanto, essas premissas vêm sendo abaladas e as instituições enfrentam amplos desafios diante da ampliação de vozes e demandas que disputam a arena política e cultural, questionando a lógica por trás dessa ideia de cultura como processo civilizatório. Na realidade, toda a estruturação institucional da cultura e das políticas culturais vem sendo problematizada ao longo dos últimos anos.

A noção de democratização da cultura, que surgiu entre as décadas de 1960 e 1970 na França, orientava e ainda orienta muitas das políticas culturais em curso no país. Nessa perspectiva, a prerrogativa fundamental é a de proporcionar acesso ao público àquela considerada como a alta cultura, a cultura oficial. Não obstante sua forma de manifestação mais emblemática seja a construção de novos centros e espaços culturais. Entretanto, essas premissas e paradigmas foram fortemente confrontados pela evolução de uma noção de cultura mais dinâmica, menos hegemônica e fortemente circunscrita a uma lógica de produção de sentido e significação. Assim, a noção de democracia cultural, decorrente dos questionamentos levantados pelos estudos de Bourdieu (1986) acerca do *capital cultural*<sup>11</sup>, acabou por estremecer a supremacia das instituições culturais como centros orientadores de estéticas e difusores de conhecimento e ampliou o campo de discussão do acesso à cultura para a produção cultural em si mesma. Essa perspectiva objetiva a descentralização da cultura, bem como a consideração dos diferentes públicos e a expressão da diversidade cultural.

Num sentido amplo, isso significa dizer que essas instituições perdem protagonismo ao mesmo tempo em que outros agentes da cadeia de produção da cultura ganham espaço. Mas estariam então, essas instituições, fadadas à inércia e ao apagamento? Ou seria esse um momento oportuno para sua reinvenção? A dinamicidade da cultura, em seu contínuo processo de transformação, somada à ascensão de outros saberes, outras estéticas, outras formas de organização e novos agentes são gatilhos desafiadores para a gestão cultural e para as políticas culturais. Pressupõem um exercício constante na busca pela compreensão desse movimento ao

---

<sup>11</sup> A noção de “capital cultural” é formulada por Bourdieu (1987) e compreende o repertório cultural de um indivíduo formado a partir da sua vivência escolar e familiar.

passo que novas propostas narrativas e conceituais se estabeleçam em consonância com tais mudanças.

Pertinente a essa discussão é a noção de desclassificação proposta por Gutiérrez (2013, p. 101, tradução nossa), uma ideia um tanto oportuna num oásis de prerrogativas classificatórias e determinantes. Ele afirma que:

[...] o mundo cotidiano é superclassificado, super-regulado, superconsensado. O pensamento único também promove uma sensação de não retorno. A desclassificação não nega a pulsão classificatória nem se postula como solução universal. O que ela propõe, diante da visão de um mundo diverso em perigo de extinção, são instrumentos heterogêneos para repensar as práticas organizacionais em todos os domínios humanos.<sup>12</sup>

Repensar práticas organizativas é fundamental para a gestão cultural e, nessa lógica, as discussões levantadas pela teoria decolonial exercem forte pressão nos modelos institucionais vigentes. Especialmente partindo de localizações cujas geopolíticas não permitem esquecer as contingências, rupturas e limitações presentes em seus processos constitutivos. A teoria decolonial representa uma relevante potência para o fortalecimento dos movimentos de ressignificação, tão necessários às instituições culturais; uma ação de fato renovadora – decolonização do conhecimento, da cultura, da memória, da racionalidade, da informação e, não obstante, das próprias instituições e suas práticas. De acordo com Muñoz-Reed (2019, p. 5),

O objetivo da teoria decolonial passa por reinscrever histórias e perspectivas que foram desvalorizadas, valendo-se de ‘exercícios radicais de des-pensar, des-disciplinar e re-educar’ que reformulam questões fundamentais dos campos da filosofia, da teoria e do pensamento crítico.

Descolonizar museus e instituições culturais significa engendrar novas formas de diálogo e interseção entre instituição e sociedade, visando a desenvolver processos para transcender a colonialidade. Constituir aderências e permeabilidades, atuando como um receptáculo de enunciações e demandas, através de um exercício dialógico de escuta. A dialógica, tal como proposta por Mikhail Bakhtin na década de 1930, permanece

---

<sup>12</sup> [...] el mundo cotidiano está sobreclasificado, sobre regulado, sobreconsensado. El pensamiento único propicia también un sentido sin retorno. La desclasificación no niega la pulsión clasificadora ni se postula como solución universal. Lo que propone, ante la visión de un mundo diverso en vías de extinción, son instrumentos heterogéneos para repensar prácticas organizativas en todos los dominios humanos. Muñoz-Reed (2019, p. 5)

extremamente pertinente na atualidade. Compreender as *contradições socioideológicas* (BAKHTIN, 1981) que permeiam a linguagem e suas representações na contemporaneidade e abraçar essas diferenças, dando espaço às contradições, aos riscos e incorporando a flexibilidade e a heterogeneidade, são caminhos possíveis para uma atuação diferenciada por parte dessas instituições.

### 3.1 DIVERSIDADE E DIFERENÇA CULTURAL: VALORES E ARTICULAÇÕES

As questões contemporâneas, que perpassam as instituições culturais, são reflexos de questões que se desenrolam num campo expandido. Da cidade, do campo, das fronteiras, das diásporas, dos espaços públicos e dos privados, das diferentes formas de organização da sociedade em diferentes momentos. Assim, entendemos essas instituições como um microcosmo, um recorte no qual é possível observar tensões e divergências, interstícios e conexões, expansões e contrações, potência e ato.

Nos últimos anos, as demandas por representatividade e por participação, a luta por reconhecimento das diferenças étnicas e culturais e pelos espaços de enunciação, por parte de grupos minorizados, levaram a um fortalecimento das políticas culturais voltadas para a promoção da diversidade cultural e das pautas identitárias. Tal orientação visou mitigar um processo histórico, dando visibilidade a coletividades até então marginalizadas, tanto pelas políticas sociais quanto pelas políticas culturais. Esse caminho, extremamente necessário, tem representado ganhos profundos na afirmação de identidades e narrativas até então excluídas e desprezadas. Na área cultural, um marco histórico desse processo está na Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural da Unesco (2001), que preconiza que a diversidade cultural é tão necessária para a humanidade quanto a diversidade biológica o é para a natureza, e que as culturas são um patrimônio da humanidade.

Observada a importância da premissa da diversidade, passamos agora a algumas problematizações inerentes ao conceito e a outros conceitos que tangenciam a questão. No capítulo *Diversidade cultural como discurso global*, do livro *Outras globalizações: cosmopolíticas pós-imperialistas* (2014), Gustavo Lins Ribeiro busca explorar algumas ambiguidades adjacentes ao conceito de diversidade cultural, dentro do que ele denomina como “discursos globais fraternos”. O autor traça um paralelo entre os processos de globalização e a ascensão da diversidade cultural como um valor central



dada “a natureza interconectada das questões culturais, políticas, econômicas e sociais em um mundo encolhido” (p. 174) pela *compressão espaço-tempo* ( HARVEY, 2005).

Se por um momento acreditou-se que a globalização acabaria por criar um mundo homogeneizado, onde as diferenças culturais seriam aplacadas por um modo de vida imposto pelas grandes corporações do mundo capitalista, através de seus processos de centralização e descentralização, a realidade dos fatos demonstrou uma complexidade muito maior, num constante jogo de tensões entre o local e o global, entre universalismos e particularismos. As noções de *local* e *global* adquirem então um peso definidor nas forças centralizadoras e descentralizadoras do capitalismo, sendo mais um campo para a atuação deste sistema.

Nesse sentido, segundo Ribeiro (2014, p. 175), “em processos de descentralização com centralização, a administração da diversidade adquire maior importância estratégica, enquanto a uniformização é relegada a segundo plano. Diferença torna-se uma vantagem e um problema; como tal, precisa ser conhecida e domesticada”. Ou seja, “o discurso sobre diversidade cultural é um universo de disputas” (p. 176), especialmente decorrentes dos interesses polivalentes que suscita, tanto pela esfera pública quanto pelo mercado, pelo terceiro setor, pelas agências internacionais e para tudo o que se relaciona com a humanidade contemporânea na era do digital e do capitalismo financeiro. Não obstante, a diversidade cultural pode ser uma “ferramenta para a reprodução ou para a contestação da hegemonia”, não necessariamente “um desafio aos detentores do poder”, mas que demanda “novos e criativos modos de interpretação” (RIBEIRO, 2014, p. 177).

Ribeiro (2014, p. 180) nos alerta para a antiga relação entre *particulares e universais*, dos riscos imbuídos nos discursos de universalismos tradicionais, geralmente *formulações ocidentais e eurocêntricas*. O autor identifica a existência de “discursos globais que se pretendem universais e que precisam ser enquadrados em histórias específicas de poder”, uma vez que “o monopólio do que é universal é um meio de (re)produção de elites globais”. Ribeiro ressalta ainda que “os particularismos são o produto de histórias de interconexões e trocas”, assim sendo, “todo particularismo é híbrido [...] não há culturas genuínas *per se*” (2014, p. 181). Mas como então se dá ou se impõe a transformação de alguns particularismos em universais, em especial as noções ocidentais?

Partindo do sentido de que todo particularismo é híbrido, a fim de se impor como universal, ele precisa constituir uma narrativa hegemônica, e o autor destaca a importância da produção de *matrizes discursivas contemporâneas* na disseminação de perspectivas e na tentativa de manter o monopólio sobre o que é universal. Segundo Ribeiro (2014, p. 183), “o papel estratégico que os países anglo-saxões exercem na produção de matrizes discursivas contemporâneas é o motor por trás da disseminação mundial de perspectivas multiculturais”. Mas há um programa por trás disso e seu intuito maior é disseminar um modelo de vida, pautado na linguagem dos direitos e necessidades universais do indivíduo, definido em “sintonia com o programa dos globalizadores”.

Historicamente, tais conceitos ganharam propulsão com o Iluminismo e com a ideia de cultura como processo civilizatório, que se mantém ativa num movimento de longa duração. Se por um lado cultivava-se a ideia de que a cultura libertaria os povos do atraso e da *barbárie* a partir de um pensamento hegemônico e linear, por outro, com a intensificação da globalização e a afirmação das diferenças, os particularismos ganharam força. E as *cosmopolíticas*, ou seja, a universalização de discursos, se colocaram no centro da questão. Entretanto, num mundo global, o autor destaca que “o único universal possível é o processo de negociação democrático e a manutenção dos equivalentes em tensão” (RIBEIRO, 2014, p. 211), no que ele chama de declarações “pós-universais”. Novamente temos que o universo em questão é um universo de disputas, “deve-se buscar a constituição de perspectivas sensíveis aos contextos culturais e políticos e à diversidade” (RIBEIRO, 2014, p. 212).

Na mesma perspectiva, o autor Renato Ortiz, em *Universalismo e diversidade: contradições da modernidade-mundo* (2015), explora a ideia de *polissemia das palavras* e dos riscos que estes *termos-chave* adquirem ao suscitar uma noção absoluta de positividade e ainda de rigidez, carecendo de adaptabilidade frente às dinâmicas da vida cotidiana. Para o autor, tanto o termo universal quanto o termo diversidade são *polissêmicos* e seu uso é *geralmente dúbio e impreciso* (p. 13). Ortiz traz a perspectiva sociológica para relativizar a noção absoluta do universal, reafirmando o peso do contexto social na formatação das sociedades. Ele reitera que “a perspectiva sociológica nos permite afirmar a importância do contexto histórico. Ela nos ensina que existem vários universais que se contradizem e competem entre si. Eles não existem em abstrato, devem ser qualificados e situados historicamente” (2015, p. 21). Essa relativização

retira a ênfase sobre o indivíduo e a coloca na sociedade, e essas bases reavaliam também as possíveis hierarquias, desejáveis quando se busca expandir a zona de influência, de uma sociedade sobre outras.

Pensando sobre a diversidade, Ortiz (2015, p. 22) observa como “a diversidade cultural se exprime pela presença de sociedades justapostas no espaço”, e como a vida nas metrópoles contribui para sua ampliação. O autor ressalta também que mesmo o conceito de diversidade não possui um valor em si. A diversidade insere-se no contexto da globalização e deve ser pensada dentro desta *nova situação*. Para Ortiz,

[...] o processo de globalização define uma nova situação. Uma situação é uma totalidade no interior da qual as partes que a constituem são permeadas por um elemento comum. No caso da globalização, essa dimensão penetra e articula as diversas partes dessa totalidade. Colocar a problemática nestes termos nos permite evitar um falso problema – a oposição entre homogêneo e heterogêneo –, levando-nos a pensar simultaneamente o comum e o diverso. (2015, p. 24)

Dessa forma, a *situação da globalização* não deve ser analisada de forma linear, bem como devem ser evitadas as dicotomias, tão comuns nessa discussão. Essa abordagem deve ser caracterizada “*pela emergência do novo e pela redefinição do velho, ambos encontram-se inseridos no mesmo contexto, no qual diversas temporalidades se entrecruzam*” (ORTIZ, 2015, p. 25). É importante observar como essas diversas dimensões se relacionam e se articulam em relação à *modernidade-mundo*.

Nessa *nova situação*, a ideia de diversidade passa por uma grande *inversão de expectativas*, de “*maldição transmuta-se em riqueza, patrimônio*” (ORTIZ, 2015, p. 27). Tal inversão poderia suscitar a ideia da diversidade como um novo valor universal. Entretanto, é imprescindível que a análise desse quadro não desconsidere o seguinte fato:

O retrato de um mundo multicultural, formado por um conjunto de vozes distintas, é idealizado e falso [...] as diferenças também escondem relações de poder [...] é importante compreender os momentos em que o discurso sobre a diversidade oculta questões como a desigualdade – sobretudo diante da insofismável assimetria entre países, classes sociais e etnias. (ORTIZ, 2015, p. 33)

O autor conclui: “a ideia da diversidade como valor universal é um oxímoro, um emblema da contemporaneidade. Cabe ao esforço intelectual desvendar sua expressão e suas ambiguidades” (ORTIZ, 2015, p. 35).

Percebe-se assim que a noção de diversidade não é, automaticamente, uma noção rodeada de positividade, e que não esconda esferas de perpetuação de assimetrias. Novamente, noções como diversidade, multiculturalismo, universalidade e particularismos são campos de disputas. Suas abordagens e aproximações podem ou não refletir maneiras de se imaginar caminhos ou diálogos possíveis, tentativas de conexão. Entretanto, as polarizações, tão presentes no seio dessas questões, não devem causar imobilismos em tentativas de articulação numa direção mais progressista em relação aos embates contemporâneos. Os modos de se tratar tais questões podem levar a uma agenda mais pragmática na busca por soluções para conflitos que nos atravessam aqui e agora.

Diversos autores trazem a visão de toda *cultura* como híbrida, dentre eles Bhabha (1998), García Canclini (1998), Wolf (2001), Hall (2003), Edward Said (2003), Glissant (2005), Ribeiro (2014). As culturas são dependentes, se retroalimentam, se influenciam, se tocam, não existem isoladas umas das outras. Como nos lembra Arnaldo Antunes (1996), “não há sol a sós”. Mas como é possível que as barreiras se tornem mais porosas, e que os atravessamentos que nos interpelam sejam produtores de devires outros, construtivos e coletivos?

Um diálogo interessante pode ser traçado aqui com o escritor da Martinica radicado na França, Édouard Glissant. No livro *Introdução a uma poética da diversidade* (2005), Glissant traz uma abordagem sobre a diversidade que extrapola visões dicotômicas e enfatiza a potência dos encontros possíveis entre culturas, tradições e línguas. Glissant evoca a imagem do “caos-mundo” para se referir a essas trocas e transformações em devir. O autor busca apresentar novas perspectivas para se pensar os processos históricos ligados às construções identitárias, linguísticas e culturais. Nesse sentido, apropria-se do conceito filosófico de “rizoma” desenvolvido por Gilles Deleuze e Félix Guattari em *Mil Platôs* (1980) para designar a “identidade-rizoma”, que se contrapõe à “identidade-raiz”. Segundo Glissant (2005, p. 27),

Porque de fato é disso que se trata: de uma concepção sublime e mortal que os povos da Europa e as culturas ocidentais veicularam no mundo; ou seja, toda identidade é uma identidade de raiz única e exclui o outro. Essa visão da identidade se opõe à noção hoje “real”, nas culturas compósitas, da identidade como fator e como resultado de uma crioulização, ou seja, da identidade como rizoma, da identidade não mais como raiz única, mas como raiz indo ao encontro de outras raízes.

Nessa passagem encontram-se pontos importantes da teoria de Glissant, como sua categorização das culturas em duas formas genéricas: *atávicas e compósitas*. Culturas *atávicas*, nas quais a *crioulização* se deu há muito tempo e cujas sociedades tendem a um maior fechamento; e culturas *compósitas*, cuja *crioulização* se dá no aqui e agora, *sob nossos olhos*. Mas o que o autor entende por *crioulização*? Esse é um ponto chave e ao mesmo tempo complexo do pensamento de Glissant.

A tese que defenderei é a de que *o mundo se criouliza*. Isto é: hoje, as culturas do mundo colocadas em contato umas com as outras de maneira fulminante e absolutamente consciente transformam-se, permutando entre si, através de choques irremissíveis, de guerras impiedosas, mas também através de avanços da consciência e de esperança que nos permitem dizer – sem ser utópico e mesmo sendo-o – que as humanidades de hoje estão abandonando dificilmente algo em que se obstinavam há muito tempo – a crença de que a identidade de um ser só é válida e reconhecível se for exclusiva, diferente da identidade de todos os outros seres possíveis. (2005, p. 18)

Num primeiro olhar, pode parecer que o pensamento de Glissant é romântico ou mesmo utópico. Entretanto, o autor reconhece que esse não é um processo que se dá de forma homogênea ou numa via de mão dupla necessariamente. Certamente, há muitas contradições, embates e relações de poder nesse movimento, mas ele identifica o processo de *crioulização* mesmo com as diferenças de proporção no peso das culturas e ainda ressalta que a *crioulização* não significa absolutamente a incorporação de uma cultura por outra, o aniquilamento de um lado, através dos *pensamentos de sistema*, do outro. Em contraposição a essa universalidade, essa falsa unicidade, ele propõe o *pensamento de rastro/resíduo*, que permite uma *poética da relação*. Ou seja, abrir-se ao outro mantendo-se coeso.

Dessa forma, é possível perceber que a *diversidade* para Glissant é um modo de se apreender e se relacionar com o mundo, fundamento da *relação* como proposta de leitura das pluralidades culturais e identitárias vigentes nas sociedades modernas. De acordo com Damato (1996, p. 185),

O tempo do Diverso corresponde à poética da Relação: o Um é substituído pelo plural, o absoluto, pelo relativo, a hierarquia, pela relação igualitária, a História, pelas histórias. O Diverso não significa a eliminação do Um mas o fim da sua dominação. Os povos emergentes ao contestarem a predominância do Ocidente integram-se no mundo, forçam-no a relativizar-se.

Nessa direção, o crítico indiano Homi Bhabha traz uma contribuição significativa para o entendimento mais amplo sobre caminhos para o reconhecimento da alteridade e das diferentes acepções sobre o mundo no enfrentamento da *estrutura da hegemonia*. Segundo Bhabha (1998, p. 65), para além da noção de tolerância, tão fortemente imbuída na noção de diversidade cultural, é imprescindível uma maior dose do *princípio de negociação política*. Ou seja, *articulação de elementos antagônicos ou contraditórios*, a partir da compreensão de que “nenhuma cultura é jamais unitária em si mesma, nem simplesmente dualista na relação do Eu com o Outro”. Bhabha prefere o termo *diferença cultural* à diversidade, uma vez que a diferença pressupõe o encontro, esse lugar que se cria quando diferentes culturas são colocadas em contato. Um espaço que presume a *enunciação*:

Se a cultura como epistemologia se concentra na função e na intenção, então a cultura como enunciação se concentra na significação e na institucionalização; se o epistemológico tende para uma reflexão de seu referente ou objeto empírico, o enunciativo tenta repetidamente reinscrever e relocalar a reivindicação política de prioridade e hierarquias culturais (alto/baixo, nosso/deles) na instituição social da atividade de significação. (BHABHA, 1998, p. 248)

O autor destaca, então, a noção de *terceiridade* - um *terceiro espaço* que se produz através da *negociação das contradições e ambivalências*. Um espaço onde as trocas dialógicas são fundamentais nos processos de reconhecimento. Nessa perspectiva, o valor das enunciações, a constatação das diferenças, a possibilidade do direito à *igualdade dentro da diferença* se dariam através dos espaços intersticiais, espaços de alteridade e trocas dialógicas. Espaços de abertura e construções coletivas. Uma composição difícil diante da constatação de que “levar em conta a alteridade no pensamento é muito diferente de apreendê-la na ação, na memória, na arte” (BHABHA, 2013, p. 43, tradução nossa).<sup>13</sup>

Nessa perspectiva renovada, das construções dialógicas, o autor Jacques Rancière, no livro *O espectador emancipado* (2014), nos exorta a pensar acerca das limitações de um tipo de conhecimento dito embrutecedor, que coloca em pontos diametralmente opostos a inteligência e a ignorância, tratando o aluno como ignorante e o mestre como iluminado. Em contraposição ele sugere a prática da emancipação intelectual, segundo o autor “[...] a emancipação intelectual é a comprovação da

---

<sup>13</sup> [...] tener en cuenta la alteridad en el pensamiento es muy distinto de aprehenderla en la acción, en la memoria, en el arte. (BHABHA, 2013, p. 43)

igualdade das inteligências. Esta não significa igual valor de todas as manifestações da inteligência, mas igualdade em si da inteligência em todas as suas manifestações” (RANCIÈRE, 2014, p. 14). Interessante observar também como Rancière sugere, dentro da lógica da emancipação, a existência do que ele chama de terceira coisa, isto é, a possibilidade de se criar pontes de troca entre o *mestre ignorante* e o *aprendiz emancipado* através de zonas de contato que sejam estranhas a ambos e que permitam um intercâmbio livre de hierarquias e identidades pré-estabelecidas. Novamente, um pensamento de abertura ao outro e do entendimento que o conhecimento se constrói através de diferentes configurações e pensamentos.

Ao trazer essa problemática para as instituições culturais na contemporaneidade, é notável como algumas delas, em suas diferentes modalidades, têm feito movimentos no sentido de ampliar suas prerrogativas de atuação. Isso é perceptível nas discussões sobre as espoliações históricas sofridas por países colonizados; na constituição de acervos de maneira retrospectiva e contemporânea; no direito à memória dos povos subalternizados e às necessárias revisões históricas; nos modelos de instituições culturais e museais que vêm surgindo nas últimas décadas; nas hierarquias e representatividade de diferentes grupos sociais na constituição de equipes e, principalmente, em cargos de liderança dentro das instituições; nos modelos de financiamento; na legitimidade da arte e na centralização de sua produção; no processo de distribuição, difusão e mediação das produções artísticas, entre outros aspectos.

Nesses embates é possível identificar diversas atuações que além de problematizar tais questões, buscam apontar caminhos possíveis para mudanças reais nos sistemas da arte e da cultura. Novos espaços têm surgido com o intuito de descentralizar a produção e a fruição de projetos e propostas que fogem à lógica hegemônica de produção, fruição e reprodução da cultura e da arte, como por exemplo o movimento da Nova Museologia<sup>14</sup>, com os museus comunitários, os ecomuseus, os museus itinerantes, etc. Há também uma ampliação nas discussões sobre as pilhagens e até posicionamentos que causam forte alvoroço, como o do presidente da França,

---

<sup>14</sup> A Nova Museologia pode ser caracterizada como um movimento, organizado a partir da iniciativa de um grupo de profissionais, em diferentes países, aproveitando as brechas, ou sejam, as “fissuras”, dentro do sistema de políticas culturais instituídas, organizando museus, de forma criativa, interagindo com os grupos sociais, aplicando as ações de pesquisa, preservação e comunicação, com a participação dos membros de uma comunidade, de acordo com as características dos diferentes contextos, tendo como objetivo principal utilizar o patrimônio cultural como um instrumento para o exercício da cidadania e para o desenvolvimento social. (SANTOS, 2002, p. 117)

Emmanuel Macron, que, em 2017, se comprometeu a devolver todas as obras de origem africana adquiridas de forma ilegal e violenta. Esse processo encontra diversas barreiras internas e externas, uma vez que outros países temem a brecha que se abre com essa prerrogativa, e a própria França precisa rever seu Código do Patrimônio e convencer os conservadores antes de chegar à efetividade da ação.

No Brasil, nos anos recentes é perceptível como os museus têm feito movimentos no sentido de ampliar e diversificar seus acervos e programas. O Museu de Arte de São Paulo (MASP), por exemplo, realizou a mostra do coletivo Guerrilla Girls dentro da exposição *Histórias da sexualidade*, em 2017. Guerrilla Girls é um grupo de artistas feministas ativistas, cujas integrantes mantêm o anonimato usando máscaras de gorila em público, e atuam utilizando fatos, humor e visuais ultrajantes para expor preconceitos étnicos e de gênero, bem como casos de corrupção na política, na arte, no cinema e na cultura pop. De acordo com o grupo, “nosso anonimato mantém o foco nas questões e longe de quem podemos ser: podemos ser qualquer um e estamos em todos os lugares”.

O grupo foi formado em Nova York em 1985, realizando também intervenções e exposições em museus, explicitando suas contradições e práticas discriminatórias. Na mostra realizada no MASP, *Guerrilla Girls: gráfica, 1985-2017*, foram expostos pôsteres que denunciavam a baixa presença de mulheres e negros em acervos de museus, galerias e coleções particulares. Um dos seus pôsteres icônicos foi adaptado para pensar exclusivamente na situação do próprio MASP. Ele estampava o seguinte questionamento: “As mulheres precisam estar nuas para entrar no Museu de Arte de São Paulo? Apenas 6% dos artistas do acervo em exposição são mulheres, mas 60% dos nus são femininos” (GUERRILLA GIRLS, 2017).

Outras exposições, da mesma instituição, que também problematizavam a questão da representatividade feminina e do seu reconhecimento no mundo da arte foram as mostras *História das mulheres: artistas até 1900* e *Histórias feministas: artistas depois de 2000*, ambas em 2018. A partir dessas exposições e dos debates que as antecederam e sucederam, o MASP se comprometeu com a ampliação da representação feminina no seu acervo. Em 2019, a instituição adquiriu 296 trabalhos de artistas mulheres e, segundo seu diretor artístico Adriano Pedrosa, “o impacto disso vai ao encontro da missão do museu de se tornar, cada vez mais, uma instituição inclusiva, diversa e plural” (MASP, 2020).



Ainda sobre o MASP, em 2019 a instituição contratou Sandra Benites como curadora-adjunta da instituição. A notícia reverberou no mundo das artes, dado o fato de ser a primeira curadora indígena formalmente contratada por uma instituição. Entre outras pesquisas, a curadora estaria à frente do projeto *Histórias indígenas*, previsto para 2023. Segundo Benites (2021), em entrevista concedida à C&LA:

Quando o MASP me convidou para fazer essa curadoria, me pareceu um grande desafio. Fiz muita autorreflexão, conversei com colegas indígenas e alguns amigos não indígenas que trabalham no campo. Então comecei a me sentir mais forte. E decidi ocupar esse espaço e dialogar, para facilitar um encontro na perspectiva indígena. Não poderei cobrir tudo, mas duas questões são importantes: a perspectiva indígena e as preocupações com a terra. Por que o território é importante para nós?

Significativa a inclusão de uma curadora indígena em instituição tão importante como o MASP para que, além da ideia de representatividade, que é extremamente relevante mas mostra limites claros, seja possível se prospectar mudanças estruturais, que ultrapassem a reiteração dos *lugares* e das expectativas sobre os agentes racializados ou discriminados.

Entretanto, essas iniciativas em algum momento evidenciam as suas contradições. Um exemplo elucidativo recente pode ser constatado na situação que envolveu o mesmo Museu de Arte de São Paulo, e a exposição coletiva *Histórias brasileiras*, inaugurada no dia 26 de agosto de 2022. As duas curadoras responsáveis pelo núcleo *Retomadas*, Clarissa Diniz e Sandra Benites, vieram a público anunciar o cancelamento do núcleo e de suas participações na curadoria, após a recusa do MASP em incluir as obras sugeridas para *Retomadas* em sua totalidade. A instituição teria barrado importantes fotos que retratavam ações do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) na mostra.

A denúncia causou ainda mais rebuliço depois que o Museu divulgou uma carta em que imputou a culpa às curadoras, por terem solicitado a inclusão das obras fora do prazo<sup>15</sup>. Prazo esse que, de acordo com Clarissa e Sandra, nunca havia sido informado a elas. Soma-se a isso o fato de que a curadora-adjunta do MASP, Sandra Benites, pediu demissão na sequência do cancelamento do *Retomadas*. A curadora alegou que ela

---

<sup>15</sup> MASP. *Histórias Brasileiras*. 26/8 a 29/10/2022. Disponível em: <https://masp.org.br/exposicoes/historias-brasileiras>. Acesso em: 30 nov. 2022.

nunca havia de fato participado de nenhuma ação de curadoria do Museu, embora sua entrada tivesse sido celebrada de forma bastante midiática pela instituição.

Após muita pressão, o MASP voltou atrás e lançou nova nota pública chamando as curadoras para um diálogo e sugerindo a mudança da data da exposição a fim de que o núcleo pudesse ser exposto em sua integralidade<sup>16</sup>. Com uma assertividade pouco vista nesse meio, as curadoras publicaram nova carta, através do site do MST<sup>17</sup>, onde colocavam algumas condições para a reinserção do núcleo *Retomadas* na exposição, dentre elas, o aumento dos dias de gratuidade do Museu, a autorização para usar o modelo *copyleft* para a exposição e a distribuição ao público de impressões das fotos que haviam sido barradas de antemão.

Segundo matéria publicada na revista *Arte!brasileiros* (MEDEIROS, 2022), o MASP aceitou praticamente todas as condições colocadas pelas curadoras, além das já citadas: a realização de um ato cultural do MST no dia da abertura da mostra e a realização de um Seminário para discutir questões que tangenciam a proposta do Núcleo *Retomadas*. Ao longo desse trajeto, muitas discussões se estabeleceram e vários textos foram publicados em torno da questão. Destaque para alguns deles, como o texto da artista Dora Longo Bahia (2022) na revista *Select*, no qual revela, numa arqueologia institucional, as camadas que se sobrepõem na gestão e financiamento desses espaços culturais. Dora nos leva a pensar sobre os Conselhos, sobre os patrocinadores, sobre os interesses e o pano de fundo que represam a imagem progressista da maioria dessas instituições. É um caminho um tanto estarrecedor. Será que há algo para além do mercado, da mercantilização e do marketing cultural na atuação institucional?

Outro exemplo relativo às questões de equiparidade pode ser observado no Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro (MAM-RJ), que recentemente contratou um grupo de mulheres para cargos de gestão:

[...] a partir de uma configuração sem precedentes, quatro mulheres ocupam, de uma só vez, cargos de liderança dentro do museu. Além da carioca (Keyna Eleison), que divide o posto com o espanhol Pablo Lafuente, o MAM-RJ anunciou, ao longo deste ano, Lucimara Letelier como diretora adjunta institucional, ao passo que Camilla Rocha Campos ficou à frente das residências e pesquisas artísticas e Gleyce

---

<sup>16</sup> Idem.

<sup>17</sup> CARTA das curadoras após MASP voltar atrás de veto às fotos do MST. 26 maio 2022. Disponível em: <https://mst.org.br/2022/05/26/carta-das-curadoras-apos-masp-voltar-atras-de-veto-as-fotos-do-mst/>. Acesso em: 29 nov. 2022.

Kelly Heitor assumiu a gerência de educação e participação. (VANINI, 2020)

De acordo com Keyna, “O MAM está cada vez mais aberto, entendendo as suas possibilidades de troca de experiências e a importância da atuação de novos públicos em seu interior. Procuramos outros problemas e vamos assistir isso transbordar em curto prazo” (VANINI, 2020).

Ao encontro desses anseios, a instituição lançou em março de 2021 convocatória para diferentes modalidades de Residência. Chama a atenção, em especial, a convocatória para a Residência Pesquisa em Artes, em cujo edital lê-se:

O programa visa questionar formas legitimadas de entendimento da arte, evitando o uso de categorias modernas ou clássicas (matéria, forma, finalidade e eficiência) de pensamento e da leitura de obras, e oferecendo pontos de entrada nas reflexões sobre arte para além da autorreferência.<sup>18</sup>

Todavia, é interessante observar como o edital suscitou inúmeras críticas por parte de artistas, curadores, gestores culturais etc. Dentre elas, destacam-se as que dizem respeito a um movimento de setorização das demandas, tão comum no bojo dessas ações, que tende a ignorar os processos históricos e lutas culturais, sociais e políticas outras que foram travadas por artistas e agentes no passado. Há como uma lacuna narrativa que tende a homogeneizar tudo que é histórico, configurando um grande risco, uma vez que o momento presente demanda visões de mundo matizadas e complexas. Mesmo com claras inclinações progressistas e avançadas, a simplificação revela que serve melhor a posicionamentos estanques. Dessa forma, pensar ações que sejam de fato inovadoras e inclusivas é um grande desafio que a gestão cultural enfrenta na contemporaneidade.

Cabe aqui lembrar um pouco da história desta instituição. O MAM do Rio de Janeiro, assim como o MAM de São Paulo, surge num contexto de afirmação do modernismo no Brasil, na virada da década de 1940 para a década de 1950. Ambas instituições nascem com um forte viés modernista, voltados para as vanguardas e para as novas linguagens artísticas, e se beneficiam de um momento propício para a aquisição de obras de arte numa Europa pós-guerra em crise, bem como de empreendedores/fundadores que têm nas artes forte campo de interesse e investimento,

---

<sup>18</sup> MAM. Rio de Janeiro. **Residência Pesquisa em Artes. 2021.** Disponível em: <https://mam.rio/residencias/residencia-pesquisa-em-artes/>. Acesso em: 29 nov. 2022.

estimulando a inauguração desses museus e a constituição de acervos, tal como o colecionismo privado. Importante ressaltar a forte influência de Nelson Rockefeller, político e empresário norte-americano, na configuração desses museus.

O MAM-RJ abrigou uma mostra reverenciada para a história da arte brasileira: a *Nova Objetividade Brasileira*, organizada por artistas e críticos como Hélio Oiticica, Lygia Clark, Rubens Gerchman, Lygia Pape, Glauco Rodrigues, Carlos Vergara, Flávio Império, Nelson Leirner, Mário Pedrosa, Sérgio Ferro, Waldemar Cordeiro, entre outros. A mostra reuniu diferentes vertentes das vanguardas nacionais: arte concreta, arte neoconcreta, novas figurações – em torno da ideia de “nova objetividade”. A partir desta noção, inspirada pelos escritos de Hélio Oiticica sobre as vanguardas no Brasil, propunha um balanço dos diversos caminhos trilhados pela arte nacional até então. Algumas premissas norteavam a ideia da “nova objetividade”, dentre elas a tomada de posições políticas, a superação do quadro de cavalete, a participação corporal, tátil e visual do espectador. A “nova objetividade” propunha uma nova ação – e reação – diante das artes. Outro exemplo, os *Domingos da Criação*, que Frederico Moraes, na década de 1970, quando era coordenador de cursos, realizava na área externa do museu. Encontros de inventividade coletiva, situados entre os campos da arte e da educação, realizados em parceria com artistas experimentais.

O interesse por tais eventos visa demonstrar que a instituição referida, no caso o MAM-RJ, possui histórico de ser uma instituição que demonstra abertura para o novo, para a busca por uma compreensão das demandas do presente, em suas diferentes esferas, e que na contemporaneidade procura, como outros vários equipamentos, formas de se adaptar ao insurgente, às complexidades e dificuldades do aqui e agora. Mário Pedrosa observa sobre o MAM-RJ e outros museus de arte considerados contemporâneos na década de 1960:

É que os “museus” de arte contemporâneos [...] São eles intrinsecamente casas, laboratórios de experiências culturais. Laboratórios imediatamente desinteressados, isto é, de ordem estética, a fim de permitir que as experiências e vivências se façam e se realizem nas melhores condições possíveis ao estímulo criador. O Museu, assim concebido, é a luva elástica para o criador enfiar a mão. (PEDROSA, 1998, p. 341)

Outro exemplo que coloca em evidência os posicionamentos institucionais e em perspectiva as tensões sociais é a mostra *Queermuseu: cartografias da diferença na arte*

*brasileira*, que foi realizada no Santander Cultural, em Porto Alegre, em 2017. Com curadoria de Gaudêncio Fidelis. De acordo com o Mendonça (2017),

[...] A mostra, com curadoria de Gaudêncio Fidelis, reunia 270 trabalhos de 85 artistas que abordavam a temática LGBT, questões de gênero e de diversidade sexual. As obras - que percorrem o período histórico de meados do século XX até os dias de hoje – são assinadas por grandes nomes como Adriana Varejão, Cândido Portinari, Fernando Baril, Hudinilson Jr., Lygia Clark, Leonilson e Yuri Firmesa.

Quase um mês após a sua inauguração, a mostra foi fechada e cancelada pelo Santander Cultural em consequência dos protestos e acusações levantadas nas redes sociais por grupos conservadores, como o Movimento Brasil Livre (MBL), e constrangimentos presenciais dirigidos aos visitantes da exposição. A mostra foi taxada de ofensiva e acusada de fazer blasfêmia contra símbolos e valores religiosos e cristãos, além de incitação à pedofilia e à zoofilia. Mesmo depois de o Ministério Público do Rio Grande do Sul concluir que as obras da *Queermuseu* não faziam "nenhuma apologia ou incentivo à pedofilia" e recomendar a reabertura da exposição pela instituição, ela não o fez. O êxito das investidas e o encerramento precipitado geraram nova onda de revolta na internet, desta vez denunciando a censura e defendendo a liberdade de expressão.

De acordo com Honorato (2019, p. 104),

Ao que parece, as instituições se tornaram mais suscetíveis às pressões externas. Certamente, aumentou a desconfiança em relação a seu papel de legitimadoras sociais e representantes do interesse público. Ao mesmo tempo, na medida em que vão assumindo a lógica do mercado, tornam-se mais dependentes de certa aprovação pública, ou melhor, de seus clientes. Também as disputas em torno das instituições se tornaram mais acirradas, incluindo "ameaças de violência". Finalmente, as pressões por parte dos detratores se midiaticizaram.

A mostra foi reaberta, quase um ano depois, na Escola de Artes Visuais (EAV) do Parque Lage, no Rio de Janeiro, após o êxito de um financiamento coletivo histórico no Brasil que captou mais de um milhão de reais. Mesmo com as ameaças e protestos, a exposição foi reinaugurada e o Parque Lage sediou uma programação de atividades culturais e debates com foco na diversidade. O curador afirmou que caberia assim à sociedade julgar o mérito artístico da mostra: "com a exposição aberta, essa discussão poderá ser reinstituída" (CARNEIRO, 2018). A mostra foi um sucesso de público, isso é fato, mais de 40 mil pessoas visitaram a exposição, de acordo com dados da EAV.

Entretanto, as questões sobre quanto foi possível expandir o diálogo com os públicos mais conservadores, ou quanto o episódio envolvendo a mostra reverberou nas discussões acerca dos modelos de financiamento e das limitações da dependência das instituições privadas no fomento às artes e suas diferentes linguagens, parecem ter ficado sem grandes avanços.

Algo que se apreende do caso da exposição *Queermuseu* ou das reações à performance do artista Wagner Schwartz, *La Bête*, realizada no Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM-SP), também no ano de 2017 – com ataques à sua reputação e até ameaças de morte – é o grau de intolerância e radicalismo que permeia a sociedade brasileira no atual momento. Há uma verdadeira disputa pelo poder simbólico em curso, e os acontecimentos que se desdobraram desde o impeachment da presidenta Dilma Rousseff em 2016, e desembocaram na eleição de Jair Bolsonaro à presidência do Brasil em 2019, são o corolário dessa disseminação e seus acirramentos, há um projeto de país em curso, e sua visão é dicotômica, obscura e excludente.

O grande risco mora exatamente aí, tal embate tem tomado contornos pouco democráticos com a relativização absoluta da verdade, da ciência, dos fatos. Manipulações de imagens, de notícias, de eventos, numa amplificação máxima, que inviabiliza até a possibilidade de diálogo. As atuações do MBL nos dois casos citados anteriormente evidenciam o caráter manipulativo da verdade e a postura radical adotada pelo grupo. Voltamos então às chamadas “guerras culturais” e, como apontado por Honorato (2019, p. 108), “na forma como revertem pautas morais em projetos políticos”, reverberando nas diferentes sociedades, inviabilizando a criação de campos de diálogos e de participação social. Soma-se a isso um forte princípio de segmentação e apatia na sociedade brasileira, no qual vigora a impressão de que seguimos falando com nossos pares, o que é estimulado pelos algoritmos, enquanto a ideia do *comum* se mantém paralisada.

No limite, a arte e a cultura poderiam tentar promover esses espaços de negociação, mas quais seriam os caminhos possíveis? É um grande desafio. Em certo sentido, as aproximações e construções de Políticas Culturais com ênfase na concepção da diversidade cultural e das pautas identitárias – mesmo sendo um referencial importante, com pressupostos urgentes e necessários – tendem a criar um cenário segmentado que, por conseguinte, enfraquece a noção do *comum* e o espaço

democrático do debate. De acordo com Quintella (2021, p. 61), “Engajar-se epistemologicamente com outros repertórios culturais demanda assumi-los mais enquanto forma e sistema e menos enquanto tema e assunto”, ou seja, a prática da negociação passa pelo alargamento da própria identidade.

Amartya Sen (2015), como Glissant (2005) ou Bhabha (1998), apontam para os riscos envolvidos na exaltação das identidades, principalmente, quando esta exaltação se volta para a noção de identidade fixa, uma máxima perigosa e irreal. Além disso, o esvaziamento das pautas comuns e das trocas dialógicas fragiliza o poder de alcance das demandas sociais coletivas e nossa expansão enquanto sociedade. Há uma demanda pela retomada da esfera da experimentação no que concerne às práticas dialógicas, ao retorno da possibilidade de negociações entre atores, dentro das premissas de uma sociedade democrática. Milton Santos (2007, p. 30) atentava para um aspecto que contribui para a fragmentação do social: “A força da alienação vem dessa fragilidade dos indivíduos, quando apenas conseguem identificar o que os separa e não o que os une”. Como pensar sobre isso em um momento político tão crítico quanto o que vivemos?

Diante da constatação de limitações nas possibilidades de diálogo frente aos discursos conservadores e de extrema direita que se espalham pelo mundo e, fortemente, no Brasil, se coloca a questão sobre qual o limite da diferença cultural, que permite a convivência e a troca? Ao mesmo tempo em que se tem a possibilidade de compreensão multicultural, de construção de um conhecimento interdisciplinar, vivemos tensões específicas. Como é possível pensar estratégias que se insiram numa lógica do *comum*?

García Canclini (2019) propõe uma discussão pertinente sobre possibilidades de articulação em meio a uma sociedade submetida ao tecnocapitalismo, à descidadanização e à vigilância, através da ideia de *hackeamento*: ocupar os interstícios, as lacunas, as brechas desse sistema. O autor afirma que:

Diante da dificuldade de resposta, muitas vezes recorre-se aos hackeamentos, desorganizando um mundo algorítmico para nos localizarmos em seus interstícios. Insiro outra linha de ação: questionar os Estados e organizações latino-americanas desde associações independentes.<sup>19</sup> (2019, p. 155, tradução nossa)

---

<sup>19</sup>Ante la dificultad de responder, suele recurrirse a los hackeos, desacomodar un mundo algoritmizado para ubicarnos en sus intersticios. Inserto otra línea de acción: interpelar a los Estados y organismos latinoamericanos desde asociaciones independientes. (GARCÍA CANCLINI, 2019, p. 155)

García Canclini não descarta insistir na renovação das instituições e até do Estado, mas acredita que a mudança se dará pelos movimentos alternativos, coletivos e individuais, inseridos no micro e no macrossocial. É imprescindível assumir as contradições.

Nesse caminho, o autor aponta também para a necessidade de pensar que existe esperança concreta, que possa ser racional e demonstrável. Para isso aposta na atuação em microescala, em práticas diversas, alternativas, que se complementam. O autor acredita na prevalência das relações entre os diferentes grupos, na promoção da ciência e dos direitos humanos. García Canclini (2019, p. 157, tradução nossa) afirma que:

Três tarefas básicas para sermos cidadãos agora são reconstruir um sentido não dogmático, mas abrangente da heterogeneidade social e mundial, de suas contradições atuais, para sermos solidários de outras maneiras; reconhecer que precisamos ter algo pelo que esperar; e saber que os conteúdos dessa esperança, assim como as formas de realizá-la, são múltiplos, estão sendo construídos e requerem evidências racionais e demonstráveis.<sup>20</sup>

Em certo sentido, partindo do pressuposto de que a grande maioria das pessoas não é extremista, mas apenas levada pela maré – talvez seja momento propício, como mencionado anteriormente, para nos reaproximarmos e nos reapropriarmos daquela esfera da cultura ligada às práticas de socialização, de experimentação como força propulsora para se imaginar outros futuros possíveis, de redefinição do comum. Para isso, o lugar do diálogo deve ser reconsiderado ao mesmo tempo em que uma nova forma de se entender a identidade, mais flexível, permeável e em constante processo de construção ganhe espaço.

Assim, para além da busca pela representação, no reconhecimento das identidades, ao se pensar as políticas públicas para a cultura, é necessário que a produção de presenças e a abertura de campos de diálogo sejam perseguidos, permitindo que a relação com as diferenças se consubstancie. Talvez o caminho seja por um movimento transruptivo – *trans* parece mesmo ser o prefixo do momento – capaz de romper com as dicotomias e propor uma noção renovada de coletividade, não pautada

---

<sup>20</sup> Tres tareas básicas para poder ser ciudadanos ahora son reconstruir un sentido no dogmático sino comprensivo de la heterogeneidad social y mundial, de sus contradicciones actuales, para ser solidarios de otras maneras; reconocer que necesitamos tener algo para esperar; y saber que los contenidos de esa esperanza, así como las vías para cumplirla, son múltiples, están construyéndose y exigen pruebas racionales y demostrables. (GARCÍA CANCLINI, 2019, p. 157)



pela ideia do Universal, da cultura como processo civilizatório, mas por uma noção do comum e da esfera pública, dentro da diferença, entendendo que “a questão do nosso viver juntos é a questão central do político” (MASSEY, 2008, p. 216).

O árduo e necessário caminho de passar da teoria à prática. Nas políticas culturais uma abordagem como essa é ainda bastante embrionária. Evidentemente, percebe-se que há um longo caminho pela frente, mas um barco não navega sem norte e tal norte pode ser emancipador na construção de outras narrativas. Somos atravessados.

### 3.2 ARTE, ARQUITETURA E TERRITÓRIO

Uma das questões que compõem a trama das instituições culturais na contemporaneidade é sua relação com o território e com a cidade. Nessa reflexão, a arquitetura desempenha papel de grande relevância. De acordo com Moulin (1986, p. 381, tradução nossa)<sup>21</sup>, na contemporaneidade os museus, que passam a assumir “o lugar das catedrais da Idade Média, dos palácios do *Grand Siècle* e das estações de trem do século XIX, tornaram-se a maior obra arquitetônica do nosso tempo”. Diante de tal constatação é basilar a reflexão sobre como essas *obras arquitetônicas* se acomodam no espaço, se relacionam com o território e se abrem, ou não, para o seu entorno.

Dentro dessa perspectiva, é relevante observar como as cidades, assim como a cultura, adquiriram nas últimas décadas do século XX centralidade nos debates, pesquisas e desenvolvimento léxico em diferentes abordagens. Há muitas formas de se interpretar a questão. As cidades, que se tornaram o *locus* por excelência da humanidade, possuem um caráter duplo: morada e campo de disputas. Mostram-se de forma muito diferenciada para os diversos grupos e classes que a compõem. E, principalmente, são uma forte seara de atuação e expansão para o atual estágio do sistema capitalista, ao qual estamos submetidos – em sua esfera mais desenvolvida e quiçá mais perversa –, o neoliberalismo.

Nessa abordagem, o pensamento de Otilia Arantes (1998) traz significativas contribuições. Antes de pensarmos sobre as potências que envolvem a cidade – como as que envolvem a cultura – é necessário que se compreenda a virada no status da cidade, dentro de uma visão crítica. A autora chama a atenção para uma mudança substancial no

---

<sup>21</sup> Au cours des vingt-cinq dernières années, le musée, prenant le relais des cathédrales du Moyen Age, des palais du Grand Siècle et des gares du XIX siècle, est devenu l'oeuvre architecturale majeure de notre temps. (MOULIN, 1986, p. 381)

modo de se pensar a cidade por parte dos urbanistas. De um modelo baseado no *plano*, fruto da racionalidade característica da modernidade, para uma perspectiva mais *flexível*, na qual a técnica vai sendo substituída por um conjunto de aspectos de domínio do cultural. De acordo com Arantes (1998, p. 146),

Até bem pouco tempo, a abordagem da cidade, tanto no plano prático das intervenções urbanas, quanto no âmbito do discurso teórico específico, se dava prioritariamente em termos de racionalidade, funcionalidade, salubridade, eficiência, ordenação das funções; pelo menos era assim na imaginação a um tempo política e técnica das pessoas concernidas. Nos dias atuais, tudo parece obedecer ao princípio máximo da *flexibilização*. Daí o primado do desenho – do traçado urbano ao *design* dos microespaços – e do tipo de *representação simbólica* que lhe corresponde.

Essa mudança de abordagem está diretamente ligada à própria ascensão da ideia de cultura na sociedade contemporânea, aliada, segundo a autora, a um modo de expansão do capital, que se ancora na acumulação do “capital simbólico” nos espaços urbanos e se utiliza dele para expandir sua capacidade de atuação. Arantes (1998, p. 152) avalia essa “Era da Cultura” como “uma idade em que a noção de cultura se expandiu a ponto de abarcar praticamente todas as dimensões da vida social” e isso, “redonda numa expansão de instituições e num retorno material nada desprezível para os produtores culturais – sejam eles Estados ou empresas”.

Essa face objetiva da materialização da cultura no espaço da cidade pode ser extremamente conflituosa, haja vista os megaeventos que se multiplicam ao redor do globo, associados a processos de “revitalização” e gentrificação. Mas, numa lógica mais cotidiana, a cultura passa a ser percebida numa “forma-mercadoria” e o que se consome é um estilo de vida. Nesse sentido, Arantes (1998, p. 153) aponta o lado da cultura que “tornou-se peça central para a máquina reprodutiva do capitalismo” e traz a França sob a gestão de François Mitterrand (1981 a 1995) como exemplo elucidativo dessa situação. Seu ministro da cultura à época, Jack Lang, chegou a afirmar que “a cultura é o nosso petróleo” (ARANTES, 1998, p. 152), consideração um tanto simbólica. Os apontamentos da autora trazem a reflexão sobre a cultura, em sua esfera de realização no espaço da cidade, através da “culturalização da vida concomitante à comodificação da cultura, a que temos que recorrer para entender o porquê do sem-número de Centros Culturais, casas de espetáculo e museus” (1998, p. 157).

Voltando às cidades e à sua centralidade na discussão contemporânea, o que a autora observa é uma tentativa de retomada da *res pública*, num processo de enfrentamento das *patologias urbanas*. O risco a que Arantes se refere é aquele da “estetização dessas patologias” no lugar do seu enfrentamento estrutural (1998, p. 165). Ao refletir sobre tais patologias, a questão do esvaziamento da esfera pública adquire grande relevância. Importantes autores já se debruçaram sobre a questão, como Hannah Arendt e Giorgio Agamben. Essa acepção merece um pouco mais de atenção.

Hannah Arendt, no livro *A condição humana*, primeira impressão em 1958, desenvolve pertinente análise sobre a ascensão do *moderno individualismo* às custas do esvaziamento da esfera pública. Segundo a autora de clássicos como *As origens do totalitarismo* (1951) e *Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal* (1963), a entrada na esfera pública da esfera privada, resultado, dentre outros, da transferência do poder autoritário da família para o mundo e da ascensão da intimidade à praça pública, na sociedade da produção de bens de consumo em massa, levou conseqüentemente a uma confusão entre o político e o social, entre o público e o privado. Tal situação afetou fortemente o alcance do político perante a sociedade, sendo aquele amplamente invadido por questões que, de acordo com a autora, são em grande medida *irrelevantes* porque ignoram a questão do *mundo comum*, no sentido que tem a *polis* para os gregos e a *res publica* para os romanos (ARENDR, 2007, p. 66). Para a filósofa,

Conviver no mundo significa essencialmente ter um mundo de coisas interposto entre os que nele habitam em comum, como uma mesa se interpõe entre os que se assentam ao seu redor; pois, como todo intermediário, o mundo ao mesmo tempo separa e estabelece uma relação entre os homens. A esfera pública, enquanto mundo comum, reúne-nos na companhia uns dos outros e, contudo, evita que colidamos uns com os outros, por assim dizer. O que torna tão difícil suportar a sociedade de massas não é o número de pessoas que ela abrange, ou pelo menos não é este o fator fundamental; antes, é o fato de que o mundo entre elas perdeu força de mantê-las juntas, de relacioná-las umas às outras e separá-las. (ARENDR, 2007, p. 62)

O reflexo dessa análise é muito apreensível nos dias atuais. As dificuldades de uma expansão real da esfera pública no mundo contemporâneo são bastante evidentes, bem como o é o esvaziamento dos sentidos que a política possui e seu alcance no bojo da sociedade. Essa reflexão aliada ao desenvolvimento da chamada *sociedade do espetáculo* (DEBORD, 1997), produz efeitos ainda mais devastadores. A sensação que

fica é a de que a política se tornou um campo de encenações e performances, a disputa é narrativa e tem viés sensacionalista, urge retomar a esfera política da vida em sociedade. A cidade, como morada por excelência da humanidade, é um terreno onde isso poderia se dar de forma mais estruturada, pois é o *lugar* onde se concentram as alegrias e as penúrias do modelo de civilização desenvolvido até aqui.

Ainda refletindo sobre *A condição humana*, Hannah Arendt afirma que “grandes números de indivíduos, agrupados numa multidão, desenvolvem uma inclinação quase irresistível na direção do despotismo” (2007, p. 53). No Brasil de 2022, essa premissa é tão real quanto estarrecedora, assim como a impossibilidade de diálogo entre as diferentes ideologias que compõem essa sociedade. A incapacidade de se observar um objeto a partir de diferentes pontos de vista se mostra crônica, e mais fundo vão ficando o abismo e o antagonismo que dividem nossa sociedade. Arendt (2007, p. 67) afirma que:

Somente quando as coisas podem ser vistas por muitas pessoas, numa variedade de aspectos, sem mudar de identidade, de sorte que os que estão à sua volta sabem que veem o mesmo na mais completa diversidade, pode a realidade do mundo manifestar-se de maneira real e fidedigna.

A questão que se coloca é muito complexa, não pode ser pensada com soluções simplistas ou dicotômicas, exige o *pensamento complexo*, apontado por Morin (2007), ou seja, uma abordagem que permita a matização, a incorporação das incertezas, a sobreposição de ideias, que busque dar ênfase à criatividade e à inventividade – incorporando a incerteza – diante da constatação de que não existem verdades absolutas e que uma sociedade complexa precisa ser pensada complexamente. Em *O declínio do homem público* (1976), Sennett também aborda essa decrescente participação nas questões políticas acompanhada pela ascensão do culto ao individualismo. E, dentro da discussão iniciada aqui, sobre a cultura e a cidade, é dessa nova face da sociedade contemporânea que as questões relativas à cidade precisam ser consideradas.

Nesse sentido, a questão do *lugar público* ganha um peso considerável e a perspectiva de como a cidade pode proteger sua permanência e sua efetividade é perseguida por diversos sociólogos, filósofos, arquitetos e urbanistas. A questão do lugar público é ainda confrontada pelo que Arendt (2007) constata, com o advento da sociedade moderna, como a ideia da vida privada se transferiu para a propriedade

privada. Bem absoluto a ser protegido às custas do sacrifício da coisa pública. A sociedade da produção de bens de consumo em massa contribui fortemente para o avanço dessa acepção. Assim, a questão central que se coloca é como, na sociedade atual, é possível repensar o lugar da esfera pública, da vida comum? Como a cidade pode contribuir para isso, através dos seus modos de configuração e organização? Poderiam as instituições culturais contribuir também para a reconstrução do *comum*?

O autor Richard Sennett, na obra *Construir e habitar* (2018), traz propostas pragmáticas, concretas e pontuais sobre a perspectiva de se abrir uma cidade. Abrir a cidade significa repensá-la de modo mais democrático, plural e complexo, no sentido de viabilizar processos dialógicos, ou seja, de se retomar a esfera pública da urbanidade. Sennett é categórico ao afirmar que “uma cidade aberta requer que aqueles que nela vivem desenvolvam a capacidade de lidar com a complexidade” (2018, p. 20). O autor traça um paralelo entre a possibilidade de abertura e a atuação dos planejadores urbanos, mas não só, Sennett enfatiza também o papel dos “urbanitas” na relação com a cidade, e como a atuação de ambos pode tornar uma cidade mais aberta. Sobre os urbanitas, Sennett retoma algumas práticas que foram se perdendo na contemporaneidade, muitas vezes pela ausência de uma relação direta com a cidade, pela própria dinâmica da vida moderna ou até mesmo pelo medo ou a *agorafobia*, tão crescentes na atualidade. Ele se refere ao “conhecimento corporificado” (2018, p. 200), aquele que nos chega por meio das sensações, o lugar e o espaço ganham vida no corpo. Sentir a cidade, as ruas, apreendê-la através dos sentidos. Essa relação com o espaço se torna algo desconcertante diante da racionalidade imposta pela modernidade. A aceleração das dinâmicas urbanas, as novas tecnologias de deslocamento, o cérebro na mão, como sugere Teixeira Coelho (2015), imprimem outra lógica na relação do sujeito com o meio, mais distanciada, menos experimental.

Assim, atos que parecem banais à primeira vista, como andar pela cidade – Sennett evoca a figura do *flâneur* que “de certa forma caminha pela cidade para se conhecer” (2018, p. 209) –, a forma como o deslocamento corpóreo afeta a orientação espacial, os marcos do espaço, noções de escala, processos de reconhecimento e expansão das capacidades cognitivas. Ou a prática de falar com estranhos, em sentido dialógico, que permite uma interação real, sem dirigismo, hierarquias ou preconceitos. “[...] as técnicas dialógicas de deslocamento, ruptura e incerteza estabelecem um tipo diferente de comunidade da fala: uma comunidade em que as pessoas estão juntas, mas

não necessariamente de acordo” (2018, p. 218). Estabelecer esse tipo de comunicação é, certamente, um grande desafio nos dias atuais, a fala parece estar contida num processo próprio de negação do outro e os campos de diálogo restritos à essa limitação. Isso abala a consciência de que é possível conviver com o outro, com o diferente, sem precisar fugir deles ou mudá-los.

Já ao refletir sobre a perspectiva de organização do espaço, Sennett (2018) afirma que “no traçado do espaço público precisamos de estratégias para atrair pessoas”, ou seja, espaços sincrônicos, que sejam um convite à mistura, mas não uma imposição. Nessa lógica, o autor traz a noção de *porosidade*, ou seja, aquilo que é permeável, mesmo mantendo sua forma. Nas cidades, um dos grandes desafios hoje é a possibilidade de se criar membranas, fronteiras e não divisas, que “assinalam um limite de baixa intensidade”. Segundo Sennett (2018, p. 240), “a divisa fechada domina a cidade moderna. [...] a forma mais disseminada internacionalmente de novos empreendimentos residenciais é a comunidade cercada e fechada dentro de um muro delimitador”. Tal modelo não estimula as “trocas entre diferentes comunidades raciais, étnicas e de classe”, ou seja, hoje o desafio do planejador consiste em criar membranas, criar limites mais porosos.

Finalmente, e pertinente ao foco deste trabalho, a constatação de Sennett (2018, p. 267) de que “não existe um modelo de cidade aberta”, mas sim tentativas e variedade de formas. Surge daí a analogia com a sementeira, no que o autor denomina de “planejamento de sementeira”, ou seja, “a mesma semente, semeada em diferentes circunstâncias quanto à água, aos ventos e ao solo, gera diferentes colônias de plantas [...] As sementes servem como formas-tipo cujas manifestações – as plantas – mudam de caráter em diferentes circunstâncias”. A cidade pensada a partir do cultivo, não dos planos-mestre. “A essência do planejamento de sementeira é especificar minimamente como a forma se relaciona com a função; o que abre espaço para o máximo de variação e inovação” (p. 268).

Essa analogia é bastante rica para se pensar as cidades, o urbanismo, a arquitetura e os equipamentos culturais. Sennett prossegue: “em vez de planejar o todo, o planejamento de sementeira busca criar “bolsões de ordem” em termos de sistemas abertos” (2018, p. 268). Há o desejo de que as coisas, para além de sua estética, suas conceituações filosóficas, suas diferentes abordagens e premissas, sejam também frutíferas na imaginação e na construção de outras realidades possíveis, o que pressupõe

considerar as diferentes demandas que se desenrolam em torno desses espaços. Mas não existem receitas prontas. É um trabalho que pede processos dialógicos, complexos, que incorporem as ambiguidades, que permitam diferentes pontos de vista e diversificadas impressões sobre o mundo, *abrindo espaço para o máximo de variação e inovação*.

Além da discussão sobre as cidades e sua relação com a cultura, essa acepção interessa aqui pelo fato de que, aos moldes de se abrir uma cidade, poderíamos pensar em modos de se abrir as instituições culturais para atuarem como campos de experimentação e negociação. Obviamente não se espera que as instituições culturais deem conta de um problema tão complexo – o aprofundamento da experiência coletiva – que está muito além dos seus limites, entretanto, cabe observar como, no seu microcosmo, esses espaços podem atuar como dissidentes da lógica cindida que vigora nas cidades contemporâneas.

Quando pensamos nos equipamentos culturais, aqui entendidos em seu amplo espectro, percebemos que tendem a refletir esse macrocosmo em suas próprias atuações e prospecções. Raramente há, de fato, uma relação intrínseca com os espaços de seu entorno, haja vista a maioria dos projetos de requalificação urbana, que tem a cultura como eixo central, ao mesmo tempo em que baseados em lógicas de gentrificação, como exemplo o Museu do Amanhã no Rio de Janeiro, projeto do arquiteto espanhol Santiago Calatrava, desenvolvido de forma bastante controversa, com forte processo de apagamento da memória e exclusão da população local.

Contudo, é possível identificar experiências exitosas, equipamentos que privilegiam a esfera do vivencial e que levam em consideração o seu entorno e suas questões subjacentes. Segundo Paulo Mendes da Rocha (2014), em entrevista ao Itaú Cultural, “a arquitetura, se de boa qualidade, e essa é uma questão sutil de avaliação, pode criar espaços integrados com a comunidade, e que tenha um uso, uma visitação, um apelo. Mas, por outro lado, pode criar espaços bastante herméticos e sofisticados”. Ou seja, há uma tomada de decisão relativa ao programa, ao projeto, à função e à forma na construção e na atuação desses equipamentos, e isso não deve ser ignorado. De acordo com Sperling (2012),

O deslocamento da ênfase sobre uma arquitetura-marco para uma arquitetura-vazio relacional traz em seu bojo as bases da reflexão sobre arquitetura contemporânea, e no contexto específico, sobre espaços expositivos contemporâneos e os eventos que suportam. A

reflexão sobre a forma, eminentemente pertencente ao território da estética, e sobre a função, da qual o campo da organização de sistemas é especializado, estruturam há muito tempo o pensamento sobre o fazer arquitetônico. O foco direcionado para a especificidade arquitetônica, a construção de estruturas espaciais como suportes para dinâmicas sociais, posiciona os eventos – e não as funções – como protagonistas da construção de relações espaciais.

A relação entre arte e arquitetura é antiga, entretanto as transformações decorrentes da passagem do pensamento moderno para o contemporâneo marcam um ponto de inflexão nessa relação. De acordo com Foster (2017, p. 7), “nos últimos cinquenta anos, muitos artistas abriram a pintura, a escultura e o cinema para o espaço arquitetônico ao seu redor, e no mesmo período, muitos arquitetos se envolveram com as artes visuais”. Essa relação designa importante papel na *configuração de espaços em nossa economia cultural*. Foster (2017, p. 8) prossegue afirmando que “ainda há pouco tempo, um quase pré-requisito para uma arquitetura de vanguarda era seu compromisso com a teoria; mais recentemente passou a ser a relação com a arte”. Donde advém seu conceito de “complexo arte-arquitetura”.

Ao pensarmos as instituições culturais hoje um ponto relevante é como esses dispositivos podem ser espaços reais de experiências e como a arte pode ser uma chave de reencantamento com o mundo. Uma das características que pode ser computada às artes é aquela de ser *transruptiva*, por mais que a arte não tenha que ser nada a princípio, ela pode ser o que quiser ser. O que ela não pode, definitivamente, é ser domesticada, cooptada ou usada para fins doutrinários e comerciais. À arte cabe a liberdade, o tensionamento, a transgressão. Mas será que os espaços culturais e suas arquiteturas monumentais têm contribuído para tal liberdade?

Alguns exemplos simbólicos de espaços culturais ou museus que encarnaram bem essa relação entre arte e arquitetura recebem as mais variadas críticas. Otilia Arantes, em *O lugar da arquitetura depois dos modernos* (1993), faz uma análise sobre a construção do Centro Georges Pompidou, ou *Beaubourg*, como é chamado pelos franceses, inaugurado em Paris em 1977. Com projeto de Richard Rogers e Renzo Piano, foi encomendado pelo governo francês dentro da perspectiva da cultura como vetor de desenvolvimento e prosperidade, na linha dos grandes projetos de investimento, encabeçando também outros processos de renovação urbana.

Foster (2017) avalia como Rogers e Piano, juntamente com Norman Foster, foram responsáveis pelo desenvolvimento de um estilo global na arquitetura. Sendo que



o Centro Georges Pompidou foi o primeiro projeto de projeção internacional da dupla, que posteriormente se separou. Um ponto expressivo diz respeito às “contradições que aparecem pela primeira vez com o Beaubourg”. Segundo Foster (2017, p. 53), “Rogers rendeu tributo a nossa sociedade de cultura de massas com os aspectos pop e *high tech* da sua arquitetura; ao mesmo tempo, insiste numa noção humanista de cidade como ‘lugar de encontro’”. Essas contradições não param por aí, considerando que os discursos ecológicos que permeiam muitas dessas importantes firmas de arquitetura parecem não ecoar profundamente em seus projetos, tampouco a esfera cívica assumida no discurso por grande parte desses arquitetos.

Vê-se a consolidação do que Foster denomina como “negócios da arquitetura como marca” – e Otília Arantes identifica como o *star system* na arquitetura – no qual a assinatura e o “uso de formas idiossincráticas lhes conferem uma identidade” (FOSTER, 2017, p. 57). O autor prossegue com outros importantes exemplos: “para que os edifícios se destacassem de arredores muitas vezes lúgubres, Gehry usou torções neobarrocas, Koolhaas, dobras, e Zara Hadid, vetores futuristas” (p. 57). Entre um extremo e outro, Foster conclui que para muitos arquitetos e críticos “o espetacular é um substituto suficientemente bom para o democrático” (p. 61).

Ainda pensando sobre espaços culturais, dentro da perspectiva da arquitetura contemporânea, interessante a análise que David Sperling (2012) faz das relações entre forma e espaço em dois casos antípodos: o Museu Guggenheim de Bilbao e o MUBE em São Paulo. Em relação ao Guggenheim, projeto do arquiteto Frank Gehry, Sperling (2012) afirma que:

Encobertos pela alta tecnologia empregada, o museu e seu processo de concepção sofrem de um anacronismo exatamente no que arquitetura e arte se tangenciam. Para Gehry, por definição, a arquitetura é escultura, e, por conseguinte, o arquiteto passa a ser um tanto escultor. O “fetiche do processo” de criação, no caso do museu, é composto pela associação de um processo artístico a outro de engenharia, ou ainda, da imagem do processo do grande artista clássico que esculpe sua obra, fazendo nascer a forma da matéria, em continuidade ao qual se desenvolve um processo mediado pelas mais avançadas tecnologias em engenharia e computação para materializar a criação do artista. O paradoxo existente entre as duas etapas do processo, uma germinada no gesto do gênio criador e outra no projeto e produção simultâneos mediados por computador, estampa por sua discrepância o anacronismo do entendimento de criação artística que a obra – e o arquiteto – cristaliza.

Contraponto a esse modelo, segundo Sperling (2012), é o MUBE em São Paulo. O projeto de Paulo Mendes da Rocha, em seu modelo original, cujo cercamento não fazia parte, era um projeto que pressupunha o espaço livre e para uso urbano. Um projeto que “privilegia as fronteiras ao invés das barreiras”:

O projeto resulta da concepção de museu como espaço público em sentido mais amplo, sua morfologia inusual potencializa aproximações entre as noções de público, cidade e cultura; uma utopia, "uma pedra no céu", nas palavras do arquiteto. Segundo o arquiteto, o projeto já nasceu em diálogo com o urbano: uma praça com um marco, sendo ela mesma e seu subsolo o referido museu. O marco, uma grande viga protendida em concreto, pousada como um vetor perpendicular à Av. Europa, é plano de referência do declive do entorno e escala angular de leitura da esquina. [...] O museu é escultura inaugural, escala de medida de todas as outras. Instaura a ocupação do lugar, pois fisicamente foi o primeiro elemento construído. (SPERLING, 2012)

Uma constatação que pode ser feita sobre o MUBE, entretanto, é que hoje seu uso nessa premissa de totalidade teve muitos dos sentidos esvaziados, embora se perceba um esforço das atuais gestões em ressignificá-lo, recuperando sua essência e expandindo sua atuação. Isso nos leva a outra reflexão sobre o alcance da arquitetura na intervenção e construção de espaços na cidade: não é apenas encargo dos arquitetos pensar o formato e propor variados usos do espaço. Cabe também aos gestores dessas instituições, bem como ao poder público e à própria sociedade civil, viabilizar usos mais abrangentes, democráticos e humanos da cidade e de suas instituições.

Voltando à questão da experiência, o autor Hal Foster (2017) traz uma crítica contundente ao distanciamento existente entre a ideia da arte e arquitetura contemporâneas enquanto promotoras de *experiências fenomenológicas*, ao avaliar que:

Embora muitos artistas e arquitetos privilegiem a experiência fenomenológica, não raro oferecem quase o oposto: a “experiência” devolvida a nós como “atmosfera” ou “afeto” – ou seja, como ambientes que confundem o real com o virtual, ou sentimentos que não são os nossos, mas que, não obstante, nos interpelam. [...] É uma nova versão do velho problema da fetichização, pois toma nossos pensamentos e sensações, processa-os como imagens e efeitos e os recebemos de volta agradecidos e deslumbrados. (2017, p. 13)

Nesse sentido, o autor do livro *O complexo arte-arquitetura* busca contrapor práticas que apostam na “particularidade sensível da experiência” àquelas que apostam

na “subjetividade atordoada e à sociabilidade atrofiada sustentada pelo espetáculo” (2017, p. 13). É oportuno observar o aumento considerável no número de museus espalhados pelo mundo, não só de arte contemporânea, mas de diversificadas naturezas, bem como a expressiva confluência de público aos museus monumentos espalhados pelo mundo. O que nos faz refletir sobre a efetiva experiência por parte do público nesses espaços, em especial, numa sociedade mediada pela ideia de *hype*. Segundo Oliveira (2018, p. 285), “o consumo da cultura sem que haja tempo para uma apropriação efetiva acirrou-se ainda mais com o advento da sociedade de massa que não precisa de cultura, mas de diversão, rapidamente consumida como os demais produtos”.

Agamben (2012) chama a atenção para esse processo de expropriação *da experiência* e de uma incapacidade que vai se tornando crônica, num tempo mediado por diferentes dispositivos, em vivenciar o mundo através dos sentidos. Apreendê-lo num sentido amplo, experienciá-lo. O estágio atual do capitalismo, somado ao alto desenvolvimento tecnológico vigente, possui uma ideia própria sobre que tipo de experiência deve ser promovida pela cultura. Mas não é dessa experiência que se trata aqui, uma experiência midiática, superficial, que trata a obra de arte como bem de consumo, nem tampouco trata-se de um retorno à experiência contemplativa, do cubo branco. É a busca por experiências sensíveis reais, dos sujeitos com as linguagens artísticas, as ações, os objetos, os *insights*, as memórias, transformadoras e emancipatórias. Cabe aqui a reflexão de Jacques Rancière (2005), no texto *Sobre políticas estéticas*, sobre os espaços da arte. O autor afirma que:

O museu do futuro deve responder a imperativos de integração, de reconhecimento das capacidades de todos. E deve ao mesmo tempo surpreender as expectativas de quem o visita e contribuir com o choque da experiência para formar um sensorio diferente. O sensorio da arte é sempre um ‘senso comum’ paradoxal, um senso comum dissensual, feito de aproximação e distância. (p. 73, tradução nossa)<sup>22</sup>

Mas essa não parece ser a tônica vigente. A própria relação dos museus com as obras de arte das chamadas vanguardas artísticas apresenta fortes contradições. Foster (2011) analisa a absorção por parte dos museus de produções artísticas da vanguarda que, na realidade, em princípio questionavam a lógica institucional e mercadológica da

<sup>22</sup> El museo del futuro debe responder a imperativos de integración, de reconocimiento de las capacidades de todos. Y debe ao mismo tempo sorprender las expectativas de quienes lo visitan y contribuir con el choque de la experiencia a formar un sensorium diferente. El sensorium del arte es siempre un <<sentido comum>> paradójico, un sentido común dissensual, hecho de acercamiento y de distancia. (RANCIÈRE, 2005, p. 73)

arte, mas, no entanto, acabam sendo absorvidas pelas mesmas. Segundo o autor, “o problema reside justamente nessa conformidade, pois ela reduz a pressão que a arte exerce sobre a arquitetura, e o que se esperaria é que as instituições realçassem essas contradições em vez de eliminá-las por meio do projeto arquitetônico” (2017, p. 142). Há um forte embate entre os fundamentos da arte e sua institucionalidade e é interessante pensar o papel da arquitetura nessa relação.

A transparência, apregoada pela perspectiva moderna – que instituiu o cubo branco como modelo privilegiado para a exibição de obras de arte, dada sua objetividade e pouca interferência nos trabalhos – se transforma com o advento da noção pós-moderna da arte e da arquitetura, vê-se a ascensão do *blur*, da névoa. Observa-se “a passagem de um museu de ‘interpretação’ para um museu de ‘experiência’” (FOSTER, 2017, p. 144). Entretanto, ainda em diálogo com Foster (2017), é preciso salientar o quanto essa lógica contemporânea da *ofuscação* não serviria mais para confundir do que para elucidar. Particularmente num tempo onde impera uma “subjetividade e uma sociedade entregues a um fetichismo da imagem e da informação” (FOSTER, 2017, p. 156).

Parece mesmo haver um descompasso entre o estágio atual do capitalismo global e as possibilidades da arte como promotora de faíscas, incitadora de emancipação. O processo de formatação da vida, da arte, da cultura, não parece encontrar respiro fora desse sistema de coisas. Entretanto, evitando um pensamento maniqueísta, há um entendimento de possibilidades de atuação e de interferência por dentro, mudanças de posicionamento, numa tomada de decisões contínua.

Um bom exemplo dessa atuação é o Centro Cultural São Paulo (CCSP), espaço que vem desenvolvendo uma relação bem distinta com o público e com a cidade, especialmente com o seu entorno. O icônico prédio, projetado por Eurico Prado Lopes e Luiz Telles em pleno regime militar, possui entradas permeáveis sem portas, sem catracas, com ruas internas e pátios protegidos que estimulam o acesso e o livre tráfego. Segundo Telles (apud PALOMINO, 2019), “Ninguém conseguiu censurar a arquitetura. Fizemos um espaço para reunir as pessoas, um edifício democrático”.

No caso do CCSP, a variedade de usos que coabitam seu espaço e a diversidade de públicos e atividades que são ali desenvolvidas, inclusive a partir da própria articulação desses públicos-atores, é algo que realmente salta aos olhos. Em um passeio

pelas suas dependências a vivacidade é surpreendente. É um claro exemplo de como um equipamento pode privilegiar múltiplos usos, estar aberto à sociedade e ao entorno, se deixar ser influenciado pelas demandas que vêm de fora, que extrapolam sua institucionalidade própria. Certamente a arquitetura tem um importante papel nesse caso, mas não é só isso que torna esta instituição cultural um espaço com viés democrático, é, antes, sua capacidade de praticar a escuta e a observação ativas, entender as capilaridades que subjazem suas estruturas e trabalhar com elas.

Para dar continuidade a esta pesquisa, passaremos agora às duas instituições selecionadas, a Casa do Povo e a Pinacoteca de São Paulo, sobre as quais abordaremos tanto aspectos arquitetônicos quanto relacionais e programáticos. O interesse pelas duas instituições se dá, como mencionado anteriormente, pelo caráter distinto de cada uma, bem como pela presença em um território comum, o centro de São Paulo, com um processo histórico de ascensão e esvaziamento bastante controverso, e com uma atualidade tão mais desafiadora. No próximo capítulo abordaremos essas e outras questões, considerando os desafios levantados neste capítulo.

#### 4 LINHAS DE FORÇA: CASA DO POVO E PINACOTECA DE SÃO PAULO

*Porque somos apenas  
animais acossados  
na luta pela sobrevivência  
escrevemos as cavernas  
e os cadernos.  
(Adília Lopes, 2019)*

A experiência da pesquisa, em sua esfera prática, no campo, é algo ao mesmo tempo instigante e desafiador. Aproximar-se de uma coisa, no sentido complexo de coisa<sup>23</sup>, a fim de observá-la, é precedido pela sensação de insegurança e receio. Insegurança no sentido de saber se aproximar de forma ética e coerente. Receio em se fazer uma avaliação superficial, ou até mesmo, em alguns sentidos, tendenciosa. Toda análise é parcial, angular e referenciada. Como nos lembra Merleau-Ponty em *Fenomenologia da percepção*:

O sistema da experiência não está desdobrado diante de mim como se eu fosse Deus, ele é vivido por mim de um certo ponto de vista, não sou seu espectador, sou parte dele, e é minha inerência a um ponto de vista que torna possível ao mesmo tempo a finitude de minha percepção e sua abertura ao mundo total enquanto horizonte de toda percepção. (1999, p. 408)

A partir desse entendimento, ao dar início a essa etapa do trabalho, buscamos realizar uma aproximação aberta, com os sentidos despertos para todo e qualquer tipo de informação e significado que o interlocutor estivesse disposto a compartilhar e que a experiência vivida corporalmente pudesse despertar.

Nesse sentido, as abordagens propostas por Richard Sennett (2018) sobre como se tornar um *urbanita competente*, foram de grande valor. Alguns pontos destacados pelo autor foram incorporados na pesquisa, a fim de estabelecer diálogo com as instituições culturais e com os agentes envolvidos no processo – especialmente aqueles

---

<sup>23</sup> Tim Ingold trata da ideia de *coisa* no artigo *Trazendo as coisas de volta à vida*: “Em seu célebre ensaio sobre *A coisa*, Heidegger (1971) buscou delinear justamente o que diferiria uma coisa de um objeto. O objeto coloca-se diante de nós como um fato consumado, oferecendo para nossa inspeção suas superfícies externas e congeladas. Ele é definido por sua própria contrastividade com relação à situação na qual ele se encontra (Heidegger, 1971, p. 167). A coisa, por sua vez, é um “acontecer”, ou melhor, um lugar onde vários acontecimentos se entrelaçam. Observar uma coisa não é ser trancado do lado de fora, mas ser convidado para a reunião. Assim concebida, a coisa tem o caráter não de uma entidade fechada para o exterior, que se situa no e contra o mundo, mas de um nó cujos fios constituintes, longe de estarem nele contidos, deixam rastros e são capturados por outros fios noutros nós. Numa palavra, as coisas vazam, sempre transbordando das superfícies que se formam temporariamente em torno delas” (INGOLD, 2012, p. 29).

relativos às *práticas dialógicas*. Sennett (2018) nos adverte sobre a importância de se “ouvir o que não foi dito”, por meio do exercício da escuta e do silêncio, “a prática do silêncio tem um aspecto sociável, além do aspecto de autodisciplina: a passividade verbal demonstra respeito pelo outro como pessoa, e não como tipo” (p. 220). Ele nos exorta também a pensar sobre as diferenças entre a *voz declarativa* e a *voz subjuntiva*: “o essencial na voz declarativa é que privilegia a clareza de expressão, ao passo que a voz subjuntiva privilegia a ambiguidade” (p. 220). Isso significa que uma voz que declara assertivamente suas ideias e opiniões estabelece diálogos diferentes daquela que se abre à colaboração, numa construção partilhada do diálogo.

Algumas outras noções desenvolvidas por Sennett (2018) foram também instrumentos valiosos na relação com o espaço e com o *outro*. Como as *formas abertas* e a questão da corporeidade, o corpo como instrumento relacional com o mundo. “Num sistema aberto, não há destino [...] Em lugar de destino, que pressupõe que a vida deve seguir certo rumo, num sistema aberto o processo é que determina o fim” (p. 224). Ou o *conhecimento corporificado* que se desenvolve a partir das experiências e associações sensíveis. Dessa forma, a abordagem realizada durante o processo de pesquisa buscou levar em conta esses parâmetros, tentando possibilitar uma via de mão dupla, bem como a abertura ao *outro*, dentro de nossos universos distintos.

A busca por um interlocutor foi parte desse processo. A fim de nos aproximarmos das instituições culturais objetos desta pesquisa, tentamos entrar em contato com pessoas com quem já houvesse algum tipo de relação prévia, fosse da esfera do trabalho ou do estudo. Por atuar há mais de 10 anos como produtora cultural, a pesquisadora possui uma rede de contatos dentro das instituições, da qual lançou mão para criar um canal de trocas. Obviamente, os primeiros contatos estabelecidos levaram a outros contatos, mais diretamente ligados aos eixos conceituais da pesquisa. Dessa forma, iniciamos um diálogo com Jean Camoleze na Casa do Povo, responsável pelo Acervo, e com Thierry Freitas na Pinacoteca, Assistente de Curadoria.

#### 4.1 DEFININDO OS ESCOPOS

Na primeira visita realizada à Casa do Povo (CdP), intermediada por Jean Camoleze, coordenador do acervo, foi possível fazer um reconhecimento dos diferentes espaços que compõem a Casa. Também foi possível conhecer a maioria da equipe que trabalha diretamente na gestão do espaço e identificar suas funções. Durante esse

processo de reconhecimento do espaço e das pessoas envolvidas nas diversas atividades, o fio condutor da conversa e aproximações dizia respeito ao aspecto de abertura da Casa, da relação dialógica com o entorno, bem como da relação orgânica entre equipes e a Casa.

Jean Camoleze foi contratado pela atual gestão para organizar o arquivo da instituição, possibilitar uma maior difusão do acervo e dinamizar as atividades e usos da biblioteca, fechada desde a década de 1980 e reaberta em 2019, que conta com uma diversidade de temas e com uma significativa coleção ídiche. De acordo com Camoleze (2022),

Entre coleções e fundos, a Casa do Povo possui 16 conjuntos documentais, que precisam de tratamentos e procedimentos técnicos que possibilitem a maior difusão do acervo e a recuperação da informação. A partir da soma desses conjuntos, a Casa mantém mais de 10.000 mil documentos, além de contar com uma biblioteca com aproximadamente 1.000 títulos, e uma coleção de livros raros com aproximadamente 4.000 exemplares em idioma ídiche.

Jean tem uma vasta experiência na área de Ciência da Informação, tendo realizado seu doutorado com pesquisa acerca dos arquivos e acervos de movimentos sociais. Essa expertise é muito cara para a Casa do Povo, que nasce como uma instituição criada a partir de um movimento da sociedade civil judaica no Brasil, e que se posiciona como um espaço de articulação e resistência.

Algo que foi pontuado pelo interlocutor com relativa constância diz respeito a essa história: seu contexto de criação, sua missão originária e como, de forma tangencial, essas premissas ainda se faziam sentir nas atuações da CdP até os dias atuais. Agora, em contextos diferentes, mas ainda bastante complexos, de realidade. A Casa do Povo foi inaugurada em 1953, no pós-guerra, a partir de uma articulação espontânea, mas já amadurecida, de uma parte da comunidade judaica residente na cidade de São Paulo. Foi erguida por um esforço coletivo, a muitas mãos, pautado pela noção de práticas coletivas. Surge ligada à ideia de combate ao fascismo e atuante no sentido de acolher e mitigar, em algum sentido, as agruras enfrentadas pelo povo judeu naquele momento. Dessa comunidade, uma ala mais progressista dentro do judaísmo – surge um instituto cultural (Israelita Brasileiro), uma escola (Scholem Aleichen), um jornal (Nossa Voz) e, posteriormente, um teatro (TAIB). Mas destaca-se,



principalmente, toda uma tecnologia de auto-organização que foi se tornando evidente ao longo de sua atuação, desde a sua origem.

O Instituto Cultural Israelita Brasileiro (ICIB), a Casa do Povo, viveu momentos de glória e momentos de crise. Com tensões políticas entre seus membros, perseguições durante o período da ditadura militar e o processo de esvaziamento do centro de São Paulo que, como território, também passou por essa alternância entre momentos de glória e momentos de decadência e esvaziamento. Desde a década de 1980, mesmo com a diminuição das atividades desenvolvidas, a Casa continuou atuante, mas de forma bem mais rarefeita. Foi a partir de 2012 que o espaço ganhou novo fôlego, com a articulação do Coral Judaico e de seu novo diretor Benjamin Seroussi. Benjamin se tornou uma figura central nos rumos e nas articulações da Casa a partir de então; sua formação, origem, forma de ver e entender a arte e a produção cultural são estruturantes nos processos que ali se desenvolvem. O nome *Casa do Povo* é simbólico, espaço que carrega em suas entranhas muitas histórias, muitas transformações, muitos desejos e esforços coletivos. Nesse sentido, seu presente está fortemente conectado a seu passado.

Uma das coisas que mais chama a atenção sobre a CdP é a forma com que a instituição lida com a ideia de arte e de cultura, num campo ampliado. Em várias entrevistas, depoimentos, textos, é possível identificar que o núcleo gestor da CdP afirma, com frequência, que a visão de arte que permeia a instituição está muito mais diretamente ligada à ideia de processo do que de produto.

Assim está apresentada a Casa em seu site institucional:

A Casa do Povo é um centro cultural que revisita e reinventa as noções de cultura, comunidade e memória. Habitada por uma dezena de grupos, movimentos e coletivos, alguns há décadas e outros mais recentes, a Casa do Povo atua no campo expandido da cultura. Sua programação transdisciplinar, processual e engajada entende a arte como ferramenta crítica dentro de um processo de transformação social. Seus eixos de trabalho (memória, práticas coletivas e engajadas, diálogo e envolvimento com o seu entorno) são pensados a partir do contexto contemporâneo em relação direta com suas premissas históricas, judaicas e humanistas. Nessa empreitada, o público não é alvo, mas participante ativo que, além de visitar, também propõe atividades fazendo do espaço um local de encontro, de formação e de experimentação: um monumento vivo, um lugar onde lembrar é agir<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> A CASA DO POVO (São Paulo). **Institucional**. Sobre. Disponível em: <https://casadopovo.org.br/sobre/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

Em sua participação na mesa *A instituição de arte na contemporaneidade*, parte dos *Talks SP-Arte 2019*, Benjamin Seroussi (2019) afirma que:

[...] a questão da arte pra mim, confesso que é sempre uma questão difícil de responder, quando a gente fala em instituição de arte, de fato eu trabalho com artistas, mas muitos artistas com quem eu trabalho, não necessariamente trabalham com arte. Então a gente está num terreno movediço [...]. Mas de fato a noção de arte acaba um pouco explodindo, pelo menos a noção de arte tal como a gente está acostumado a ouvir [...]. Uma esfera separada de outras esferas da vida. [...] se a gente para pra definir o que a gente entende por arte, na minha prática, pelo menos, é uma coisa que é sempre um pouco instável e que vai explodindo. [...] Eu gosto de trabalhar com a noção de cultura mais do que arte, porque acho que a priori ela joga mais limpo.

Em outro momento da fala ele traz a noção de cultura como uma ideia mais democrática do que a ideia de arte, talvez pelo fato de a arte ter sido sempre vista através de uma historiografia, uma linearidade. Outras narrativas vão se firmando com muita luta e protagonismo. O movimento negro, o movimento feminista, o movimento *queer*, a luta indígena, o movimento das pessoas com deficiência etc.

As propostas expositivas observadas na Casa do Povo comprovam esse aspecto mais relacional na fruição dos trabalhos artísticos. Há uma aproximação maior entre público e obra, ao mesmo tempo em que há muitas interferências e sobreposições. Inclusive as paredes, as estruturas físicas, um espaço vivo, mas que traz também uma certa ideia de ruína. Num primeiro momento, certamente algo que parece fora de lugar, causa estranhamento, pelo menos foi essa a impressão em nossa primeira visita ao espaço. Não dá para entender de imediato como as coisas se organizam, quais são os espaços dedicados a quais atividades, é sempre movimentado, há pessoas, há fazeres, há obras de arte e há também uma fluidez entre mundos, mas sem definições e limites pré-estabelecidos. Basta ensejar uma conversa com alguém para isso se evidenciar. Num ambiente de trabalho *sui generis* geralmente se espera certo comportamento ou rotinas que na CdP não parecem tão demarcadas, se ouve bastante também sobre as “fronteiras serem borradas”. Outra constatação empírica.

Em entrevista à revista *Arte!Brasileiros*, o diretor artístico Benjamin Seroussi reflete sobre a atuação da Casa e sua relação com a ideia de arte:

A Casa do Povo é um lugar que se coloca em risco. Marília Loureiro [antiga curadora da Casa] sempre fala isso, que as palavras vêm depois dos gestos. Então a gente vai fazendo, a partir de premissas claras, mas sem saber aonde vamos. Existe um provérbio rabínico nesse sentido, mas a versão secular é da Clarice Lispector, que disse: “Perder-se também é caminho”. O que eu quero dizer é que a gente não se pergunta: “Será que isso é arte?”. Vamos encontrando o que a gente quer no caminho. E surgem coisas muito fortes. Por exemplo, a produção de sabão com óleo doado de restaurantes do bairro. E tem um restaurante que entrega suas comidas e envia junto um sabão, dizendo que aquele sabão foi feito com o óleo que fritou aquela comida. Isso fecha um circuito, e acho que essas coisas não deixam de ser, ao seu modo, intervenções artísticas. Claro que tem algo muito delicado ali – de pensar quem é o artista e de entender que o monopólio da criação artística não está sempre na mão do artista. É um pouco tabu, porque o nosso trabalho é defender os artistas. Mas acho até que com a próxima *Documenta*, com o ruangrupa [coletivo selecionado para a curadoria do evento], de repente podemos começar a olhar mais para isso. Pensar, por exemplo, o que significa uma autoria compartilhada. E neste sentido, muitos artistas também têm se aproximado da Casa, porque acho que eles veem um contexto pulsante, vivo, e querem se aproximar. Então é interessante porque cria um contexto para as artes, que não é só de circulação de obras, mas de uma vivência inspiradora. (FERRAZ, 2021)

A partir dessa primeira aproximação, entendemos que na Casa do Povo a pesquisa deveria se focar em acompanhar algumas atividades a fim de compreender como esses conceitos e ideários se aplicam na prática, como se materializam no tempo e no espaço. Dessa forma, optamos por não escolher uma atividade específica, mas um compêndio de experiências que pudessem retratar os *modos de fazer* no desenvolvimento das ações, a partir dessa perspectiva experimental e coletiva de cultura, que extrapola as práticas artísticas.

Já a Pinacoteca do Estado de São Paulo tem características muito diferentes e em certos sentidos, até opostas. A Pinacoteca surge num contexto muito distinto daquele da Casa do Povo, com características muito mais fortemente institucionalizadas. O primeiro museu de arte de São Paulo, uma instituição que vem ao encontro dos sonhos modernistas e modernizantes da cidade, que se expandia, se insinuava e marcava seu território em âmbito nacional. A Pinacoteca, em sua origem, voltava-se para acolher as belas artes, a arte acadêmica, aos moldes das escolas francesas e dos liceus de artes e ofícios. Nesse sentido, sua articulação era fortemente entrelaçada com um modo de

pensar mais hegemônico, com a reprodução de uma linearidade histórica, conceitual e evolutiva.

Mas essa instituição também foi se transformando ao longo do tempo, algo muito calcado nas personalidades que estiveram à frente de sua gestão. A Pinacoteca foi a primeira instituição a contar com um núcleo de obras do movimento modernista brasileiro. E, aos poucos, foi se abrindo, buscando ampliar seu alcance territorial e diversificar suas ações. Não houve nem um salto de radicalidade, entretanto. A gestão de Aracy Amaral, na década de 1970, pode ser considerada um ponto de inflexão na história da Pinacoteca, a primeira mulher a ocupar o cargo, que se orientava rumo à modernização do acervo e à aquisição de obras de arte contemporânea, passando a dialogar com produções experimentais e com a performance.

Ao longo de sua história, a Pinacoteca encontrou muita resistência para ocupar todas as dependências do prédio em que estava alocada desde a sua inauguração. Foi somente na década de 1990 que essa ocupação se deu de forma definitiva, mesma década em que foi empreendida uma grande reforma com projeto de Paulo Mendes da Rocha, durante a gestão de Emanuel Araújo, como parte de um programa mais amplo de revitalização da área central da cidade, implementado durante o governo Mário Covas. Na visão de Suely Rolnik (2019):

Desde os anos 1990, capitaneado pelo governo do Estado ou pela prefeitura, o centro de São Paulo passa por um movimento de revitalização que se dá em diversos capítulos, ou com vários nomes de projetos, que culminam no recorrente histórico de intervenções, ou tentativas, para reconfigurar a região.

Tozi (2007), no entanto, observa como projetos de requalificação urbana na região da Luz e adjacências vêm sendo desenvolvidos desde a década de 1970, “sugerindo a exploração do potencial cultural da área como uma das âncoras de recuperação da importância econômica e social da área central da cidade” (p. 13). Alguns dos fatores que contribuíram para o esvaziamento da região central, a partir da década de 1940, estão ligados ao fim do ciclo do café, ao sucateamento do sistema ferroviário e à saída do fluxo de investimentos capitais da região em benefício de outras áreas da cidade em expansão, como as avenidas Paulista e posteriormente Faria Lima/Berrini.

O retorno do interesse à região na década de 1970 inseriu-se nas propostas, em voga ao redor do mundo, das cidades globais, que têm como eixo central a recuperação do patrimônio histórico e o fortalecimento do setor de cultura e turismo a partir de uma ideia de monumentalidade e espetáculo. O intuito era impulsionar setores da economia dentro da lógica de desenvolvimento do setor de serviços no capitalismo financeiro. Dessa forma, as diversas propostas pensadas para a região desde então têm sido pautadas por uma noção de requalificação do espaço urbano que não considera as dinâmicas próprias do território e os sujeitos ali existentes.

O que se explicita ainda hoje na área é a limitação de projetos centrados no patrimônio e nos equipamentos culturais sem políticas públicas que englobam as questões sociais de forma mais ampla. Há de haver um esforço conjugado no sentido de viabilizar acesso à moradia, ao emprego, à saúde, e a condições mínimas de vida com dignidade. Ao se circular pelo centro de São Paulo e pelo entorno da Pinacoteca e da Estação Pina, que é outro dos equipamentos sob a gestão da Associação de Amigos da Pinacoteca, fica evidente que os esforços empreendidos até então foram insuficientes até mesmo para mitigar o cenário de miséria, degradação, dependência química e abandono, que persiste na região.

Em nossa primeira visita à Estação Pinacoteca, onde fica o Centro de Documentação e Memória da Pinacoteca de São Paulo (CEDOC), isso foi algo que realmente chamou a atenção. A Pina Estação, como é conhecida, foi fundada em 2002, ocupando um antigo prédio da estação ferroviária – também projetado por Ramos de Azevedo, como a Pinacoteca – e que posteriormente foi sede do Departamento Estadual de Ordem Política e Social (DEOPS-SP) e da Polícia Civil, antes de passar por um restauro e ser cedido à Secretaria de Cultura. O edifício está localizado numa proximidade muito grande com a *Cracolândia*, com letra maiúscula, nome próprio de uma região da cidade que envolve questões complexas, com um grande contingente de pessoas em situação de rua, em sua maioria, dependentes químicos e traficantes, sobretudo de crack, desde a década de 1990, mas que tem se agravado nos últimos anos.

Ao longo da realização desta pesquisa se intensificaram os confrontos na região da *Cracolândia*, com a polícia tentando dispersar o fluxo de usuários de drogas, sempre de forma violenta. Entre maio e julho de 2022, uma ofensiva grande por parte do

governo do estado e da gestão municipal<sup>25</sup>, desdobramento da Operação Caronte<sup>26</sup>, tenta forçar uma saída para a situação, sob o argumento de estar cumprindo mandados de prisão e dispersando a concentração de usuários. Tais investidas tem aumentado muito a tensão na região, inclusive entre a população de trabalhadores, moradores e de usuários<sup>27</sup>.

Essa é uma questão extremamente complexa, que tem atravessado as últimas gestões na capital tanto no nível estadual quanto municipal. Não é o objetivo desta pesquisa se debruçar sobre o tema, embora ele toque as questões aqui levantadas em vários momentos e seja um assunto de extrema urgência na cidade de São Paulo. Nos últimos anos diversas ações foram empreendidas por diferentes gestores, estaduais e municipais, entretanto, a efetividade das propostas sempre esteve muito aquém da amplitude do problema.

Voltando ao processo da pesquisa de campo, com o enfrentamento da pandemia da Covid-19, as ações *in loco* demoraram mais para se estabelecer. Com a reabertura das instituições foi realizada uma primeira visita espontânea às dependências da Pinacoteca no dia 30 de junho de 2021. As mostras temporárias em exibição eram *Os Gemeos: Segredos e Enciclopédia Negra*, bem como a mostra de longa duração do acervo, que passou por uma reconfiguração recente e foi aberta ao público no dia 31 de outubro de 2020.

A exposição *Pinacoteca: Acervo* se revelou bastante alinhada aos interesses dessa pesquisa, uma vez que problematiza exatamente aquilo que motivou o seu desenvolvimento: as atuações institucionais diante das demandas e desafios contemporâneos. A divisão dos eixos estruturantes e das salas expositivas, os diálogos propostos e a forma com que a curadoria foi desenvolvida se mostraram um potente objeto de análise nas discussões aqui propostas. A partir daí, houve uma primeira

---

<sup>25</sup> ZYLBERKAN, Mariana. Polícia faz quarta operação em um mês para prender traficantes na Cracolândia. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 14 jun. 2022. Cotidiano. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2022/06/policia-faz-quarta-operacao-em-um-mes-para-prender-trafficantes-na-cracolandia.shtml>. Acesso em: 30 nov. 2022.

<sup>26</sup> CIDADE DE SÃO PAULO. Segurança Urbana. **Guarda Civil Metropolitana participa de mais uma etapa da Operação Caronte**. 20 maio 2022. Disponível em: [https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/seguranca\\_urbana/noticias/?p=329318](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/seguranca_urbana/noticias/?p=329318). Acesso em: 30 nov. 2022.

<sup>27</sup> ZYLBERKAN, Mariana. Dispersão da Cracolândia aumenta apoio a ações violentas. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 8 jul. 2022. Cotidiano. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2022/07/dispersao-da-cracolandia-aumenta-apoio-a-acoes-violentas-dizem-especialistas.shtml>. Acesso em: 30 nov. 2022.

tentativa de estabelecer contato com a curadora responsável pelo projeto, Valéria Piccoli, que contou com o apoio do Núcleo de Pesquisa e Curadoria no desenvolvimento dessa nova proposta expositiva. Na Pinacoteca, o estabelecimento de diálogo com um interlocutor se mostrou mais burocrático. Diante da falta de resposta, contatamos Thierry Freitas, assistente de curadoria, que acompanhou o processo de construção dessa nova proposta expositiva e se mostrou disponível para o diálogo. Assim, agendamos uma primeira conversa pelo *Google Meets*.

#### 4.2 PINACOTECA: UMA HISTÓRIA, MUITAS HISTÓRIAS

Na conversa com Thierry Freitas, foi possível compreender como certas problematizações acerca do acervo da Pinacoteca, que conta com mais de 10 mil itens, foram norteadoras no processo de conformação dessa nova mostra. Segundo Thierry o acervo passou por muitas transformações ao longo dos últimos dez anos, período em que a última exposição de longa duração esteve em exibição. No processo de idealização da nova mostra, diversos atores estiveram envolvidos, por meio de grupos de trabalho e conversas abertas com convidados. No site da Pinacoteca o processo é assim descrito:

O projeto curatorial de Pinacoteca: Acervo mescla tempos históricos e técnicas artísticas, debate a representatividade de artistas mulheres, afrodescendentes e indígenas no acervo, investiga as relações entre arte e sociedade, bem como a representação da paisagem e do espaço urbano. Assim, a mostra abandona as recorrentes narrativas lineares e cronológicas, em favor de novas perspectivas sobre a arte. O Núcleo de Pesquisa e Curadoria deu início ao projeto da nova coleção da Pinacoteca de São Paulo, em 2017. A reformulação da exposição de longa duração foi elaborada pelo Núcleo de Pesquisa e Curadoria em conjunto com as outras áreas do museu. As discussões para pensar a mostra envolveram todas as áreas do Museu em fóruns que se tornaram semanais. Além de pesquisa de opinião realizada com visitantes do museu, um seminário realizado em 2018, “Modos de ver, modos de exhibir”, trouxe muitos subsídios de reflexão para a equipe curatorial, especialmente no que diz respeito aos debates sobre o pós-colonialismo e a representatividade étnica e de gênero. O projeto contou também com a interlocução com outros profissionais externos à Pinacoteca, como Moacir dos Anjos, Julia Rebouças, Renata Bittencourt e Denilson Baniwa, que debateram com a equipe da Pinacoteca os conceitos principais da exposição.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> PINACOTECA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Exposições. **Pinacoteca: Acervo**. Disponível em: <http://pinacoteca.org.br/programacao/pinacoteca-acervo/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

A exposição se configura em três eixos: *Territórios da Arte, Corpo e Território e Corpo Individual/Corpo Coletivo*. Em termos numéricos, de acordo com o texto institucional, em relação à exposição anterior, há um salto de 7 para 26 artistas afrodescendentes e de 17 para 95 artistas mulheres em exposição. Nesse sentido, talvez seja interessante observar o processo de formatação do acervo da Pinacoteca e como o movimento para abarcar outras narrativas, diferentes representatividades e diversidade de expressões artísticas se processou ao longo de sua trajetória. De acordo com Carvalho (2016), os “museus são construções sociais, processos que ao longo do tempo apresentam diferentes enfoques, formas de se manifestar e de se organizar que não são dissociáveis do quadro político, social e cultural da sua época”. Dessa forma, compreender essas construções é também uma forma de observar questões sociais e culturais que subjazem a tais transformações.

De acordo com Valéria Piccoli (2016), Curadora Chefe da Pinacoteca,

A coleção da Pinacoteca, hoje com mais de 10 mil obras, foi se constituindo ao longo desse percurso centenário a partir de estratégias mais ou menos consensuais e iniciativas mais ou menos personalistas, todas, porém, muito efetivas na consolidação do patrimônio artístico hoje conservado na instituição. Incompleto, como são todas as coleções por definição, esse acervo é um retrato das idas e vindas da história institucional e conserva as marcas dos interesses dos seus gestores, administradores, equipe técnica e apoiadores. (p. 18).

A fala remete a todo o processo de constituição do acervo da instituição, que começa com a doação de obras do Museu Paulista para a Pinacoteca, em 1905. A constituição de um acervo de arte pertencente ao Governo do Estado de São Paulo se insere num processo mais amplo, de projeção e afirmação da capital do estado como centro econômico, político e cultural do país. Se um estado brasileiro compreendeu bem a força do processo cultural na afirmação de sua identidade, certamente São Paulo tem lugar de destaque. Por longo tempo dedicada à arte denominada “acadêmica”, a coleção foi se construindo, nesse primeiro momento, por meio de transferências do Museu Paulista, bem como de aquisições por parte do Governo do Estado.

A Pinacoteca foi criada junto ao Liceu de Artes e Ofícios, uma instituição profissionalizante, em princípio funcionando como a Galeria de Pintura do Estado. Sua criação tinha como objetivo fazer do Liceu o fundamento de uma futura escola de belas artes em São Paulo. Nesse sentido, “o propósito de atuação do governo estadual na criação da Pinacoteca parece ter sido o de reunir um conjunto de obras de excelência,



que pudesse servir como referência artística para os alunos do Liceu” (PICOLLI, 2016, p. 10). A partir de 1912, até 1949, passam a ser incorporados também ao acervo trabalhos de artistas selecionados pelo Programa de Pensionato Artístico, que garantia uma bolsa mensal para artistas aperfeiçoarem suas técnicas no exterior, Anita Malfatti e Victor Brecheret passaram pelo programa. No final da década de 1920 e início dos anos 1930 foram adquiridos trabalhos de Lasar Segall, Tarsila do Amaral e Candido Portinari: “[...] essas obras vieram a constituir o primeiro núcleo de caráter modernista a ingressar no acervo de um museu brasileiro” (PICOLLI, 2016, p. 12). De acordo com a curadora (2016), “Que esse museu tenha sido em São Paulo, cidade onde aconteceu a Semana de Arte Moderna de 1922, parece reforçar a hipótese de uma política deliberada de consagração inicial desse movimento artístico” (PICOLLI, 2016, p. 12).

Além disso, a participação da sociedade civil, por meio de doações feitas à Pinacoteca, que são incorporadas ao patrimônio estadual, tem sido uma contribuição decisiva para a constituição desse acervo. Merecem destaque os espólios de Henrique Bernardelli e Renina Katz; as coleções da família Azevedo Marques, da Fundação Estudar (Coleção Brasileira) e, mais recentemente, as obras pertencentes à Fundação José e Paulina Nemirovsky.

Também os Salões de Arte, promovidos pelo Governo do Estado de São Paulo, foram importantes na composição do acervo da Pinacoteca. Foi a historiadora e crítica de artes Aracy Amaral, à frente da gestão da Pinacoteca entre os anos 1976 e 1979, quem fez a solicitação para que essas aquisições fossem incorporadas à coleção. Foi também a partir dessa gestão que se pôde observar uma ação mais incisiva dos gestores sobre o acervo. Para Picolli (2016, p. 15),

Além de transformar o museu num espaço mais experimental, abrigando experiências ligadas à arte-xerox e à performance, Amaral empreendeu ações específicas no sentido de atualizar a coleção da Pinacoteca, incorporando conjuntos de obras menos identificadas com o que se chamava à época de “arte acadêmica”.

Aracy Amaral (1982, p. 28) observa que, até meados de 1965, a Pinacoteca esteve “identificada com as correntes mais conservadoras e reacionárias da arte em nosso país, apesar de viver, então, em época posterior já aos movimentos modernistas”. De acordo com a autora, isso se deve em grande medida à associação da instituição à

Escola de Belas-Artes, bem como ao perfil dos gestores que estiveram à frente da entidade que seguiam.

[...] desatentos a todas as alterações que ocorreriam entre nós, seja do ponto de vista de desenvolvimento da arte, seja do ponto de vista das novas concepções de museu, indiferente mesmo à fundação de museus dinâmicos, como o Museu de Arte Moderna ou o Museu de Arte de São Paulo na segunda metade dos anos 40. (AMARAL, 1982, p. 28)

Aracy Amaral (1982) considera que foi a partir da gestão de Delmiro Gonçalves, nos anos 1960, diante da constatação da desatualização do acervo, que se passou a buscar preencher as lacunas existentes e possibilitar aos visitantes um panorama mais completo da arte no Brasil. Em sua gestão, foram adotados critérios norteadores para a aquisição de obras para o acervo, na linha conceitual da Arte no Brasil. Desde sua fundação até esse momento as doações eram incorporadas sem nenhum tipo de parâmetro, eram aceitas “quaisquer obras de arte, de autores nacionais ou estrangeiros” de acordo com a Lei 1.271 de 21 de novembro de 1911, que dispunha sobre a organização da Pinacoteca do Estado.

Um divisor de águas na história da instituição é a chegada de Emanuel Araújo à direção em 1992. Além de ter sido o período da ampla reforma do prédio, assinada por Paulo Mendes da Rocha, que adaptou o espaço da Pinacoteca aos padrões museológicos internacionais, foi também a partir de sua gestão que a aquisição de obras de artistas afrodescendentes passou a ocorrer de forma mais sistemática. Segundo Simões (2019, p. 102):

Cabe salientar que no início da gestão do diretor, em 1992, a instituição contava apenas com dois trabalhos de Arthur Timótheo da Costa – artista negro atuante no final do século XIX e início do século XX – em sua coleção, sendo essa a única representação de artistas de origem negra no acervo.

De acordo com Nabor Jr. (2017), no site *omenelick2ato*:

Arthur Timótheo da Costa (*sic*) (1882-1922), carioca que estudou na Escola Nacional de Belas Artes e que morreu melancolicamente sem ao menos saber da sua inserção no circuito paulista institucional, foi o primeiro artista a ter uma obra no acervo da Pinacoteca. A aquisição aconteceu em 1956 – após 51 anos de atividades da instituição – quando o colecionador Benjamin de Mendonça doou à Pinacoteca um emblemático Autorretrato (1908) do artista. A segunda obra de um artista afro-brasileiro a integrar o acervo da Pinacoteca também foi um trabalho de Arthur Timótheo da Costa (*sic*) – a pintura Cigana (1910) – doada em 1965 por Julieta Andrada Noronha. As demais aquisições de obras de artistas afro-brasileiros pela instituição – ou melhor, o

maior volume de obtenções – voltariam a acontecer com maior vigor somente com a chegada de Emanuel ao topo administrativo do museu, e posteriormente com Tadeu Chiarelli.

Nabor Jr. enfatiza ainda que “entre 1992 e 2001, cerca de 60 obras de artistas afro-brasileiros foram adquiridas em forma de doação ou compradas pelo Governo do Estado de São Paulo”. Um número que parece pequeno, mas é significativo em sua importância na construção de um acervo mais diverso e “atento aos matizes que formam a nação brasileira”.

Ainda segundo a reportagem de Nabor Jr. (2017),

Mais do que ampliar o acervo da Pinacoteca com obras de artistas afro-brasileiros, buscando assim equilibrar no seio do mais antigo museu de artes de São Paulo a diversidade étnica brasileira presente nas ruas, Emanuel também contextualizou e estimulou a reflexão sobre essa produção apresentando-a ao público, e dando início a uma série de contribuições que, mais tarde, revelar-se-iam fundamentais não somente para a valorização institucional dos artistas e das artes visuais afro-brasileiras, como também para emprestar sentido e relevância a própria função e razão de existir da Pinacoteca: um museu público cujo papel primeiro é manter-se atento às questões da arte produzida em seu país.

Um dado que nos parece aqui relevante quando pensamos na questão da representatividade e da diversidade nas instituições culturais brasileiras, é o fato de que, existente desde 1905, somente em 1992 a Pinacoteca teve seu primeiro diretor negro, Emanuel Araújo. A questão da representatividade esbarra em certos limites claros e um nó górdio é a presença de diferentes grupos minorizados ocupando cargos de poder, de liderança e de tomada de decisões. Certamente, a inserção de artistas em acervos, exposições e coleções é importante, especialmente no que diz respeito à sua projeção no presente e no futuro, na inserção nos circuitos das artes e nas leituras que podem ser feitas a partir desses documentos da história. Não obstante, a presença da diversidade nos postos de liderança garante a multiplicidade de narrativas a partir da própria ótica e voz daqueles que podem enunciar suas próprias questões.

Nesse sentido, o *lugar de fala*, que tem recebido os mais variados tipos de críticas, pode ser uma ferramenta discursiva de grande utilidade. Como concebida, a ideia de *lugar de fala* não pressupõe uma via de mão única, ou uma perspectiva de inadequação para se compartilhar de ideias. Antes, aponta para o entendimento do *locus social*, das dificuldades de transcendência impostas para grupos a partir de certas condições sociais. Djamila Ribeiro (2019, p. 89), afirma que:

Pensar lugares de fala para essas pensadoras [Lélia Gonzales, Linda Alcoff, Spivak, Grada Kilomba] seria desestabilizar e criar fissuras e tensionamentos a fim de fazer emergir não somente contradiscursos, posto que ser contra ainda é ser contrária a alguma coisa. Ser contra-hegemônica ainda é ter como norte aquilo que me impõem. Sim, os discursos trazidos por essas autoras são contra-hegemônicos no sentido de que visam desestabilizar a norma, mas igualmente são discurso potentes e construídos a partir de outros referenciais e geografias; visam pensar outras possibilidades de existências para além das impostas pelo regime discursivo dominante.

Esse pensamento nos remete à crítica de Manuela Carneiro da Cunha (2009) e à pretensa universalidade da ciência, que se esforça por manter o pensamento hegemônico em suas estruturas consolidadas. A autora enfatiza a importância de se levar em consideração os saberes tradicionais, em pé de igualdade com os saberes científicos, para uma verdadeira revolução do conhecimento. Ribeiro (2019) reitera essa perspectiva a partir das autoras citadas: “Todas refutam a neutralidade epistemológica, a necessidade do reconhecimento de outros saberes e a importância de entendê-los como localizados, e a importância de se romper com um postulado de silêncio” (RIBEIRO, 2019, p. 88).

Dessa forma, quando pensamos as instituições culturais como espaços de legitimação de discursos e narrativas, como dispositivos cuja apropriação social da informação reitera ou convida a novas reflexões, a diversidade na gestão desses equipamentos garante uma multiplicidade de saberes, discursos, perspectivas e vozes. A potência transformada em ato pelos próprios atores a que se remetem. Um movimento contínuo, circular, que evoca a ideia de constelação sugerida por Walter Benjamin em 1940.

A gestão de Emanuel Araújo é um bom exemplo de como a diversidade presente nos cargos de liderança transpõe barreiras. O artista, curador e agitador cultural promoveu exposições que transitavam desde a diáspora até os cânones da história da arte ocidental, como atesta a exposição *Auguste Rodin: A Porta do Inferno* (2001), que recebeu mais 200 mil visitantes e reposicionou a Pinacoteca como um importante museu de arte no país. Um dado sempre lembrado sobre essa direção foi o salto de público que se deu no período em que a instituição esteve sob a gestão de Emanuel Araújo, certamente um trabalho conjugado, mas que teve fortemente a presença desse diretor em sua condução. De acordo com Nabor Jr. (2017),

Para o público em geral e para a historiografia das instituições oficiais de arte no Brasil, os principais legados deixados por Emanuel quando este ocupou o cargo de diretor foram: a premiada revitalização do museu e a recuperação do espaço público do seu entorno; o prestígio internacional emprestado a instituição ao abrigar, por exemplo, exposições vindas da Espanha, França, Itália, Holanda, Dinamarca e Portugal, colocando a Pinacoteca no mapa dos grandes museus mundiais; a criação da Associação dos Amigos da Pinacoteca, entidade civil responsável por auxiliar a captação de recursos e a organização de atividades culturais no museu; o incremento de aproximadamente mil novas obras ao acervo da Pinacoteca; o significativo aumento no número de visitantes, saltando de 70 pessoas (em meio à então acanhada sede do museu, ainda no início dos anos 1990) quando da abertura da mostra *Vozes da Noite* (1992), para vernissages que reuniam, em geral, mais de 5 mil pessoas quando deixou a instituição no início dos anos 2000. O marco definitivo da visibilidade adquirida pelo museu através da sua administração foi a exposição *Auguste Rodin: A Porta do Inferno* (2001), que levou à Pinacoteca mais de 200 mil visitantes. Em suma, um novo e revigorado espaço público foi entregue a (*sic*) população paulistana e ao país.

A partir dos anos 2000, houve uma tendência de que as aquisições para o acervo se voltassem para a produção contemporânea. Outras exposições realizadas também poderiam ser enumeradas aqui como significativas para a presença da diversidade e para que os questionamentos relativos à história da arte se expandissem no museu e na sua coleção. Mas, caminhando um pouco para a frente no tempo, a partir de 2017 assume a direção da instituição Jochen Volz, com um firme propósito de fortalecer a imagem institucional no âmbito internacional e estimular o debate acerca da diversidade e da pluralidade nas instituições culturais. Em entrevista concedida à revista *Arte!Brasileiros*, ele afirma que:

Acho que a gente tem que fazer muito esforço para defender nossas instituições como espaço plural. A diversidade é o único jeito, a gente pode aprender por exemplo com culturas indígenas que claramente cultivam a terra em múltiplos caminhos, sempre visando a diversidade. Se alguma coisa está sendo ameaçada, tem outras formas que seguram a cultura em conjunto. Estamos vivendo uma situação histórica na qual a diversidade está sendo atacada, a multiplicidade está sendo reduzida para que se tenha uma só narrativa predominante e isso é muito perigoso. O papel principal das instituições culturais é promover a diversidade, a pluralidade. Criar formas, programas inclusivos para todos, entender que as linguagens são muitas, que os discursos são muitos. É nosso papel. (JOCHEN, 2018)

Jochen Volz é alemão e possui vasta experiência na direção de instituições culturais relevantes, em âmbito nacional e internacional. Já foi diretor de programação

da Serpentine Gallerie em Londres (2012 a 2015), diretor artístico do Instituto Inhotim (2005 a 2012) e curador do Portikus, em Frankfurt, Alemanha (2001 a 2004), foi também o curador-chefe da 32ª Bienal de São Paulo – *Incerteza Viva* (2016). Volz é casado com a artista brasileira Rivane Neuenschwander, com quem tem dois filhos. Essa perspectiva de ser um diretor hábil em criar diálogos mais estratégicos entre os artistas brasileiros e os artistas internacionais, bem como com instituições estrangeiras, motivou o convite para assumir a direção da Pinacoteca.

Até agora, em sua gestão, passaram pela instituição importantes exposições que buscam tensionar questões contemporâneas no campo das artes, tais como *Mulheres Radicais: arte latino-americana, 1960-1985* (2018); *Hilma af Klint: mundos possíveis* (2018); *Rosana Paulino: a costura da memória* (2019); *Ernesto Neto: sopra* (2019); *Somos muit+s: experimentos sobre coletividade* (2019); *Grada Kilomba: desobediências poéticas* (2019); a mostra *Pinacoteca: Acervo* (2020); *Véxoa: Nós sabemos* (2020); *Enciclopédia Negra* (2021), dentre outras.

A mostra *Véxoa: Nós sabemos*, realizada em 2020, foi inaugurada juntamente com a nova mostra do acervo, reiterando as premissas que orientavam a atual configuração. A exposição, dedicada à produção indígena contemporânea, contou com curadoria da pesquisadora indígena Naine Terena, do povo Terena (MS), sendo a primeira mostra com esse perfil realizada pela instituição. De acordo com o site institucional:

A mostra é um marco da representatividade dentro da Pina: “A Pinacoteca de São Paulo se dedica às artes visuais brasileiras desde sua fundação, em 1905, mas somente em 2019 incorporou ao seu acervo obras de arte brasileira produzidas por artistas indígenas. Esta exposição é fruto de um diálogo ativo durante os últimos anos entre o museu e diversos atores da arte contemporânea de origem indígena brasileira, colocando em debate a história da arte que o museu pretende contar e as que permaneceram invisíveis”, afirma o diretor-geral do Museu, Jochen Volz.<sup>29</sup>

No ano de 2019 foram obtidas as primeiras obras de artistas indígenas pelo acervo da Pinacoteca:

Por meio do Programa de Patronos de Arte Contemporânea da Pinacoteca de São Paulo, foram adquiridas obras feitas por artistas

<sup>29</sup> PINACOTECA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Exposições. **Vexoá: Nós Sabemos**. De 31 de outubro a 22 de março de 2022. Disponível em: <https://pinacoteca.org.br/programacao/vexoa-nos-sabemos/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

indígenas, fato inédito na história do museu: *Feitiço para salvar a Raposa Serra do Sol*, de Jaider Esbell; e *Voyeurs, Menu, Luto, Vitrine, O antropólogo moderno já nasceu antigo*, e *Enfim, Civilização*, de Denilson Baniwa.<sup>30</sup>

O Programa de Patronos da Arte Contemporânea é um dos mecanismos de captação de recursos que a Pinacoteca de São Paulo lança mão para o desenvolvimento de seus projetos, nesse caso específico, para a aquisição de obras de arte contemporânea para seu acervo. Por ser gerida por uma Organização Social (OS) desde 2006, a instituição possui fontes de recursos híbridos, sendo uma parte de seu orçamento proveniente de dotação orçamentária da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo e outra parte da captação de recursos, venda de ingressos, comercialização de produtos, locação de espaços, dentre outros.

Uma Organização Social (OS) é uma entidade privada, sem fins lucrativos, selecionada através de convocatória pública para a formatação de uma parceria público-privada. Modelo que foi adotado para a gestão dos equipamentos culturais do Governo do Estado de São Paulo, em vigor desde 2004, e se firmou como mecanismo importante na consolidação dessas instituições, através dos preceitos de otimização de recursos e *accountability* (prestação de contas). Tal configuração se deu alinhada a um quadro de virada maior na política brasileira em diversas instâncias, com a Reforma do Estado, proposta a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, por Luiz Carlos Bresser Pereira, de governança pública.

Da perspectiva das políticas públicas, o modelo adotado apresentou ganhos significativos para o setor da produção cultural no Estado. Tanto que, primeiro implementado na área da saúde e depois transposto para a cultura, passou a ser uma referência para outras regiões do país. Há ganhos, mas há também pontos problemáticos; não é um modelo perfeito, ou acabado, como alguns gostariam de fazer crer. É um modelo que se insere fortemente na lógica da Economia Criativa, da cultura entendida como vetor de desenvolvimento econômico. É reconhecido, por um lado, que as indústrias criativas, as cidades criativas, os centros culturais ao redor do mundo, mobilizam uma quantia significativa de capital, investimentos, turismo, negócios etc. Entretanto, o tipo de valor que perseguem é aquele da cultura material enquanto produto, a cultura objetivada e os recursos que ela faz circular. As instituições públicas ligadas à produção cultural não podem ser obliteradas por essa mesma lógica, devem ter

---

<sup>30</sup> Ibid.

em mente seu papel crucial no sentido de fomentar, fortalecer e disseminar a cultura e a arte em suas diferentes linguagens, expressões e origens.

#### 4.2.1 Pinacoteca: Acervo

Em sua tese *Montagem fílmica e exposição: vozes negras no cubo branco da arte brasileira*, de 2019, Igor Simões propõe uma relação para “pensar objetos em estado de exposição como fragmentos, que articulam sentidos a partir de encontros afetivos e bélicos em constante negociação no espaço expositivo” (p. 11). Ele aponta para a existência de uma narrativa, que perpassa a montagem de uma exposição, e que problematiza questões a partir de *uma* visão da história, permitindo novas formas de se narrar e se pensar, propondo novas questões e reflexões. “A história da arte a partir da exposição, tal qual o seu disparador, é feita desse embate entre os objetos, o espaço expositivo e as redes, sem operar com fechamentos, mas sim com um estado de escrita constante” (SIMÕES, 2019, p. 120).

A nova mostra do acervo da Pinacoteca de São Paulo parece corroborar com esse entendimento. A exposição foi resultado de um processo que se constitui de forma gradual e contando com o apoio de muitas frentes. No Contrato de Gestão, firmado entre a Organização Social responsável pela Pinacoteca, pela Pina\_Estação e pelo Museu da Resistência, a Associação Pinacoteca Arte e Cultura e o Governo do Estado de São Paulo, essa nova exposição do Acervo já vinha como um dos objetivos pactuados para o período (2018 a 2023). No documento lê-se:

A exposição de longa duração do acervo da Pinacoteca, Arte no Brasil: uma história na Pinacoteca de São Paulo, foi inaugurada em outubro de 2011. Tendo em vista sua atualização, ainda em 2018, realizamos um debate aberto sobre a atual apresentação da coleção. Foi realizado seminário internacional, que reuniu alguns profissionais responsáveis por efetuar reformulações em museus de destaque no cenário mundial. O objetivo desse seminário foi observar como museus têm reorganizado as suas coleções, de modo a refletir as recentes revisões nas narrativas da história da arte: questões relativas ao debate pós-colonial, dicotomias centro-periferia, arte popular x arte erudita, representações de gênero e etnicidade; contemplando novas formas de mediação museológica. O ano de 2019 será dedicado a reunir dados de avaliação da exposição "Arte no Brasil" junto ao público visitante, bem como junto aos funcionários do museu, de modo a subsidiar o projeto com elementos da vivência prática da visita ao museu. Ao mesmo tempo, será formado um grupo de trabalho envolvendo profissionais de vários setores da Pinacoteca, garantindo um projeto colaborativo e participativo. Ainda serão cotejados a renovação da atual Galeria Tátil e a ampliação de



diferentes recursos de mediação, bem como a renovação da exposição sobre a história do edifício (atualmente exposta no térreo). Planejamos ter o projeto da nova exposição pronto ao final de 2019, para que seja implementado em 2020. (SÃO PAULO, 2018, p. 57)

A realização desse seminário internacional nos interessa aqui como parte do constructo que levou à nova configuração da mostra de longa duração da coleção do museu. Essa prática de ampliar as frentes de diálogo na construção de processos colaborativos, através da realização de seminários ou consultores convidados, parece ser uma tônica na atuação também de outras importantes instituições museais, como por exemplo o MASP, com os seminários que antecederam as mostras *Histórias afro-atlânticas*, em 2018, e *Histórias da sexualidade*, em 2017; ou o Birmingham Museum and Art Gallery, com os consultores convidados para pensar a mostra *The Past is Now* (KASSIM, 2017), dentre outros. A realização de seminários, conversas e consultorias, que precedem exposições e que articulam ao redor de si problemáticas, pesquisadores, profissionais, artistas e público, é uma metodologia de trabalho que busca friccionar a noção de autoria curatorial e a possibilidade de construir diferentes narrativas para um acervo. Mas, a exemplo da experiência do Birmingham, nem sempre são livres de contradições e dificuldades. É necessário um exercício mútuo para que as trocas não sejam apenas superficiais, mas que o espaço aberto seja de fato frutífero.

No Guia do Acervo publicado junto à nova mostra da Pinacoteca, Valéria Piccoli (2020, p. 15), curadora-chefe, traz uma perspectiva relevante sobre a coleção de um museu e suas possibilidades:

Há muitos museus possíveis contidos em um mesmo acervo. Ao longo de seus 115 anos de história, que se cumprem em dezembro de 2020, a Pinacoteca já foi muitos museus diferentes. Seu acervo é composto por mais de 10 mil obras, reunidas a partir do empenho e segundo as visões de seus vários gestores, apoiadores e equipes. É o retrato de uma extensa história institucional; existe nele uma infinidade de histórias para contar, de oportunidades de imaginar. [...] A seleção de obras para essa exposição reúne, em um grande mosaico, todas as coleções sob responsabilidade da Pinacoteca, incluindo os diversos comodatos que a compõem, alguns motivados pela própria exposição. Esse repertório possibilita oferecer ao visitante a oportunidade de conhecer outra versão da Pinacoteca. Um entre os muitos museus que ela pode ser.

Voltando ao diálogo com a tese de Igor Simões, é pertinente se pensar sobre o papel das exposições em criar outras narrativas possíveis sobre *histórias* da arte, em

contraponto à História da Arte, aquela que por um processo de exclusão e arbitrariedade dita os cânones e impõe uma narrativa única e invariável.

Cabe pontuar, antes disso, que peças das mais variadas constituem o acervo de uma instituição. A partir desse acervo, que pode ser entendido como o material bruto de um filme, o conjunto de imagens previamente produzidas será a matéria para a edição e os cortes que virão a constituir a narrativa específica daquela mostra. A narrativa expositiva passa a ser, então, a composição, que se apresenta a partir dessas edições e escolhas. O conjunto de peças expostas compõe uma narrativa, ao mesmo tempo provisória e perene. Explico: a provisoriedade mora no caráter temporal da duração da exposição como evento, no seu período de duração enquanto conjunto de objetos expostos. No entanto, ele também é perene posto que produz materiais, pensamentos que se colocam, em minha concepção, como uma escrita possível para a história da arte. Possível exatamente por permitir uma escrita de histórias da arte que pode ser pensada como continuamente aberta e provisória, sem deixar de constituir-se como narrativa válida. (SIMÕES, 2019, p. 101)

O acervo também entendido como um espaço de disputa, como museu e a própria História da Arte. Simões (2019, p. 101) ressalta que “nosso tempo, esse que nomeamos como contemporâneo, tem sido o espaço compartilhado da disputa de presenças invisibilizadas em diferentes narrativas”. Assim, o museu se torna um lugar de negociação e há ensejos em se criar processos colaborativos para se pensar seus programas públicos e as histórias que desejam ser contatadas. A representatividade, ou sua substituta à altura, precisa estar presente também nessas zonas de articulação.

O Seminário *Modos de ver, modos de exhibir*, realizado pela Pinacoteca de São Paulo em setembro de 2018, foi uma ferramenta para a reflexão acerca das exposições de coleções nacionais em museus de arte no contexto global. Segundo consta no texto institucional da mostra *Pinacoteca: Acervo*, “[...] um seminário realizado em 2018, ‘Modos de ver, modos de exhibir’, trouxe muitos subsídios de reflexão para a equipe, especialmente no que diz respeito aos debates sobre o pós-colonialismo e a representatividade étnica e de gênero”<sup>31</sup>. Outro importante instrumento desenvolvido por essa e outras instituições que têm buscado uma atuação mais alinhada com os “lugares de fala” e da autorrepresentação dos grupos minorizados, tem sido as consultorias externas. No caso da nova exposição do acervo da Pinacoteca: “O projeto

---

<sup>31</sup> PINACOTECA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Exposições. **Pinacoteca-Acervo**. De 31 out. 2020 a 31 dez. 2025. Disponível em: <https://pinacoteca.org.br/programacao/pinacoteca-acervo/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

contou também com a interlocução de outros profissionais externos, como Moacir dos Anjos, Julia Rebouças, Renata Bittencourt e Denilson Baniwa, que debateram com a equipe da Pinacoteca os conceitos principais da exposição.”<sup>32</sup>

Após visita ao CEDOC e algumas negociações com as responsáveis pelo Núcleo de Documentação e Memória, tivemos acesso online e remoto aos registros do Seminário *Modos de ver, modos de exhibir*. Organizado em três sessões, a primeira delas foi dedicada à questão: *Como os museus podem questionar e expandir os cânones artísticos?*, debatendo a possibilidade de museus superarem as narrativas hegemônicas para contar histórias globais da arte. A sessão 2 abordou a atual predominância da arte contemporânea no mundo dos museus, colocando a seguinte pergunta: *Toda história da arte é história da arte contemporânea?*, a fim de refletir sobre experiências de intervenção de arte contemporânea em coleções históricas. A última sessão tratou dos modos narrativos específicos de exposições de arte: as abordagens cronológicas, temáticas, conceituais e comparativas.

Com o acesso a esses registros foi possível apreender algumas das diretrizes que levaram à nova exposição do Acervo e inclusive entender o momento em que o convite à Naine Terena, para uma curadoria indígena, foi gestado. Do evento participaram diferentes profissionais do campo da arte e da produção cultural, tais como representantes de instituições de referência, profissionais independentes e pesquisadores. O evento foi realizado durante dois dias, e os palestrantes convidados foram: Agustin Pérez Rubio, Carla Zaccagnini, Chika Okeke-Agulu, Eva-Maria Troelenberg, Helouise Costa e Naine Terena. Algumas questões que orientaram as mesas foram: É possível expandir os cânones artísticos nos museus? Histórias nacionais e globais da arte; Toda história da arte é a história da arte contemporânea? Intervenções de arte contemporânea em narrativas históricas; Modos de narrar a história da arte nos museus: comparativismos, conceitualismos e temporalidades em exposição.

Uma preocupação constante que pôde ser percebida em todas as falas é a forma como apresentar distintas narrativas, com perspectivas diferentes e contextos diversos, a fim de desestabilizar narrativas hegemônicas, modelos lineares e a expansão e crítica dos cânones. Dentro desse entendimento vários aspectos foram abordados, desde as diferentes tipologias de museus e seus acervos – museu como texto, museu como

---

<sup>32</sup> Ibid.

imagem, museu como agência; formas de pensar e problematizar esses acervos contando com outros agentes, que não necessariamente participaram da formatação dos mesmos; até formas de expor trabalhos e produzir os textos e legendas que os acompanham. Há um consenso de que esses textos deveriam dar conta de contextualizar os processos subjacentes a uma obra ou objeto, mesmo se isso leve a instituição a depor contra si mesma, ou seja, reconhecer processos contraditórios na formulação de seus acervos.

Outro aspecto que nos parece relevante em relação às falas diz respeito à construção de processos colaborativos, pelo desenvolvimento de estratégias em diálogo com artistas e agentes externos, como forma de trazer outros olhares sobre um acervo e suas lacunas. Algumas coisas que parecem óbvias hoje, em 2022, em 2018 ainda não eram, tal como a necessária coerência entre as temáticas tratadas pelo museu e a sua maneira de fazer e agir, desde a concepção das exposições, com o envolvimento dos agentes representados, bem como a expansão dos acervos a partir dessas constatações. Foi destacada a importância de ouvir e aprender com esses grupos o *como*: como expor, como comunicar, como colecionar.

Se por um lado, alguns dos convidados eram levados por uma perspectiva mais radical, com o desabono dos cânones e a criação de outras formas de museu, outros já tinham uma postura de mediação, com a perspectiva de não apagar as experiências, mas acrescentar outras camadas, buscando encontrar formas de flexibilizar as estruturas rígidas das instituições. Nesse aspecto, Naine Terena, pesquisadora indígena e doutora em educação e comunicação, trouxe apontamentos contundentes sobre a realidade dos povos indígenas brasileiros e o seu processo de apagamento e invisibilização em todos os setores da sociedade, inclusive nas artes. Naine apresenta algumas questões: “Como requerer algo quando a própria história te apaga?”; “Como é que a gente entra na história?”. Em vista disso, indaga como é possível contar outras histórias, diante da necessidade premente dessa visibilidade. Os povos indígenas têm a sua própria versão da história, mas essa não é considerada objetivamente, senão apenas de forma distorcida e pela visão do colonizador. Dessa forma, a democratização das histórias é um primeiro passo no sentido de ampliar essas narrativas e isso só é possível quando as instituições abrem campos de diálogo com os “povos” e não somente com outras instituições.

Outra fala de grande potência foi do professor e curador nigeriano Chika Okeke-Agulu. Seu campo de interesse sempre foi a intersecção entre arte e política; deste

modo, ele coloca a necessidade de todo museu se fazer três perguntas ao iniciar algum projeto: *Que arte? Que história? História de quem?* Ele traz ainda uma perspectiva instigante sobre a teoria pós-colonial como uma reflexão sobre o poder, suas infraestruturas e formas de contestá-lo, reconhecendo a humanidade em todos nós. Assim, a importância das narrativas novamente se coloca no centro do jogo de forças institucionais, uma vez que parte de toda essa problemática são as multiperspectivas da história.

No texto *The museum will not be decolonized (O museu não será decolonizado)*, Sumaya Kassim descreve os desafios de tentar contextualizar o Birmingham Museum and Art Gallery durante um convite para co-curar uma exposição da coleção do museu, cujo mote era *confrontar a história em novas e desafiadoras maneiras*.

A tentativa vale a pena – reflexo de movimentos como “Rhodes deve cair” e “por que meu currículo é branco”, que pedem uma reavaliação radical da história, uma consciência de como os processos coloniais impactam nossos tempos atuais. No entanto, a exposição colocou em foco uma questão importante – se grandes instituições britânicas como o BMAG podem e devem promover o pensamento 'decolonial', ou se, de fato, estão tão inseridas na história e nas estruturas de poder que a decolonialidade desafia, que só vai acabar cooptando a decolonialidade.<sup>33</sup> (KASSIM, 2017, tradução nossa)

A autora reflete sobre como as próprias estruturas de um museu como o Birmingham, fundado em 1885, não são neutras e partem de um ponto de vista sobre a história, geralmente imperialista, hegemônico e branco. Para muitas pessoas o museu é um lugar de trauma e perda. “Atrás de cada objeto bonito e edifício ou monumento historicamente importante, existe um trauma”<sup>34</sup> (KASSIM, 2017, tradução nossa). Kassim aponta como a decolonização é mais profunda que a representação e requer “um conjunto complexo de ideias – requer processos complexos, espaço, dinheiro e tempo, caso contrário corre o risco de se tornar mais um chavão, como ‘diversidade’”<sup>35</sup> (2017, tradução nossa). Outro ponto que a escritora e pesquisadora independente enfatiza é o

---

<sup>33</sup> The attempt is worthy – reflective of movements like ‘Rhodes must fall’ and ‘why is my curriculum white’, which call for a radical reassessment of history, an awareness of how colonial processes impact our present times. However, the exhibition brought into focus an important question – one of whether large British institutions like BMAG can and should promote ‘decolonial’ thinking, or whether, in fact, they are so embedded in the history and power structures that decoloniality challenges, that they will only end up co-opting decoloniality. (KASSIM, 2017)

<sup>34</sup> Behind every beautiful object and historically important building or monument is trauma. (KASSIM, 2017)

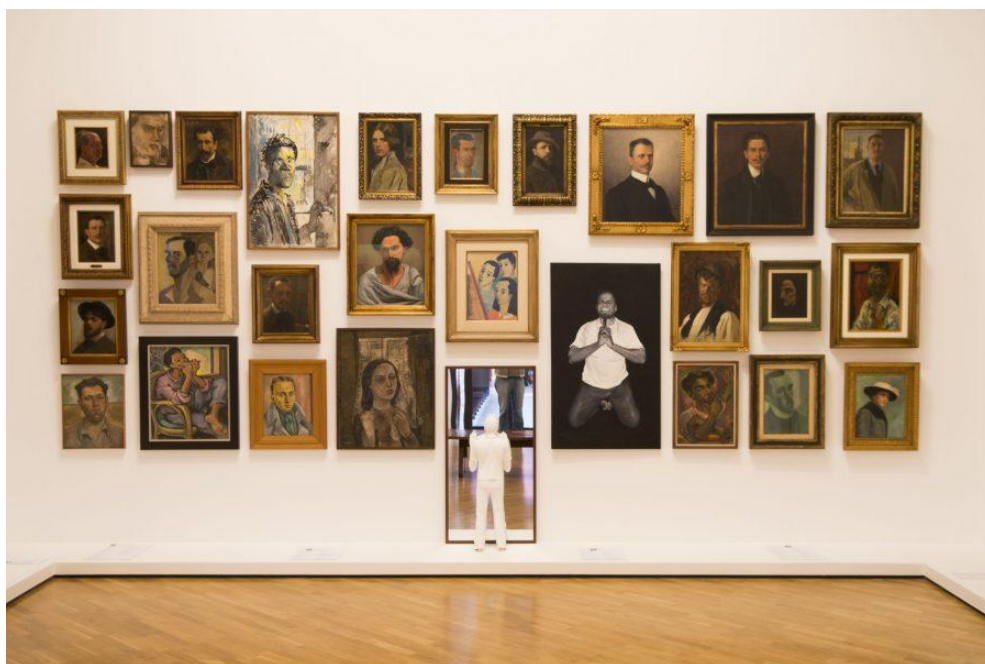
<sup>35</sup> [...] a complex set of ideas – it requires complex processes, space, money, and time, otherwise it runs the risk of becoming another buzzword, like ‘diversity’. (KASSIM, 2017)

risco de representantes de perspectivas até então silenciadas serem “tokenizados”, ou seja, tomados como parte de um processo de apaziguamento. Apesar dos receios e desafios, Kassim (2017) considerou o resultado do processo junto ao Birmingham Museum como satisfatório, uma vez que foi possível narrar aquela história a partir de outros pontos de vista, bem como contextualizar os objetos dentro de uma perspectiva dissidente.

Voltando ao Seminário *Modos de ver, modos de exhibir*, e à preparação para a nova mostra do Acervo da Pinacoteca de São Paulo, observa-se que a instituição fez um esforço considerável no sentido de ampliar seus horizontes de escuta e suas premissas de atuação nessa nova abordagem. As questões tratadas ao longo desse encontro foram seminiais para o processo de trabalho que levou à configuração da mostra, com uma articulação entre os diferentes núcleos do museu, consultores externos e um olhar para as lacunas relativas à coleção. Esse processo levou ao público uma exposição com variadas nuances, abandonando a narrativa cronológica e adotando perspectivas mais diversas acerca da produção cultural brasileira.

Como mencionado anteriormente, a mostra se configura por três eixos: *Territórios da Arte, Corpo e Território* e *Corpo Individual/Corpo Coletivo*. De acordo com o crítico de arte Fabio Cypriano (2020), os eixos “são como grandes temas que permitem exercícios curatoriais mais livres e, ao mesmo tempo, sintonizados com reflexões contemporâneas”. Essa possibilidade de organização permite diálogos muito contundentes, como aquele estabelecido entre a obra *Imolação* (2017) de Sidney Amaral (1973-2017) e outros autorretratos de artistas acadêmicos, modernos e contemporâneos (Figura 1). Ao longo de toda a mostra esses diálogos podem ser percebidos, num entrecruzamento de tempos e perspectivas sobre a história.

Figura 1 – Vista da primeira sala de Pinacoteca: Acervo



Fonte: Levi Fanan/Acervo da Pinacoteca do Estado de São Paulo (2020).

A não linearidade como aposta na construção dos eixos da exposição também permite uma confluência para novas inserções dentro da exposição. Mesmo caso da mostra *Enciclopédia Negra*, um projeto inspirado no livro dos pesquisadores Flávio Gomes, Lilia Schwarcz e do artista Jaime Lauriano, lançado em 2021. No livro estão reunidas as biografias de mais de 550 personalidades negras, em 416 verbetes individuais e coletivos. Para a publicação foram convidados 36 artistas contemporâneos para produzir retratos dos biografados. São eles: Amilton Santos, Antonio Obá, Andressa Monique, Arjan Martins, Ayrson Heráclito, Bruno Baptistelli, Castiel Vitorino, Dalton Paula, Daniel Lima, Desali, Elian Almeida, Hariel Revignet, Heloisa Hariadne, Igi Ayedun, Jackeline Romio, Jaime Lauriano, Juliana dos Santos, Kerolayne Kemblim, Kika Carvalho, Lidia Lisboa, Marcelo D'Saete, Mariana Rodrigues, Micaela Cyrino, Michel Cena, Moisés Patricio, Mônica Ventura, Mulambö, Nadia Taquary, Nathalia Ferreira, Oga Mendonça, Panmela Castro, Rebeca Carapiá, Renata Felinto, Rodrigo Bueno, Sonia Gomes e Tiago Sant'Ana.

A exposição foi composta por 103 trabalhos inéditos, muitos dos quais fazem parte do livro. *Enciclopédia Negra* ocupou as salas de exposições temporárias, ao mesmo tempo que teve alguns trabalhos integrados à mostra de longa duração do acervo, numa *sinergia* entre as temáticas propostas por cada um dos projetos. Todos os trabalhos foram doados para o acervo da Pinacoteca, compondo um diálogo com o

objetivo do livro e visando uma maior representatividade da produção afrodescendente nas instituições. A mostra foi inaugurada ao final de *Vexoa: Nós sabemos* e indica uma continuidade na abordagem de revisar narrativas e acrescentar elementos e camadas à perspectiva da história da arte ocidental.

#### 4.2.2 Arte indígena contemporânea e a *pele de papel*<sup>36</sup>

Um dos desdobramentos do Seminário *Modos de ver, modos de exhibir* foi o convite para a pesquisadora e curadora Naine Terena desenvolver uma curadoria de arte indígena na Pinacoteca, inaugurada junto com a mostra *Pinacoteca: Acervo*. A exposição *Vexoa: Nós sabemos* contou com a presença de 23 artistas/coletivos de diferentes regiões do país, apresentando pinturas, esculturas, objetos, vídeos, fotografias, instalações, além de uma série de ativações realizadas por diversos grupos indígenas ao longo da exposição. De acordo com a curadora, “A grande intenção é fazer uma mostra que não tenha uma centralização no pensamento do curador ou da instituição, mas que considere profundamente o local de fala dos artistas, os anseios”<sup>37</sup>. No site da Pinacoteca lê-se:

Os trabalhos selecionados, obras históricas e contemporâneas de artistas individuais e também de coletivos, demonstram a pluralidade da produção de artistas indígenas. São pinturas, instalações, esculturas, objetos, vídeos e fotografias que desmistificam a produção artística indígena à condição de artefato ou artesanato. A organização expositiva dos trabalhos não é cronológica, pois leva em consideração as diferentes temporalidades da produção artística indígena, que se transforma no tempo e não é efêmera ou pontual. “Por isso as obras ocupam espaços dialógicos independente da sua estrutura, localidade de origem, artista ou outra classificação, como a etnográfica”, explica Naine. A exposição reverencia a importância de figuras históricas, trazendo trabalhos inéditos de artistas já conhecidos e também abre espaços para novos, demonstrando também a forte atuação do cinema e da fotografia indígenas, além de amplificar iniciativas de comunicação existentes, como a Rádio Yandê.<sup>38</sup>

A exposição *Vexoa*, é importante ressaltar, se inseriu numa série de outras ações que projetou de forma bastante expressiva a produção indígena contemporânea nos

<sup>36</sup> O escritor e xamã yanomami, Davi Kopenawa, utiliza o termo “pele de papel” para se referir tanto ao dinheiro quanto às páginas de um livro. Aqui adotamos o sentido referente ao dinheiro. (KOPENAWA; ALBERT, 2015)

<sup>37</sup> PINACOTECA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Exposições. **Vexoa: Nós Sabemos**. De 31 de outubro a 22 de março de 2022. Disponível em: <https://pinacoteca.org.br/programacao/vexoa-nos-sabemos/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

<sup>38</sup> PINACOTECA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Exposições. **Vexoa: Nós Sabemos**. De 31 de outubro a 22 de março de 2022. Disponível em: <https://pinacoteca.org.br/programacao/vexoa-nos-sabemos/>. Acesso em: 30 nov. 2022.



últimos dois anos, culminando com a maior participação indígena em uma Bienal de Arte de São Paulo, a 34ª – *Faz escuro mas eu canto*. Concomitante à Bienal foi inaugurada uma mostra no MAM-SP com curadoria de Jaider Esbell<sup>39</sup>, artista e ativista indígena da etnia Makuxi, *Moquém\_Surari: arte indígena contemporânea*. A questão em torno do nome da mostra é bem mais abrangente do que se pode a princípio supor. Ela expõe um ideário fortemente circunscrito na luta por reconhecimento das populações indígenas, pela demarcação das terras e pelo respeito à cultura desses povos (ESBELL, 2018).

Ao mesmo tempo em que esse movimento, que demonstra grande potência, se projeta no tempo e no espaço das instituições de arte: a Pinacoteca realiza uma curadoria indígena e adquire obras de artista indígenas, os primeiros dois em 2019 e outros tantos em 2020, para o seu acervo; a Bienal tem o maior número de obras indígenas contemporâneas expostas em toda a sua história em 2021; o MAM uma exposição, com algumas aquisições também para sua coleção; o Centro Georges Pompidou adquire obras de Jaider Esbell e Denilson Baniwa, da etnia Baniwa; o valor das obras de arte desses artistas começa a ganhar cifras consideráveis e as galerias de arte também passam a querer representá-los.

Davi Kopenawa, xamã e líder político Yanomami, no livro *A Queda do Céu* (2015) evidencia como para o homem branco tudo é mercadoria. Se tudo é mercadoria então a arte também o é. No capítulo *Paixão pela mercadoria*, Kopenawa reflete que:

No começo, a terra dos antigos brancos era parecida com a nossa. Lá eram poucos quanto nós agora na floresta. Mas seu pensamento foi se perdendo cada vez mais numa trilha escura e emaranhada [...] E assim as palavras das mercadorias e dinheiro se espalharam por toda a terra de seus ancestrais. É o meu pensamento. Por quererem possuir todas as mercadorias, foram tomados de um desejo desmedido. Seu pensamento se esfumou e foi invadido pela noite. Fechou-se para todas as outras coisas (KOPENAWA, 2015, p. 407).

Os brancos são outra gente. Eles acumulam muitas mercadorias e sempre as guardam junto de si, enfileiradas em tábuas de madeira no fundo de suas casas. Deixam que envelheçam por bastante tempo antes de minguar alguma a contragosto (KOPENAWA, 2015, p. 412).

Para eles essas coisas são mesmo como namoradas! Seu pensamento está tão preso a elas que se as estragam quando ainda novas ficam

---

<sup>39</sup> MAM-SÃO PAULO. Exposições. *Moquém\_Surari: arte indígena contemporânea*. Curadoria de Jaider Esbell. De 4 de setembro a 28 de novembro de 2021. Disponível em: [https://mam.org.br/exposicao/moquem\\_surari-arte-indigena-contemporanea/](https://mam.org.br/exposicao/moquem_surari-arte-indigena-contemporanea/). Acesso em: 30 nov. 2022.

com raiva a ponto de chorar! São de fato apaixonados por elas! Dormem pensando nelas, como quem dorme com a lembrança saudosa de uma bela mulher. Elas ocupam seu pensamento por muito tempo. [...] As mercadorias deixam os brancos eufóricos e esfumaçam todo o resto em suas mentes. (KOPENAWA, 2015, p. 415)

Quando pensamos a respeito dos círculos de consagração de um artista, certamente o museu desempenha aí um papel preponderante. Ter uma obra exposta em um museu de reconhecimento internacional já é algo que eleva o status de uma artista, estar na coleção deste museu, então, significa potencializar ainda mais o valor de sua produção, seja na esfera simbólica, seja na esfera econômica. Raymonde Moulin, no artigo *O mercado e o Museu: a constituição dos valores artísticos contemporâneos*<sup>40</sup>, de 1986, destaca a inter-relação entre o mercado e o museu na constituição do valor das obras e conseqüentemente dos artistas. Segundo a autora, há uma mudança de perspectiva na relação dos artistas contemporâneos com as instituições, se comparados com os artistas modernos. Na arte moderna havia um consenso de que as pesquisas de vanguarda se realizavam *contra* as instituições, como os Salões de Arte e a Academia; já no sistema da arte contemporânea o papel das instituições é muito distinto, elas são instâncias de consagração, legitimação e validação das inovações, integradas e necessárias ao funcionamento do sistema contemporâneo.

Segundo Moulin (1986, p. 372), uma das características da contemporaneidade, a renovação constante dos movimentos artísticos, somada à concorrência das ideologias, acaba excluindo o consenso dos “profissionais” da arte, mudando a forma com que as obras de arte alcançam notoriedade. Estratégias de monopólio ou oligopólio – utilizadas desde o Impressionismo – no mundo da arte contemporânea consistem em “criar artificialmente condições que se aproximam daquelas que eram dadas desde o início da arte antiga”<sup>41</sup>.

O sistema da arte contemporânea se funda no que Moulin (1986) caracteriza como um “turbilhão inovador perpétuo”, cujo espaço de ação é expandido tanto social quanto geograficamente. Seus agentes operam numa lógica especulativa, enfatizada pela noção da *tecnologia de consumo*, que seja, a criação de demandas passíveis de serem

---

<sup>40</sup> Le marché et le musée: la constitution des valeurs artistiques contemporaines (1986, tradução nossa).

<sup>41</sup> Cependant, ces oppositions ne sauraient faire perdre de vue que les stratégies de monopole ou d'oligopole, mises en oeuvre depuis l'impressionnisme sur le marché de l'art contemporain, consistent à créer artificiellement des conditions se rapprochant de celles qui sont données d'emblée dans le marché de l'art ancien (1986, tradução nossa).

apreciadas. A lógica dessa estruturação se utiliza de “técnicas de marketing e publicidade comercial e difusão cultural”<sup>42</sup> (1986, p. 373). As galerias de arte, que trabalham para o fortalecimento desse mercado, atuam no sentido de formar coalizões, como os mercados de ações, em acordos de caráter oligopolista. Os museus não são neutros nesse processo.

No texto *A lógica cultural do museu tardo-capitalista*, Rosalind Krauss (2021, p. 452) expõe uma mudança fundamental na lógica dos museus como um “resultado do espírito de livre mercado na década de 80”. Ela observa uma mudança sintática na forma como essas instituições passam a tratar objetos de suas coleções como “ativos”. A autora afirma que “a disparatada mudança gestáltica a respeito da coleção como uma forma de patrimônio cultural ou uma específica e insubstituível expressão do conhecimento cultural para a constatação dos conteúdos da coleção como algo altamente capitalizável” (p. 452). Nesse entendimento, “o mercado de arte é assumido como o mercado que pressiona o museu” (p. 453).

No jogo de interesses dado, a arte, tratada como mercadoria, se torna mais um ativo num mercado em expansão. Apesar da pandemia, as feiras de arte nos anos de 2020 e 2021 obtiveram lucros acima do esperado (FERRAZ, 2020), comprovando mais uma vez que não há crises no mundo da arte consagrada pelas instituições. A crise está em outras esferas da produção cultural, em outras esferas dos sentidos que a arte pode assumir. Em *Cultura, grandeza negativa* (2020), Teixeira Coelho nos exorta a refletir sobre como os “danos da concepção material e materialista da cultura são profundos, acaso irreversíveis” (p. 48). O autor é categórico ao afirmar que “o paradigma do dinheiro como guia da cultura deve ser imediatamente abandonado” (p. 55). No lugar dessa abordagem, Teixeira Coelho sugere que o trabalho da cultura é o de encarar sua própria época, entendendo que a cultura objetivada, só cumpre seu papel, quando é “efetivamente reincorporada ao sujeito e torna-se subjetivada” (p. 86).

As questões apontadas acima dizem respeito às diferentes práticas no âmbito da produção da arte contemporânea, então por que relacioná-la com a produção da arte indígena contemporânea? A principal razão é o *boom* que a produção indígena vivenciou nos últimos anos, especialmente, o artista Jaider Esbell. Este artista vinha buscando desenvolver um trabalho, que acreditava, traria visibilidade para a luta

---

<sup>42</sup> Cette technologie combine les techniques du marketing commercial et de la publicité, d'une part, avec celles de la diffusion culturelle, d'autre part (1986, tradução nossa).

indígena, bem como ampliaria a presença de indígenas num universo até então fechado para esses sujeitos. Nos últimos anos, Jaider travou um esforço intenso para trazer para dentro dos espaços institucionais as comunidades indígenas. Isso fica muito evidente em todas as suas falas, vídeos e depoimentos em redes sociais.

Jaider Esbell faleceu em novembro de 2021<sup>43</sup>, no auge de sua carreira. Como um herói *makunãimico*, perfilou seu último grande ato na tragédia da sua própria morte. Foi um silêncio ensurdecedor para todos que estiveram envolvidos com Jaider Esbell e com a temática da arte indígena contemporânea, uma perda inestimável. Não estamos aqui buscando relacionar sua morte com o mundo da arte e seus descaminhos. Mas nos parece, todavia, relevante mencionar que no dia posterior à sua morte, segundo uma fonte de dentro de uma das mais importantes galerias de arte da cidade de São Paulo, o valor das suas obras mais do que quadruplicou e a demanda aumentou vertiginosamente, não só por trabalhos do artista, mas por um certo número de artistas indígenas contemporâneos. A nosso ver, isso diz muito sobre o sistema global da arte, sobre a prática da diversidade cultural e representatividade atendendo a demandas de mercado – novos mercados – sobre o tecnocapitalismo e a capitalização das lutas e insurgências.

Mas há outro lado desse complexo que precisa também ser considerado, que é o processo de contaminação, de irradiação e transformação que subjaz a essas investidas, a luta dos diferentes grupos por ocupar espaços, por disseminar produções marginalizadas e por serem reconhecidos. Se fizermos um retrospecto sobre a arte indígena nas instituições não exige muito esforço constatar a mudança que se colocou em marcha nos últimos anos. Até recentemente, as exposições com temática indígena se dividiam entre aquelas que tratavam de forma antropológica tal produção, com seus modos de vida, artesanatos e artefatos; e aquelas que expunham obras de artistas não indígenas tangenciadas pela questão. É recente a mudança de perspectiva da produção indígena dentro do escopo da arte contemporânea e essa conquista é reflexo de muita luta e ativismo por parte desses artistas.

Jaider Esbell foi um dos protagonistas dessa luta, junto com vários outros, e o fato de instituições como a Pinacoteca, o MAM-SP e o Centro Georges Pompidou se

---

<sup>43</sup> EM SINAL de luto, Bienal de São Paulo cobre obras de Jaider Esbell. DasArtes, 4 nov./2021. Notícias. Disponível em: <https://dasartes.com.br/de-arte-a-z/em-sinal-de-luto-bienal-de-sao-paulo-cobre-obras-de-jaider-esbell/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

atentarem para a importância histórica de contar com obras de artistas indígenas em seus acervos é também um resultado dessa articulação e do fortalecimento do movimento indígena dentro do mundo da arte. De certa forma isso aponta para mudanças, mesmo que não ainda as mudanças estruturais necessárias dentro de uma perspectiva mais abrangente, mas mudanças no modo de narrar as *histórias* da arte, de contar com narrativas mais plurais, de entender a cultura em seu processo de transformação, propiciar novas abordagens e leituras. É algo que se desenrola no presente, mas que se transformará em história no futuro. Jaider Esbell foi parte da escrita dessa história. Sua luta representava outras questões, muito mais amplas, que continuarão a ecoar e a se materializar no campo político e social, talvez contando com uma compreensão um pouco mais alargada por aqueles que possam ter sido tocados pela sua obra e pela contundente produção da arte indígena contemporânea.

Estas considerações fazem parte de uma tentativa de analisar como as questões que se desenvolvem no espaço dos museus são também, como apontado anteriormente, reflexos de questões mais amplas, que se desenrolam no campo político e cultural. Por conseguinte, atentar para o fato de que as instituições culturais também protagonizam aspectos dessa luta, parece ser um sinal de que uma das suas características mais criticadas, aquela de ser um espaço voltado para o consolidado, por vezes estática, pode ser confrontada e atravessada por mudanças de paradigmas que se desenvolvem na contemporaneidade. O que não é livre de contradições, mas a marcha do mundo se dá através das contradições. É necessário, porém, ir além da superfície.

Em uma fala recente, o professor Igor Simões apresenta a questão:

É possível a Bienal, ou os museus, ou qualquer instituição cultural, na maioria dos cantos do mundo hoje, sobreviver sem ao menos tentar projetar uma ideia de decolonialidade? Essa é a moeda de troca do sistema, esse tal sistema global de arte. [...] São as instituições que precisam se apresentar decolonias. Por uma questão de visibilidade. Agora é preciso que a gente pense o quanto isso, essa tal visibilidade é só miragem. (SIMÕES, 2021).

Simões propõe a imagem dos corpos negros, indígenas e seus descendentes trabalhando para produzir bens e riquezas, mas riquezas essas que se destinam ainda hoje à casa-grande, que continuam sendo geridas pelas mesmas famílias – os homens brancos, os herdeiros e todos aqueles que perpetuam as desigualdades, tentando a todo

custo barrar as reais transformações. Portanto, ele conclui que há um perigo nesse excesso de visibilidade, especialmente no caso brasileiro.

Como exemplo, Simões (2021) cita a última *SP-Arte*, que aconteceu em outubro de 2021, em São Paulo. O pesquisador e curador observa que havia uma grande quantidade de *corpos negros*, a maioria deles trabalhando numa situação de subserviência ou em exposição – trabalhos de artistas negros nos estandes das galerias. Todavia, quando os portões se abrem, o público é formado prioritariamente por brancos, um público *completamente branco*. Ele lança então a pergunta: “Não é muito coincidência essa situação: negros expostos para brancos com muito dinheiro comprarem e levarem para suas casas?”

Simões (2021) traz uma crítica esmagadora, que remete a uma questão fundamental: a concentração do capital e a desigualdade social que perpassa as relações sociais no Brasil. As instituições são criadas a partir dessa concentração, pelos sujeitos que detêm o poder econômico e, por conseguinte, o poder sobre esses espaços de representação da cultura e da arte, bem como da sua monetização e especulação. Os corpos dissidentes entram, mas não ocupam de fato os cargos de poder, de tomada de decisões, e mais do que isso, os corpos dissidentes entram, mas com um alcance pré-determinado de suas próprias *agências*<sup>44</sup> – algo que Jaider Esbell buscava inverter com a criação da Galeria de Arte Indígena Contemporânea. “Todo cubo branco tem um quê de casa-grande”, com essa frase, pichada em um muro no Rio de Janeiro, Igor Simões encerra sua ponderação.

É muito expressivo tal pensamento e aponta para uma questão de grande complexidade. Entender que as instituições culturais estão sendo compelidas a se repensar para que não sofram de um total esvaziamento, fruto de lutas travadas por diferentes subjetividades na busca por uma real afirmação de suas existências, suas enunciações e direitos, nos impele a pensar que há um processo em marcha. Esse processo, por mais que tenha uma carga significativa de perversidade, pois reitera e reafirma sistemas de coisas, não deixa de ser também uma atuação na amplificação de sentidos possíveis. Hall (2007) com o entendimento da cultura como *práticas de*

---

<sup>44</sup> De acordo com Alfred Gell, “A agência pode ser atribuída a essas pessoas que são vistas como iniciadoras de sequências causais de um determinado tipo, ou seja, de eventos causados por atos da mente, da vontade ou da intenção, e não de uma mera concatenação de eventos físicos. [...] Um agente é a fonte, a origem dos eventos causais, independentemente do estado de universo físico.” (GELL, 2020, p. 45)

*significação* nos faz refletir sobre as diferentes narrativas que buscam se firmar umas sobre as outras, nesses campos em disputa. A resignificação de acervos, as diferentes propostas expositivas, os recortes curatoriais e a insurgência de outras narrativas são instrumentos efetivos no campo da produção do conhecimento e na fruição de outras propostas artísticas e conceituais. Resta saber se seus modos de extroversão buscam ou ensejam um contato amplo que atravesse sujeitos e se as instituições têm buscado modos de ampliar e diversificar seus públicos.

Uma pergunta que fica então diante desses esforços é o quanto os *não-públicos* têm confluído para o espaço museal a partir dessas proposições. Será que o ato em si, de promover uma programação diversa e plural, significa como consequência natural ter um público mais diversificado? Qual seria o movimento necessário para quebrar as barreiras físicas e sociais para a apropriação desses espaços públicos pela população mais ampla? Os projetos desenvolvidos pelo Educativo teriam que dar conta dessa tarefa? O Educativo sempre foi o núcleo dos museus mais ocupado com essa diversificação dos públicos, mas será que ele sozinho poderia fazer esse movimento? O que é necessário para potencializar esse encontro da *cultura objetivada* com a *cultura subjetivada*?

Além disso, o que significa tornar uma instituição mais plural? Uma instituição que busca estabelecer diálogos para além dos seus pares? A ideia de que a representatividade seria um mecanismo de atração para esses públicos ainda se sustenta? O público negro, indígena, LGBTQIA+, periférico, que muitas vezes é o mote dos projetos de diversidade dentro das instituições está sendo conclamado a fazer parte desses espaços? Essa era uma preocupação constante do artista Jaider Esbell ao longo de sua participação na 34ª Bienal de São Paulo, chamada de Bienal dos Índios. Não bastava apenas ter mais artistas indígenas expondo, era necessário também possibilitar uma confluência maior do público indígena para estes espaços. O quanto ele obteve sucesso ainda não é claro, há alguns lugares cuja história e arquitetura pouco contribuem para quebrar certas barreiras físicas, de convidar adentro. Ainda um desafio a ser enfrentado pelas instituições de arte e cultura.

#### **4.2.3 Públicos e não-públicos: Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca de São Paulo**

De acordo com informações do site da instituição, o Núcleo de Ação Educativa desenvolve suas ações em dois eixos, que abrangem programas e linhas de ação voltadas a diferentes públicos-alvo: Programa de Atendimento ao Público Escolar e em Geral (PAPEG) e os Programas Educativos Inclusivos (PEI). Estes últimos, se caracterizam por buscar expandir os públicos do museu, tentando traçar uma relação com o chamado “não-público”, ou seja, *aqueles que não costumam frequentar espontaneamente a instituição*.<sup>45</sup>

Os Programas Educativos Inclusivos se dividem em: Programa Educativo para Público Especial (PEPE); Programa de Inclusão Sociocultural (PISC) e Programa Meu Museu, voltado para o público da terceira idade. Para os fins desta pesquisa, vamos nos ater aos dois primeiros, com especial ênfase no Programa de Inclusão Sociocultural, assim definido pela Pinacoteca:

O objetivo deste programa é promover o acesso qualificado aos bens culturais, presentes no museu, a grupos em situação de vulnerabilidade social, com pouco ou nenhum contato com instituições oficiais de cultura. O PISC desenvolve parcerias com organizações sociais e realiza visitas continuadas à Pinacoteca, orientadas por perfil e demanda de cada grupo, em consonância com os processos educativos da instituição de origem. São promovidos, também, cursos de formação e publicações para educadores sociais. Além disso, desenvolve a Ação Educativa Extramuros com grupos de adultos em situação de rua, por meio de oficinas de gravura e criação de texto, combinadas com visitas continuadas ao museu. Este projeto gerou publicações e exposições das obras produzidas pelos participantes.

A Ação Educativa Extramuros teve início em 2002, fruto de uma pesquisa de perfil de público que reiterou uma realidade que, segundo a própria equipe do museu, era facilmente observada:

[...] estes (públicos) possuem um perfil bastante específico e privilegiado, com altíssima escolaridade e renda familiar entre média e alta, além de não serem moradores do entorno ou mesmo de regiões próximas ao museu, distinguindo-se, assim, do público que frequenta seus arredores. (AIDAR; CHIOVATTO, 2011, p. 12)

A partir dessa constatação uma série de ações passaram a ser desenvolvidas a fim de criar um fluxo de troca com o entorno, partindo de um mapeamento das organizações sociais da região, além de aproximação com iniciativas comunitárias que

---

<sup>45</sup> PINACOTECA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Programas Desenvolvidos. **Museus para Todos**. Disponível em: <http://museu.pinacoteca.org.br/programas-desenvolvidos/>. Acesso em: 30 nov. 2022.



congregam agentes e entidades locais e permitiram uma identificação das questões e demandas da região. As frentes de trabalho se dividiram então em: parcerias e visitas educativas aos grupos; cursos de formação para educadores sociais; pesquisa de público e avaliações; ações educativas extramuros e publicações.

Inicialmente, as ações se concentravam na região da Luz, mas posteriormente foram se expandido para outras regiões, especialmente por meio dos cursos de formação para educadores sociais. Essas parcerias com diferentes regiões da cidade suscitaram outros tipos de demandas no fluxo de elaboração de projetos educativos voltados à inclusão sociocultural de grupos oriundos de diferentes realidades, a partir das potencialidades educativas dos equipamentos culturais, especialmente a Pinacoteca de São Paulo.

Uma primeira experiência de ação extramuros foi desenvolvida em 2008:

A Ação Educativa Extramuros consiste em oficinas de arte desenvolvidas pela Pinacoteca do Estado em duas casas de convivência para pessoas em situação de rua do centro de São Paulo. Com o intuito de aproximar a Pinacoteca daqueles que transitam diariamente em seu entorno, sem, contudo, apropriar-se do museu como espaço público de lazer e conhecimento, em 2008 foram estabelecidas parcerias com a Casa de Oração do Povo da Rua e a Casa Porto Seguro, para a realização de uma ação educativa junto a seus frequentadores interessados. (AIDAR; CHIOVATTO, 2011, p. 11)

A ação, que contou com a participação de dois grupos, cada um formado por 15 adultos em situação de rua, foi estruturada a partir de oficinas de arte semanais nessas duas organizações parceiras e visitas regulares à Pinacoteca. As oficinas exploravam as seguintes atividades:

O trabalho foi organizado em diferentes módulos, partindo do desenho – incluindo recortes, colagens, registros de observação, de memória e de invenção – para chegar a técnicas gráficas, como a monotipia, tipografia, serigrafia e xilogravura, com ênfase nesta última. (AIDAR; CHIOVATTO, 2011, p. 15)

Para a elaboração e execução das oficinas foi convidado o artista Augusto Sampaio, que atuou juntamente com a equipe do museu. No relato da ação, publicado na revista *Ciências da Educação* (Ano XIII - Nº 25 - 2º Semestre/2011), alguns pontos são de grande relevância, como o fato de o enfoque das oficinas ter sido na xilogravura, por ser uma referência que fazia parte do repertório visual daquela população, que

segundo se pôde observar era formada prioritariamente por descendentes ou migrantes da região Nordeste do país.

Outro ponto que merece atenção diz respeito à defesa que as autoras fazem do processo de trabalho junto à população de rua, especificamente os adultos nessa condição, um grupo geralmente excluído desse tipo de atividade e culpabilizado pela própria situação. Elas trazem alguns dados, levantados através da Pesquisa Nacional sobre a População em Situação de Rua, publicada em 2008, que nos colocam diante do fato de que esta população é formada por *pessoas* e ajudam a dissipar algumas ideias preconcebidas: a maioria dessa população é formada por pessoas alfabetizadas (74%), negras (67%); com algum tipo de trabalho (70%); que possuíam documentos (75%), mas, em sua grande maioria, não era beneficiada por nenhum órgão governamental ou programa assistencial (80%).

Seria interessante observar a composição dessa população hoje, que aumentou vertiginosamente em consequência da pandemia<sup>46</sup>. Dados do Censo da População em Situação de Rua da prefeitura de São Paulo apontam para um aumento de 31% no número de pessoas vivendo nessa condição. Contudo, voltando à ação elencada anteriormente, e ao relato ao qual estamos nos referindo, é pertinente observar como a equipe da Ação Educativa da Pinacoteca descreve a experiência a partir da continuidade das ações extramuros:

Ao longo desses três anos, essa ação tem sido bastante desafiadora e estimulante para nossa prática, pois, além de ocorrer fora do museu, inverte nossa lógica inicial de trabalho, uma vez que está mais calcada na produção do que na apreciação da arte, que é a tônica do trabalho educativo realizado dentro do museu. Além disso, com ela experimentamos novos desafios de trabalho, principalmente aqueles ligados à aproximação com uma realidade bastante distinta à nossa, apesar da proximidade geográfica que vivenciamos diariamente com esses grupos. Esse contato implicou em aprender inclusive a lidar com nossas dúvidas a respeito da própria ação e de sua pertinência ao se tratar de pessoas que possuíam necessidades de subsistência emergenciais. Outras dificuldades mais pontuais também se impuseram, como a rotatividade dos participantes, devido à sua própria situação de vida, o que implicou em uma constante adaptação dos conteúdos e propostas de trabalho. (AIDAR; CHIOVATTO, 2011, p. 18)

---

<sup>46</sup> PALHARES, Isabela; ZYLBERKAN, Mariana. População de moradores de rua cresce 31% em São Paulo na pandemia. **Folha de S.Paulo**, 23 jan./2023. Cotidiano. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2022/01/na-pandemia-quase-dobra-o-numero-de-familias-que-vivem-nas-ruas-de-sao-paulo.shtml>. Acesso em: 30 nov. 2022.

Apesar das dificuldades, entretanto, é possível perceber que a ação, bem como seus desdobramentos, possibilitou resultados tangíveis e intangíveis pelos participantes que fazem eco a uma ideia de museu como espaço de diálogo, de experimentação e de aproximações vivenciais. Foram realizadas duas exposições com os trabalhos resultantes do projeto, uma na Pinacoteca e outra nas instituições parceiras. Segundo as educadoras Gabriela Aidar e Milene Chiovatto (2011, p. 18),

Nesse sentido, é importante afirmar que, como toda ação educativa, esta também trabalhou com questões intangíveis que se somaram aos resultados materiais elaborados pelos participantes e, muitas vezes, sobrepuseram-se a eles, contemplando aspectos relativos à melhoria da sociabilidade, das habilidades de comunicação, ao fortalecimento de identidades, à criação de vínculos e à melhoria da sua auto percepção e da sua autoafirmação.

Algo que nos parece central nos processos desencadeados pelo Núcleo de Ação Educativa diz respeito à prática continuada de publicações, encontros e cursos de formação voltados para o tema central dessa articulação: processos de inclusão em instituições culturais. No site da Pinacoteca é possível encontrar uma série de materiais, com histórico rico e diversificado das ações desenvolvidas até antes da pandemia. A partir desse levantamento, buscamos então contato com o Núcleo de Ação Educativa para tentar compreender os desdobramentos dessas ações nos últimos anos e especialmente com a eclosão da pandemia da COVID-19.

No dia 11 de março de 2022 realizamos uma conversa online com a coordenadora do Programa de Inclusão Sociocultural da Pinacoteca, Gabriela Aidar. A tentativa de contato com a profissional responsável pelo setor havia se dado uma semana antes e o retorno foi imediato. Dessa forma, foi possível agendar a conversa com bastante agilidade e fluidez. O encontro foi feito pela plataforma *Google Meets* e uma relação de perguntas norteadoras foi enviada dois dias antes da conversa. A lista de perguntas pode ser encontrada no APÊNDICE A.

A ideia era estabelecer um diálogo o mais orgânico possível, mas as questões norteadoras facilitam um roteiro para a conversa. Assim, o relato que se segue não visa responder às questões de forma direta, mas perpassar essas indagações de forma tangencial. Gabriela Aidar trabalha na Pinacoteca desde 2002, quando assumiu a direção da instituição Marcelo Araújo, museólogo que já havia dirigido o Museu Lasar

Segall. Uma das estratégias de Araújo foi a reestruturação do núcleo educativo, a partir da criação do Núcleo de Ação Educativa (NAE), sob a coordenação de Milene Chiovatto. A partir daí foram criados inúmeros programas, dentre os quais aqueles voltados à inclusão de novos públicos, sob a coordenação de Gabriela Aidar.

Em nosso diálogo ficou evidente que a questão da continuidade é um diferencial na atuação desse Núcleo. Apesar das profundas mudanças institucionais que se desenrolaram desde a sua criação, o NAE tem conseguido manter seus principais programas e valores. Uma dessas grandes mudanças se deu em 2006 quando a instituição passou a ser gerida por uma Organização Social, em mais uma parceria público-privada no setor cultural.

Um dos tópicos que buscamos abranger na conversa foi a questão dos conceitos norteadores do trabalho do Programa de Inclusão Sociocultural e como essas concepções vão se transformando ao longo do tempo. Alguns termos que num momento eram amplamente utilizados, como *inclusão*, *exclusão* e *equidade*, vão se desdobrando em outros, como contra-hegemônicos, decoloniais etc. Os conceitos mudam, mas as questões parecem ser as mesmas. Antigas questões, outras formas de abordagem.

Nesse sentido, nossa interlocutora ressalta que, se nos últimos anos uma atuação mais progressista em relação à curadoria e conseqüentemente às exposições pode ser percebida, isso não significa que a instituição, por outras vias, já não realizasse atividades voltadas para as problematizações contemporâneas, mesmo que em outras roupagens, afinal as próprias reivindicações vão se transformando ao longo do tempo. Não obstante, o que geralmente ganha notoriedade é um reposicionamento da instituição a partir de suas propostas curatoriais, mas a complexidade de um museu não pode ser medida somente por suas exposições e sim pelo conjunto das atividades ali desenvolvidas. Nessa perspectiva, o Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca é, certamente, exemplo de uma atuação que busca expandir as paredes do museu e os limites institucionais que o definem *a priori*.

Apesar disso, é possível identificar uma certa invisibilidade das ações desenvolvidas por outras áreas técnicas dos museus, como essas da Ação Educativa. Uma pergunta que nos foi feita pela coordenadora do PISC foi se já conhecíamos os projetos do Educativo antes do início desta pesquisa, o que de fato não era o caso. A pergunta reflete a sensação de que as ações desenvolvidas pela instituição, que não

passam necessariamente pela representação numérica de retorno expressivo, não têm o mesmo peso e impacto tanto em termos comunicacionais quanto em termos de relevância para a instituição. Assim, não é de se surpreender que ações que foram desenvolvidas pelo NAE durante o período da pandemia não se encontrem em destaque, ou que se tenha poucas informações a respeito nos canais de comunicação com os públicos.

Donde uma pergunta que se coloca é se de fato os processos dialógicos, que vêm sendo referenciados como estruturantes no desenvolvimento de importantes projetos, como a nova mostra do acervo, são de fato construídos levando-se em consideração a diversidade de pontos de vista que formatam o todo de uma instituição cultural. Ainda assim, o que não pode ser negado e isso fica evidente em todo o tempo da conversa com nossa interlocutora, é o fato de que as propostas expositivas que se pautam em questões tangenciadas pelas demandas políticas, sociais e culturais, que não são novas, mas se intensificaram nos últimos anos, facilitam as ações do Educativo junto aos diferentes públicos, pois permitem um tipo de reconhecimento e identificação que, em moldes expográficos mais conservadores e hierárquicos, não se fazem tão presentes. A nova exposição do acervo, com sua diversidade de temas e discussões e seu partido de expografia, permite uma maior identificação do público em geral com a mostra.

Outro ponto relevante diz respeito aos públicos e aos perfis desses públicos. Estudos realizados pela Pinacoteca em 2002 e pela JLeiva em 2017 apontam uma realidade que se alterou muito pouco nos 15 anos decorridos entre uma pesquisa e outra: os públicos de museus são aqueles que têm alta escolaridade e melhores condições financeiras. Mesmo em face das dinâmicas sociais próprias do país, como um maior acesso às universidades, pouco se alterou o perfil desse público. Talvez simplesmente porque não haja uma identificação entre o que está sendo exibido ali e a vida da maioria das pessoas. Mas então será que as ações continuadas de introdução e aproximação desses “não-públicos” não são, de fato, efetivas? De acordo com Aidar elas são sim efetivas, pois se configuram como experiências reais que causam reverberações em quem as vivencia, mesmo que não necessariamente as tornem públicos regulares dessa ou de outras instituições culturais.

A importância desses projetos vai além de trazer para dentro dos museus visitantes pouco habituais, mas também de colocar em contato diferenças sociais, tão gritantes, num mesmo ambiente, de forma igualitária. Quando um grupo de pessoas em

situação de rua é recebido na instituição, em horário regular de visitação, há um tipo de ação que toca também os visitantes regulares e as diferentes equipes dos museus, e que diz respeito às suas atitudes em relação a essas pessoas, geralmente marginalizadas em todos os sentidos que se possa imaginar. Assim, o museu passa a exercer um papel que deveria ser seu por excelência, como aquele de lugar de encontro entre as diferenças, de *zonas de contato*, para citar James Clifford (2016), sejam elas sociais, culturais ou políticas.

Algumas ações realizadas durante a pandemia pelo PISC foram os encontros online com grupos da Fundação Casa de diferentes cidades do interior de São Paulo, a distribuição de um kit chamado *Pina Portátil*, que disponibilizava uma caixa de fácil manuseio para que as instituições parceiras pudessem dar continuidade aos processos inclusivos por meio da arte e, ainda, o curso de formação para educadores sociais que passou para o formato virtual. Não obstante, Aidar observa como todas as instituições parceiras, durante a pandemia, passaram a atuar na distribuição de cestas básicas, independentemente de suas naturezas, uma vez que essa era a necessidade mais urgente no momento difícil que foi vivenciado naquele período, especialmente pelas populações mais carentes.

Antes de passarmos à Casa do Povo, é oportuno observar que da perspectiva de sua atuação ao longo dos últimos anos, e também de posturas adotadas em gestões anteriores, a Pinacoteca de São Paulo tem feito um movimento para frente no sentido de ampliar sua atuação de forma mais dialógica e atenta às questões contemporâneas. Mesmo que essas ações tenham limitações e não escondam certa carga de contradição, uma vez que estruturalmente ainda há um longo caminho a ser percorrido, é perceptível que a instituição tem buscado estar alinhada a um pensamento mais democrático acerca de sua responsabilidade como um dispositivo promotor e difusor de narrativas sobre as histórias da arte brasileira inseridas em contexto global, sobre informações que tangenciam esse universo e sobre as lacunas que permanecem e deveriam ser repensadas a fim de que os equipamentos culturais se mantenham relevantes no contexto contemporâneo.

#### 4.3 CASA DO POVO: EXPERIÊNCIAS, VIVÊNCIAS, ROTEIROS

Ao longo da pesquisa, optamos por acompanhar a realização de atividades de diferentes naturezas na Casa do Povo. Isso nos pareceu coerente no sentido de

compreender o modo como os conteúdos e conceitos trabalhados no plano das ideias se materializavam no espaço da Casa. Apresentamos aqui um relato crítico dessas visitas, juntamente com considerações que fomos tecendo ao longo do processo.

### *Leste*

No dia 19 de novembro de 2021, fomos à instituição assistir à peça *Leste*<sup>47</sup>, filme-instalação realizado pela Casa do Povo, com direção de Martha Kiss Perrone. No site encontramos a seguinte sinopse:

LESTE resgata a peça de teatro ídiche *Um Sonho de Goldfadn* de Jakub Rotbaum. O diretor judeu polonês desembarcou no Brasil, em 1948, onde realizou a primeira montagem da peça no Teatro Municipal junto de atores e ativistas que fundaram a Casa do Povo. LESTE conta a história de um teatro em risco, quando o diretor de um velho teatro em Varsóvia resolve tirar de seu repertório todas as peças ídiche depois que o ator principal é preso pela polícia política. Num delírio fantasmagórico, o contrarregra convoca os próprios personagens das peças de Goldfadn, pai do teatro ídiche, para salvar o teatro. Fruto de 2 anos de pesquisa, LESTE é um acontecimento que mescla música klezmer, cinema e teatro numa grande dança onírica. É um convite para conhecer o amplo universo da cultura ídiche, em parte destruído na Segunda Guerra Mundial, mas que segue vivo e se reinventando. Filmado nas ruínas do TAIB, o histórico teatro da Casa do Povo, LESTE é um encontro de diásporas, dos tempos distantes com os sonhos e as lutas do presente.<sup>48</sup>

A peça é arrebatadora, se desenrola nas “ruínas” do Teatro de Arte Israelita Brasileiro (TAIB), mesclando tempos e espaços distintos, mas afins. Como mencionado anteriormente, a Casa do Povo tem uma estrutura física bastante deteriorada pelo tempo, especialmente o TAIB, que atualmente não pode ser utilizado de maneira convencional, dado seu estado de degradação, dessa forma apenas a introdução da peça se deu nesse ambiente. Entretanto, aparentemente isso é secundário e a equipe da CdP consegue processar o espaço de forma a incorporar a precariedade e ultrapassá-la. A peça faz isso de forma estética e sensorial, ocupando diferentes espaços, além disso, é elucidativa da história e das premissas que regem a origem e os fluxos que na Casa se estabeleceram.

---

<sup>47</sup> LESTE, inspirado em *Um Sonho de Goldfadn*. Direção de Martha Kiss Perrone. São Paulo: TAIB/Casa do Povo, de 11 de novembro a 5 de dezembro de 2021. Disponível em: <http://leste-goldfadn.superhi.com/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

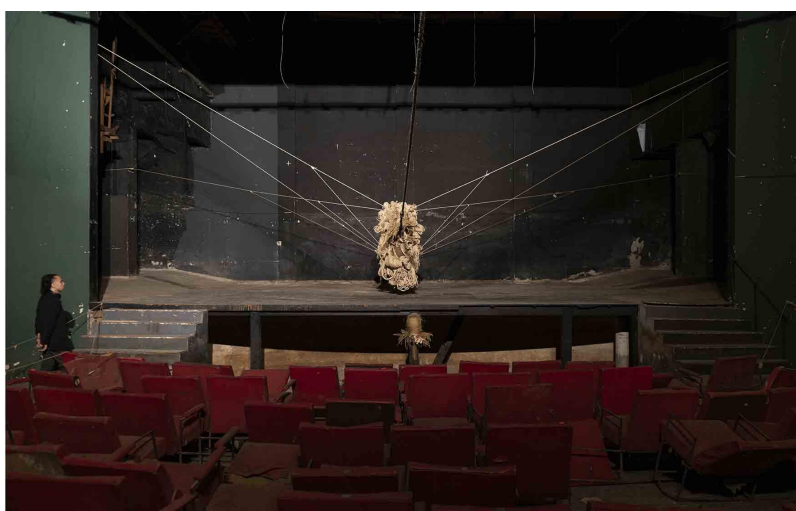
<sup>48</sup> CASA DO POVO (São Paulo). *Leste*. Disponível em: <https://casadopovo.org.br/leste/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

Figura 2 – Vista do TAIB



Fonte: Folha de São Paulo / Eduardo Knapp (2015).

Figura 3 – Instalação do artista Daniel Lie no TAIB



Fonte: Sala de Crítica (2019).

*Leste* trata de questões que tangenciaram a própria formação da CdP, como a resistência ao fascismo e a imigração. Ambas as questões, com nuances distintas, ainda prementes no tempo presente. Sobre a imigração, vale apontar que o Bom Retiro é um dos bairros com maior diversidade étnica da cidade de São Paulo, desde a sua origem, acolhendo imigrantes italianos, israelitas, sírios, libaneses, turcos e russos. De acordo com a publicação *O bairro do Bom Retiro*:

Com relação aos israelitas, entre 1930 e 1947 chegaram cerca de 30.000 judeus ao Brasil, sendo que a maior parte se concentrou em São Paulo. Segundo os recenseamentos, nos anos de 1900, 1940 e



1950, o número de judeus no Estado de São Paulo era de 226, 379 e 26.443. (DERTÔNIO, 1971, p. 22)

Em 1966 esse número já havia saltado para 87.500 pessoas. Dados que comprovam como a população judaica era numerosa no bairro do Bom Retiro na época da criação da Casa do Povo. Na década de 1960 outro grande movimento migratório foi o dos coreanos; nos anos de 1980<sup>49</sup> se inicia a chegada dos bolivianos, principalmente para trabalhar nas oficinas de costura, muitos em situação de extrema exploração<sup>50</sup>. Somam-se a eles os colombianos, peruanos e paraguaios.

O bairro do Bom Retiro é repleto de contradições. Se por um lado, há uma diversidade riquíssima e cheia de nuances – o que levou inclusive a Rua Três Rios a ser considerada uma das “mais legais do mundo”, de acordo com a revista inglesa *Time Out*<sup>51</sup> – por outro, há denúncias de trabalhadores mantidos em situação análoga à escravidão nas confecções, um número crescente de moradores de rua, pontos com acúmulo de lixo, áreas degradadas, dentre outros. O bairro engloba toda essa complexidade e a Casa do Povo é atravessada por ela, sem se manter indiferente. Na produção da peça *Leste*, por exemplo, há um movimento de trazer para dentro da representação abordada a presença das imigrantes bolivianas, marcante naquele território, considerando as adversidades que acometem os que vão buscar vida nova em outros países.

Uma característica notável desta instituição é o seu envolvimento com o bairro, com o território, com as questões que vão surgindo e se sobrepondo ao seu redor. Durante a pandemia essa relação foi potencializada diante da opção da Casa do Povo em não se fechar e migrar suas atividades para o virtual; mais do que isso, a Casa entendeu que aquele era um momento crucial para estarem abertos, articulando ações e permitindo o uso do espaço por iniciativas que se desenvolveram a partir deste contexto. Por esse motivo, diversas frentes de trabalho se formaram ali, com ações que já vinham

---

<sup>49</sup> LEE, Bruno. Bom retiro recebeu ao menos cinco ondas de imigrantes no último século. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 25 jan. 2020. Revista São Paulo. Disponível em: <https://saopaulo.folha.uol.com.br/revista/2020/01/bom-retiro-recebeu-ao-menos-cinco-ondas-de-imigrantes-no-ultimo-seculo.shtml>. Acesso em: 8 ago. 2022.

<sup>50</sup> CRUZ, Elaine Patrícia. Oito bolivianos são libertados de trabalho análogo à escravidão. **Agência Brasil**, 18 mar. 2022. Direitos Humanos. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2022-03/oito-bolivianos-sao-libertados-de-trabalho-analogo-ao-escravo-em-sp>. Acesso em: 8 ago. 2022.

<sup>51</sup> RUA de SP entra na lista das mais legais do mundo, segundo revista inglesa. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 10 jun. 2021. Guia Folha de São Paulo. Disponível em: <https://guia.folha.uol.com.br/passeios/2021/06/rua-de-sp-entra-na-lista-das-mais-legais-do-mundo-segundo-revista-inglesa.shtml>. Acesso em: 8 ago. 2022.

se desenvolvendo e outras, que tomaram forma a partir da pandemia. Essas demandas levaram a Casa do Povo a iniciar um grupo de voluntariado, que foi se expandindo e culminou no 1º Ciclo de Formação do Voluntariado, realizado no início de 2022.

### **1º Ciclo de Formação do Voluntariado**

No final de semana dos dias 5 e 6 de fevereiro de 2022, tivemos a oportunidade de acompanhar o 1º Ciclo de Formação do Voluntariado da Casa do Povo, desenvolvido pela equipe junto às frentes de trabalho engendradas durante a pandemia. O convite, aberto para inscrições nas redes sociais da instituição, teve um número bastante alto de inscritos (180), tendo que ser fechado antes do prazo final, devido às restrições ainda impostas pela pandemia da COVID-19. O Ciclo de Formação visava fortalecer as frentes de trabalho articuladas, buscando responder às demandas advindas dessas linhas de ação. De acordo com o site da instituição:

Desde o começo da pandemia, a Casa do Povo tem concentrado ações entre a vizinhança para tornar o espaço útil na luta contra os efeitos da COVID-19 na região. Desde então, essas ações se tornaram parte da Articulação Comunitária, novo eixo de atuação da Casa do Povo que recebe *voluntárias* que queiram destinar parte do seu tempo e energia em diversas ações que buscam criar redes de cuidado e fortalecer iniciativas no território. O voluntariado se divide em ações presenciais e remotas.<sup>52</sup>

Durante o Ciclo de Formação foi possível ter um contato mais ampliado com essas diferentes frentes bem como com a equipe da Casa. Pertinente aqui observar que além das frentes, ligadas à rede de articulação comunitária, há ainda outros coletivos que se utilizam do espaço da Casa e constituem o chamado “Povo da Casa”. Essa é outra característica da organização da CdP, a de se voltar para práticas coletivas e entender que os espaços, por não terem usos fixos, servem ao propósito de serem ocupados de diferentes formas. É algo que pode ser observado na composição dos ambientes, há muitos espaços aparentemente desocupados, mas o fato é que esses espaços não estão ociosos, eles recebem uma gama de atividades, de variadas naturezas, diariamente, e são assim pensados para permitir diferentes modos de ocupação. De acordo com informações do grupo gestor, são mais de 20 coletivos que se articulam no uso da Casa do Povo. Falaremos sobre isso na sequência.

---

<sup>52</sup> CASA DO POVO (São Paulo/SP). **Ciclo de Formação do Voluntariado 2022**. Disponível em: <https://casadopovo.org.br/frentesdeacao2022/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

Não obstante, como dito anteriormente, as ações que foram apresentadas no Ciclo de Formação foram aquelas gestadas dentro da realidade da pandemia. Num momento em que a maioria das instituições formais de arte e cultura tiveram seus espaços fechados e passaram a atuar remotamente, a Casa do Povo optou por se voltar para o bairro, para as necessidades que se agravaram com a situação da pandemia. Dessa forma, os grupos de trabalho formados foram: Cesta Aberta; Diretos Básicos; *Emprendedoras Sin Fronteras*; Grupo de Alfabetização Popular; Roda de Mulheres e Sabão do Povo.

A “Cesta Aberta” é uma frente voltada para a questão da insegurança alimentar e, com apoio de uma rede de parceiros, busca atender a cerca de 200 famílias cadastradas, que moram no entorno da Casa do Povo. Além de alimentos produzidos por assentamentos do MST na Grande São Paulo, há ainda a participação da gestão municipal, com a doação de cestas básicas. O projeto teve início em maio de 2020 e no começo recebia as famílias no próprio espaço da Casa para que cada grupo montasse sua cesta, escolhendo os alimentos que preferissem. Com a diminuição das doações por parte da prefeitura, a *Cesta Aberta* passou a atuar em nichos mais específicos, orientados pelo mapeamento do entorno feito anteriormente, com as famílias cadastradas no projeto e com a distribuição de alimentos. Além disso, realiza ações de educação alimentar e aproveitamento de alimentos, com atividades voltadas para crianças e adultos.

Este projeto levou à criação de outra frente, a “Roda de Mulheres”, que surgiu diante de evidências de vulnerabilidade e violência doméstica sofridas por mulheres das famílias cadastradas. Dessa forma, foi organizada uma roda de conversa mensal, com o comparecimento de cerca de 30 mulheres por encontro, para um espaço de escuta e troca. Uma das demandas colocadas por essa frente de trabalho durante o Ciclo foi a necessidade de profissionais de saúde mental e ligados à área do Direito para prestar assistência a essas mulheres.

Já o Grupo de Alfabetização Popular, “Palavra da Gente”, se orienta para pessoas que querem aprender a ler e escrever ou melhorar essas habilidades. O grupo se preparou através do método Paulo Freire, antes de abrir as atividades para o público interessado. Com a primeira turma prevista para início no dia 14 de março de 2022, já contava com cinco inscrições. Os voluntários interessados em fazer parte dessa frente,

passariam por uma preparação, e por um grupo de estudos, a fim de se capacitarem para ministrar as aulas.

A frente de “Direitos Básicos” surgiu a partir de uma demanda pontual durante a pandemia, de ajuda no cadastro para recebimento do Auxílio Emergencial por parte de moradores do bairro. Passado esse primeiro momento, volta-se agora para questões mais amplas relacionadas aos direitos básicos, realizando *Mutirões de Direto*, com forte enfoque nas necessidades dos imigrantes, que são a maioria da população na região.

O “Sabão do Povo” é uma frente de trabalho formada por integrantes da ONG Mulheres da Luz<sup>53</sup>, que busca promover cidadania a mulheres em situação de prostituição, e por voluntárias da Casa do Povo. A produção de barras de sabão, sabão líquido e *xampunetes* é feita a partir de óleo reciclado, doado por restaurantes e casas vizinhas. O “Sabão do Povo” tem o objetivo de trazer independência financeira pelo lucro justo e consumo consciente, os produtos comercializáveis estão sempre em exposição na entrada da Casa do Povo.

*Emprendedoras Sin Fronteras* “é uma cooperativa formada por mulheres costureiras, empreendedoras e imigrantes, que se juntaram durante a pandemia da COVID-19. Com um espaço de trabalho estabelecido na Casa do Povo, realizam produções têxteis em pequena e média escala em parceria com algumas marcas. Visam, assim, atuar no circuito da moda de forma consciente e trazendo remuneração justa para suas participantes”<sup>54</sup>. Uma dessas parcerias é com a marca *Shoulder*, que tem uma unidade de produção no bairro Bom Retiro, para a coleção de camisetas *Destino FELIZCIDADE*, inspiradas nos sonhos e nas histórias dos imigrantes em São Paulo<sup>55</sup>.

As frentes de ação, criadas na Casa do Povo durante a pandemia, contaram com o patrocínio do Fundo Internacional de Ajuda do Ministério Alemão das Relações Exteriores da República Federal da Alemanha do Goethe-Institut, com quem a Casa do Povo compartilha também outras experiências. Esse fundo foi criado dentro do contexto da pandemia para fomentar organizações culturais e educacionais no suporte a

---

<sup>53</sup> ASSOCIAÇÃO AGENTES DA CIDADANIA. *Coletivo Mulheres da Luz*. Disponível em: <https://www.mulheresdaluz.com.br/>. Acesso em: 8 ago. 2022.

<sup>54</sup> CASA DO POVO (São Paulo). *Cooperativa Empreendedoras Sin Fronteras*. Disponível em: <https://casadopovo.org.br/cooperativa-empendedoras-sin-fronteras/>. Acesso em: 11 ago. 2022.

<sup>55</sup> SHOULDER. *A nova parceria Shoulder & Empreendedoras Sin Fronteras*. 11 mar. 2023. Disponível em: <https://blog.shoulder.com.br/nova-parceria-shoulder-empendedoras-sin-fronteras/>. Acesso em: 8 ago. 2022.

atividades e projetos por um período de seis meses e serviu de pontapé inicial para a articulação dessas frentes, que passaram a buscar formas de autonomia financeira para seguir atuando.

Durante os dias em que compartilhei do espaço, da equipe, do *Povo da Casa* e de um grupo de pessoas interessadas em colaborar nos processos desencadeados ali, foi interessante observar o modo como a Casa, seus membros e voluntários se orientaram e se organizaram. No primeiro dia do encontro foi possível traçar um perfil dos interessados no voluntariado: a maioria eram mulheres, em grande parte pessoas jovens, de classe média, ligadas às áreas de arte, cultura e ciências humanas. Foi proposto um lanche comunitário e a mesa farta ficou disponível todo o tempo do encontro. A dinâmica proposta pela equipe da CdP consistia na apresentação das frentes de trabalho em pequenos grupos, mas o espaço estava bastante aberto e sem nenhuma orientação pré-definida de ocupação. As pessoas então formaram uma roda, num momento quebragelo bastante espontâneo.

Esse modo de trabalhar o espaço parece fazer parte do modelo de uso e ocupação que a Casa propõe para suas diferentes salas, nada é muito fixo ou rígido. O diretor Benjamin Seroussi afirmou, durante sua fala no domingo do encontro, que o que se divide ali é “principalmente o tempo, mais do que o espaço”, uma vez que a opção por não se ter uma programação exaustiva se deve à proposta de ter múltiplos usos do espaço, atividades que podem se sobrepor ou se intercalar, nesses ambientes abertos e adaptáveis. Nesse sentido, a CdP, mesmo antes da pandemia, já acolhia coletivos e indivíduos, através de um modelo de gestão compartilhada. As práticas coletivas marcam um modo de ser dessa instituição, desde a sua formação, que busca o fortalecimento e a construção de comunidades.

Isso fica ainda mais evidente quando, com a eclosão da pandemia, a iniciativa da CdP junto a outros equipamentos, como o Teatro de Container, é no sentido de *cuidar* do bairro, entendido a partir das pessoas que ali habitam. Há algo muito orgânico no envolvimento desses espaços com o entorno, que não é um território fácil ou simples. Pelo contrário, é uma região cheia de contradições e desafios, escancarando o que de mais bruto o sistema capitalista, em seu atual estágio, produz nas cidades e nas populações marginalizadas. Novamente, não há como escapar da realidade do centro de São Paulo, visivelmente degradado. Mas uma pergunta que fica ecoando todo o tempo ao longo desse percurso é: a quem interessa manter essa situação? Quem lucra com

isso? É mesmo uma naturalização da pobreza e da barbárie ou é antes uma incapacidade do poder público em resolver tal condição?

Raquel Rolnik no livro *São Paulo: o planejamento da desigualdade* (2022) aponta para o fato de que a cidade foi sendo planejada ao longo do tempo para criar e reproduzir as desigualdades, que vêm se acirrando cada vez mais. A história do urbanismo na cidade de São Paulo explica muito da desigualdade inerente à vida na capital paulista. Segundo Rolnik, não é por falta de planejamento que a cidade se encontra como está, é fruto da política pública adotada até então. Uma política que privilegia a especulação imobiliária ao invés do acesso à moradia. Algo que parece ser comprovado, por exemplo, no *boom* imobiliário atual, com a cidade transformada num canteiro de obras, em contraposição a uma crise sem precedentes de moradia urbana.

Durante o Ciclo de Formação, outro ponto ligado à questão urbana em São Paulo emergiu do contato com o manifesto “Bom Retiro é o Mundo”, desenvolvido pela Casa do Povo junto a outras instituições do bairro<sup>56</sup>. O documento é uma resposta à proposta que vem tentando se impor na região de transformar o bairro do Bom Retiro na *Korean Town*<sup>57</sup>. O projeto, apresentado pelo novo cônsul-geral na cidade, Insang Hwangno, e aparentemente endossado pelo governo do estado, visa mudar não só o nome, mas também o estilo arquitetônico e paisagístico do bairro, ignorando a diversidade de imigrantes que formam o Bom Retiro e as singularidades das manifestações culturais que ali se concentram.

Um ponto a se observar nesse embate é o discurso por trás do apoio a essa proposta, embasado, em grande medida, na situação de abandono e de precariedade que pode ser percebida em diversos lugares do bairro. A impressão que temos, a partir deste estudo, é que estruturalmente o Bom Retiro enfrenta desafios de ordem e grandeza extremamente difíceis de serem resolvidos, como a questão da violência, dos furtos, a presença da *Cracolândia* nas proximidades e as desigualdades sociais enfrentadas pela população. Por outro lado, percebe-se que, olhando mais de perto a atuação de algumas

---

<sup>56</sup> MENON, Isabella. Projeto ‘Korea Town’ apagaria a história do Bom Retiro, dizem centros culturais. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 16 ago. 2021. Cotidiano. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2021/08/projeto-korea-town-apagaria-historia-do-bom-retiro-dizem-centros-culturais.shtml>. Acesso em: 16 fev. 2022.

<sup>57</sup> CARDOSO, William. Cônsul quer transformar o multicultural Bom Retiro em 'Korea Town'. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 8 ago. 2021. Cotidiano. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2021/08/consul-quer-transformar-o-multicultural-bom-retiro-em-korea-town.shtml>. Acesso em: 16 fev. 2022.

instituições que se encontram na região do Bom Retiro e da Luz, há uma rede de articulação de frentes que buscam compreender e atuar nesse espaço de forma horizontal e orgânica. A cidade se faz a partir das pessoas e no Bom Retiro é muito evidente que muitas das lacunas perpetuadas pelo poder público buscam ser amenizadas por essa rede de coletivos e instituições.

Mas isso não é suficiente e o fato de alguns grupos quererem investir ali, à custa de reclamarem para si a identidade do espaço, é um sinal da dificuldade que o ente público encontra em implantar um modelo de gestão de fato democrático do espaço urbano. Na realidade, a ideia de especulação e monetarização em torno da cidade sempre foi a tônica dos projetos pensados para a região. É também um apelo ao recurso espetacular de áreas da cidade para incentivar o turismo. Coisa que o bairro já atrai naturalmente, a despeito de seus problemas estruturais. Como mencionado, a Rua Três Rios foi eleita pela revista *Time Out* uma das “mais bacanas do mundo” em 2021. O lugar é, a despeito dos seus problemas, cheio de vida, de cultura e de pessoas.

### ***Opy Avaxi***

Na mesma semana do Ciclo de Formação do Voluntariado aconteceu na Casa do Povo o evento *OPY Avaxi*, ação de encerramento de um projeto costurado a muitas mãos. “*Opy* é uma colaboração entre três instituições distintas: a Pinacoteca de São Paulo, a Casa do Povo e a Aldeia Tekoa Kalipety – um museu do Estado, um centro cultural independente e uma comunidade Guarani Mbya perto do bairro da Barragem no sul da capital. O projeto recebeu o Prêmio Sotheby’s 2019, um reconhecimento da excelência da proposta curatorial e apoio financeiro para facilitar a programação pública e a pesquisa desenvolvida pela Aldeia Kalipety”<sup>58</sup>. O projeto teve início com a exposição *Véxoa: Nós Sabemos*, curada por Naine Terena na Pinacoteca do Estado de São Paulo (2020), seguiu com oficinas sobre o plantio e alimentação tradicional, realizadas pelas comunidades Guarani em fevereiro de 2021 e teve seu encerramento com o evento *OPY Avaxi*, na Casa do Povo, ativando a plataforma da Oficina de Imaginação Política – “uma iniciativa implicada em práticas discursivas e performativas envolvidas com a imaginação radical para a justiça social”<sup>59</sup>.

<sup>58</sup> CASA DO POVO (São Paulo/SP). **Opy Avaxi**. 10 fev. 2022. Disponível em: <https://casadopovo.org.br/opy-avaxi/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

<sup>59</sup> CASA DO POVO (São Paulo/SP). **Oficina de Imaginação Política**. 2016-2017. Disponível em: <https://casadopovo.org.br/oficina-de-imaginacao-politica/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

De acordo com o site da Casa do Povo:

Neste encontro inspirado no milho Guarani, o ato de comer é uma prática múltipla que se articula com rituais de plantio, de colheita, cantoria e, de forma mais geral, com o *nhandereko* – o modo de viver Guarani. O milho Guarani com suas mais de 30 variedades pode ser entendido como um arquivo da cultura do povo Guarani Mbya. O fortalecimento do plantio através de suas sementes tradicionais nos últimos 10 anos vem acontecendo na Terra Indígena Tenondé Porã, no extremo Sul de São Paulo, em diálogo com diversas outras aldeias Guarani espalhadas pela América do Sul. Essa resistência cultural é intrinsecamente vinculada às demarcações de terras que vêm acontecendo no próprio município de São Paulo<sup>60</sup>.

O projeto *OPY Avaxi* é um exemplo expressivo de uma ação articulada entre diferentes instâncias e o potencial advindo daí. Ao invés de se partir de eventos isolados: uma exposição, a realização de oficinas, um encontro com programação pública, o lançamento de um documentário e/ou de um livro, nos parece que as ações combinadas conseguem alcançar uma multiplicidade maior de públicos – os colocando em contato. No evento de encerramento na Casa do Povo, a presença dos indígenas da etnia guarani, com a valorização dos seus saberes, seus rituais, suas produções artísticas, era significativa, bem como a presença de pessoas não-indígenas e as trocas que podem se efetivar desses contatos são de fato instigantes. Em conversa com Benjamin Seroussi ele afirma que o que interessa à Casa do Povo “é menos dar espaço para a produção artística contemporânea indígena, que precisa, que merece, mas é mais pensar o que é indigenizar o museu, se é que isto quer dizer alguma coisa” (APÊNDICE B).

### **Aniversário da Ocupação Mauá**

No dia 26 de março de 2022 participamos de uma atividade do Voluntariado da Casa do Povo, por ocasião do aniversário de 15 anos da Ocupação Mauá<sup>61</sup>, localizada na região da Luz, onde um dia foi o Hotel Santos Dumont. A ação, que se deu em parceria com o SESC Bom Retiro, consistiu na produção de um bolo de cinco metros para a celebração da data. A parceria com o SESC era para a utilização da sua cozinha, que permite esse tipo de produção. Uma das voluntárias da Casa, com formação em

<sup>60</sup> CASA DO POVO (São Paulo/SP). **Opy Avaxi**. 10 fev. 2022. Disponível em: <https://casadopovo.org.br/opy-avaxi/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

<sup>61</sup> MENDONÇA, Jeniffer. MTST. Ocupação Mauá. Ocupação não é bagunça: histórias, resistência e disputa pela cidade de Mauá. **Ponte Jornalismo**, 17 jul. 2018. Disponível em: <https://mtst.org/noticias/ocupacao-maua-ocupacao-nao-e-bagunca-historias-resistencia-e-disputa-pela-cidade-na-maua/>. Acesso em: nov. 2022.



confeitaria, foi a responsável pela condução da feitura, contando com o apoio de outros voluntários, dois dias antes do evento. No dia da festa, especificamente, pudemos ajudar com a finalização do bolo na Ocupação.

Para esse fim, nos encontramos no SESC Bom Retiro às 10h da manhã para o transporte dos bolos e dos insumos para a sua finalização. Estávamos em dois carros e o SESC emprestou as caixas para melhor acomodação dos itens nesse deslocamento. Ao chegar na Ocupação fomos recebidos com atenção pelos moradores que estavam, em sua maioria, ocupados com os preparativos da celebração, marcada para a noite. Foi perceptível o fato de que a articuladora comunitária da Casa do Povo, Mayara Vivian, já tinha uma relação bem estabelecida com a Ocupação, especialmente com a sua coordenadora, Silmara Congo da Costa.

De acordo com Silmara, são 237 famílias habitando as dependências da Ocupação Mauá, a segunda maior na cidade. A primeira é a Prestes Maia, na mesma região – a maior ocupação vertical da América Latina. As ocupações em São Paulo, reflexo do déficit habitacional na cidade, são um movimento político bastante organizado, com hierarquias bem definidas e princípios rígidos. As Ocupações possuem regimentos internos, com regras claras de convivência e divisão de tarefas que, se descumpridas, podem levar ao afastamento dos envolvidos. Além disso, há uma premissa básica de participação nas ações do Movimento de Moradia na Região Central. Os novos moradores passam por uma formação de base, na qual têm contato com as diretrizes do movimento e os direitos e deveres de cada morador das Ocupações<sup>62</sup>.

Durante os trajetos de carro, no dia em questão, também pudemos conversar um pouco com a responsável pela articulação comunitária, Mayara Vivian, e segundo seus relatos as demandas deste núcleo da CdP eram muitas e constantes. Todo esse processo, que teve início com a pandemia, exigia um comprometimento forte dos agentes envolvidos e a quantidade de atividades seguia num movimento crescente. Mayara articula muitas iniciativas concomitantemente e é responsável por um número grande de demandas. Ao mesmo tempo que demonstra ser uma pessoa extremamente proativa, estava visivelmente cansada. Faz muitas coisas ao mesmo tempo, não para nem por um segundo, e isso se reflete em noites mal dormidas e num acúmulo de estresse, como nos

---

<sup>62</sup> OCUPAÇÃO MAUÁ. **Projeto Mauá, 340**. Disponível em: <https://projetomaua340.wordpress.com/a-maua/a-ocupacao/#comments>. Acesso em: 30 nov. 2022.

contou informalmente. Era nítido como havia uma quantidade grande de funções sob sua responsabilidade.

Esse é um ponto que merece uma reflexão, mas que ultrapassa a observação que estamos fazendo da instituição Casa do Povo e diz respeito às condições de trabalho dos profissionais da cultura. Por mais que as profissões ligadas ao setor venham ganhando reconhecimento, a remuneração no geral ainda é muito insatisfatória, bem como as condições de trabalho. Há muita informalização e precarização no trabalho com a cultura. No livro *Cidadãos substituídos por algoritmos* (2019), García Canclini apresenta alguns estudos sobre a realidade dos trabalhadores da cultura, especialmente os jovens:

Os estudos antropológicos realizados por Angela McRobbie em Londres e Berlim, e os que realizamos em Madri e no México (García Canclini, Cruces e Urteaga 2012) percebem discrepâncias na valorização da criatividade se ela for vista desde a perspectiva hegemônica ou desde a experiência dos trabalhadores criativos: onde os economistas viram maior liberdade para os empresários graças ao autoemprego, os antropólogos encontraram a precariedade e a ansiosa autoexploração dos trabalhadores que não sabem quanto tempo vai durar o que fazem hoje e qual será o próximo trabalho; onde empresários e governantes encontravam emoção e intensidade no uso do tempo dos trabalhadores independentes, seu cotidiano revela perda de direitos trabalhistas, novas discriminações de gênero e etnia. (GARCÍA CANCLINI, 2019, p. 67)<sup>63</sup>

García Canclini (2019) demonstra como os jovens têm encontrado dificuldades em conseguir trabalhos com segurança e estabilidade, e como a indústria criativa apregoa a ideia da flexibilidade, dinamicidade e empreendedorismo como as novas habilidades perseguidas pelo mercado, ao mesmo tempo que escamoteia a precarização do trabalho e a perda de direitos. Ele prossegue:

Detenho-me um pouco mais naquela característica fundamental de uma existência jovem: a versatilidade. São vidas criativas e precárias. Eles devem estar disponíveis o tempo todo e complementar sua renda como artista ou músico freelance com o que podem ganhar em outros

---

<sup>63</sup> Los estudios antropológicos realizados por Angela McRobbie en Londres y Berlín, y los que efectuamos en Madrid y México (García Canclini, Cruces y Urteaga 2012) perciben discrepancias en la valoración de la creatividad si se la mira desde la perspectiva hegemónica o desde la experiencia de los trabajadores creativos: donde los economistas veían mayor libertad de los emprendedores gracias al autoempleo, los antropólogos hallamos precariedad y la ansiosa autoexplotación de trabajadores que no saben cuánto va a durar lo que hoy hacen y cuál va a ser su próxima ocupación; donde los empresarios y gobernantes encontraban emoción e intensidad en el uso del tiempo de los trabajadores independientes, su vida diaria revela pérdida de derechos laborales, nuevas discriminaciones de género y étnicas. (GARCÍA CANCLINI, 2019, p. 67)

empreendimentos. Ter vários perfis profissionais e aprender a trabalhar com especialistas em diferentes áreas é essencial em mercados criativos efêmeros. (GARCÍA CANCLINI, 2019, p. 71)<sup>64</sup>

É importante salientar novamente que não estamos aqui apontando para uma situação específica da Casa do Povo, mas para uma realidade do universo dos trabalhadores da cultura. A situação dos colaboradores da CdP é um reflexo de um quadro neoliberal mais amplo, dentro da realidade do tecnocapitalismo. Na Casa, do chamado núcleo duro, de funcionários fixos, apenas duas pessoas têm regime CLT, todos os outros colaboradores têm contratação por MEI (Microempreendedor Individual) ou PJ (Pessoa Jurídica), sem acesso aos benefícios garantidos aos trabalhadores celetistas, a não ser férias remuneradas, um acordo da direção com a equipe.

Apesar disso, é muito evidente que as pessoas envolvidas com esse projeto estão ali motivadas por outras esferas que não somente a do retorno financeiro, ou da estabilidade, mas principalmente pela busca por relações de trabalho que possam refletir as suas inquietações e anseios em relação ao mundo. Há muita paixão envolvida nesse fazer juntos e a autonomia de cada colaborador da Casa é algo que pode ser apreendido com facilidade. Entretanto, não podemos perder de vista que a situação do trabalho está passando por processos de precarização que não podem ser ignorados, sob o risco de um agravamento cada vez maior. Na área da cultura, especialmente no terceiro setor, a lógica sempre foi a da informalidade<sup>65</sup>. Os trabalhadores e empreendedores da cultura têm um perfil de acumular funções de diversas áreas distintas, nunca terem tempo livre ou ocioso, estarem sempre em busca de outros *freelas* para complementar a renda e ter dificuldades em planejar o futuro. Reflexos da instabilidade da área e da falta de políticas públicas voltadas para o setor.

### **Levante do Gueto de Varsóvia**

No dia 19 de abril de 2022 comemorou-se na Casa do Povo o 79º aniversário do *Levante do Gueto de Varsóvia*. Um ato de resistência que se deu na Polônia ocupada

---

<sup>64</sup> Me detengo un poco más en ese rasgo clave de la existencia joven: la versatilidad. Son vidas creativas y precarias. Deben estar disponibles todo el tiempo y completar los ingresos como artistas o músicos independientes con lo que pueden obtener en otras tareas. Tener varios perfiles profesionales y aprender a trabajar con especialistas en campos diferentes es indispensable en los mercados creativos efímeros. (GARCÍA CANCLINI, 2019, p. 71)

<sup>65</sup> MENEZES, Tassia; LOPES, Daniela. Sem glamour: trabalhadores da cultura enfrentam desafios e instabilidade. *Conexão UFRJ*, 27 maio 2022. Disponível em: <https://conexao.ufrj.br/2022/05/sem-glamour-trabalhadores-da-cultura-enfrentam-desafios-e-instabilidade/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

pelos nazistas, em 1943, quando um grupo de judeus decidiu lutar até o fim ao invés de se render ao próprio extermínio em campos de concentração. A batalha ficou conhecida pela coragem daquelas pessoas em lutar mesmo sabendo que seriam incapazes de vencer os nazistas, e entrou para a história como um marco de resistência e luta. A Casa do Povo vem celebrando essa data desde a sua fundação, com o canto coletivo do hino dos *partisans* e, desde o final da década de 1980, com a apresentação em ídiche do Coral Tradição.

O Coral Tradição é uma referência importante na Casa do Povo, também um símbolo da resistência desse lugar e seus membros em se deixar esvaziar ou esvaecer. Ativo desde o final da década de 1980, o Coral canta exclusivamente em ídiche e é regido pela maestrina Hugueta Sendacz, que completou 96 anos em 2022. Reunindo judeus e não judeus, o Coral tem um lugar de destaque nas atividades da CdP e atua em um dos seus três pilares: *Gedenk* [preservação da memória]. O objetivo do Coral Tradição é preservar as canções e os valores da cultura ídiche para transmiti-los às novas gerações.

Todos os anos a celebração do *Levante do Gueto de Varsóvia* busca refletir sobre outras formas atuais de levantes, num diálogo intenso entre o passado e o presente. No dia em questão, foi exaltada, por meio da presença do acervo da Casa Sueli Carneiro, a resistência e luta das populações negras no Brasil e no mundo. Essa articulação de tempos e movimentos é algo que a Casa do Povo consegue formular com maestria; toda a comemoração se deu no sentido de relacionar a importância dos levantes em diferentes momentos e por diferentes agentes na construção de realidades possíveis. Isso vai ao encontro de outros dois pilares que definem a missão da Casa do Povo: *Farain* [associação] e *Tsukunft* [futuro].

### ***ERUV***

Finalmente, a última experiência que gostaríamos de compartilhar foi o ERUV, festa que aconteceu no dia 6 de agosto de 2022, em comemoração ao aniversário de 69 anos da Casa do Povo. Apesar da data comemorativa, a divulgação se deu prioritariamente em torno da ideia de uma *festa do bairro*, a primeira de um evento que pretende se tornar anual, inspirada em uma tradição judaica. De acordo com o site da CdP:

ERUV, em hebraico, significa mistura. Na prática, o ERUV surge como um território temporário, sempre aos sábados (shabatot, em hebraico), em lugares onde há uma intensa vida judaica. É o caso do próprio Bom Retiro, que tem o seu ERUV bem delimitado por algumas ruas principais. Nele, pessoas religiosas podem realizar atividades que, se não fosse pelo ERUV, seriam proibidas no espaço público durante esse dia. Se tratam de atividades simples, como carregar livros, usar uma bengala, ou ainda, empurrar um carrinho de bebê. Podemos dizer que durante o ERUV a rua vira casa.<sup>66</sup>

Nas redes sociais a comunicação da festa enfatizava a celebração do bairro do Bom Retiro, com sua cultura diversificada, e convidava o público a experimentar a possibilidade do uso do espaço público como espaço comum. A rua foi parcialmente fechada e a Casa tomada por diversas ativações em todos os seus quatro andares.

Aqui abrimos um parêntese para observar a qualidade do trabalho que o Núcleo de Comunicação da CdP desenvolve especialmente nas mídias sociais. Há um processo de alimentação constante, com uma estética contemporânea e de comunicação fluida. A Coordenadora da área de Comunicação é Ana Druwe, também umas das mais antigas colaboradoras da Casa do Povo nessa nova gestão. Os canais de comunicação com o público, especialmente as redes sociais, têm uma importância muito grande no engajamento do público com a instituição, isso é verdadeiro para todas as instituições culturais. A forma com que a CdP busca efetivar essa relação é muito dinâmica, tendo como retorno uma resposta do público positiva e crescente. Isso significa que o Núcleo de Comunicação tem sido exitoso em estabelecer uma linguagem descomplicada e direta com os públicos. Alguns exemplos de posts podem ser vistos no Instagram da Casa do Povo<sup>67</sup>.

Outra ação de grande importância, que está diretamente ligada à área de Comunicação, é a publicação anual *Nossa Voz*<sup>68</sup>. O jornal, que foi publicado pela Casa do Povo entre os anos de 1947 e 1964, foi fechado no período da ditadura militar e retomado em 2014, como parte dos projetos da nova gestão. “A publicação editada pela Casa do Povo reúne colaborações inéditas entre ensaios, relatos, entrevistas,

<sup>66</sup> CASA DO POVO (São Paulo/SP). **ERUV**: quando a rua vira casa. 6 ago. 2022. Disponível em: <https://casadopovo.org.br/eruv-quando-a-rua-vira-casa/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

<sup>67</sup> CASA DO POVO (São Paulo/SP). São Paulo. Instagram: @\_casadopovo. Disponível em [https://www.instagram.com/\\_casadopovo/](https://www.instagram.com/_casadopovo/). Acesso em: 6 dez. 2022.

<sup>68</sup> Nossa Voz é uma publicação da Casa do Povo. O jornal existiu junto à instituição, de 1947 a 1964, com textos em ídiche e português e um perfil editorial alinhado aos ideais de esquerda. Foi fechado pela ditadura militar, obrigando o seu editor-chefe Hersch Schechter e outros colaboradores a se exilarem. Foi relançado, em 2014, mantendo um diálogo com as suas premissas históricas e tendo seus eixos editoriais repensados. Disponível em: <https://casadopovo.org.br/nossa-voz-1020/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

intervenções visuais, ficções e não ficções. Diferentes formatos propõem diferentes maneiras de ler e ecoar as vozes que compõem cada edição”<sup>69</sup>. Cada uma pensada dentro de uma temática e adaptada conforme as possibilidades de financiamento angariadas. A publicação *Nossa Voz* tem distribuição gratuita e ampla, com um trabalho de disseminação forte por parte da Cdp. Segundo Ana Druwe, uma das editoras responsáveis, o *Nossa Voz* é uma forma de atingir um público mais amplo, que muitas vezes nunca ouviu falar da Casa do Povo até ter contato com uma edição do jornal/revista. Dessa forma, atua também como um mecanismo de formação de novos públicos.

Voltando ao ERUV, as atividades desenvolvidas contavam tanto com convidados como com os grupos e coletivos que se articulam a partir da Casa do Povo. Assim, havia uma grade de programação<sup>70</sup> para todo o dia, que ocupava a rua, o térreo, 1º, 2º e 3º andares. O evento proporcionou uma miríade de experiências para o público de caráter bastante diverso e relacional. Desde a realização de um bingo pelo Grupo Mexa<sup>71</sup>, coletivo que ocupa a Casa desde 2016, a conversas compartilhadas sobre diversos temas, como o Manifesto Bom Retiro é o Mundo, o Círculo de Reflexão sobre o Judaísmo Contemporâneo, o Coletivo de Diálogo e Diversidade Tática, dentre outros. Aconteceram também oficinas de produção de sabão, de bordado e de pintura ecológica. Além de uma estação aberta ao público do Parquinho Gráfico<sup>72</sup>, que atua na Casa desde 2017, com técnicas de gravura para estampar camisetas e panos.

---

<sup>69</sup> CASA DO POVO (São Paulo/SP). *Nossa Voz*. Disponível em: <https://casadopovo.org.br/nossa-voz-1022/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

<sup>70</sup> CASA DO POVO (São Paulo/SP). *ERUV: quando a rua vira casa*. 6 ago. 2022. Disponível em: <https://casadopovo.org.br/eruv-quando-a-rua-vira-casa/>. Acesso em: 6 dez. 2022.

<sup>71</sup> Segundo o próprio coletivo define, é formado por “uma equipe interdisciplinar: artista, ativista, cabeleireira, atriz, cineasta, comunicadoras, jornalista, fotógrafa e as sem profissão [...], LGBT, QIA, cadeirantes, negros”. Se utiliza de táticas artísticas para defender e promover o encontro da diversidade da população em situação de vulnerabilidade social. O grupo se formou em 2015 e atua por meio de diversas ações em alguns centros de acolhida da região do Bom Retiro, em especial o Florescer, primeiro centro de acolhida de São Paulo destinado a mulheres trans em situação de rua. (CASA DO POVO (São Paulo). *Institucional. Mexa*. Disponível em: <https://casadopovo.org.br/mexa/>. Acesso em: 9 ago. 2022).

<sup>72</sup> O Parquinho Gráfico é um espaço de trabalho na Casa do Povo voltado para a experimentação gráfica. Mantido por artistas, coletivos e designers, o Parquinho aproxima práticas de edição, design, impressão e acabamento que buscam gerar autonomia e autossuficiência para projetos e parcerias. O Parquinho gráfico é um espaço de trabalho na Casa do Povo voltado para a experimentação gráfica. Mantido por artistas, coletivos e designers, o Parquinho aproxima práticas de edição, design, impressão e acabamento que buscam gerar autonomia e autossuficiência para projetos e parcerias. Além de ser um ateliê, o Parquinho também abriga uma biblioteca com títulos ligados ao tema e uma loja de publicações com o objetivo de fomentar a circulação de material impresso independente. (CASA DO POVO (São Paulo). *Institucional. Parquinho Gráfico*. Disponível em: <https://casadopovo.org.br/parquinho-grafico/>. Acesso em: 31 nov. 2022).

Um momento alto deste encontro foi o almoço comunitário preparado pela “Cesta Aberta”, com a ajuda dos voluntários, na cozinha da Casa do Povo, e servido na calçada, numa grande mesa comunitária (Figura 4). A Metacozinha é o projeto mobiliário criado por Carol Tonetti e Vitor Cesar em 2016 para a cozinha da Casa, pensado para ser um espaço aberto e de convivência. Numa recente reforma, o projeto foi ampliado a fim de se tornar um espaço para ações comunitárias, que pode ser ativado pelo público, a Metacozinha 2.0. É ali que são preparadas as refeições coletivas, as marmitas para doação, as ativações para eventos, dentre outros usos. O evento do ERUV contou ainda com apresentação do Coral Tradição, instalação sonora com o Coletivo *Versa*, roda de samba com o Grupo Pagode na Lata e cortejo com a Fanfarra Manada. Teve também lançamento de livros, jogos – como as simultâneas de xadrez – exposição, acervo aberto e *sparring* de boxe.

Figuras 4 e 5 – Vista da mesa comunitária no ERUV



Fonte: Autora (2022).

O Boxe Autônomo, outro dos coletivos que fazem parte do *Povo da Casa*, atua desde 2015, tendo passado por ocupações e permanecido um tempo na Favela do Moinho até chegar na CdP em 2018. Com uma academia recém-reformada na área da laje, ao lado do jardim, o Boxe Autônomo tem um papel relevante junto aos jovens da região. Um deles, que treina junto ao coletivo desde a antiga sede na Favela do Moinho é Kely Alecrim, atual campeão paulista e campeão nacional na categoria cadete em

2021, promessa olímpica brasileira<sup>73</sup>. O Boxe Autônomo desenvolve um trabalho alinhado entre esporte e “cultivo de valores como o antirracismo, antifascismo e o combate a todas as formas de discriminação”<sup>74</sup>.

Há outros coletivos e grupos que compõem o *Povo da Casa*, tais como o Fundo Fica – que trabalha para viabilizar aluguel popular para famílias de baixa renda no centro de São Paulo; Legítima Defesa – um coletivo de ação poética e política que investiga a imagem da negritude e sua representação nas artes; Coletivo Mitchossó – um coletivo coreano-brasileiro que reúne mulheres para discutir questões da herança coreana em contraste com um panorama feminista; Coletivo Ocupação – um grupo teatral de performance articulado a partir das ocupações dos secundaristas em 2015; Énois – escola de jornalismo para jovens da periferia e Ocupeacidade – que propõe produzir coletivamente intervenções artísticas na cidade de São Paulo.

É próprio da dinâmica dos coletivos e da CdP que essas ações se transformem ao longo do tempo, algumas ganham novos traços, outras deixam de existir. As ações geralmente se voltam ou partem do bairro do Bom Retiro, mas não se limitam a ele. A diversidade de iniciativas reflete um pouco a própria essência desse centro cultural, que engloba esses fluxos num sentido de fortalecimento da ideia de comunidade. No site institucional se encontra a seguinte definição:

Entre coletivos artísticos, movimentos autônomos, iniciativas comunitárias e associações do Bom Retiro, a Casa do Povo reúne projetos que fazem uso do espaço e participam de seu funcionamento. Essa comunidade autogerida, chamada Povo da Casa, desenhou uma série de acordos que garantem a sua participação na vida institucional. Forma-se, assim, um povo em constante construção – um encontro de iniciativas coletivas que driblam as diferenças culturais para criar um conjunto cuja unidade nasce de sua heterogeneidade e mobilidade.<sup>75</sup>

Em conversa com Ana Druwe, Coordenadora de Comunicação, ela compartilhou sobre o processo de acolhida dos coletivos. Há uma chamada aberta anual, desde 2015,

<sup>73</sup> PROFISSÃO REPÓRTER. Direção de Caco Barcellos. Menino de 16 anos, morador da Favela do Moinho, em SP, é promessa olímpica brasileira: ‘Eu nem sabia o que era boxe’. **G1. Globo**, 8 jun. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/profissao-reporter/noticia/2022/06/08/menino-de-16-anos-morador-da-favela-do-moinho-em-sp-e-promessa-olimpica-brasileira-eu-nem-sabia-o-que-era-boxe.ghtml>. Acesso em: 10 nov. 2022.

<sup>74</sup> CASA DO POVO (São Paulo/SP). **Boxe Autônomo**. Disponível em: <https://casadopovo.org.br/treinios-boxe-autonomo/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

<sup>75</sup> Disponível em: <https://casadopovo.org.br/povo-da-casa/>. Acesso em: 30 nov. 2022.



que visa conhecer grupos que atuem no campo expandido da cultura, com o objetivo de incentivar a continuidade e o desenvolvimento de iniciativas de caráter coletivo, para uma residência.

A Residência para Coletivos oferece um prêmio para a realização da proposta e permite a utilização da Casa por um período de dois meses. A residência pode ou não resultar em algum produto final para o público, mas é focada principalmente em processos. Por isso, na convocatória os coletivos são convidados a compartilhar das experiências que já desenvolvem e não a pensar em projetos novos para serem realizados na CdP. É uma perspectiva diferenciada dentro da lógica das seleções para residência, alinhada com a própria atuação da Casa.

Outro apontamento que merece atenção em relação a esses coletivos é que no momento em que são convidados a compartilhar o espaço, eles recebem uma chave da Casa do Povo e têm acesso livre às suas dependências. Todos os coletivos que fazem parte do *Povo da Casa*, ou já fizeram, têm as chaves e são convidados a participar das assembleias. Ana Druwe reforça que há acordos e regras muito claras nessa convivência, num processo de corresponsabilização. Questionada sobre eventuais problemas nessa dinâmica, ela afirma que nada de muito significativo já tenha acontecido, pequenos ajustes que se processam de forma orgânica e dialógica.

Para esse espaço cogerido há o desenvolvimento de uma planilha online de programação, que visa facilitar os processos de organização das demandas. Dentro dessa perspectiva, uma característica da CdP é não estabelecer planejamentos de longo prazo, mas de priorizar a escuta do presente no desenvolvimento de suas ações. Ana Druwe traz uma imagem muito elucidativa sobre como entende o funcionamento da instituição a que está vinculada – a Casa do Povo é como um acelerador de partículas: põe a matéria em ação.

Matéria em movimento foi algo facilmente observável no evento do ERUV, bem como o espírito da CdP, em sua abertura para o território, suas linhas de atuação e nas articulações que desenvolve a fim de potencializar, acrescentar camadas e dinamizar a si, seus parceiros e ao *lugar* onde está inserida. Pensada, desde a sua origem, para acolher, fomentar e articular pessoas, ideias e movimentos de resistência, a Casa do Povo investe suas forças no processo de construção do comum. O mesmo comum que nos impulsiona a encontrar *linhas de fuga*, outras formas possíveis de existência dentro

dos interstícios da realidade. A sensação que fica é que há sempre algo por descobrir ali, as coisas se articulam de forma muito espontânea, há muito envolvimento de todos, há crença na construção coletiva, um tipo de envolvimento que é difícil de ser encontrado em instituições mais formais. Há muita paixão e ideologia nas ações desenvolvidas, um envolvimento corporificado com a Casa, com os públicos dessas ações, com o bairro e com o papel de cada uma dessas subjetividades no mundo.

## 5 PELO OLHAR DOS GESTORES

*Uma boa pergunta  
deve evitar a todo custo  
uma resposta.  
(Dora García)*

Ao longo do processo da pesquisa confirmou-se a importância de realizar entrevistas, que preferimos chamar aqui de conversas, com os gestores das duas instituições abordadas. Nos pareceu relevante compreender como o olhar dessas figuras centrais se refletia na esfera da condução das ações desenvolvidas e na prática institucional. Dessa forma, entramos em contato com os diretores da Casa do Povo e da Pinacoteca e agendamos as conversas.

Importante salientar que nas duas instituições, como poderíamos também supor que na maioria delas, a visão das lideranças tem um papel fundamental na definição das agendas, propostas e na construção dos valores que pautam as ações e programas. Entretanto, de nossa experiência com a pesquisa que aqui se apresenta e da prática dentro do universo da produção cultural, verificamos que todas as equipes de trabalho dentro de uma instituição são de essencial importância para uma atuação institucional coerente e eficaz. Os modelos de gestão cultural vigentes estão ainda muito pautados pela hierarquia, por mais que seja perceptível a tentativa de alguns equipamentos em horizontalizar os processos e viabilizar experiências compartilhadas de gestão. Não obstante, a figura que sempre se destaca é a do diretor geral, diretor cultural ou diretor técnico dessas instituições.

Compreendemos que estamos lidando com dois modelos bem diferentes de atuação a partir das instituições escolhidas. Conquanto, em ambas, as atuações desses dirigentes têm emanado sentidos e orientado escolhas, por isso, na tentativa de compreender a forma com que as ações desenvolvidas têm sido articuladas, e como esses gestores avaliam seus desdobramentos, as entrevistas se mostraram relevantes. Além de uma síntese das conversas, apresentadas a seguir, é possível ter acesso às entrevistas completas nos apêndices.

### 5.1 CONVERSA COM JOCHEN VOLZ

No dia 24 de maio de 2022 conversamos por vídeo com o Diretor Geral da Pinacoteca, Jochen Volz. O primeiro contato se deu por e-mail e foi prontamente respondido, algo que nos surpreendeu dada a dificuldade em obter-se retorno dos

membros do Núcleo de Curadoria. Volz se mostrou desde o princípio muito aberto ao diálogo e solicitou que as perguntas fossem enviadas anteriormente por e-mail. Ao longo da conversa, obviamente, as perguntas foram se mesclando e a dinâmica se tecendo ao ritmo do próprio diálogo.

De acordo com Jochen Volz, que foi convidado para a Direção Geral da Pinacoteca em 2017, logo após sua participação como um dos curadores da 32ª Bienal de Artes de São Paulo, o convite recebido veio pelo fato de seu trabalho orbitar em torno da arte brasileira, mas em diálogo com as produções internacionais. Havia então um ensejo por parte do Conselho da Pinacoteca em internacionalizar a instituição, contando uma história da arte brasileira, situada num contexto internacional. Foi a partir dessa premissa que se desenvolveu o Plano de Trabalho que compreende as ações e programas para o período de 2018 a 2023.

Sendo administrada por uma Organização Social e ligada ao Governo do Estado, a Pinacoteca está sujeita a um processo de seleção da Associação que será responsável por sua gestão pelo período de cinco anos, quando nova chamada é aberta e qualquer entidade com atuação comprovada na área da cultura pode concorrer. A candidatura à gestão do espaço é apresentada por meio de um Planejamento Estratégico, que norteia conceitualmente a programação, projetos e programas que serão desenvolvidos ao longo do Contrato de Gestão. Para o Plano de Trabalho desenvolvido para o período, Volz afirma que uma das principais perguntas que se fizeram foi “Qual história da arte brasileira queremos contar?”. Nesse sentido, o Diretor Geral da Pinacoteca enfatizou algumas linhas estruturantes que guiaram esse perfil ao longo dos últimos anos.

Em 2018, a ênfase na produção de artistas mulheres foi o eixo norteador, cujo ápice foi a exposição *Mulheres Radicais: arte latino-americana, 1960-1985*. A mostra contou com as curadorias da historiadora de arte venezuelana britânica Cecilia Fajardo-Hill e da pesquisadora ítalo-argentina Andrea Giunta, levando ao público um significativo mapeamento das práticas artísticas experimentais realizadas por artistas latinas e a sua influência na produção internacional.

Mulheres radicais aborda uma lacuna na história da arte ao dar visibilidade à surpreendente produção, realizada entre 1960 e 1985, dessas mulheres residentes em países da América Latina, além de latinas e chicanas nascidas nos Estados Unidos. Entre elas, constam na mostra algumas das artistas mais influentes do século XX – como

Lygia Pape, Cecilia Vicuña, Ana Mendieta, Anna Maria Maiolino, Beatriz Gonzalez e Marta Minujín – ao lado de nomes menos conhecidos – como a artista mexicana Maria Eugenia Chellet, a escultora colombiana Feliza Bursztyn e as brasileiras Leticia Parente, uma das pioneiras da videoarte, e Teresinha Soares, escultora e pintora mineira que vem recebendo atenção internacional recentemente.<sup>76</sup>

A exposição *Mulheres Radicais* foi financiada por uma prática, muito comum nos EUA e na Europa, conhecida como *Exhibition Circle* [*Círculo de exposições*], por meio da qual uma instituição angaria fundos para o desenvolvimento de determinado projeto a partir de um mote que busca atingir certo nicho de entusiastas da arte, que possuam vínculos com as ideias propostas.

Para a ocasião, o museu convidou 30 mulheres inspiradoras e pioneiras em suas áreas de atuação para colaborarem financeiramente na viabilização de *Mulheres radicais*. “Convidamos mulheres que refletem o espírito desta exposição e que, para nós, são fonte de admiração e merecem reconhecimento público. O grupo que chamamos carinhosamente de ‘Mulheres Extraordinárias’ representa o engajamento e o pioneirismo feminino em diversas áreas da sociedade”, conta Paulo Vicelli, diretor de Relações Institucionais da Pinacoteca. Integra a lista de homenageadas: Adriana Cisneros, Ana Lucia de Mattos Barretto Villela, Catherine Petigás, Estrellita Brodsky, Luisa Strina, Fernanda Feitosa, Lygia da Veiga Pereira Carramaschi, Luiza Helena Trajano, entre outras.

Em 2019, a relação entre arte e sociedade é colocada em perspectiva e o papel da arte e do museu é repensado no âmbito social. Nesse sentido, as experimentações artísticas e culturais passam a ser perseguidas de forma mais sistemática pela instituição. Uma das ações que se insere nesse contexto é a exposição *Ernesto Neto: Sopro*, segundo site da Pinacoteca:

*Ernesto Neto: Sopro* integra a programação de 2019 da Pinacoteca, dedicada à relação entre arte e sociedade. Por meio dela, a instituição propõe examinar as dimensões sociais da prática artística, apresentando exposições que redimensionam a ideia de escultura social, cunhada pelo artista e ativista alemão Joseph Beuys.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> PINACOTECA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Exposições. **Mulheres Radicais: Arte Latino-Americana, 1960-1985**. São Paulo, 18 ago. a 18 nov. 2018. Disponível em: <https://pinacoteca.org.br/programacao/exposicoes/mulheres-radicaais-arte-latino-americana-1960-1985/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

<sup>77</sup> PINACOTECA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Exposições. **Ernesto Neto: Sopro**. São Paulo, 30 maio a 15 jul. 2019. Disponível em: <https://pinacoteca.org.br/programacao/ernesto-neto-sopro/>. Acesso em: 5 nov. 2022.

A mostra apresentou uma retrospectiva do artista, com ênfase na recente produção, fortemente influenciada pelos povos da floresta. Neto vem desenvolvendo desde 2013 uma íntima relação com a comunidade indígena Huni Kuin, do Acre, e essa troca trouxe reflexos significativos para sua arte. Afora a problematização de um artista branco estar supostamente “representando” a cultura indígena – entender o lugar de fala é um dos desafios de qualquer tipo de discurso que busca “representar” o outro na atualidade – Neto tem se envolvido com o povo Huni Kuin de forma bastante engajada. Na exposição da Pinacoteca, a instalação no espaço Octógono *Cura Bra Cura Té* evidencia essa forte perspectiva indigenista. O trabalho, pensado como espaço de vivências coletivas, acolheu quatro ações/rituais participativos abertos ao público ao longo do período expositivo.

Figura 6 – Vista da instalação no Octógono, *Cura bra cura te*



Fonte: Revista Arte!Brasileiros (2019)

Em 2020, ano em que fomos surpreendidos pela eclosão da pandemia da COVID-19, o eixo norteador propunha pensar a relação entre arte e cidade e a exposição *Os Gemeos* intentava ser esse elo entre o museu e o espaço urbano. Jochen Volz enfatiza que a relação com a mostra *Os Gemeos* foi muito importante para trazer um público jovem e muito pouco habitual ao espaço do museu e também para refletir sobre a arte contemporânea, seus meios e linguagens.

Outro importante projeto desse período, o mais importante de acordo com Volz, foi a reformulação da exposição do acervo, precisamente no sentido de repensar as histórias que se deseja ou que se deveria contar. Da relação com a cidade para a relação com a natureza, a instituição realizou a exposição *Véxoa: Nós Sabemos*, com curadoria

de Naine Terena, segundo o diretor, um contraponto importante diante da nova mostra do acervo. Aqui já discorreremos bastante sobre o processo de concepção dessa exposição e a relação entre o *Seminário Modos de ver, Modos de exhibir* realizado em 2018 com as reflexões acerca da nova mostra do Acervo e o convite à Naine Terena para a curadoria da primeira mostra de arte indígena da Pinacoteca. Exposição que permitiu também a aquisição de obras de artistas indígenas para serem incorporadas pelo acervo da instituição.

Outro projeto significativo foi o *Somos Muit+s: Experimentos sobre a coletividade*, de 2019, que segundo informações institucionais, “investiga a prática artística como prática coletiva”. No catálogo da mostra lê-se:

*Somos muit+s: experimentos sobre coletividade* parte da ideia formulada por Joseph Beuys de que todo ser humano é um artista, e coloca sua obra em diálogo com artistas contemporâneos que reformulam e expandem a noção de arte como um campo de conhecimento coletivo, de investigação e experimentação, transformador do mundo. Este projeto é também um convite a refletir e habitar a afirmação ‘Somos muitos’, através da imaginação de formas alternativas de sociedade e sociabilidade. (SOMOS..., 2019)

Jochen Volz retoma essa experiência como uma vivência frutífera no campo de experimentações coletivas a partir da arte. Além das linhas norteadoras do Plano de Trabalho desenvolvido pela Pinacoteca, nossa conversa enveredou pelas formas como as instituições têm lidado com as demandas no campo social e cultural e quais os limites para que as políticas culturais sejam de fato efetivas no horizonte da diversidade e da diferença. Jochen Volz é um gestor que acredita no diálogo, na escuta, nos efeitos que podem ser gerados pela continuidade das ações, uma vez colocadas em movimento. Nesse sentido, o Diretor Geral da Pinacoteca deixa bastante evidente como os aprendizados que levaram à nova exibição do acervo, bem como os programas voltados a uma maior experimentação e diversidade de linguagens e aproximações no campo da arte vieram para ficar, sendo apenas o pontapé inicial de um processo que deve ser constantemente perseguido pela instituição.

Para nós 2019 foi um ano muito importante nesse sentido, preparou *Véxoa* e preparou a nova apresentação do Acervo de uma forma muito mais profunda do que só analisar as imagens, os quadros na parede. Era muito mais uma questão de experimentar outras formas de se comportar como instituição, por exemplo, o grande ciclo de conversas que nós fizemos junto ao Ernesto Neto, no Octógono, realmente teve

saberes e sabedorias de várias origens: afrodescendentes, indígenas, yoga, candomblé, tudo, teve de tudo. Foi muito importante. Essa programação extrapolou o acordo convencional entre instituição e público, entre instituição e seus colaboradores, entre instituição e seus patrocinadores, parceiros, patronos, etc. Ela provocou uma reflexão na possibilidade de a instituição assumir... e aí eu já emendo o *Somos Muitxs*, esse programa que a gente teve esse grande palco no meio, onde mais de mil pessoas participaram, que fizeram de legítima defesa ao circo, o coral evangélico, da capoeira à leitura de um livro, performance, mais que mil pessoas participaram. Acho que são dois momentos em 2019 que renegociaram o que é o papel do museu e qual outras formas de interação o museu pode ter com produtores culturais, com o público, usuários de museu e não usuários. O museu conseguiu praticar uma posição de escuta, de deixar um pouco acontecer mais do que programar, de ser surpreendido. Talvez não contar uma história, mas oferecer o espaço para que outras histórias pudessem ser contadas, se retrair um pouquinho do papel de ser o narrador da história, mas saber ser o facilitador que dá voz ao outro, isso acho que foi um exercício para nós muito importante. (APÊNDICE C)

Sem dúvida, essa perspectiva pode ser observada no momento, mas ao mesmo tempo nos perguntamos, se muda a gestão, será que esses projetos terão continuidade? Em que medida as articulações institucionais, as ideias e concepções que norteiam o desenvolvimento do trabalho de uma instituição não são determinadas por quem ocupa seus cargos de gestão? Uma dificuldade a ser superada pelas instituições culturais, bem como pelos entes públicos envolvidos com as políticas públicas de cultura, é a da continuidade. Quando atrelada aos seus gestores principais ou aos governantes no poder, a ação cultural torna-se frágil, sem uma perspectiva real de continuidade.

Em relação ao território e aos desafios da região onde está inserida, Jochen Volz traz uma visão coerente sobre como a Pinacoteca deve ser usufruída pela população do entorno, e não somente por uma suposta elite intelectual, que chega e vai embora com carros de aplicativos ou com veículos próprios, que param no estacionamento da instituição, sem nenhum contato com a redondeza. O diretor da Pinacoteca parte de um entendimento de que é preciso ativar esse espaço da cidade, o centro. E de que as atividades culturais podem contribuir nesse sentido de forma muito positiva, uma vez que, a partir da disseminação desses espaços e as ativações desenvolvidas por eles, uma consequência natural seria um olhar mais atento por parte do ente público para o centro da cidade. São de amplo reconhecimento os projetos desenvolvidos pelo Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca, especialmente os Programas Educativos Inclusivos, que há tempo considerável vêm buscando estabelecer relações mais diretas com as



populações vulneráveis do entorno. Não obstante, Volz pondera que há toda uma população que vem se tornando mais e mais diversificada habitando a região e esse público potencial precisa também ser considerado.

Na relação com o espaço onde está inserida e na absorção desses diferentes públicos, observamos que há uma contradição. Numa placa na entrada da Pinacoteca lê-se: “Atenção! Não use seu celular aqui. Perigo de furto”. Por mais que a região seja de fato cheia de riscos, pois é um espaço que concentra muitas desigualdades sociais, entendemos que ao assumir essa postura e imprimir-la em uma placa a instituição emite um recado claro para as pessoas em situação de vulnerabilidade ali presentes, assim como aos demais públicos, de que a região é para ser temida.

Figura 7 – Placa colocada na entrada da Pinacoteca



Fonte: Autora (2022)

Nessa conjuntura, outra questão relevante da conversa diz respeito ao novo prédio da Pinacoteca Contemporânea, construído contíguo ao Parque da Luz e mais uma investida na tentativa de requalificação do centro da cidade. O projeto, desenvolvido pelo escritório Arquitetos Associados, com a colaboração de Silvio Oksman, está orçado em aproximadamente 85 milhões com inauguração prevista para o início de 2023, por ocasião do aniversário de São Paulo<sup>78</sup>. Segundo Volz, uma das características dessa nova instalação é sua abertura para a cidade, para o Parque da Luz e, conseqüentemente, para as pessoas. O projeto propõe uma permeabilidade maior do edifício, com uma interação visual intensa entre interior e exterior. Dessa forma, o

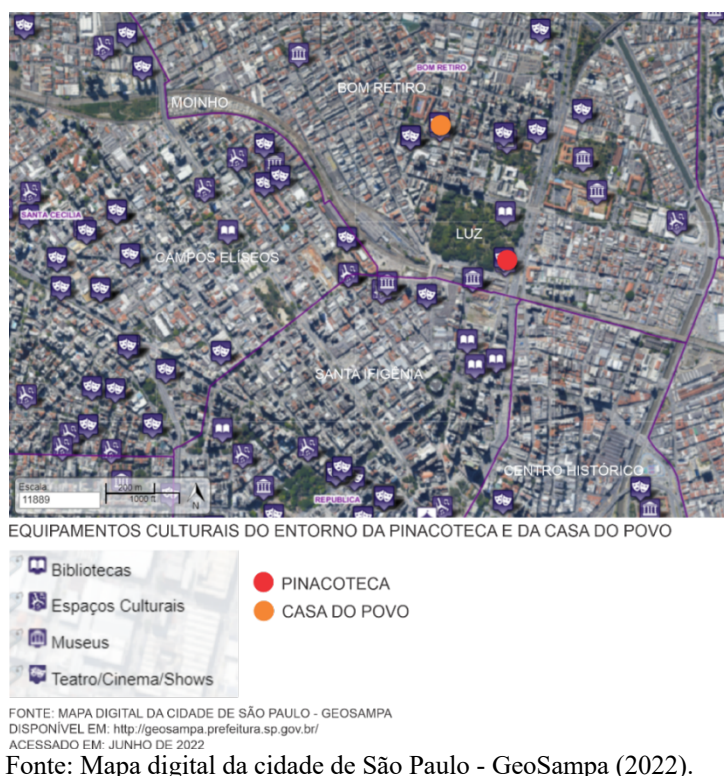
<sup>78</sup> PINACOTECA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Projetos. **Pinacoteca Contemporânea**. São Paulo, 3 dez.2022. Disponível em: <https://pinacoteca.org.br/programacao/atividades/projetos/pinacoteca-contemporanea/>. Acesso em: 10 dez. 2022.

diretor acredita que esse espaço mais aberto aos visitantes tenderá a diminuir as barreiras físicas que muitas vezes se colocam entre os passantes e a instituição e isso poderá contribuir para uma diversificação ainda maior do seu público: local, especialista, visitante, não-público etc.

Então nesse sentido acho que a Pina Contemporânea é talvez o maior projeto dos últimos 117 anos da Pinacoteca. Construir um novo prédio, toda a ideia arquitetônica do prédio, provocar um pouco essa inserção, essa ligação direta, para não ser um prédio com uma escadaria enorme, que você precisa de certa coragem, acha que não é para você, que você se sente convidado às atividades. Opera no mesmo patamar, nível, de ambições artísticas, mas são acessíveis para todas e todos. Isso é um compromisso que vai para além da programação de exposições, vai para a programação educativa, para programações públicas. Eu vejo que isso é a grande responsabilidade, como a gente conduz isso e como a gente cria laços com o público local, e os especialistas, e os usuários, cada um de sua forma para gente realmente estar inserido nas mais diversas vertentes da sociedade. (APÊNDICE C)

Novamente, nos questionamos o quanto a região precisa de outro equipamento cultural com vistas à requalificação do espaço central da cidade. No mapa apresentado a seguir é possível observar a quantidade de equipamentos culturais existentes naquela área, o que por si só não significa nenhuma alteração significativa nas condições de degradação vivenciadas na região. Certamente, a possibilidade de que a Pinacoteca tenha um outro edifício para expor sua coleção contemporânea é algo positivo, o investimento é alto e em parte será financiado pelas leis de incentivo. Mas no nosso entendimento essa perspectiva se insere mais na lógica da Economia Criativa do que na possibilidade de *subjetivação da cultura*. Talvez as propostas e agendas que serão desenvolvidas pelo novo equipamento tragam novos ensejos nesse sentido, algo que poderemos observar futuramente.

Figura 8 – Mapa dos equipamentos culturais no entorno da Pinacoteca e Casa do Povo



Na conversa abordamos também o Programa de Patronos da Pinacoteca. Um programa que tem viabilizado a aquisição de obras de arte para o acervo da instituição por meio de doações anuais feitas pelos patronos, para o fundo de aquisição de obras de arte contemporânea brasileira. O Programa teve início em 2012 com 40 membros e atualmente conta com mais de 115 famílias. A seleção das obras a serem adquiridas é realizada em assembleia com a participação dos patronos. O Núcleo de Pesquisa e Curadoria faz uma lista, em consonância com a Política de Aquisição e Acervo da Pinacoteca, e é decidido em assembleia quais obras serão adquiridas até o montante final do valor do fundo daquele ano. Dentre as vantagens do programa, além da possibilidade de adquirir obras para o acervo de forma mais autônoma, sem depender de aportes públicos ou leis de incentivo, e da viabilidade de comprar as obras e não depender somente de doações, Volz enfatiza a bem-sucedida parceria que se estabelece entre patronos e instituição, num processo colaborativo, compartilhado, com aquisições da sociedade civil para o acervo do Estado.

Nessa lógica, as aquisições dentro da gestão de Jochen Volz buscaram fortalecer os parâmetros que vinham sendo trabalhados conceitualmente e curatorialmente ao longo dos últimos anos. A lista de aquisições de 2018 a 2021 comprovam essa

orientação e podem ser vistas no site da Pinacoteca<sup>79</sup>. Outro apontamento relevante dessa parte da conversa, diz respeito à influência que a instituição acaba exercendo também no grupo de patronos, formado principalmente por uma elite colecionadora de arte, no sentido de ampliar seus *repertórios* e *vocabulários*, nas palavras do próprio Jochen Volz. Esse é um fato interessante de se observar, como o museu influencia as coleções particulares e como a legitimação a partir dessas instituições traz reverberações para o circuito comercial das artes.

Então foi uma possibilidade, com os patronos, que a gente tenha de fato um orçamento anual que nos permite, diferente de todas as outras instituições de São Paulo, que é um orçamento que a gente pode adquirir obras, sem depender da Lei Rouanet de um lado ou pedir só apenas doações para o acervo. Então é bonito porque permite a gente fazer aquisições estratégicas, que a gente considera importante que seja comprado em alguns momentos. Mas também tem um outro fato muito bonito, é uma aquisição compartilhada, então é uma aquisição da sociedade civil para o acervo do estado. Isso é muito simbólico e acho que isso tem sido um processo muito bonito, porque a gente percebe como nosso trabalho também tem alterado o que... A gente introduz artistas inclusive para o conhecimento dos patronos. A gente percebe como nos últimos anos houve uma ampliação de repertório, de vocabulário, dos nossos patronos, das instituições e isso é muito prazeroso, poder ver isso reverberar inclusive no grupo dos patronos. (APÊNDICE C)

Borja-Villel, diretor do Museu Reina Sofia em Madri (ES), traz uma observação intrigante sobre a relação entre o museu e o mercado, entre o público e o privado no mundo das artes:

Quanto mais pesquisamos, mais produzimos exposições, mais inflacionamos diametralmente o mercado. Lygia Clark é um bom exemplo. No início da década de 1990, poucas pessoas se interessavam por seu trabalho, especialmente, pós-1964. Os museus, porém, começaram a pesquisá-lo, porque alguns de nós acreditavam que era uma prática importante e radical. Agora, haverá uma exposição de seu trabalho no MoMA de Nova York e tenho a certeza de que as pessoas verão como uma chance de inflacionar seus preços, e as obras anteriormente consideradas sem valor de mercado, como seu trabalho terapêutico, passarão repentinamente a ter valor. Nós consolidamos a importância de uma artista e não teremos mais acesso às suas obras. Fiz uma exposição de Lygia Clark na década de 1990 que provavelmente seria impossível agora. Simplesmente não teria

---

<sup>79</sup> PINACOTECA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Patronos**. São Paulo, 2012-2022. Disponível em: <https://pinacoteca.org.br/pina/apoie/patronos/>. Acesso em: 6 dez. 2022.

mais como bancá-la. Construímos, assim, nossas próprias armadilhas. (BORJA-VILLER, 2013, tradução nossa)<sup>80</sup>.

Em relação ao legado que gostaria de deixar e ao futuro da Pinacoteca, Jochen Volz pontua dois aspectos distintos: sustentabilidade financeira e intelectual. O diretor observa como ambas, neste momento, estão sob ataque. Tanto as formas instituídas das políticas culturais vigentes no país como a perspectiva da diversidade e da pluralidade da produção cultural brasileira vêm sendo tratadas de formas bastante acusatórias por movimentos reacionários e conservadores atuantes na cena política atual. Dessa forma, ao se pensar sobre o futuro da Pinacoteca, Volz se preocupa em descobrir formas para atravessar esse momento de “contravento”, e garantir a segurança de um equipamento como a Pinacoteca, com 120 anos de existência.

Sobre o outro aspecto, intelectual, Volz traz uma reflexão sobre as possibilidades de se alimentar das contradições, num sentido construtivo. Isso quer dizer, o aprofundamento das discussões acerca de quais histórias, de quem e de como se deseja contar, a fim de que as pluralidades de perspectivas possam se fazer presentes no espaço do museu. Um espaço onde o debate possa surgir, onde novas narrativas históricas possam se firmar, se desdobrando também em ações. Esse parece ser um pensamento recorrente em sua gestão, acreditar que a abertura ao diálogo, à escuta e às formulações colaborativas podem de fato atualizar o modo de operação das instituições culturais, tornando esses espaços mais permeáveis e contemporâneos, dentro da complexidade desse tempo *saturado de agoras*.

De nossa conversa com o Diretor Geral da Pinacoteca decorre a impressão de que o gestor realmente aposta na possibilidade de transformação por meio da cultura e da arte, tanto em termos institucionais quanto em termos de relações na e com a sociedade. Jochen Volz parece internalizar a premissa de que a cultura pode ser um instrumento de valorização da vida, de ampliação de sentidos, de construção de

---

<sup>80</sup> [...] Yet the more we research, the more we produce exhibitions, the more actively we inflate the market. The case of Lygia Clark is a good example. In the early 1990s very few people were interested in her work, especially what happened after 1964. Then museums started researching it as some of us believed that this was an important, radical practice. Now there will be an exhibition of her work at MoMA New York and I'm sure people will see a chance to inflate prices and works with previously no market-value, such as her work 'therapy', suddenly have value. So, we built up the significance of an artist and now can't have access to the works anymore. I did a Lygia Clark exhibition in the 1990s that would probably be impossible now. I would simply not be able to afford it. So we build our own traps. (BORJA-VILLER, 2013).

processos cooperativos e das experimentações artísticas como lugar de encontro entre diferenças. As ações desenvolvidas pela instituição ao longo de sua gestão comprovam essas premissas. É notável como a Pinacoteca de São Paulo tem buscado se abrir para as questões contemporâneas, tanto por meio de suas curadorias, programas e ações quanto na sua relação com o território. Embora essas iniciativas não sejam isentas de contradições, podem ser consideradas *linhas de força*, pois permitem a conformação de outras histórias, novas narrativas, diferentes problematizações e formas de abordar as questões insurgentes.

## 5.2 CONVERSA COM BENJAMIN SEROUSSI E MARCELA AMARAL

No dia 30 de junho de 2022 realizamos na Casa do Povo uma conversa com o Diretor Artístico Benjamin Seroussi e com a Diretora de Operações Marcela Amaral. O encontro se deu na sala ocupada pelo Parquinho Gráfico, um dos coletivos que formam o *Povo da Casa*. Desde o começo desta pesquisa as trocas com a equipe da CdP se deram de forma bastante fluida e orgânica. É muito fácil acessar essas pessoas, que se mostram sempre abertas e disponíveis, o agendamento da entrevista seguiu esse mesmo ritmo. Num primeiro momento o objetivo era entrevistar apenas o Diretor Artístico Benjamin Seroussi, uma vez que os interesses da pesquisa se voltam prioritariamente para a gestão do espaço a partir do momento em que Benjamin assume a direção da CdP. Entretanto, com a chegada da nova diretora, foi perceptível que sua presença tinha também uma importância significativa nos processos internos da instituição, por isso decidimos por sua participação.

Muitas questões presentes na entrevista eram, em certa medida, correlatas às questões propostas na conversa com Jochen Volz, Diretor Geral da Pinacoteca. Isso porque estamos buscando analisar como questões conceituais, culturais e sociais contemporâneas perpassam essas instituições. Assim, as primeiras perguntas buscaram entender um pouco a trajetória destes gestores e os conceitos e valores que norteiam as ações desenvolvidas pela CdP desde a chegada de Seroussi à direção.

Esse convite se deu depois que Benjamin Seroussi (2011), à época um dos editores da *Revista 18'N* e responsável pela programação do Centro da Cultura Judaica de São Paulo (atual Unibes Cultural), escreveu uma matéria sobre a Casa do Povo na edição de número 30. Na matéria Benjamin observava o estado de decadência do espaço e lamentava seu abandono. Marina Sendacz (2011), presidente do Instituto Cultural

Israelita Brasileiro (ICIB), respondeu ao texto de Benjamin na edição de número 31, pontuando que o espaço, apesar do isolamento vivenciado nos últimos anos, seguia como um espaço vivo, aberto e em construção. Teve início ali um diálogo que se desdobrou de diversas formas, inclusive com o convite para que Benjamin assumisse um lugar no Conselho e na sequência a direção da Casa do Povo.

Seroussi é francês, tem formação em antropologia, etnografia e sociologia. Ele entende que a maneira como lida com as noções de arte e cultura partem muito deste lugar, especialmente da relação com a antropologia. Como gestor cultural sua experiência se iniciou no Brasil, com atuações no Reserva Cultural, no Centro da Cultura Judaica e posteriormente na Casa do Povo. Paralelamente desenvolveu projetos pontuais, como sua participação na 31ª Bienal de São Paulo – *Como falar de coisas que não existem?* – e no projeto de restauração da Vila Itororó. Seroussi afirma que percebeu uma potencialidade na produção cultural no Brasil que, diferentemente da França, apresentava um baixo grau de institucionalidade. Uma potência que, segundo ele, foi se mostrando também uma armadilha, pois “se você pode fazer qualquer coisa, quer dizer também que nada se sustenta” (APÊNDICE B) e, ainda, “na França o desafio é a mudança, aqui o desafio é a manutenção”.

É interessante observar, como já foi pontuado em outros momentos, que a origem da Casa do Povo ainda reverbera em sua atuação. Quando Benjamin Seroussi assume a direção do espaço, há um movimento no sentido de recuperar ações que eram desenvolvidas pela instituição, como o Jornal *Nossa Voz*, ou a retomada de uma ideia de escola que pudesse funcionar a partir daquele espaço, buscando, todavia, compreender a Casa a partir do momento contemporâneo, presente. Dessa forma, as concepções de arte e cultura que fundamentam a atuação da CdP são relevantes para apreender a forma com que a instituição encaminha seus processos. É nesse sentido que Seroussi faz a relação com a etnografia, “é essa questão de pensar a cultura sendo feita e não a cultura feita, a arte sendo feita e não a arte feita” (APÊNDICE B). Ele enfatiza, entretanto, que:

[...] não é o interesse para um processo contra o resultado, é uma forma de olhar de outra maneira para os processos e os resultados. Entendo que todos eles são na verdade construções contínuas que tecem alianças entre humanos e não humanos, que geram conceitos, mas que passam muito também pelas práticas. (APÊNDICE B)

Nessa parte da conversa, Seroussi nos lembra de como o espaço da Casa propicia uma experiência do corpo, uma experiência que se desenrola entre a construção e a ruína, “é cheia de feridas e de promessas” (APÊNDICE B). O diretor artístico da CdP parece perceber nisso uma potência, algo que nos chama a atenção porque, de fato, a estrutura física da CdP remete à uma certa estética do *precarizado*, um espaço que fica entre construção e ruína, como ele mesmo afirma. E, ao mesmo tempo, nada disso impede que as ideias, as iniciativas, os coletivos, os trabalhos artísticos fluam por esse espaço de forma autônoma e integral. Segundo ele, há um ponto nessa ideia de processo que diz respeito a dar visibilidade aos trabalhos envolvidos com a cadeia produtiva da arte, dos bastidores, dos trabalhadores da cultura. Entendendo que tanto as obras de arte quanto os processos que as constituem podem mudar ao longo do tempo.

Concluindo acerca dos conceitos de arte e cultura, Seroussi afirma que:

Sobre a relação entre arte e cultura, é uma conversa longa, mas geralmente eu tento resolver um pouco essa questão com um aforismo, que é do cineasta suíço Godard, que ele fala que *a cultura é a regra e a arte é a exceção*. Eu acho bonito porque o que eu entendo dessa frase não é que a arte é uma exceção, ou seja, uma coisa elitista, é que a cultura é a regra. A cultura é como a gente está sentando agora, como a gente está conversando, o tipo de interação, como a gente se abraça quando conhece e não conhece, onde a gente coloca nossa voz, o que a gente come, o que a gente gosta de música. A cultura regra nosso dia a dia e a arte é a exceção porque ela vem botar isso em fricção, ela cria uma torção. E por isso eu sempre insisto que a Casa é um lugar de arte, porque eu acho que é um lugar que entende que está aqui e qual sua herança política etc. E tudo que está neste lugar, talvez de uma maneira menos macropolítica do que era quando a Casa foi criada nos anos 40/50, talvez uma coisa mais micropolítica, mais ligada à subjetividade, à uma outra relação com o corpo, ela está aqui para tensionar, friccionar, para propor outras maneiras de sentar, de conversar, de se reunir, de se organizar, de trabalhar, de criar. Eu acho que os dois termos eles andam bem juntos, como uma dupla dinâmica e nesse sentido que a gente tenta, a partir desse entendimento do que é o campo da arte, propor repensar o que um espaço de arte, um centro cultural, quais práticas um espaço como esse tem que acolher, abrir a noção de cultura para além das práticas artísticas, mas isso tem um retorno nas próprias práticas artísticas. (APÊNDICE B)

Em vista disso, a CdP privilegia os trabalhos realizados com artistas que compartilham essa visão de extrapolar o campo da arte para além das expectativas mais usuais. Como, por exemplo, o trabalho *Creche Parental* da artista Graziela Kunsch, que teve uma prévia na Casa do Povo antes de ser exibido na Documenta 15 de Kassel e que, posteriormente, retornou para o Bom Retiro numa ação de fechamento. *Creche*



*Parental* é inspirada na abordagem pedagógica da pediatra húngara Emmi Pikler (1902-1984), que revolucionou a forma de olhar bebês e crianças pequenas de 0 a 3 anos de idade, e propõe uma série de encontros e práticas, criando um espaço onde bebês e adultos podem aprender juntos.

No livro *Estética Relacional*, Nicolas Bourriaud discute acerca de um tipo de prática artística, produzida com especial ênfase a partir da década de 1990, que aponta para a esfera das relações como “campo fértil de experimentações sociais”. Uma espécie de derivação das vanguardas artísticas que busca extrapolar a lógica mais vertical entre artista e público, apostando na possibilidade das trocas diretas e dos processos abertos e construídos coletivamente. Ele afirma:

O artista concentra-se cada vez mais decididamente nas relações que seu trabalho irá criar em seu público ou na invenção de modelos de socialidade. Essa produção específica determina não só um campo ideológico e prático, mas também novos domínios formais. Em outras palavras, além do caráter relacional intrínseco da obra de arte, as figuras de referência da esfera das relações humanas agora se tornaram "formas" integralmente artísticas: assim, as reuniões, os encontros, as manifestações, os diferentes tipos de colaboração entre as pessoas, os jogos, as festas, os locais de convívio, em suma, todos os modos de contato e de invenção de relações representam hoje objetos estéticos passíveis de análise enquanto tais. (BOURRIAUD, 2009, p. 13)

A Casa do Povo opera nesse sentido mais expandido na noção de arte, no que aparenta compartilhar sentidos com a prática apontada por Bourriaud. Seroussi afirma que:

[...] se a gente destrói um pouco algumas binariedades, a gente começa a construir a obra de outro lugar. E então o que é uma grade de programação de um espaço desse? Se uma instituição como a Pinacoteca tem que fazer *x* exposições por ano, eles têm que fazer exposições. A gente inverte o *rolê*, a gente quer trabalhar com artistas, com pensadores, com etcetera, etcetera. O que faz sentido fazer para poder dar forma, corpo, apoio, estrutura, ao pensamento, às práticas? (APÊNDICE B)

Essa questão se reflete no próprio modelo de governança implementado pela Casa, fruto de três anos de oficinas internas realizadas com convidados especialistas em governança, com os grupos que já utilizavam a Casa, pessoal associado, equipe técnica e Conselho. Segundo Benjamin, a ideia perseguida era refletir no modelo de gestão da Casa as premissas que buscavam espelhar para fora e isso pressupunha, por exemplo,

que a decisão sobre a programação não fosse realizada de forma verticalizada, com o Conselho decidindo como os espaços deveriam ser ocupados, mas de forma coletiva, permitindo a autonomia dos grupos que formam o *Povo da Casa*. Seroussi conta o trabalho que fizeram na ocasião:

[...] trabalho de três anos, interno mesmo, e então começou a aparecer conceitos, que os próprios consultores trouxeram, a ideia de sociocracia<sup>81</sup> que a gente começou a adaptar. Uma outra maneira de olhar para a governança, como o poder se distribui. Hoje nosso desenho é uma constelação. (APÊNDICE B)

Se por um lado existe a Assembleia de Associados que forma o Conselho Diretivo, Fiscal e Consultivo, que contrata uma Direção Executiva para montar uma equipe, muito próximo, por exemplo, ao estatuto da Pinacoteca, que Benjamin Seroussi inclusive afirma ter sido um modelo para a CdP. Por outro, há também uma Assembleia do *Povo da Casa*, formada pelos grupos e coletivos que compartilham o espaço, que elegem seus representantes para que estes se reúnam a outros representantes da direção executiva, no colegiado da Casa, no que Seroussi define como uma variedade de *centros nervosos*, com programação e economia próprias. Esse ecossistema, que se cria a partir desse modelo de organização, busca ser mais aberto e democrático. Alinhado com as premissas que regem como a CdP se projeta para fora, no que eles chamam de *instituição do comum*.

Dentro dessa lógica, no campo expandido da cultura, a Casa do Povo realiza um movimento expansivo no sentido de abrir seu espaço para o bairro, para as pessoas que ali habitam e para o território no qual está inserida. Isso fica ainda mais evidente a partir da pandemia da Covid-19, num momento em que todas as instituições estavam se fechando e migrando para o ambiente virtual, a Casa do Povo fez o movimento contrário e se colocou como um espaço de recepção e articulação para que iniciativas pudessem se desenvolver tendo como base sua sede. Em nossa conversa, Benjamin Seroussi faz uma observação pertinente sobre como a pandemia aproximou o discurso institucional de uma prática que ainda não era tão perceptível na relação com o bairro:

---

<sup>81</sup> Sociocracia é uma ferramenta de governança da engenharia social contemporânea. É peça fundamental da engrenagem para a autogestão de organizações sociais, comunidades intencionais, redes e instituições afins. Se encontra em ambientes onde as iniciativas desejam manter-se vivas e saudáveis, salvaguardando com elas três pontos essenciais: a transparência, a equidade e a eficácia das suas decisões, ações e intenções. (HERRERO LOPES, Rodrigo. Sociocracia - O que é? **Gestão Educacional**, 2 dez. 2022. Disponível em: <https://www.gestaoeducacional.com.br/sociocracia-o-que-e/>. Acesso em: 10 ago. 2022).

A pandemia de repente foi o momento que a gente falou “peraí, peraí, vamos ter que radicalizar”. Porque tudo que a gente fazia teve que ser pausado, mas a gente não quis pausar a Casa, justamente por causa do discurso que a gente vem defendendo no campo das artes. Se a gente não separa a arte das outras esferas da vida, então um espaço como esse, não pode ser fechado na pandemia, não faz sentido, não pode ir para o online. Vamos mais fundo. Na pandemia a gente abriu mais as portas enquanto todo mundo estava fechando as portas. Não num discurso negacionista, ao contrário, totalmente coerente com o que a gente fazia, com o reconhecimento da gravidade da situação. E daí que nasceu essa articulação comunitária, que não é um braço social da Casa do Povo, seria um mal-entendido. É muito mais, o que seria para um museu, a mediação. Se a gente faz uma analogia, essa articulação comunitária parte de uma escuta ativa do território, ela tenta fortalecer a sociedade civil. Ao invés de trazer as pessoas para dentro para explicar o que a gente faz, o que muitas vezes uma mediação faz. A mediação, muitas vezes, é um pouco de mão única. Eu vou mediar a sua relação com as obras, do espaço com você. É um pouco de mão única. A gente inverteu isso, a gente quer inverter isso. Que as pessoas venham para falar para a gente o que elas acham que a Casa pode fazer, dentro do que a gente é, obviamente. Isso tem a ver com mediação mesmo, tem a ver com a escuta do território. (APÊNDICE B)

Durante a pandemia, o braço da Articulação Comunitária permitiu o fortalecimento de iniciativas que se desenvolveram a partir do espaço da Casa do Povo, mas de forma descentralizada, tais como a Cesta Aberta, a iniciativa das *Emprendedoras Sin Fronteras*, a Roda de Mulheres, o Projeto de Alfabetização de Adultos, entre outras.

Um ponto que não poderia ficar de fora dessa conversa diz respeito à esfera da sustentabilidade dos projetos desenvolvidos e da manutenção da própria Casa do Povo. Nesse sentido, observa-se que a CdP tem buscado fontes de receita diversificadas, o que em parte se deve às mesmas dificuldades enfrentadas pela maioria das instituições culturais no Brasil que, no geral, são muito dependentes ainda da Lei Rouanet, mas vem buscando encontrar novas formas de viabilizar seus projetos. Segundo Marcela Amaral,

Não tem como a gente ter uma sustentabilidade financeira se a gente não tiver essa diversificação de receitas. Então a gente tem como fontes fixas os nossos amigos e associados que, mensalmente, tem aquele dinheiro que a gente sabe garantido que vai entrar. Ele é muito insuficiente para a manutenção da instituição como um todo. E aí, a partir disso, a gente tenta diversificar dentro das opções que a gente tem nesse mercado de cultura. Eu acho que existem outras e a gente precisa inventar novas também. Então, a gente usa as leis de incentivo, a gente usa os editais. A gente tem um pé fora do país e ganha uma série de prêmios e editais que são internacionais e que entendem a nossa atuação. (APÊNDICE B)

A Casa do Povo, por atuar de forma menos finalística, mais processual, por vezes encontra dificuldade em atender as demandas colocadas pelos editais voltados para a área da cultura usuais, que tendem a medir a qualidade dos projetos pela quantidade de produtos entregues. É por esse motivo que a Diretora de Operações enfatiza a importância dos editais internacionais no fomento à instituição, porque há limites mais borrados entre o que é cultural, o que é social, o que é educacional, o que opera numa esfera ambiental, de alimentação, moradia, ativismo ou de saúde mental. Outro apontamento relevante diz respeito à quantidade de apoiadores pessoas físicas, que é ainda um gargalo no fomento à produção cultural no país. Nessa esfera, a Casa do Povo tem uma atuação muito forte e conta com um número crescente desses apoiadores.

Em grande medida, isso se deve também à qualidade do trabalho de Comunicação que é desenvolvido pela instituição, como mencionado anteriormente, e pela forte atuação do Núcleo de Desenvolvimento Institucional, responsável pelo fomento das parcerias e alianças, sob a coordenação de Mônica Novaes Esmanhoto<sup>82</sup>. Nos anos recentes, a Casa tem lançado esforços no sentido de ampliar a sua rede de apoiadores. Para isso produziu uma série de três vídeos, que podem ser vistos no site da instituição, com a história da CdP e o mote “A Cultura é feita por pessoas”<sup>83</sup>, buscando incentivar e ampliar esse apoio direto. Apesar de os investimentos de pessoas físicas serem ainda pouco expressivos no Brasil, é um campo fértil para ser ativado.

Outra ação de arrecadação que a Casa desenvolve são os jantares anuais – uma atividade beneficente voltada para a manutenção do espaço e sua programação – que conta com artistas convidados, como Caetano Veloso e Gregório Duvivier, e a presença de chefes de cozinha renomados, como Paola Carosella e Helena Rizzo, de forma voluntária. Além de outras ações pontuais, como a sua participação na última edição da SP-Arte, quando o artista Daniel Lie e a designer de joias, Regina Dabdab, se reuniram para produzir peças a partir de objetos coletados na Casa do Povo, que foram vendidas na feira com o intuito de arrecadar verba para a reforma do prédio.

---

<sup>82</sup> ESMANHOTO, Mônica Novaes. “É um lugar com muita paixão”. Entrevista concedida a Gaia Passarelli. [Paulicéia 071], São Paulo, abr. 2020. Disponível em: <https://pauliceia.substack.com/p/monica-novaes-esmanhoto>. Acesso em: 15 nov. 2022.

<sup>83</sup> CASA DO POVO (São Paulo/SP). Institucional. **Como apoiar**. Disponível em: <https://casadopovo.org.br/como-apoiar/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

Seroussi enfatiza como eles entendem “todas essas captações, como alianças” e, dessa forma, tem consciência de que elas também acarretam transformações na instituição. Ele prossegue:

A gente entende que é um espaço autônomo, mas que a nossa autonomia é cravada nas dependências, que a gente vai definindo, conquistando, desenhando. Então, a gente é um espaço dependente, por isso, autônomo. E eu acho que, nesse sentido, a gente montou um modelo de fato híbrido. (APÊNDICE B)

Dentro da perspectiva da sustentabilidade, uma das questões que sondam os interesses desta pesquisa, está o projeto de reforma do prédio modernista do arquiteto Ernest Mange e, conseqüentemente do TAIB, teatro cujo projeto original é de Jorge Wilhelm. Por mais que seja visível a vivacidade do espaço, a despeito de suas carências estruturais, o projeto da reforma vem sendo debatido desde, pelo menos, quando Benjamin Seroussi entrou para o Conselho da Casa em 2012<sup>84</sup>. O projeto, desenvolvido pelos arquitetos André Vainer, Silvio Oksman e Ilan Szklo, foi orçado em torno de oito milhões de reais e a CdP empreende esforços para viabilizar a captação dos recursos necessários para esse fim. Não obstante, a ideia é que a Casa e suas atividades não tenham que ser paralisadas para que a reforma possa acontecer, mas que as coisas se encadeiem paralelamente. Sobre isso, Seroussi afirma que há um certo medo de que no processo de reforma do espaço algo se perca, algo dos mistérios que se escondem em cantos recônditos da Casa, como os pequenos tesouros que se tornaram obras de arte nas mãos de Daniel Lie e Regina Dabdab.

Questionado sobre o futuro e sobre o legado que gostaria de deixar para a Casa, Benjamin Seroussi reitera seu desejo de sair da direção da Casa do Povo. Ao ouvi-lo a impressão que fica é que a Casa é maior do que tudo e todos que já passaram por ali. Talvez por isso ele entenda que seu tempo na instituição se aproxima do fim. Ele se sente “engolido” pela Casa, “não sei se fui eu quem escolhi vir para a Casa, ou se foi a Casa que me escolheu”. Não obstante, o legado que Benjamin entende deixar para a instituição diz respeito a uma forma de entender esse projeto “Casa do Povo”, respeitando sua memória, mas em diálogo com o contemporâneo, e os léxicos, sentidos e acordos que se construíram a partir desse encontro.

---

<sup>84</sup> SÁ, Nelson de. Casa do Povo vive renascimento como centro de caldeirão cultural. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 1 dez. 2018. Ilustrada. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2018/12/casa-do-povo-vive-renascimento-como-centro-de-caldeirao-cultural.shtml>. Acesso em: 3 ago. 2022.

Então, o legado é isso, de poder garantir que a instituição continue se entendendo a partir da sua história como um espaço de experimentação do presente, com as amarras necessárias para não ser domesticada, não ser normalizada, se manter afiada, sem nunca ser arrogante e sem nunca ser condescendente, mas podendo continuar se transformando. À imagem do Bom Retiro, que é um bairro que para se manter, se transforma. (APÊNDICE B)

Sobre o futuro, Benjamin ressalta que algo que precisa ser melhorado é a forma como a Casa do Povo trata as pessoas que ali trabalham. Entendemos que isso diz respeito tanto à formalização das contratações quanto ao organograma institucional. Há muito de paixão na postura dos funcionários da instituição, mas percebemos que há também algumas questões que precisam ser melhor resolvidas para que o corpo técnico se sinta seguro e valorizado enquanto profissionais da cultura.

Marcela Amaral, que se juntou à instituição em 2021, afirma ter encontrado ali um modelo de trabalho e perspectivas em relação à cultura que, em sua trajetória, nunca havia presenciado.

Eu acho que a minha preocupação em termos de futuro e legado é de alguma forma garantir a consolidação disso que é a Casa do Povo, com esse entendimento de cultura, como essa coisa muito mais simples e relacionada a processos, ao modo de fazer e estar juntos. E ter modos de garantir, consolidar processos manuais e seja lá o que for, que permita dar garantia de permanência a esse projeto, porque muito facilmente a gente cai nas amarras desse outro projeto. Então é muito mais fácil você ter uma catraca e ter controle de público do que não ter. E é muito mais fácil você ter uma estrutura hierárquica e trabalhar dentro de uma estrutura hierárquica do que não. É muito mais fácil voltar para um modelo institucional, que não é o que essa Casa propõe, do que manter isso que a gente tem aqui. Manter isso que a gente tem aqui depende da vontade de pessoas, como o Benjamim, como pessoas que vieram antes dele, como pessoas que virão depois. Então, de que maneira a gente consegue consolidar as práticas, de modo que isso possa, de fato, ser repassado para o futuro. Acho que é um pouco isso que me move para a frente aqui. (APÊNDICE B)

Dessa conversa, realizada pelo período de aproximadamente duas horas, decorre uma sensação de que a instituição Casa do Povo é maior do que seu espaço físico, do que seu corpo diretivo e do que os coletivos e grupos que a compõem. O *lugar* carrega uma história entranhada no presente, é marcada por resistência até em seus momentos de maior dificuldade, resistindo ao seu fechamento, e perpetuando sua existência.

Certamente as pessoas envolvidas com a instituição são responsáveis pela sua manutenção, reviravoltas e movimentos para a frente. Entretanto, a Casa exerce um misterioso poder sobre aqueles que por ali passam. Não é nada convencional, nem responde às expectativas de um espaço cultural *stricto sensu*, ainda assim, desperta interesse e curiosidade, há uma certa intimidade e afetividade em seus espaços. *Estranhamento familiar*. A Casa do Povo é um *monumento vivo*, em constante transformação, mas que segue firme em seu processo construtivo cruzando passado e presente, imaginando futuros e deixando correr por suas estruturas sonhos de mundos mais progressistas e *comuns*.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*O caminho da expansão passa antes pelo da contração.  
(I CHING – Hexagrama 15)*

*Os afetos atravessam o corpo como flechas,  
são armas de guerra.  
(Deleuze e Guattari, 1997)*

Vai assim seguindo uma linha com olho, quando ela mistura com outras linhas segue avançando, não vale pôr o dedo. Vai acompanhando ela entre elas, só com o olho, sem deixar enganar nos vários pontos de intersecção com as outras linhas. Se por trás ou pela frente as atravessa, se a sua segue curva para o outro lado, depois de tocar a que vinha paralela a ela, e ao final você chega à sua ponta, então começa a puxá-la com cuidado com a mão e nota que era outra e não aquela que você tinha perseguido desde o início. Por isso recomeça uma vez mais do ponto de partida, agora na segunda tentativa, mas com muito cuidado para não se enganar de novo. Você a segue sem tocar o dedo, só olhando atento, a fim de não se confundir quando ela dá uma emaranhada com as outras por causa daquela que você tinha puxado errado da primeira vez. E fica assim, bem paciente, *pra* não perder a linha e conseguir seguir todo o percurso dela dessa vez até a chegada. E se você consegue enfim ela é sua. Mas depois de pegá-la não vá dizer que a sua mesmo era aquela outra ali. (Arnaldo Antunes, 2022)

O poema *Emaranhada*, de Arnaldo Antunes, parece refletir bem o processo de escrita a partir de certa perspectiva. É uma linha que se inicia sem saber ao certo aonde vai acabar, ela se mistura com outras, se desdobra, às vezes aparecem alguns nós, mas é preciso continuar, seguir a linha, mesmo quando temos que voltar atrás e começar tudo de novo. Escrever é um processo bastante pessoal, está ligado às nossas experiências mais íntimas e também àquelas compartilhadas, aos ensinamentos que vamos encontrando no caminho, alguns por própria busca, outros pelo poder do acaso. Tropeçamos em algumas ideias, cavamos fundo atrás de outras. É um desafio rodeado de angústias e prazeres e também uma tentativa de extravasar algo que se encontra no limiar, entre o dentro e o fora.

Ao darmos início a esta proposta de pesquisa fomos levadas pela sensação de que um movimento se colocava em marcha, em anos recentes, diante das pressões exercidas pelos diferentes grupos que compõem a sociedade, especialmente grupos continuamente minorizados, no que tange às instituições culturais. Uma mudança de posicionamento desses dispositivos perante as pressões e articulações de diferentes atores e coletividades. Ao longo do processo de pesquisa pudemos observar que essa, entretanto, não era uma realidade nova no campo das artes, mas algo que já se consubstanciava há algum tempo, como a reação dos artistas na virada modernista, a



atuação das vanguardas artísticas, a crítica institucional e, mais recentemente, os desdobramentos da revolução cultural que culminou no final da década de 1960 e os movimentos da sociedade civil.

Disso podemos deduzir que as pressões que a sociedade exerce sobre as instituições engendram reverberações e são forças motrizes que colocam em marcha movimentos também por parte desses dispositivos. Não obstante, é igualmente perceptível a existência de movimentos de acomodação dessas reivindicações e de cooptação por parte do sistema capitalista, em seus diferentes momentos, em absorver essas transformações e reduzi-las a mais um passivo no processo de mercantilização das artes, das instituições de arte e dos agentes envolvidos na produção e fruição cultural. Essa realidade é um tanto inquietante, mas ao mesmo tempo não pode, objetivamente, suspender as outras esferas que se coadunam nos processos envolvidos no fazer e no fruir artísticos, na relação das instituições com a sociedade e nos processos de enunciação e negociação aí também envolvidos.

Rancière evoca o chamado regime estético das artes na formação de uma *comunidade do sentir*. Ele aproxima política e estética e se opõe a uma dualidade entre essas esferas, apostando na possibilidade da *partilha do sensível*:

Essa distribuição e essa redistribuição dos lugares e das identidades, esse corte e recorte dos espaços e dos tempos, do visível e do invisível, do barulho e da palavra constituem o que chamo de partilha do sensível. A política consiste em reconfigurar a partilha do sensível que define o comum de uma comunidade, em nela introduzir novos sujeitos e objetos, em tornar visível o que não era visto e fazer ouvir como falantes os que eram percebidos como animais barulhentos. (RANCIÈRE, 2010b, p. 21)

Um horizonte que pretende reconfigurar a divisão do sensível e a elucidação do dissenso. O autor propõe o restabelecimento do espaço público dividido, privilegiando a heterogeneidade em contato, espaços de negociação das diferenças, como o *terceiro espaço* sugerido por Homi Bhabha (1998).

García Canclini (2016, p. 19), por sua vez, afirma que a *arte é o lugar da iminência*: “seu atrativo procede, em parte, do fato de anunciar algo que pode acontecer, prometer o sentido ou modificá-lo com insinuações”. Ele prossegue:

Ao dizer que a arte se situa na iminência, postulamos uma relação possível com “o real” tão oblíqua ou indireta quanto na música ou nas

pinturas abstratas. As obras não simplesmente “suspendem” a realidade, mas se encontram em um momento prévio, quando o real é possível, quando ainda não se desfez. As obras tratam os fatos como acontecimentos que estão a ponto de ser. (GARCÍA CANCLINI, 2016, p. 20)

Vivemos em um mundo complexo, esfacelado de diversas maneiras. E a pergunta de como pode a arte atuar na recomposição dos sentidos, no fortalecimento de uma noção do *comum* é algo que nos rondou durante todo o percurso desta pesquisa. É fundamental entender o contexto no qual estamos inseridos, num constante enlace entre experiências subjetivas, coletivas e processos contínuos de globalização do *gosto* e dos conflitos interculturais. García Canclini (2016) afirma que é preciso ensaiar uma visão da arte expandida pelas zonas da vida social, sem obrigá-la a representar “estratégias de distinção”, a exercer a “violência simbólica” ou dominação dos “legítimos” sobre os demais” (p. 30). O autor aponta para “o lugar da transgressão criadora, do dissenso crítico e desse sentido da iminência que faz do estético algo que não termina de se produzir, não procura transformar em um ofício codificado nem em mercadoria rentável” (p. 31).

Seguindo neste diálogo com Rancière, o autor postula que “a propriedade de ser arte no regime estético não é mais dada por critérios de perfeição técnica, mas pela inscrição em uma certa forma de apreensão sensível” (2010b, p. 25). Nesse sentido, a experiência estética e o objeto artístico são referenciais importantes quando nos atentamos para as possibilidades da arte na sua relação com os sujeitos. Há uma conexão direta entre a experiência artística, a política, as formas de ser e estar no mundo e o compartilhamento de visões e valores.

Claire Bishop (2012) traz contribuições significativas nesse caminho. Além de elucidar as possibilidades inerentes à arte, a autora busca valorizar as transformações que se desenrolam em âmbito institucional.

Precisamos reconhecer a arte como uma forma de atividade experimental sobreposta ao mundo, cuja negatividade pode dar sustentação a um projeto político (sem ser o único responsável por sua concepção e implementação), e – mais radicalmente – precisamos apoiar a transformação progressiva das instituições existentes através

da invasão transversal de ideias cuja ousadia se relaciona (e às vezes é maior que) à da imaginação artística. (p. 284, tradução nossa)<sup>85</sup>

O trabalho da cultura é encarar a própria época, aponta Teixeira Coelho (2020). O autor retoma um clássico texto de Georg Simmel escrito em 1911, *A tragédia da cultura*, para refletir sobre questões contemporâneas. Simmel postula que “a cultura é o caminho da unidade, encerrada em si mesma, rumo à unidade desenvolvida passando pela multiplicidade aberta” (p. 14, 2020). O autor, considerado um idealista, retoma uma noção, tida por alguns como ultrapassada, de cultura que envolve o espírito e sua evolução. Não no sentido linear de uma humanidade que passa de um estado selvagem para um estado de cultura – mais especificamente a cultura europeia - ou aquela que Raymond Williams reconhece fortemente, por exemplo, nas “casas de chá” inglesas. Na realidade, Simmel (2020, p. 22) compreende a importância de processos que considerem a elevação do espírito, em contraposição à uma noção demasiado materialista de cultura.

O valor específico de ser-culto é inacessível ao sujeito se ele não chegar a esse valor através de realidades espirituais objetivadas; estas, por sua vez, são valores culturais apenas na medida em que fornecem o caminho do espírito que vai de si para si mesmo, um caminho que vai do ponto que pode ser chamado de seu estado natural ao ponto descrito como seu estado cultural.

Para o autor tal perspectiva, entretanto, não é tão fluida, como se desejaria, mas encontra barreiras na realidade do homem moderno que, ao mesmo tempo que está rodeado de coisas, informações e objetos de cultura, não consegue estabelecer ligações mais profundas com esses universos.

É assim que surge a situação problemática típica do homem moderno: a sensação de estar cercado por uma infinidade de elementos culturais que não lhe são insignificantes, mas que tampouco lhe são significativos no sentido mais profundo; elementos que, pela quantidade massiva, têm algo de avassalador: o homem moderno não os pode assimilar todos, mas tampouco pode simplesmente rejeitá-los pois potencialmente pertencem à esfera de seu desenvolvimento cultural, por assim dizer. (SIMMEL, 2020, p. 37)

---

<sup>85</sup> We need to recognise art as a form of experimental activity overlapping with the world, whose negativity may lend support towards a political project (without bearing the sole responsibility for devising and implementing it), and – more radically – we need to support the progressive transformation of existing institutions through the transversal encroachment of ideas whose boldness is related to (and at times greater than) that of artistic imagination. (BISHOP, 2012, p. 284)

Teixeira Coelho (2020), ao retomar o texto de Simmel, nos propõe refletir sobre as limitações e negatividades inerentes à ideia de cultura quando presas nas garras de um materialismo excessivo ou de uma fragmentação sectária.

A materialidade é um dado da existência humana, não há como desconsiderá-la; o próprio Simmel a admite e enfrenta ao falar da cultura objetificada, outro modo da materialidade. Só que a materialidade não está sozinha, existe apenas diante de seu contrário: a espiritualidade, o espírito, o que não é assim material, palpável. E a política cultural, bem como um amplo entendimento da cultura, apoiado e estimulado pelos materialistas da segunda metade do século 19 e da primeira do século seguinte, preferiu descartar o outro lado da cultura, o lado invisível, o lado sem massa, muito difícil de manipular e, mais ainda, de controlar, classificar, ajustar, engavetar. Os estragos resultantes dessa concepção foram e continuam sendo imensos. (COELHO, 2020, p. 50)

Há algo aí que merece atenção, por mais que de alguma forma essa discussão pareça retomar certos embates ao redor da ideia de cultura travados nos séculos XVIII e XIX, ao mesmo tempo é estranhamente contemporânea. A sensação de que estamos saturados, desorientados, apartados de nossos sentidos mais espirituais, ou de uma esfera mais etérea, quimérica, é evidente nos dias atuais. Ainda que a humanidade tenha desenvolvido aparatos técnicos que possibilitaram um desenvolvimento material sem precedentes, ainda estamos engatinhando no que tange a uma noção expandida de nossos valores enquanto partícipes de uma realidade comum e compartilhada.

A cultura é de todos, nos lembra Raymond Williams, “vivemos em uma cultura em expansão, e todos os elementos constituintes dessa cultura também estão em expansão” (WILLIAMS, 1958). Nesse belíssimo ensaio o autor identifica que “o problema central de nossa sociedade, nos próximos cinquenta anos, é o uso de nossos recursos para construir uma cultura em comum; os meios para se atingir uma economia abundante nós já conhecemos”.

Nessa direção, alguns autores apontam para a possibilidade de construção de outras realidades a partir do desenvolvimento de uma abertura ética ao outro, como a poética da relação proposta por Glissant (2005); ou o pensamento da filósofa Denise Ferreira da Silva (2019), que acredita no poder da imaginação e do poético como formas de enfrentamento de modelos ontoepistêmicos, que se esforçam por manter as coisas como estão, na concepção de um mundo pleno de diferença e diversidade.

Através desta lógica, que alia arte e política, ética e estética, matéria e espírito, vislumbramos a possibilidade de repensar a posição do sujeito e da coletividade numa realidade sem *separabilidade*, *determinabilidade* e *sequencialidade* que, de acordo com Silva (2019), são os pressupostos que fundamentam o pensamento moderno e delimitam “o alcance da noção ética de humanidade”. A filósofa aposta numa radicalidade criativa da imaginação, no sentido de abarcar a multiplicidade, a complexidade e as demandas dos referentes, na concepção do mundo como *plenitude* (SILVA, 2019). Essa radicalidade pressupõe “repensar a socialização por fora do texto moderno”, uma vez que este reforça “ainda mais a ideia de cultura e de conteúdos mentais como expressão de uma separação fundamental entre grupos humanos, em termos de nacionalidade, etnicidade e de identidade social (gênero, sexual e racial)”.

A autora eleva a poética a um lugar de destaque na construção de tal perspectiva e propõe novas formas de apreender os objetos artísticos que coloque em andamento um “jogo de imaginação sem as limitações do entendimento” (SILVA; OTOCH, 2019), através de uma abordagem que seja mais poética do que crítica. Esse horizonte parece coadunar com aquele que aposta na *partilha do sensível*, na experimentação, na construção coletiva dos saberes dentro de nossas diferenças e *irrepresentabilidades*. Dessa forma, a ideia de “diferença sem separabilidade” imagina “cada existente (humano e mais-que-humano) constituído não de formas separadas, associadas pela mediação de forças, mas como expressão singular de cada um dos outros existentes, e também de todo emaranhado em que eles existem”.

Denise Ferreira da Silva parte das descobertas recentes da física quântica, tais como a *não localidade* e a *virtualidade* em relação aos arranjos aleatórios das partículas e a sua realização no mundo como “descritores poéticos”, que evidenciam a impossibilidade de se compreender a existência a partir das bases metodológicas e ontológicas do sujeito moderno: “a temporalidade linear e a separação espacial”.

Quando a não localidade oriente nossa imaginação do universo, a diferença não é uma manifestação de um *estranhamento* irresolvível, mas a expressão de um emaranhamento elementar. Isto é, quando o social reflete O Mundo Emaranhado, a socialização não é mais nem causa nem efeito das relações envolvendo existentes separados, mas a condição incerta sob a qual tudo aquilo que existe é uma expressão singular de cada um e de todos os outros existentes efetivos ou virtuais do universo. (SILVA, 2019)

García Canclini, Teixeira Coelho, Glissant, Silva, Simmel, Rancière, nos trazem algumas pistas de como lidar com as complexidades do contemporâneo a partir da cultura, da arte, das enunciações e das relações. Diríamos inclusive que esses autores, junto a outros, alguns trabalhados ao longo desta pesquisa, nos apontam possíveis caminhos dentro da perspectiva do comum, da partilha, do sensível, da construção de outras formas de abordagem, novas epistemologias e maneiras de se estar juntos, contra-hegemônicas. No trabalho aqui desenvolvido pudemos ter contato com diversas ideias e concepções que apontam para a possibilidade real de abertura ao outro e da transformação do mundo através de ações articuladas a partir do dissenso e da negociação com as diferenças. Agora resta saber o quanto disso é de fato absorvido pelas instituições e pelos sujeitos e o quanto é apenas apropriado como ideais vanguardistas, mas com pouca aplicação no campo prático.

Ao iniciar esta pesquisa, nos propusemos a refletir acerca das instituições culturais dentro do contexto atual, considerando as diversas camadas que compõem a realidade. Não tínhamos, entretanto, a intenção de estabelecer critérios normativos para a atuação desses dispositivos, ao contrário, interessava-nos observar como as instituições culturais refletiam ou não as questões que se desenrolam fora de seus limites, mas que pressionam suas orientações e colocam em perspectiva suas autonomias. A partir de nossa análise, nos parece possível afirmar que há avanços apesar de todas as dificuldades e retrocessos que permeiam a institucionalidade da cultura; há avanços apesar de todas as limitações que as ações desenvolvidas até aqui ainda escancaram, e inclusive pelas suas detecções e desdobramentos; há avanços por mais que as demandas se tornem mais complexas à medida que ações são colocadas em movimento.

Em nossa aproximação mais direta com as duas instituições culturais selecionadas, a Casa do Povo e a Pinacoteca de São Paulo, pudemos observar como esses dois equipamentos orientavam suas práticas frente às dinâmicas contemporâneas a partir de alguns nortes, tais como curadoria, valores e relação com o território. Foi um processo muito instigante observar como as diferenças institucionais entre ambas se refletem na forma como se relacionam com o universo ao seu redor e com as questões que subjazem suas existências ou que as confrontam. Em diversos sentidos pudemos apreender que há um movimento em marcha, que questões que foram ignoradas sistematicamente por longos períodos, cada vez mais se forçam para o centro do debate.

Pudemos inferir também que há modelos de organização da sociedade civil que conseguem transpor certos limites institucionais e realizar na prática ações que se voltam para o amplo universo da cultura.

Por um lado, se temos uma forte carga de institucionalização da cultura, com os seus formatos mais burocráticos e oficiais, como no caso da Pinacoteca de São Paulo, temos também a possibilidade de dispor de um riquíssimo patrimônio artístico e cultural, com respaldo para estar continuamente em processo de construção. Isso permite pensar acerca das lacunas e ausências, que remetem diretamente a uma noção hierárquica e hegemônica de arte e cultura, mas nas quais é possível atuar, como tem sido problematizado por diversos equipamentos e gestões, exemplificados ao longo do texto. Os valores abraçados pelas instituições trazem reflexos significativos, quando orientados nesse sentido, na busca por acrescentar camadas, valorizar outras narrativas e aprender com aqueles que estiveram alijados dos processos constitutivos de seus acervos, programas, ou de uma dada historiografia da arte. Todavia, é notável como essas iniciativas podem também se colocar apenas como oportunismos, como uma busca desenfreada por não estar fora de moda, fora de contexto, desatualizadas, sem uma incidência real dessa perspectiva nas esferas mais estruturais que constituem essas mesmas instituições.

Por outro lado, podemos observar como instituições culturais concebidas a partir de iniciativas do terceiro setor, da sociedade civil, têm mais liberdade para imprimir as suas próprias premissas valorativas em relação às suas propostas e modelos de ação. Há um entendimento sobre as determinações e encaminhamentos que, à exemplo da Casa do Povo, podem ser compartilhados num processo de escuta ativa, pressupondo a autonomia dos agentes em relação direta com as construções coletivas. Contudo, é notório como esses equipamentos encontram grandes desafios no sentido de sua sustentabilidade, como precisam repetidamente lidar com o precário, com a ausência de investimentos e com a demanda sempre crescente por encontrar formas e meios para se manterem operantes.

Por conseguinte, muitas vezes, nota-se uma dificuldade no que tange aos aspectos mais propriamente estéticos e de fruição das produções artísticas em benefício de outras esferas da produção cultural. Apesar das contingências que perpassam essas escolhas, compreendemos que num mundo ideal, as duas coisas deveriam ser igualmente valorizadas e estimuladas. Não deveria ser uma escolha imposta pelas

condições externas que determinam de que forma uma coletividade deve sacrificar uma coisa para salvar outra. Nesse sentido, Amartya Sen (2010), economista indiano, traz a perspectiva do desenvolvimento como liberdade, a liberdade efetiva das pessoas para realizarem seus próprios projetos, ou seja, estarem munidas das condições objetivas para realizar aquilo que desejam. Aqui, expandimos essa prerrogativa também para as instituições auto organizadas, aquelas que buscam colocar em prática ações que não encontram respaldo em outras formas de organização.

De nossa experiência com essa pesquisa fica o desejo de que ela possa se desdobrar em outras, que seja possível acompanhar o processo de desenvolvimento dessas ações, suas repercussões e novas inserções. Nos perguntamos se a Casa do Povo terá sucesso em fazer a reforma do prédio que, desde sua origem, habita e permite que outros habitem; se a Pinacoteca vai dar seguimento às suas propostas expansivas e se a inauguração da nova Pina\_Contemporânea vai aproximar mais o público local de suas dependências. Nos perguntamos também que rumos a política no país vai tomar a partir do resultado das últimas eleições.

Nos últimos anos vivenciamos no Brasil e no mundo a ascensão de uma onda da extrema direita ultraconservadora, que aqui se consubstanciou na eleição de Jair Messias Bolsonaro em 2018. De lá para cá, a *gamificação* da política e as técnicas de disseminação de *fake news* foram aprimoradas pela vertente ideológica que tenta, a qualquer custo, se impor. A extrema direita disputa o próprio campo da realidade, organiza arranjos sociais formais e informais nas plataformas de rede, através dos quais concretiza a ideologia e a transmuta em ação coletiva coordenada<sup>86</sup>. Não havia espaço para propostas ou programas políticos, a repetição de ideias forjadas e a forte ênfase na agenda de valores, corroborada pelas igrejas neopentecostais, deram a toada da última campanha eleitoral. A sociedade brasileira está cindida e a guerra cultural que se estabeleceu chega a um nível de violência alarmante.

Felizmente, após uma disputa acirrada, foi eleito Luiz Inácio Lula da Silva, do Partido dos Trabalhadores, como novo presidente do Brasil. Uma eleição sem precedentes, com um reflexo nítido de como se encontra o país nesse momento, foram

---

<sup>86</sup> LEMOS, Ronaldo. Pesquisas não enxergam o Brasil da direita nas redes digitais. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 8 out. 2022. Ilustríssima. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrissima/2022/10/pesquisas-nao-enxergam-o-brasil-da-direita-das-redes-digitais.shtml>. Acesso em: 30 out. 2022.



50,90% dos votos contra 49,10%. A menor diferença entre dois candidatos na história do Brasil. A vitória da frente ampla e auspiciosa articulada pela campanha de Lula nos dá a impressão de que esta será uma gestão pautada pelo diálogo, em busca de conciliação, com a retomada da esfera democrática, embora certamente com dificuldades enormes a serem superadas. Não acaba quando termina. Há muitas e complexas questões a serem conduzidas e o novo presidente precisará articular forças totalmente antagônicas.

Importante sempre lembrar que o movimento da história é pendular, há avanços e retrocessos. Como então movimentar essa propulsão por caminhos mais construtivos? Devemos nos fortalecer internamente e entre nós, num *mundo emaranhado*, e recuperar algo que se perdeu na construção do *comum*. Silva (2019) aponta para a possibilidade de recuperarmos a noção ética da humanidade através da expansão dos nossos referenciais, imaginar é caminho, e a arte tem um papel protagonista nesse sentido – arte é trânsito entre seres, agências. Fortalecer também nosso espírito, palavra difícil de compreender, mas que pressupõe evolução – não linear – mas livre, rizomática, à imagem do Tao. Aproveitemos essa vitória para consolidar novos caminhos possíveis, ocupemos as brechas, os interstícios, aproveitemos o outro, para expandir afetos, juntemos nossas sabedorias para enunciar nossas e novas perspectivas, no desejo de um futuro coletivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGAMBEN, Giorgio. **Infância e história**: destruição da experiência e origem da história. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2012.

AGAMBEN, Giorgio. O que é contemporâneo? *In*: AGAMBEN, Giorgio. Tradução de Vinícius Nicastro Honesko. **O que é o contemporâneo e outros ensaios**. Chapecó: Argos, 2009.

AIDAR, G.; CHIOVATTO, M. Interligar o museu e seu entorno: a ação educativa extramuros da Pinacoteca do Estado de São Paulo. **Revista de Ciências da Educação UNISAL**, Americana/SP, Ano XIII, n. 25, 2º Semestre/2011.

AMARAL, Aracy. A Pinacoteca do Estado. *In*: **Pinacoteca do Estado - São Paulo**. Fundação Nacional das Artes/Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo. Pinacoteca do Estado. Rio de Janeiro, 1982.

AMARO, Danielle Rodrigues; AIDAR, Gabriela; CHIOVATTO, Milene (Org.) **Entre a ação cultural e a social**: museu e educadores em formação. São Paulo: Pinacoteca de São Paulo, 2016.

ANTUNES, Arnaldo. **Emaranhada**. Instagram: @arnaldo\_antunes. São Paulo, out. 2022. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CjLAYsKuml/>. Acesso em: 31 out. 2022.

ARANTES, Otília B. F. **O lugar da arquitetura depois dos modernos**. São Paulo: EDUSP, 1993.

ARANTES, Otília B. F. **Urbanismo em fim de linha e outros estudos sobre o colapso da modernização arquitetônica**. São Paulo: EDUSP, 1998.

ARENDT, Hannah. **A Condição humana**. Tradução de Roberto Raposo. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 2007.

AZEVEDO, Fábio Palácio de. O conceito de cultura em Raymond Williams. **Revista Interdisciplinar em Cultura e Sociedade (RICS)**, São Luís, v. 3, jul./dez. 2017. Número Especial.

BARENBOIM, Daniel; SAID, Edward W. **Paralelos e paradoxos**: reflexões sobre música e sociedade. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.

BACH, Christina Eliza. **O lugar Beuys**. Monografia de especialização em História da Arte e Arquitetura no Brasil. Rio de Janeiro: PUC, 1995.

BAHIA, Dora Longo. Quem tem medo do MST? **Select**, São Paulo, 21 maio 2022. Disponível em: <https://www.select.art.br/quem-tem-medo-do-mst/>. Acesso em: 29 nov. 2022.

BAKHTIN, M. M. **The dialogic imagination: four essays**. Ed. Michael Holquist. Austin: University of Texas Press, 1981. (Slavic Series, 1).

BENITES, Sandra. As cidades são cemitérios indígenas. Entrevista cedida a Camila Gonzatto. Tradução de Zöe Perry. **Contemporary & América Latina - C&AL**, Stuttgart, 3 mar. 2021. Disponível em:

[https://amlatina.contemporaryand.com/editorial/as-cidades-sao-cemiterios-indigenas-sandra-benites/?fbclid=IwAR1e5\\_KpZbkNDdivYhSYd5uLFyEbbZ6OiLaqR7-GLVvHsFhIvqWSG2xpaz4](https://amlatina.contemporaryand.com/editorial/as-cidades-sao-cemiterios-indigenas-sandra-benites/?fbclid=IwAR1e5_KpZbkNDdivYhSYd5uLFyEbbZ6OiLaqR7-GLVvHsFhIvqWSG2xpaz4). Acesso em: 29 nov. 2022.

BENJAMIN, Walter. Sobre o conceito de história. *In*: BENJAMIN, Walter. **Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1985. p. 222-232. (Obras escolhidas, v. 1).

BHABHA, Homi K. **O local da cultura**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1998.

BHABHA, Homi K. Reconocimiento, derechos y vecindad: hacia una ética de las comunidades paradójicas. *In*: SISKIND, Mariano (org.). *Nuevas minorías, nuevos derechos: notas sobre cosmopolitismos vernáculos*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno, 2013.

BÍBLIA. O Evangelho segundo João. Português. *In*: BÍBLIA. **Sagrada Bíblia Católica: antigo e novo Testamentos**. Tradução de Ivo Storniolo; Euclides Martins Balancin. Brasília: Paulinas, 1990. p. 1353-1387.

BISHOP, Claire. **Artificial hells: participatory art and the politics of spectatorship**. London: Verso, 2012.

BORJA-VILLEL, Manuel. **Talk between Charles Esche and Manuel Borja-Villel**. Salt Galata: Turquia, 21 dez. 2013. Disponível em:

<https://saltonline.org/tr/2074/talk-between-charles-esche-and-manuel-borja-villel>. Acesso em: 15 nov. 2022.

BOTELHO, André; HOELZ, Maurício. Macunaíma contra o Estado Novo. **Novos Estudos Cebrap**, v. 37, n. 2, p. 335-357, 2018.

BOURDIEU, Pierre; DARDEL, Alain. **L'amour de l'art: les musées et leur public**. Paris: Les Éditions de Minuit, 1966. (Le Sens Commun).

BOURDIEU, Pierre. The forms of capital. *In*: RICHARDSON, J. G. (ed.). **Handbook of theory and research for the sociology of education**. New York: Greenwood Press, 1986.

BOURRIAUD, Nicolas. **Estética relacional**. Tradução de Denise Bottmann. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

CALABRE, Lia. **Políticas culturais no Brasil. Balanço e perspectivas**. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA – ENECULT, n. 3, 2007, Salvador, Bahia. Anais [...]

CAMOLEZE, Jean; SILVEIRA, Thaís. As ações desenvolvidas pela ICIB/Casa do Povo. Entrevista concedida a Simone Silva Fernandes. **ARQUIVOZ**, América Latina, 15 ago. 2022. Entrevistas. Disponível em: <https://www.archivozmagazine.org/pt/entrevista-a-jean-camoleze-e-a-thais-silveira-respectivamente-coordenador-do-acervo-e-pesquisadora-do-instituto-cultural-israelita-brasileiro-icib-conhecido-como-casa-do-povo-as-aco-es-desenvolv/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

CAMPADELLO, Roberto. **I Ching**. Rio de Janeiro: Arte Nova, 1972.

CARVALHO, Ana. **Museus e diversidade cultural**: da representação aos públicos. São Paulo: Caleidoscópio, 2016.

CARNEIRO, Júlia Dias. 'Queermuseu', a exposição mais debatida e menos vista dos últimos tempos reabre no Rio. **BBC News Brasil**, Rio de Janeiro, 16 ago. 2018. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-45191250>. Acesso em: 30 nov. 2022.

CLIFFORD, J. Museus como zonas de contato. Tradução de Alexandre Barbosa de Souza e Valquiria Prates. **Periódico Permanente**, n. 6, 2016. Disponível em: <http://www.forumpermanente.org/revista/numero-6-1/conteudo/museus-como-zonas-de-contato?searchterm=james+clifford>. Acesso em: 3 dez. 2022.

COELHO, Teixeira. **A cultura e seu contrário**: cultura, arte e política pós-2001. São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural, 2008.

COELHO, Teixeira. **Dicionário Crítico de política cultural**: cultura e imaginário. São Paulo: Iluminuras, 2012.

COELHO, Teixeira. **Com o cérebro na mão**: no século que gosta de si mesmo. São Paulo: Iluminuras: Observatório Itaú Cultural, 2015.

COELHO, Teixeira. Cultura, grandeza negativa. *In*: SIMMEL, Georg. **A tragédia da cultura**. São Paulo: Iluminuras: Observatório Itaú Cultural, 2020.

CUNHA, Manuela Carneiro da. Relações e dissensões entre saberes tradicionais e saber científico. *In*: CUNHA, Manuela Carneiro da. **Cultura com aspas e outros ensaios**. São Paulo: Cosac Naify, 2009.

CYPRIANO, Fabio. Pinacoteca do Estado: acervo radical. **Arte!Brasileiros**, São Paulo, 21 dez. 2020. Disponível em: <https://artebrasileiros.com.br/arte/exposicoes/pinacoteca-acervo-amplia-representatividade/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

DAMATO, D. B. **Édouard Glissant**: poética e política. São Paulo: Annablume, 1996.

DEBORD, GUY. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DECLARAÇÃO UNIVERSAL SOBRE A DIVERSIDADE CULTURAL. Paris, UNESCO, novembro de 2001. Disponível em:

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127160>. Acesso em: 10 out. 2022.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **Mil platôs**. Capitalismo e esquizofrenia. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995-1997.

DERTÔNIO, Hilário. **O bairro do Bom Retiro**. São Paulo: Departamento do Patrimônio Histórico, 1971. 86 p. (História dos bairros de São Paulo, 9).

DOURADO, Maria Francysnalda Oliveira. Breve consideração sobre o pragmatismo de Peirce. **Kínesis**, v. 10, n. 25, dez. 2018.

DU GAY, P. **Some courses themes**, não publicado, Milton Keynes, The Open University, 1994.

EAGLETON, Terry. **A ideia de cultura**. Lisboa: Temas e Debates, Actividades Editoriais, 2003.

ESBELL, Jaider. Arte indígena contemporânea e o grande mundo. **Select**, São Paulo, n. 39, 22 jan. 2018. Disponível em: <https://www.select.art.br/arte-indigena-contemporanea-e-o-grande-mundo/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

FANON, Frantz. **Pele negra, máscaras brancas**. Tradução de Renato da Silveira. Salvador: EDUFBA, 2008.

FERRAZ, Marcos Grinspum. Benjamin Seroussi: primeiro os gestos, depois as palavras. **Arte!Brasileiros**, São Paulo, 21 mar. 2021. Disponível em: <https://artebrasileiros.com.br/arte/entrevista/primeiro-os-gestos-depois-as-palavras/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

FERRAZ, Marcos Grinspum. Um ano bom, ao menos para o mercado de arte. **Arte!Brasileiros**, São Paulo, 21 dez. 2020. Disponível em: <https://artebrasileiros.com.br/arte/entrevista/primeiro-os-gestos-depois-as-palavras/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

FOSTER, Hal. **O complexo arte-arquitetura**. São Paulo: UBU, 2017.

FRANK, Chandra. Policy briefing: towards a decolonial curatorial practice. **Discovery Society**, Jun. 2015. Disponível em: <https://archive.discoverysociety.org/2015/06/03/policy-briefing-towards-a-decolonial-curatorial-practice/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

FREIDENSON, Marília. A integração dos judeus em São Paulo. **Cadernos CERU**, n. 18, p. 179-195, 2007.

FURTADO, Celso. **Cultura e desenvolvimento em época de crise**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

GARCÍA CANCLINI, Néstor. **Culturas híbridas**: estratégias para entrar e sair da modernidade. Tradução de Heloísa P. Cintrão e Ana Regina Lessa. 2. ed. São Paulo: EDUSP, 1998.

GARCÍA CANCLINI, Néstor. **Diferentes, desiguais e desconectados: mapas da interculturalidade**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2005.

GARCÍA CANCLINI, Néstor. **A sociedade sem relato: antropologia e estética da iminência**. Tradução de Maria Paula Gurgel Ribeiro. São Paulo: EDUSP, 2016.

GARCÍA CANCLINI, Néstor. **Ciudadanos reemplazados por algoritmos**. Centro Maria Sibylla Merian de Estudios Latinoamericanos Avanzados en Humanidades y Ciencias Sociales (CALAS). Guadalajara: Calas, 2019.

GARCÍA CANCLINI, Néstor. As instituições fora de lugar. **Cadernos de Pesquisa da Cátedra Olavo Setúbal de Arte, Cultura e Ciência**, São Paulo, v. 1, p. 15-26, jul. 2021.

GARCÍA GUTIÉRREZ, Antonio. La organización del conocimiento desde la perspectiva poscolonial: itinerarios de la paraconsistencia. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 18, n. 4, dic. 2013.

GELL, Alfred. **Arte e agência: uma teoria antropológica**. Tradução de Jamille Pinheiro Dias. São Paulo: Ubu, 2020. (Argonautas).

GLISSANT, Édouard. **Introdução a uma poética da diversidade**. Tradução de Enilce do Carmo Albergaria Rocha. Juiz de Fora: UFJF, 2005.

GODOY, E. V.; SANTOS, V. M. Um olhar sobre a cultura. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 30, n. 3, p. 15-41, jul./set. 2014.

GUATTARI, F.; ROLNIK, S. **Micropolítica: cartografias do desejo**. Rio de Janeiro: Vozes, 1986.

GUERRILLA GIRLS. **About. Our story**. 2017. Disponível em: <https://www.guerrillagirls.com/our-story>. Acesso em: 29 nov. 2022.

HALL, S. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. **Educação & Realidade**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 15-46, 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71361>. Acesso em: 1 dez. 2022.

HALL, Stuart. **Da diáspora: identidades e mediações culturais**. Organização de Liv Sovik; Tradução de Adelaine La Guardia Resende. Belo Horizonte: Editora UFMG; Brasília: Representação da UNESCO no Brasil, 2003.

HALL, Stuart. **A identidade cultural da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. Rio de Janeiro: Edições Loyola, 2005.

HONORATO, Cayo. A mediação cultural em meio a controvérsias. **Palíndromo**, v. 11, n. 25, p. 100-113, set./dez. 2019.

INGOLD, Tim. Trazendo as coisas de volta à vida: emaranhados criativos num mundo de materiais. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, ano 18, n. 37, p. 25-44, jan./jun. 2012.

INCLASSIFICÁVEIS. Intérprete e compositor: Arnaldo Antunes. *In*: O SILÊNCIO. Intérprete: Arnaldo Antunes. São Paulo: BMG: RCA, 1996. 1 CD.

JOCHEN Volz, novo diretor da Pinacoteca. **Arte!Brasileiros**, São Paulo, 27 fev. 2018. Disponível em: <https://artebrasileiros.com.br/arte/um-respeitavel-curriculo-em-defesa-da-diversidade/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

KASSIM, Sumaya. The Museum will not be decolonised. **Media Diversified**. 15 nov. 2017. Disponível em: <https://mediadiversified.org/2017/11/15/the-museum-will-not-be-decolonised/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

KOPENAWA, Davi; ALBERT, Bruce. **A queda do céu: palavras de um xamã yanomami**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

KRAUSS, Rosalind. A lógica cultural do museu tardo-capitalista. Tradução de Leonardo Nones. **ARS (São Paulo)**, [S. l.], v. 19, n. 41, p. 446-491, 2021. DOI: 10.11606/issn.2178-0447.ars.2021.179223. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ars/article/view/179223>. Acesso em: 10 out. 2022.

LACERDA, Alice Pires. Democratização da cultura x democracia cultural: os pontos de cultura enquanto política cultural de formação de público. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE POLÍTICAS CULTURAIS: TEORIA E PRÁXIS, 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2010.

LAFUENTE, Antônio; CORSÍN JIMÉNEZ, Alberto. Comunidades de atingidos, o comum e o dom expandido. **Revista Galáxia**, São Paulo, n. 21, p. 10-25, jun. 2011.

LOURENÇO, Maria Cecília França. Alargamento do conceito de Objeto: sonhos modernistas. **Revista ARA**, n. 1, primavera/verão 2016.

MAFFESOLI, Michel. **Saturação**. Tradução de Ana Goldberger. São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural, 2010.

MASP anuncia aquisição de centenas de obras artísticas de mulheres em 2019. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 23 jan. 2020. Disponível em: <https://folha.com/9anvsc8t>. Acesso em: 29 nov. 2022.

MASSEY, D. **Pelo espaço: uma nova política da espacialidade**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

MEDEIROS, Jotabê. O penoso aprendizado dos museus. **Arte!Brasileiros**, São Paulo, 15 jul. 2022. Disponível em:

<https://artebrasileiros.com.br/arte/reportagem/masp-aprendizado-museus/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

MERLEAU-PONTY, M. **Fenomenologia da percepção**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MENDONÇA, Heloísa. Queermuseu: O dia em que a intolerância pegou uma exposição para Cristo. **El País Brasil**, São Paulo, 13 set. 2017. Cultura. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2017/09/11/politica/1505164425\\_555164.html#?prm=copy\\_link](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/09/11/politica/1505164425_555164.html#?prm=copy_link). Acesso em: 30 nov. 2022.

MORAIS, Frederico. Contra a arte afluyente: o corpo é o motor da obra. **Revista de Cultura Vozes**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 64, 1970.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

MOULIN, Raymonde. Le marché et le musée: la constitution des valeurs artistiques contemporaines. **Revue Française de Sociologie**, v. 27, n. 3, p. 369-395, 1986. Disponível em: <https://www.persee.fr/collection/rfsoc>. Acesso em: 30 nov. 2022.

MUÑIZ-REED, Ivan. **Pensamento sobre práticas curatoriais no giro decolonial**. São Paulo: MASP, 2019. Disponível em: <https://masp.org.br/uploads/temp/temp-oaZHEcCANVB14Q4TP69c.pdf>. Acesso em: 4 out. 2019.

NABOR JR. Herdeiro da noite: Emanuel Araújo e fragmentos da arte afro-brasileira no acervo da pinacoteca. **O Menelick 2º Ato**, São Caetano do Sul/SP, agosto de 2017. Disponível em: <http://www.omenelick2ato.com/artes-plasticas/herdeiro-da-noite>. Acesso em: 30 nov. 2022.

OITICICA FILHO, César (org.). Hélio Oiticica: **Museu é o Mundo**. Portugal: Azougue, 2011.

OLIVEIRA, Lúcia Maciel Barbosa de. Sobre conquistas e tensões. **Revista de estudos Avançados**, v. 32, n. 93, p. 283-296, maio/ago. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142018000200283&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142018000200283&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 3 ago 2019.

ORTELLADO, Pablo; SILVA, Diogo de Moraes. Dossiê: Guerras culturais: políticas em confronto. Apresentação. **Políticas Culturais em Revista**, Salvador, v. 15, n. 1, p. 8-21, jan./jun. 2022.

ORTIZ, Renato. **Cultura brasileira e identidade nacional**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

ORTIZ, Renato. **Universalismo e Diversidade Contradições da Modernidade-Mundo**. São Paulo: Boitempo, 2015.

PALOMINO, Erika. Centro Cultural São Paulo: o gigante acordou. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 16 jun. 2019. Opinião. Disponível em:



<https://www1.folha.uol.com.br/opinia0/2019/06/centro-cultural-sao-paulo-o-gigante-acordou.shtml>. Acesso em: 7 maio 2021.

PEDROSA, Mário. Catálogo da exposição “Hélio Oiticica: Projeto Cães de Caça”. MAM RJ, 1961. In: ARANTES, Otilia (org.). **Mário Pedrosa: acadêmicos e modernos**. São Paulo: Edusp, 1998. p. 341. (Textos Escolhidos, 3).

PICCOLI, Valéria (coord.). **Pinacoteca: acervo-guia de visitação**. Assistência curatorial de Yuri Quevedo, Textos de José Augusto Ribeiro et al. São Paulo: Pinacoteca do Estado, 2020. Disponível em: <https://pinacoteca.org.br/wp-content/themes/pinacoteca/arquivos/catalogo-acervo-pinacoteca.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2022.

PICCOLI, Valéria. Pinacoteca de São Paulo: breve histórico de uma coleção. In: PINACOTECA de São Paulo. São Paulo: Instituto Cultural J. Safra, 2016. (Coleção Museus Brasileiros).

QUIJANO, Aníbal. Colonialidade do poder, Eurocentrismo e América Latina. In: **A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais**. Perspectivas latino-americanas. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales Editorial/Editor, 2005.

QUINTELLA, Pollyanna. Museu para o Século XXI. In: UM GLOSS RIO para Nas Margens da Ficç o. Portugal: Centro Internacional das Artes José de Guimarães, 2021.

RANCI RE, Jacques. **El espectador emancipado**. Buenos Aires: Manantial, 2010a.

RANCI RE, Jacques. A est tica como política. **Devires**, Belo Horizonte, v. 7, n. 2, p. 14-36, 2010b.

RANCI RE, Jacques. **Sobre políticas est ticas**. Barcelona: Museu d’Art Contemporani de Barcelona: Universitat Aut noma de Barcelona, 2005.

RIBEIRO, Djamila. **Lugar de fala**. São Paulo: Sueli Carneiro: Pólen, 2019. (Feminismos Plurais).

RIBEIRO, Gustavo Lins. Diversidade cultural como discurso global. In: RIBEIRO, Gustavo Lins. **Outras globalizações: cosmopolíticas p s-imperialistas**. Rio de Janeiro: Editora UERJ, 2014.

ROCHA, Paulo Mendes da. **Arquitetura de centros culturais**. Entrevista concedida à equipe do Observatório Itaú Cultural. São Paulo: Itaú Cultural, 2 dez. 2014. Podcast. Disponível em: <https://www.itaucultural.org.br/arquitetura-de-centros-culturais>. Acesso em: 30 nov. 2022.

ROLNIK, Raquel. O Centro é o mais importante território de disputa de SP. In: REHABITARE - Projeto de Pesquisa e Extensão da Faculdade de Direito e Ciências do Estado da UFMG, Belo Horizonte, 16 ago. 2019. Notícias. Disponível em: <https://rehabitare.direito.ufmg.br/?p=2441>. Acesso em: 30 nov. 2022.

ROLNIK, Raquel. **Planejamento da desigualdade**. São Paulo: Fósforo Editora, 2022.

RUBIM, A. A. C. Políticas culturais no Brasil: tristes tradições, enormes desafios. *In*: RUBIM, Antônio Albino (org.). **Políticas culturais no Brasil**. Salvador: EDUFBA, 2007.

RUBIM, A. A. C. Políticas culturais e novos desafios. **MATRIZES**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 93-115, 2009. DOI: 10.11606/issn.1982-8160.v2i2p93-115. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/38226>. Acesso em: 10 nov. 2022.

RUBIM, A. A. C. Desafios e dilemas da institucionalidade cultural no Brasil. **MATRIZES**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 57-77, 2017.

DOI:10.11606/issn.1982-8160.v11i2p57-77. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/123379>. Acesso em: 10 dez. 2022.

SADIN, Eric. **La silicolonización del mundo**. Argentina: Caja Negra, 2018.

SANTOS, Maria Célia Teixeira Moura. Reflexões sobre a Nova Museologia. **Cadernos de Sociomuseologia**, Departamento de Museologia da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, v. 18, n. 18, 2002.

SANTOS, Milton. **O espaço do cidadão**. 7. ed. São Paulo: EDUSP, 2007.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Estado da Cultura. **Contrato de Gestão nº 01/2018**. São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura, 2018. 158 p. Disponível em: [http://apacsp.org.br/wp-content/themes/apac/ContratodeGestao001\\_2018.pdf](http://apacsp.org.br/wp-content/themes/apac/ContratodeGestao001_2018.pdf). Acesso em: 30 nov. 2022.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. Tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SEN, Amartya. **Identidade e violência**: a ilusão do destino. São Paulo: Iluminuras, 2015.

SENA, Eduardo Augusto. Um turbilhão sublime: Mário de Andrade e o Departamento de Cultura de São Paulo. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE POLÍTICAS CULTURAIS, 10., 2019, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2019.

SENDACZ, Marina. A Casa do Povo [Carta]. **Revista 18'N**, São Paulo, v. 9, n. 31, p. 64, dez. 2011.

SENNETT, Richard. **O Declínio do homem público**: as tiranias da intimidade. Tradução de Lygia Araújo Watanabe. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

SENNETT, Richard. **Construir e habitar**: ética para uma cidade aberta. Rio de Janeiro: Record, 2018.

SEROUSSI, Benjamin; WOLFENSON, Bob. A Casa do Povo. **Revista 18'N**, São Paulo, v. 9, n. 30, p. 26-37, set. 2011.

SEROUSSI, Benjamin. A instituição de arte na contemporaneidade [Debate]. *In*: TALKS SP-ARTE 2019, São Paulo, 6 abr. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=SK7ytcQ3kq8>. Acesso em: 30 nov. 2022.

SILVA, Denise Ferreira da; OTOCH, J. N. Em estado bruto. **ARS (São Paulo)**, [S. l.], v. 17, n. 36, p. 45-56, 2019. DOI: 10.11606/issn.2178-0447.ars.2019.158811. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ars/article/view/158811>. Acesso em: 2 dez. 2022.

SILVA, Denise Ferreira da. Sobre diferença sem separabilidade. **Bienal 12 Feminino(s):** Visualidades, Ações e Afetos, Porto Alegre, p. 14-24, 2019. Disponível em:

<https://www.bienalmercosul.art.br/bienal-12-jornal/Sobre-diferen%C3%A7a-sem-separabilidade>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SIMMEL, Georg. **A tragédia da cultura**. São Paulo: Iluminuras: Observatório Itaú Cultural, 2020.

SIMÕES, Igor. Exposições e histórias de uma arte não branca no Brasil.. *In*: PAÇO DAS ARTES, São Paulo. **Paço Conversa**. Participação: Larissa Souto, Igor Simões, Mirtes Marins. 25 nov. 2021 (48 min.). Disponível em: <https://www.instagram.com/tv/CWt4vcUhYLw/>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2022.

SIMÕES, Igor Moraes. **Montagem fílmica e exposição: vozes negras no cubo branco**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Artes, Programa de Pós-Graduação em Artes Visuais, Porto Alegre, 2019. 298 f.

SPERLING, David. As arquiteturas de museus contemporâneos como agentes no sistema da arte. **Fórum Permanente**, v. 1, n. 1, 2012. Disponível em: <http://www.forumpermanente.org/revista/edicao-0/textos/as-arquiteturas-de-museus-contemporaneos-como-agentes-no-sistema-da-arte>. Acesso em: 28 nov. 2022.

SOMOS MUIT+S: EXPERIMENTOS SOBRE COLETIVIDADE. [Catálogo]. Projeto realizado na Pinacoteca do Estado de São Paulo de 10 de agosto a 28 de outubro de 2019. Curadoria de Jochen Volz, Fernanda Pitta e Amanda Arantes. Textos de Arnd Wedemeyer et al. São Paulo: Pinacoteca de São Paulo, 2019.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis: Vozes, 2009.

TORRES, J. W. L. A virada cultural e a crise dos estudos literários. **A Cor das Letras**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 121–132, 2017. DOI: 10.13102/cl.v9i1.1544. Disponível em: <http://periodicos.uefs.br/index.php/acordasleytras/article/view/1544>. Acesso em: 10 dez. 2022.

TOZI, D. R. **Primavera de estações: o programa Monumenta e as políticas públicas de preservação do patrimônio cultural na região do bairro da Luz/São Paulo**. Dissertação (Mestrado em História Social) - Universidade de São Paulo/FFLCH, São Paulo, 2007.

VANINI, Eduardo. Grupo de mulheres está à frente de mudanças estruturais no Museu de Arte Moderna do Rio. **O Globo**, Rio de Janeiro, 17 out. 2020. Gente. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/ela/gente/grupo-de-mulheres-esta-frente-de-mudancas-estruturais-no-museu-de-arte-moderna-do-rio-1-24693802>. Acesso em: 29 nov. 2022.

WILLIAMS, Raymond. **A cultura é de todos [1958]**. Tradução de Maria Elisa Cevasco. Texto publicado originalmente em 1958. Departamento de Letras. USP. Disponível em: [https://theav.weebly.com/uploads/8/4/7/3/8473020/1958\\_aculturaedetodos\\_raymondwilliams.pdf](https://theav.weebly.com/uploads/8/4/7/3/8473020/1958_aculturaedetodos_raymondwilliams.pdf). Acesso em: 20 nov. 2022.

WILLIAMS, Raymond. **Cultura**. Tradução de Lólio Lourenço de Oliveira. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

WILLIAMS, Raymond. Cultura. *In*: WILLIAMS, Raymond. **Palavras-chave**: um vocabulário de cultura e sociedade. Tradução de Sandra Guardini Vasconcelos. São Paulo: Boitempo, 2007. p. 117-124.

WISNIK, Guilherme. **Dentro do nevoeiro**. São Paulo: UBU, 2018.

WOLF, Eric. **Pathways of power**: building an Anthropology of the Modern World. Berkeley: University of California Press, 2001.

ZANINI, Walter. A atualidade de Fluxus. **ARaS**, São Paulo, v. 2, n. 3, 2004.

## APÊNDICES

### **APÊNDICE A. Questões enviadas à Gabriela Aidar (Coordenadora do Programa de Inclusão Sociocultural da Pinacoteca de São Paulo)**

1. Os conceitos de inclusão/exclusão social e equidade têm sido os norteadores dos programas desenvolvidos pelo PISC. Houve alguma mudança nesse sentido nos últimos anos? Você acha que há novas demandas ou outros conceitos que surgiram e que problematizam o papel das instituições e dos educativos?
2. A constatação da necessidade de envolvimento de outras áreas do museu nessa empreitada foi destacada em alguns relatórios sobre as ações desenvolvidas. Essa aproximação tem se efetivado? Quais as principais barreiras institucionais encontradas? A transformação da própria instituição a partir dessas articulações é perceptível?
3. A realidade do entorno da Pinacoteca e do Memorial da Resistência é bastante complexa, em grande medida de extrema degradação. Como isso impacta o dia a dia de vocês na relação com o público e com o trabalho? Já foi desenvolvido algum projeto voltado para os usuários de crack do entorno?
4. Com a pandemia, como vocês lidaram com os projetos do PISC? Como está sendo essa retomada para as atividades presenciais?
5. Quais os principais projetos que têm sido desenvolvidos atualmente?
6. Quais os principais parceiros no entorno para o desenvolvimento das ações do Programa?
7. Um dos gatilhos para as ações do PISC foi a pesquisa realizada em 2002 sobre o perfil do público e a tentativa de atrair o chamado "não-público" para fruição da instituição. Essa mudança pode ser percebida na visitação espontânea? Ou se restringe mais às visitas mediadas pelos projetos desenvolvidos?
8. Quais os principais desafios que você apontaria nesse momento?
9. Como a nova mostra do Acervo contribui para os processos inclusivos desenvolvidos pelo Núcleo? Qual foi a participação do PISC no desenvolvimento desse novo projeto expográfico?

10. Há quanto tempo você atua no Programa? Qual o seu balanço nesses anos à frente do PISC?

**APÊNDICE B. Conversa com Benjamin Seroussi (Diretor Artístico) e Marcela Amaral (Diretora de Operações) da Casa do Povo – 30/06/2022**

L.S.: Muito bem! Então, como eu estava falando, eu acho que a ideia é entender um pouco o processo que construiu essa gestão, esse modelo de gestão que a Casa do Povo trabalha, um modelo muito particular. E então talvez para começar, você pudesse falar um pouquinho, Benjamin, sobre a sua trajetória como gestor cultural.

B.S.: Meu percurso na verdade não é muito longo. No sentido que eu comecei a atuar a partir de 2008. Minha formação era mais em antropologia, etnografia, sociologia, na França não é tão separado quanto aqui. Mas talvez seja até mais relevante para entender a maneira como eu olho a gestão, olhando para essa formação. Porque tem muito a ver a maneira como penso gestão cultural, com a maneira como eu pensava a etnografia. Tem uma relação direta ali. Mas daí minha carreira profissional toda foi no Brasil. Comecei pequenos trabalhos, na Reserva Cultural, fui responsável pela parte, digamos, mais financeira, na reforma. Depois Centro da Cultura Judaica, onde era uma espécie de curador chefe e depois eu já saí para vir para cá. Eu toquei projetos como curador independente aqui e acolá, mas já vim para cá em 2012, encantado com o prédio e entendendo que tinha alguma possibilidade de fazer algo. E paralelamente, eu fui trabalhar em outros projetos, na Bienal de São Paulo, na Vila Itooró e, desde 2019, só na Casa do Povo. Eu venho para o Brasil em 2004 a primeira vez e depois volto em 2006 ou 2007, na verdade eu poderia ter vindo e ido embora como muitas pessoas, só que eu gostei de São Paulo mesmo, a minha paixão foi com São Paulo, por incrível que pareça. E por algumas razões inclusive, talvez ligadas com nosso assunto, eu senti que aqui as coisas eram muito mais possíveis de serem feitas, porque na França as instituições são muito mais sólidas, e não tinha ainda entendido que isso tudo era uma armadilha porque se você pode fazer qualquer coisa, quer dizer também que nada se sustenta. Mas essa tensão entre é possível se você quer fazer algo que aconteça porque a estrutura em si não é tão dura, eu entendi que tinha um lugar para poder inventar uma outra forma de pensar a instituição. Porque eu tenho um apreço pela ideia de instituição, talvez seja um tropismo francês no caso. E daí na França o desafio é a mudança, aqui o

desafio é a manutenção, para caricaturar. Então achei que era interessante, como a gente pode pensar uma instituição que já é pensada nessa fragilidade, mas que consegue se manter e se transformar. Então tinha alguma coisa ali que eu achei *putz* tem alguma coisa interessante. E isso toca em relação a nossa conversa, mas, depois é isso, São Paulo colocou um pouco meu mundo de ponta cabeça, quê que é a cidade, minha relação com o território, a minha própria história. Porque aqui eu virei muito mais francês do que eu era na França e de repente eu entendi aqui que eu sou menos francês também do que eu podia imaginar, sendo filho de imigrante. Então tocou também na minha própria história, essa questão colonial acabou jogando uma nova luz sobre como essa relação colonial tocou a minha família no passado. Então foi uma questão intensa psicologicamente, que ainda estou processando de diversas formas. Mas em relação ao que diz respeito, surgiu alguma coisa, olha, aqui pode fazer algo, mas talvez seja uma armadilha, mas talvez não. Então tinha alguma coisa nesse sentido.

L.S.: E você chega agora em 2021, Marcela, com uma função de Direção de Operações. Pode nos falar um pouco sobre isso? Você também vem de uma longa trajetória, uma experiência vasta no campo da produção bem institucional, né? Na Bienal, no MASP...

M.A.: Eu, na verdade, diferente do Benjamim, que estava sempre olhando para essa coisa da gestão, eu nunca olhei para a coisa da gestão. Eu sempre tive dentro dela e nunca necessariamente pensando sobre ela, mas vivendo ali o dia a dia da gestão dessas instituições e tentando de alguma forma, a partir do meu papel de produtora, propor soluções, propor caminhos, propor mudanças que, de alguma forma, melhorassem a condução da produção. Meu olhar anterior à Casa do Povo não era necessariamente em função da instituição como um todo, mas muito mais em relação às produções que aquela instituição tinha e desenvolvia. Eu sou formada em artes plásticas e fui me interessar por essa ideia de gestão muito associada à produção de projetos, pensando em gestão de projetos, não necessariamente de instituições. Porque era algo que eu sentia falta na condução dos projetos, mesmo os institucionais, mesmo internamente nas instituições não existe esse olhar mais abrangente da gestão como um todo. Fica muito perdido e compartimentado. A equipe de produção pensa numa coisa, a equipe de comunicação pensa em outra coisa. Quem está no administrativo fica sempre com essa ideia de que está contra a produção, porque está colocando ali uma série de empecilhos para aquela produção acontecer e em vez de ajudar aquilo. Isso tudo sempre me incomodou um pouco. Eu sempre achei que tinha que haver um diálogo melhor entre

essas equipes todas. E aí só depois, já macaca velha da produção é que eu fui entender que isso tinha a ver com gestão e que era isso. E fui fazer um curso de MBA na FGV e aí eu tentei ao longo da minha vida profissional, mesclar algumas experiências que me dessem esse entendimento das diferentes perspectivas da produção. O que é fazer uma produção sendo autônoma? O que é fazer uma produção estando numa instituição do tamanho de uma Bienal? O que é fazer a produção de forma independente com o MASP e o que é trabalhar no Paço das Artes? O Paço das Artes foi uma super escola para mim em termos de gestão, porque foi ali que eu passei a um cargo que envolvia ter que dialogar com outras esferas da instituição. E foi ali que eu entendi de que maneira que eu poderia facilitar esse diálogo - administração, projeto - para que aquilo ali fosse uma coisa única. Não tivesse eu do meu lado, o projeto, falando de uma coisa e o cara que era responsável pelo administrativo ali falando de outra completamente diferente, sendo que a gente estava ali em busca da mesma coisa. E aí eu acho que um pouco nessa construção de ser uma boa produtora, pensando a gestão e pensando institucionalmente nessas coisas, é que eu vim parar aqui. Escolhida por esse rapaz aí e pela Marília (Loureiro). Eu estava trabalhando na Bienal, eu estava muito insatisfeita com o que eu vinha assistindo na Bienal em termos de gestão, justamente, da potência da instituição e do que não era feito em relação a sua potência. Então eu já vinha numa situação de muito desgaste e aí, quando abriu aqui uma vaga de produção, na verdade não tinha nada a ver com a gestão do projeto Casa do Povo. Tinha a ver com ser produtora. E aí eu, insatisfeita com a Bienal, Mônica (Novaes) trabalhando aqui dentro, sendo uma pessoa muito próxima, me falou “está abrindo a vaga lá”. Eu me candidatei, mas aí é isso, era uma outra coisa. E aí esse papel que eu vinha assumir aqui foi se transformando e virou nesse processo de conversas, eu com Benjamin, enfim, ele virou isso chamado Direção de Operações, que enfim, junto com ele, tentando criar normas e procedimentos e processos que deem conta do pacote como um todo e não necessariamente de um projeto, ou de um programa, ou de um jornal, ou de uma de uma coisa. Mas tentando pensar esse todo, o todo que é o chamado Casa do Povo.

L.S.: Eu acho que dentro desse todo do que é a Casa do Povo, as concepções aí que me interessam também, as ideias e os conceitos que vocês trabalham de arte e de cultura. Eu queria falar um pouquinho sobre isso, porque a Casa do Povo, quando você olha a princípio, talvez pareça muito mais um espaço voltado para questões ligadas à cultura do que a arte propriamente dita. Só que em tudo o que a gente vê e sempre que ouve



vocês falando, tem essa coisa da cultura e da arte enquanto processos, não enquanto um objeto final para ser apreciado, mas ligado à ideia de processo. Eu queria que vocês falassem um pouco sobre a ideia de arte e cultura que permeia as ações que são desenvolvidas aqui.

B.S.: Olha, dando um leve passo para o lado, mas que é relacionado a isso. Eu acho que tudo que a gente faz aqui a gente tenta fazer a partir do que a Casa do Povo é, sem dúvida. Ao mesmo tempo, como em tudo, tipo, eu sempre falo isso, eu acho que ao mesmo tempo que a gente recebe algo a gente transforma o que a gente recebe. Eu entendo ser dessa chave, que a gente é meio herdeiro, meio impostor. Mas tem um pouco essa tensão, que a gente vai entendendo a Casa a partir do momento do contemporâneo, do momento do presente, e do que nós como profissionais entendemos que faz sentido nela. E eu às vezes acho que eu encontrei a Casa do Povo, às vezes eu acho que a Casa do Povo me encontrou. E cada vez mais que o tempo passa eu me sinto um pouco devorado inclusive pela Casa. A gente conversa muito disso, acho que está na hora de eu inclusive sair. Porque no início quando eu entrei aqui, eu achava que era uma oportunidade, como eu te falei, para eu poder fazer alguma coisa, mas no final eu tô achando que a Casa achou que eu era uma oportunidade pra ela poder fazer o que ela bem queria. Mas dou esse passo para o lado porque quando eu te falei da etnografia pragmática tem uma coisa que para mim é muito importante e tem a ver com o que você está levantando, que é essa questão de pensar a cultura sendo feita e não a cultura feita, a arte sendo feita e não a arte feita. Isso dialoga muito com um certo tipo de etnografia. Tem um livro famoso, antes dele virar um *pop star*, do Bruno Latour, que se chama *Ciência em Ação*, que justamente ele não quer falar da ciência através dos seus resultados, mas ele fala da ciência através da observação da vida em laboratório. Ele mostra como é interessante você olhar o laboratório e você entende que na verdade os resultados, nada mais, nada menos, são processos cristalizados que podem ser reabertos, quando aparece uma questão, um problema, quando não encaixa. Então de repente, uma visão do mundo, você começa a ver que tem várias exceções aí tem que rever essa visão do mundo. O lugar da Terra no sistema solar, o lugar do sol na galáxia, etc., etc. E que tudo é uma grande bricolagem, eu acho que isso se aplica muito a maneira como eu penso o lugar da cultura e da arte. Então não é o interesse para um processo contra o resultado, é uma forma de olhar de outra maneira para os processos e os resultados. Entendo que todos eles são na verdade construções contínuas que tecem alianças entre

humanos e não humanos, que geram conceitos, mas que passam muito também pelas práticas. E é aí que esse encontro, a Marcela e eu, que é essa questão que eu não acredito numa curadoria que não seja feita junto com uma produção, que não acredito em ideias que flutuam no ar, tampouco acredito que as coisas são apenas técnicas, que técnico também é político. Então, eu acredito muito nessa ação pensante e eu acho que na Casa a gente tenta muito fazer isso. Mas vem também talvez um pouco da Casa. A Casa é historicamente um lugar também em construção, inclusive ela é uma ruína permanente.

M.A.: Não fala assim uma ruína, ela não é uma ruína.

B.S.: Mas é boa a palavra ruína, o ruído, o que elas têm para dizer. Alguma coisa que não está resolvida. Acho que isso que é bonito, ela sempre aponta para alguma coisa em construção. Ela é cheia de feridas e de promessas. Então ela está neste lugar. Você entra na Casa e é uma experiência do corpo, você sente essa presença, você imagina tudo que pode acontecer. Então ela está bem nesse lugar, entre a construção e a ruína. Até para citar o Levi Strauss que foi imortalizado pelo Caetano Veloso, ou vice-versa no caso, enfim... Então eu dou esse passo para o lado, por como eu te falei em processo, tem muito a ver com isso. Não que a gente é um lugar que foca em ensaios, não é isso, mas tudo que está aqui a gente quer que os bastidores sejam visíveis, que o trabalho seja visível. Que o trabalho da cultura seja visível, dos trabalhadores da cultura, dos artistas, mostrar que as soluções são temporárias, podem mudar. Uma mesma obra foi feita há 100 anos atrás hoje a gente está revisitando ela e refazendo ela, porque ela precisa mudar, porque a Casa mudou, então ela ficou pequena para o que era, então tem um entendimento ali, talvez, de interesses que são mais pessoais, trajetórias que são mais pessoais, mas que tomam corpo nesse lugar, a partir do que esse lugar pede. Isso dito, sobre a relação entre arte e cultura, é uma conversa longa, mas geralmente eu tento resolver um pouco essa questão com um aforismo, que é do cineasta suíço Godard, que ele fala que a cultura é a regra e a arte é a exceção. Eu acho bonito porque o que eu entendo dessa frase não é que a arte é uma exceção, ou seja, uma coisa elitista, é que a cultura é a regra. A cultura é como a gente está sentando agora, como a gente está conversando, o tipo de interação, como a gente se abraça quando conhece e não conhece, onde a gente coloca nossa voz, o que a gente come, o que a gente gosta de música. A cultura regra nosso dia a dia e a arte é a exceção porque ela vem botar isso em fricção, ela cria uma torção. E por isso eu sempre insisto que a Casa é um lugar de

arte, porque eu acho que é um lugar que entende que ela está aqui e sua herança política, etc., e tudo que está neste lugar, talvez de uma maneira menos macropolítica do que era quando a Casa foi criada nos anos 40/50, talvez uma coisa mais micropolítica, mais ligada à subjetividade, à uma outra relação com o corpo, ela está aqui pra tensionar, friccionar, pra propor outras maneiras de sentar, de conversar, de se reunir, de se organizar, de trabalhar, de criar. Eu acho que os dois termos eles andam bem juntos, como uma dupla dinâmica e nesse sentido que a gente tenta, a partir desse entendimento do que é o campo da arte, propor repensar o que um espaço de arte, um centro cultural, quais práticas um espaço como esse tem que acolher, abrir a noção de cultura para além das práticas artísticas, mas isso tem um retorno nas próprias práticas artísticas. A gente trabalha com artistas que entendem que também existe uma potência artística em práticas que à priori não são artísticas. Exemplo: Graziela Kunsch que agora montou uma creche parental na Casa do Povo. Talvez se pergunte, mas o que tem a ver com o trabalho dela como artista? Que ela como artista enxerga nessa prática da Emmi Pikler, que é uma pedagoga, alguma coisa semelhante à prática dela como artista. Então os próprios artistas fazem esse movimento de olhar para outras práticas que extrapolam o campo da arte e a Casa do Povo acompanha isso, incentiva isso e vai até além, que ela tenta entender que também esse pensar artístico, portanto, se ele não é monopólio dos artistas, como ele acontece? Qual o papel da instituição? Tudo isso respeitando também a ideia que o curador não é um artista, tomando cuidado com essas questões, de manter alguma inteligência ligada também ao setor, a divisão de tarefas, a viabilidade, a reprodução da força de trabalho. Então, é um arcabouço que eu te respondo dessa maneira. A partir de uma questão que vem na etnografia, como se realiza, de um entendimento do que é a arte, cultura, como se traduz por projetos, que antes são vistos como processos e aí fecha o ciclo. Mas é bem concreto. (19'35)

M.A.: O Benjamin tem uma frase, que a gente sempre *enche o saco* dele, que é muito simples. Muito simples. Na verdade, eu acho que o fazer aqui, estar e ser da Casa do Povo tem a ver com a percepção mais básica do que é cultura e do que é cultural. Isso é estar junto, estar junto aqui é cultural. A gente toma o café assim ou assado. Isso é cultural. A gente fala isso a torto e a direito, é cultural. Mas na hora que a gente associa isso às práticas artísticas, perde-se essa noção do cultural, do estar junto, e fica só essa noção do cultural, de que o cultural é o artístico, é esse produto final e não é nesse lugar que a gente está. A gente está no lugar mais simples, de olhar para a cultura como esse

estar junto e fazer junto e pensar junto e, eventualmente, entrar num estado de exceção e apresentar alguma coisa, mas não necessariamente é sobre essa uma coisa. Então eu acho que é muito simples, na verdade.

B.S.: Mas isso também, pequenas decisões que depois jogam por água abaixo algumas distinções, que costumam ser naturalizadas, o que é dentro, o que é fora; o que é amador o que profissional; o que é processo o que é resultado. Tentar apagar um pouco isso e olhar: *perai*, o que artistas fazem, o que então um espaço de arte pode fazer com esses artistas que fazem algo? Isso tem muito a ver com essa questão da ciência em ação. Se você olha equações, resultados, vacinas, você só olha os resultados. Inclusive o que foi essa crise sanitária que de repente, com a midiaticização da criação de uma vacina, as pessoas repararam que todos nós somos cobaias, que cientistas não sabem o que fazem, que depende de um acordo entre seres humanos, bactérias e vírus. Que nada está escrito no céu, que se descobriu, e isso tirou o sono de muita gente e abriu as portas para os negacionistas. Sempre foi assim, sempre foi assim. Então se a gente destrói um pouco algumas binariedades, a gente começa a construir obras de outro lugar. E então o que é uma grade de programação de um espaço desse? Se uma instituição como a Pinacoteca tem que fazer *x* exposições por ano, eles têm que fazer exposições. A gente inverte o *rolê*, a gente quer trabalhar com artistas, com pensadores, com etcetera, etcetera. O que que faz sentido fazer para poder dar forma, corpo, apoio, estrutura, ao pensamento, às práticas? A exposição aí não vira uma coisa que vem de antemão. Pode ser uma exposição, pode ser uma publicação, pode ser uma série de encontros, pode ser um seminário, pode ser outra coisa, pode ser uma coisa que brota depois, lá para frente. De repente, eu não tenho uma grade para preencher e até começar a reparar o quão a ideia de fazer uma exposição é curiosa. Como se você determinasse a priori.... Eu queria dar um exemplo por analogia, é como se você determinasse já o tipo de comida que você vai comer antes mesmo de saber com quem, onde e quais ingredientes existem. É bizarro. Como se pode ter uma grade de exposições? E quem disse que artistas querem exposição? Então eu digo isso sabendo que, na verdade, um lugar como a Pinacoteca, um museu, justamente, é um resultado, no sentido que é um equilíbrio frágil de uma série de práticas que pedem esse tipo de espaço. Mas é legal inverter a coisa, tipo não se adaptar a isso. A Pinacoteca e os museus em geral surgiram historicamente para atender a um certo tipo de práticas artísticas. Mas, se as práticas mudam, o espaço vai ter que mudar.

L.S.: Talvez seja um pouco o que a gente está vendo as instituições tentando fazer de um tempo para cá. Eu estava lendo recentemente o livro *Estética Relacional*, do Nicolas Bourriaud. Não sei se vocês conhecem, mas ali, lendo aquele livro, por mais que ele esteja falando de um período, da arte produzida ali na década de 90, ele fala de uma ideia de arte que é muito isso de espaço de diálogo e espaço de imaginar outros mundos possíveis. É um espaço de imaginação mesmo. E eu acho que a Casa do Povo vai um pouco nesse sentido também, tentando, a meu ver, estabelecer uma relação bem próxima com o seu entorno. E eu vejo que a Casa do Povo, de certa forma, funciona meio como um hub, um espaço que congrega iniciativas que têm essa abertura nesse sentido. Eu queria que vocês falassem um pouco sobre essa faceta da Casa, do povo, dos coletivos e dos grupos que atuam aqui dentro. Como é que é e quais são os conflitos que isso gera? Você falou que esse sábado agora vocês iam fazer uma nova assembleia, para estabelecer os novos conselheiros. Como é que foi e como é que é? Como é que tem sido essa experiência?

B.S.: É interessante que você cite o Nicolas Bourriaud e a *Estética Relacional*, faz muito tempo que eu li e eu preciso reler inclusive isso. Ele fala de um grupo de amigos que estavam com ele também em Nova York, na época. Mas, de certa maneira, era um debate que acontecia dentro do âmbito da produção artística. O que acho que é interessante, talvez dentro do que a gente faz, e mais uma vez, nós não somos os únicos a fazerem isso e, ainda bem, que é isso que nos interessa inclusive, que só funciona se muitas pessoas fazem a mesma coisa. Mas o que está agora na Documenta (Kassel) o Ruangrupa, com quem a gente já fez coisas pontuais, eu pessoalmente na Bienal, que também discutem essas questões, de repente de radicalizar um pouco, que até sai um pouco do campo, que costuma ser entendido como o campo da arte. Vai dizer tudo mais borrado e depois o que a gente constrói a partir disso. A gente quer parar para escrever sobre isso, fazer um livro sobre essas questões, porque tem alguma coisa ali, para ser escrito, acontecendo. E daí, de fato, a relação com os grupos aparece, nessas de um ecossistema, de uma outra maneira de distribuir o poder da instituição, de descentralizar as coisas, mas mantendo eixos muito claros. E a gente nunca sabe até que ponto fica claro para fora também, da porta para fora. Mas a casa é isso, ela é atravessada por muitas vozes. E a pergunta que você faz tem muito a ver com a governança, porque você cita, por exemplo, os grupos que usam a casa e o conselho, que são polos opostos na governança. Porque hoje a gente criou uma estrutura que a

gente queria criar quase desde o início. A gente achava que não adiantava a gente ser um espaço diferente, que fazia uma coisa distinta, que propunha uma outra relação com as artes, se da porta para dentro a gente reproduzia um modelo de qualquer associação, qualquer museu ou qualquer centro cultural onde tem um conselho, uma direção, uma equipe técnica que o programa produz, que comunica e o público que frequenta. Então, não adiantava a gente ter uma estrutura da porta para dentro assim, a gente queria explodir isso. Foi o resultado de três anos de oficina, daí teria que entrar muito em detalhes. A gente chamou algumas pessoas especializadas em pensar em governança. Oficinas internas com várias pessoas que já usavam a Casa, os grupos que usavam a casa, pessoal associado, pessoas do conselho, da equipe técnica, essa estrutura um pouco mais rígida antiga, a única coisa um pouco diferente dessa estrutura era que tinha muitos grupos usando o espaço, mas que uma coisa que a casa sempre fez e eu apoiava muito, era essa leitura do passado para ajudar a tornar claro que era importante seguir. Quando a casa abre em 53, vem a escola, vem o coral, vem vários grupos, vem o grupo de teatro. Então, no fundo, em 2013 eu re-encenei isso, um pouco do que vinha antes. Claro que os tempos são outros, mas no fundo, a dinâmica era muito parecida. Uma vez que existiam esses grupos aqui, rolou uma crise que o próprio Conselho queria, basicamente, participar mais, mas eu falava que não dá para o Conselho participar mais, porque daí vai achatar e a gente precisa fazer o contrário, a gente precisa abrir, expandir igual o universo. Se o Conselho participa mais, tudo fica achatado. Mas isso não impede que alguém do Conselho seja de um grupo, que um associado seja contratado, a coisa pode ser complexa. Mas o que não pode é que o Conselho por ser conselho define a programação, que achata a estrutura. Ao contrário, tem que dar um respiro nisso. Então a gente fez um trabalho de três anos, interno mesmo, e então começou a aparecer conceitos, que os próprios consultores trouxeram, a ideia de sociocracia que a gente começou a adaptar. Uma outra maneira de olhar para a governança, como o poder se distribui. A gente montou, de fato, hoje nosso desenho é uma constelação. De um lado tem uma assembleia de associados que elege um conselho diretivo, fiscal e consultivo, que contrata uma direção executiva, que monta uma equipe. Muito próximo, inclusive do estatuto da Pinacoteca, que a gente usou como modelo. Era um bom estatuto, porque a direção é estatutária, executiva, era legal, mas, por outro lado, tem a Assembleia do Povo da Casa, que são os grupos que usam a Casa, que se reúnem nesta assembleia, que elegem representantes, que sentam junto com o representante da equipe da direção executiva no colegiado da Casa e desse Colegiado saem outros tentáculos, a articulação

comunitária, que tem essa relação com o bairro, então, de repente, tem vários centros nervosos. Tem um conselho deliberativo, a direção executiva, a equipe técnica, com os acervos, com a articulação comunitária, o colegiado da Casa que cuida um pouco desse viver junto. Cada grupo que habita a casa tem suas próprias programações, suas próprias economias. E o que é bonito disso é que não é uma coisa fixa, é uma coisa que alguém do Conselho Consultivo cria um grupo que usa a casa, que elege um representante no colegiado, que é sempre um representante do Conselho Deliberativo. E daí as pessoas energizam vários papéis. E daí começa a ser um ecossistema um pouco mais interessante e mais democrático, no sentido mais profundo, onde a eleição não é a única maneira de resolver questões onde tem outros acordos. E isso é vivo, é dinâmico e muda. Então, é um pouco isso. Sábado passado a gente elegeu novos conselheiros, dentro desse novo estatuto, que agora os conselhos vão mudar por terços. Mês passado a gente fez uma assembleia do Povo da Casa, elegeu novos membros do colegiado. Enfim, então, as estruturas são mais delicadas entre quem é pago, quem é voluntário, quem recebe ajuda de custo para participar das instâncias e aí começa a se construir mais pressão de baixo para cima e de cima para baixo. A gente não é nem uma ocupação, nem uma Pinacoteca, é uma outra coisa. A gente chama isso de instituição do comum. (32'07)

M.A.: E eu acho que é importante dizer que nessa constelação, todos esses diferentes grupos atuam com relativa autonomia. Não tem nenhum grupo que está impondo um desejo ou uma vontade sobre o outro grupo. Isso vai desde os grupos, até a composição da equipe técnica mesmo. As diferentes áreas, os círculos atuam com autonomia e não é a minha vontade ou a vontade do Benjamim, nós como direção executiva, que estamos definindo o que é importante e o que não é, o que vai acontecer e o que não vai. Esses círculos têm autonomia para propor coisas e que vão ser avaliadas, se é possível, se condiz com a missão, com o que a gente busca como instituição, se está alinhado com esses princípios de cultura dos quais a gente falou aqui, se tem viabilidade financeira, enfim, a gente vai fazer outras avaliações. Mas não somos nós que vamos falar não, não vamos fazer isso porque a gente não quer. Isso não existe, é uma construção, é muito mais trabalhoso, é verdade. É muito lindo. Essa construção é linda, mas ela é muito trabalhosa no dia a dia. Também tem muitos conflitos, lógico. Se não tivesse conflito, teria que desacreditar do sistema. Onde tem ser humano, tem conflito. É conflituoso sim, mas funciona também. E funciona bem. Com esse funcionamento e com essa

clareza, essa clareza dos acordos, do que que cada um pode, do que não pode, como a Casa funciona, está todo mundo na mesma linha de importância. Importância não é uma boa palavra, mas, enfim, está todo mundo nesse mesmo lugar de destaque. Não tem ninguém que está acima ou abaixo do outro. Está todo mundo ali trabalhando a partir de um mesmo lugar. E eu acho que isso, da minha história por instituições, Paço das Artes, Bienal e outras instituições, o MIS, enfim, ainda era separado naquele momento, etc. e tal. Eu acho que esse exercício de colocar todo mundo numa mesma linha de destaque em termos de proposição e decisão é algo que a gente não vê com a frequência que a gente gostaria.

L.S.: E acho que, nesse sentido, a Casa propõe mesmo um novo modelo, um modelo de gestão diferenciado.

B.S.: Uma experiência. Modelo, acho que, de fato, seria um passo a mais, mas uma experiência com certeza, que pode ser adaptada e moldada, etc., etc. A gente até criou mais um projeto que se chama *Casa-Escola* para tentar que essa experiência pudesse proliferar.

M.A.: Acho que o livro também tem um pouco a ver com isso, né? Com essa proliferação. Acho que a vontade que a gente tem de escrever esse livro tem a ver com a vontade que a gente tem de que isso saia daqui, que seja possível. Se chama *Modos de Usar*.

L.S.: Inclusive a *Casa-Escola* está agora finalizando a primeira edição. E como tem sido?

B.S.: Foi um protótipo. Então teria que perguntar mais para os participantes do que para a gente. Foi a primeira, ela teve a graça das primeiras edições e também os problemas. Lembro que quando a gente lançou o jornal *A Nossa Voz*, em 2014, relançou, era um jornal de quatro páginas, parecia um grito de recém-nascido. Então a escola tem um pouco desse lugar, parece ainda um grito de recém-nascido, ela tem ainda que começar a engatinhar melhor, para depois levantar, andar. Então foi um teste. No momento não ficou muito claro se era uma escola para a casa proliferar, ou para pessoas ficarem mais próximo da Casa, ou para acompanhar projetos de alguns artistas ou discutir alguns temas do momento. Ainda não está definido, mas vamos afinando. Mas o desejo existe mesmo.



M.A.: Eu acho que já foram coisas afinadas. Na primeira edição, que foi dividida em duas turmas, na segunda turma a gente já sentiu um envolvimento e um compartilhamento mais intenso do que na primeira turma. Certamente. E então, eu acho que eu não sei ainda muito o que dizer sobre a escola. Acho que temos que andar um tanto aí para conseguir falar alguma coisa sobre isso. Mas acho que foi um momento interessante. A gente teve a oportunidade de falar sobre a Casa, com esse grupo, que acho que foi legal. Foi um momento de apresentação das pessoas, se apresentando e falando ali, que foi uma forma também interessante de ver, das outras pessoas ouvirem essa experiência, que é esse modelo de gestão aqui, a partir dos seus diferentes protagonistas e não dele (Benjamin) ou meu. Então, acho que já foi válido por isso.

L.S.: E essa finalização tem algum evento de encerramento ou alguma atividade aberta ao público?

B.S.: É que a escola foi quase toda online. Uma das questões mais problemáticas, inclusive dela, foi muito difícil. A gente fez um encontro de encerramento ontem com os alunos, para fechar alguns grupos de trabalho que ainda têm algumas produções para serem feitas. E a turma anterior, foram duas turmas ao longo de um ano, fizeram umas participações que vão sair no jornal *Nossa Voz*, que a gente vai lançar semana que vem, com alguns encontros ao longo de julho. Então agora a gente vai fechar, sentar, pensar, fazer uma nova convocatória para participantes no segundo semestre, que vai começar em março de 2023. Então agora a gente está pensando na próxima edição, mas de fato é que muitas vezes a gente tem uma dificuldade em achar vamos parar para querer ensinar aquilo que a gente faz, um pouco arrogante. E então a gente não achou ainda a maneira correta de fazer isso, como que a gente aprende junto, como que a gente troca. Estamos ainda tateando. Que a gente não queria que fosse uma espécie de um curso de gestão.

M.A.: Até porque a gente não tem isso, a gente não atua aqui a partir de uma receita. Então esse compartilhar é complexo.

L.S.: Acho que é o compartilhamento de uma experiência.

B.S.: A Valentina Desideri, que a gente trabalha um pouco com ela, falou uma coisa bonita. A gente fez um seminário alguns anos atrás, que a gente chamou de *laboratório para estruturas flexíveis*, e a gente foi ao encontro de vários espaços que a gente entende que são próximos da gente. E tem uma publicaçãozinha, que é mais um *reader*

do que outra coisa. Que no início a gente juntou uma série de pessoas do mundo inteiro, Porto Rico, Israel, Itália, França, Brasil, e foi interessante como experimento. Teria que tomar um pouco disso, porque a gente tentou ali entender e discutir essas experiências. Mas a gente não fechou a ideia. Acho que esse laboratório antecipava um pouco essa ideia de uma escola, para discutir essas estruturas flexíveis. O que é isso? Porque tem alguma coisa de fato para ser discutida.

L.S.: Eu acho que dentro dessas ideias, da concepção de gestão cultural também, você trazer novos olhares e possibilidades é muito importante. Tem muito curso de gestão cultural e basicamente eles seguem mesmo uma receita. Então, eu acho que você poder trazer esse outro olhar é muito rico. Eu queria falar um pouquinho sobre sustentabilidade. Eu percebo que vocês têm um modelo bem híbrido de fontes de recursos, então tem várias fontes, mas são quase todas bastante incertas também. Daí eu entendo que tem um trabalho contínuo de buscar e manter esses financiamentos. Como é que tem sido isso em 2022, nesse cenário pós pandêmico e dentro de um governo tão complexo? Como vocês têm lidado com a questão? (41'14)

M.A.: Não tem como a gente ter uma sustentabilidade financeira se a gente não tiver essa diversificação de receitas. Quanto mais diversificada for a receita, mais sustentável vai ser esse negócio. Só que, assim como eu acho que 99% das instituições culturais, a gente tem ainda um pé muito fincado na lei de incentivo federal. E eu acho que este governo atual veio para ensinar a gente, tentando olhar o copo meio cheio de negócio, veio para que todo mundo também, de alguma forma, entendesse que é preciso diminuir a dependência desse mecanismo na sustentabilidade das instituições. A gente faz o que a gente precisa para isso. Então a gente tem como fontes fixas os nossos amigos e associados que, mensalmente, tem aquele dinheiro que a gente sabe garantido que vai entrar. Ele é muito insuficiente para a manutenção da instituição como um todo. E aí, a partir disso, a gente tenta diversificar dentro das opções que a gente tem nesse mercado de cultura. Eu acho que existem outras e a gente precisa inventar novas também. Então, a gente usa as leis de incentivo, a gente usa os editais. A gente tem um pé fora do país e ganha uma série de prêmios e editais que são internacionais e que entendem a nossa atuação. A gente tem uma dificuldade de compreensão mesmo dessa atuação. A gente não tem essa identificação com a instituição. O que eu vou ver na Casa do Povo? Você não vai ver nada na Casa do Povo. O que eu posso ir ver lá? Não tem. E aí a gente navega num modelo de projeto e de edital de incentivo que implica em você conseguir

ver alguma coisa, trabalha muito com a ideia de produto, exatamente de produto, do bem cultural ali no final. E nesse sentido, a gente atira para todos os lados no sentido de que a gente olha para editais, olha para leis de incentivo, olha para prêmios, olha para onde a gente tiver que olhar, dentro dessa percepção do produto cultural e, ao mesmo tempo, a gente tenta trazer para perto pessoas que, de alguma forma, possam ajudar nessa sustentabilidade. Então, a gente tem muito mais apoiadores pessoas físicas do que pessoas jurídicas, por exemplo. E eu acho que isso também é uma coisa que é muito própria daqui. As grandes instituições têm apoiadores pessoas jurídicas, a gente tem muito mais pessoas físicas. E a gente também está aqui entendendo que parte dessa sustentabilidade tem a ver, não é tudo sobre o dinheiro, não é tudo sobre moeda, tem parcerias que facilitam uma série de coisas. Tem permuta, tem o desenvolvimento dessa economia territorial local que, de alguma forma, também vai permitir a sustentabilidade financeira da instituição. A gente tem dúvidas em relação ao futuro, mas eu acho que a gente não tem nenhum medo de que essas coisas vão acontecer invariavelmente, de alguma forma. E eu acho que, paralelamente a isso, o que a gente faz é que a gente tenha um controle e um planejamento de despesas que respondam a isso. Então, hoje a gente tem muito mais segurança de que a gente consegue manter essa operação. Apesar da Lei Rouanet, por exemplo, buscando outras formas de financiamento. Mas acho que a gente está num bom lugar, desse desequilíbrio, dessa sustentabilidade financeira.

B.S.: Mas para dar um passo um pouco mais teórico, eu acho que, assim, a gente entende todas essas captações, como alianças. Então, a gente entende mesmo que cada vez que a gente fecha um acordo, uma parceria, isso muda o que a gente é também. A gente é muito cauteloso, muito cuidadoso com isso. Cada uma dessas captações é uma aliança, a gente coloca isso embaixo de um guarda-chuva, que chamamos de Desenvolvimento Institucional e que a Mônica (Novaes) cuida dessa parte. E é onde, no mesmo nível, vai ter uma parceria financeira ou uma parceria outra. Então é importantíssimo, porque tem a ver também com essas questões que eu falei antes que, para mim, pelo menos, de não existir ideias que flutuam no ar, não existem conceitos sem relações, não existem espaços independentes. A gente entende que a gente é um espaço autônomo, mas que a nossa autonomia é cravada nas dependências, que a gente vai definindo, conquistando, desenhando. Então, a gente é um espaço dependente, por isso, autônomo. E eu acho que, nesse sentido, a gente montou um modelo de fato híbrido. É engraçado quando te ouço, Marcela, porque você fala dessa questão do pé

mais fincado da Lei Rouanet, mas justamente era uma coisa que a gente não tinha, que surgiu há três anos atrás.

M.A.: Sim. E que é importante, no crescimento e na construção é importante. Agora a gente precisa encontrar outras formas de não.

B.S.: Mas que foi uma surpresa, porque a Rouanet não representava mais do que 20 a 30% do orçamento anual e passou em 2019/2020 a representar 40%. Começou a subir. Mas muitas instituições é 80%, a não ser tenha um convênio com o Estado, como no caso dos museus públicos, regido por Organizações Sociais, que têm convênio. Então, nesse caso, metade é o convênio e outros 40% vai ser Lei Rouanet, 10% vai ser venda, ingressos, etc. Mas eu estou mostrando que a gente não tem convênio fixo mesmo. O que quer dizer o que também? Quer dizer que a gente cria uma autonomia dentro das dependências, mas nenhuma das dependências é também uma dependência direta do poder público. Então hoje é isso, uma boa parte, 40% seria a lei de incentivo, 20% evento de arrecadação, 5% associados, 5% amigos, daí vai ter uns 10%, 20% de editais, depende do ano, pequenas locações do espaço, taxa solidária, grupos que usam a casa.

M.A.: E tem umas doações diretas, de repente tem umas doações que a gente não sabe nem de onde veio. De repente tem um aporte ali, de gente que está assistindo, acompanhando e achando importante o que a gente está fazendo. Acho que com a pandemia e com essa estruturação disso que a gente chama de articulação comunitária, que é essa atuação um pouco mais direta mesmo, um pouco mais não, uma atuação direta com o território, com o bairro, com a população daqui. Isso trouxe uma outra visibilidade para a Casa, para a atuação que a gente faz e para esse entendimento, dessa cultura que a gente está fazendo aqui e que vai abrir outras portas. Agora a gente começa a achar que eventualmente a gente pode olhar para editais que têm mais a ver com ação social, com programas de benefício, que tem a ver com isso e não necessariamente com essa divisão do que é cultural, do que é social, que a gente não acredita muito nela, mas que ela está estabelecida nesta sociedade onde a gente vive. Então, isso também se apresenta como um caminho, uma outra forma, um outro jeito de contribuir e de tornar ainda mais amplo esse leque que garante a sustentabilidade financeira da instituição. (49'55)

L.S.: A pandemia também trouxe uma mudança nessa perspectiva de atuação da Casa na relação com o bairro, né? Que foi um olhar de cuidado, de pensar como era possível o uso da Casa para benefício das pessoas que estão aqui nesta região.

B.S.: Eu acho que ela ajudou a gente a preencher um *gap* entre o discurso e a prática. Porque é um discurso muito forte, a relação com o bairro; deixar claro que o público é uma construção, é um resultado, não é alvo; que a gente quer ter essa construção do comum, etc. Mas na prática, a gente ainda era muito vinculado ao mundo da arte. Então se alguém fizesse uma leitura crítica da prática da Casa em relação ao discurso, era muito fácil pegar por ali. A pandemia de repente foi o momento que a gente falou “perai, perai, vamos ter que radicalizar”. Porque tudo que a gente fazia teve que ser pausado, mas a gente não quis pausar a Casa, justamente por causa do discurso que a gente vem defendendo no campo das artes. Se a gente não separa a arte das outras esferas da vida, então um espaço como esse, não pode ser fechado da pandemia, não faz sentido, não pode ir para o online. Vamos mais fundo. Na pandemia a gente abriu mais as portas enquanto todo mundo estava fechando as portas. Não num discurso negacionista, ao contrário, totalmente coerente com o que a gente fazia, com o reconhecimento da gravidade da situação. E daí que nasceu essa articulação comunitária, que não é um braço social da Casa do Povo, seria um mal-entendido. É muito mais, o que seria para um museu, a mediação. Se a gente faz uma analogia, essa articulação comunitária ela parte de uma escuta ativa do território, ela tenta fortalecer a sociedade civil. Ao invés de trazer as pessoas para dentro para explicar o que a gente faz, o que muitas vezes uma mediação faz. A mediação, muitas vezes, ela é um pouco de mão única. Eu vou mediar a sua relação com as obras, do espaço com você. É um pouco de mão única. A gente inverteu isso, a gente quer inverter isso. Que as pessoas venham para falar para a gente o que elas acham que a Casa pode fazer, dentro do que a gente é, obviamente. Isso tem a ver com mediação mesmo, tem a ver com a escuta do território. E daí, nesse grupo tem práticas sociais, artísticas, culturais, assim como na programação. Então é interessante de entender um pouco, o corte não é serviço social e cultural, mas é entre mediação com o território, escuta ativa, articulação comunitária e uma programação, no sentido mais restrito de curadoria, da escolha discricionária das coisas. E daí isso faz que também que a programação aconteça em muitos lugares da Casa hoje, tanto na equipe como fora da equipe. Enfim, para mim, de fora pode parecer

tudo programação da Casa e tudo bem, mas dentro é uma construção muito mais orgânica.

L.S.: Sim. Eu não quero extrapolar o tempo porque eu sei que vocês estão muito corridos e tem outra reunião que você já me falou. Então, antes de finalizar, eu queria saber sobre a reforma do TAIB e da Casa. Isso está em vista ainda?

M.A.: Sim, isso está em vista. A gente passou os últimos dois anos entendendo tudo o que a gente precisava fazer e como e priorizando coisas, para a gente reformar o TAIB o que a gente precisa fazer antes? Ou o que fazer depois ou o que pode ficar para depois? Porque não é só o TAIB, mas o prédio todo precisa de um cuidado, de uma reforma por diversos motivos. Um para que deixe de ser menos ruína, no sentido ruim da palavra ruína, mas que também possa atender às normas técnicas vigentes em termos de segurança, acessibilidade e afins. Então, acho que foram aí alguns anos para conseguir organizar essas informações, tudo o que precisa ser feito antes ou depois para a gente chegar nesse ponto em que a gente está hoje, em que a gente sabe o que a gente precisa fazer e quanto dinheiro a gente precisa para isso. Então esse saber o que precisa ser feito e quanto custa, é um conhecimento recente. A gente não tem tanto tempo assim que a gente tem essa informação consolidada. Então agora estamos nesse processo de vamos atrás de recursos para isso, sem que achar recursos para isso impeça todo o resto. Não posso ter dinheiro para reformar o prédio e não ter dinheiro para manter a operação, ou não ter dinheiro para manter a programação. Então, agora a gente sabe e estamos indo atrás, atrás de fazer o que a gente precisa fazer, de levantar *os dinheiros* que a gente precisa levantar a partir dos mecanismos que estão aí. Então a gente está usando editais para isso, a gente vai tentar usar as leis de incentivo também e vai tentar usar o apoio dessa comunidade que se formou em torno da Casa do Povo para viabilizar. O tempo que isso vai demorar eu acho que a gente não consegue ainda dizer, mas a gente quer começar isso não mais que 2023. Acho que é muito que a gente possa começar. A gente queria muito tentar começar esse ano ainda, mas este ano está indo cada vez mais para perto de 2023. É isso, está num radar próximo, mas a gente não tem a captação disso ainda. Então estamos trabalhando nesse sentido, para fazer tudo isso acontecer. (55'48)

B.S.: Uma coisa assim também, que eu acho que é interessante entender, uma preocupação mesmo nossa, que é muito importante. Eu não sei se a gente vai conseguir que essa reforma não... Por um lado, claro, é muito legal que ela consegue cristalizar

algumas coisas que a gente tem feito. Mas quando eu falo de ruína, isso quando falo de uma construção, você tem um projeto e se almeja chegar num lugar. Quando uma ruína seria quase a antítese de um projeto, um desmonte, mas que permite outras remontagens possíveis. Eu acho que o que é muito legal na Casa do Povo, nessa coisa, um pouco eu diria, não resolvida, é que tem espaços subutilizados, espaços bizarros, espaços que brotaram com tempo. É interessante que eles são muito lindos, porque eles trazem uma poética para o espaço. Se a gente realiza o sonho moderno das plantas abertas e tal, tudo isso vai ser um pouco abafado. Inclusive, outro dia conversando com Daniel Lie, artista com quem a gente tem trabalhado, Daniel estava falando que quando tinha atelier aqui, a Casa era uma constante caça ao tesouro. Você passeava pela Casa e encontrava coisas, que hoje é quase impossível, que ela é mais organizada, mais limpa, mais utilizada.

M.A.: Mas ainda assim esses tesourinhos estão por aí. A gente acabou de fazer isso.

B.S.: Que talvez foi a última caça ao tesouro, a gente conversou disso. Daniel (Lie) foi convidado justamente para encontrar objetos na casa e depois a Regina (Dabdab), uma joalheira, montou esses objetos em obras e foram vendidas na SP-Arte.

M.A.: Que é o começo desse processo de captação para a reforma, justamente.

B.S.: Mas então a sensação é essa, de que o espaço está mais limpo, organizado, tem menos ponto cego. É complexo, porque não é um culto ao precário que eu estou fazendo, mas um culto ao imprevisível.

M.A.: Mas eu acho que eu não concordo com você, ela está sim mais organizada e mais limpa, no sentido de limpo, de organização. Ela está cheia de marcas de vida, está cheio de marcas, histórias, etc. e tal. Mas eu não acho que ela estar mais limpa, organizada, nos impede de encontrar esses tesouros, o que eu acho que talvez mude é a frequência com que você se depara com eles. Talvez a gente precise, de fato, numa casa mais organizada em função da sua ocupação. Porque é isso, a gente agora de volta da pandemia, aberto ao público de novo, os grupos circulando, programações acontecendo. E com essa articulação comunitária funcionando e mediando de fato, trazendo novas pessoas aqui para dentro, novas programações, novas ações, etc. e tal. Se a gente não organiza e não limpa, a gente não se movimenta aqui dentro, começa a dar trânsito na escada. Então essa organização e essa limpeza é importante para que a Casa consiga manter a sua estrutura de funcionamento. Então, talvez a gente não esbarre mais nos

pequenos tesouros, mas a gente olha para as coisas com esse olhar de que essa casa tem uma série de tesouros escondidos. Eles ainda estão por aí e eu não acho que a reforma vai mudar isso. Eu acho que a reforma talvez de fato apague alguns, mas eles estão aqui. Eles não estão enterrados. Os morcegos seguem ocupando seus lugares, o cupim segue ocupando o seu lugar e eles são importantes na concepção do todo aqui. Eu não acho que a gente vai deixar de ter o que a gente tem.

B.S.: Também é importante isso, movimentar. Eu acho que, voltando um pouco à pergunta anterior, de fato a gente construiu um sistema econômico original, porque o Brasil pede isso. Se não pedisse, poderia estar preocupado com outras coisas. E é claro que, já que tem que fazer isso, que seja uma coisa interessante. Mas essa estabilidade que a gente está vivendo agora, que às vezes eu falo que quanto pior está o Brasil, melhor está a Casa do Povo.

M.A.: Gente, apaga essa frase. Apaga!

B.S.: Mas é porque a Casa se torna mais útil, em momentos mais difíceis. Se está tudo certo, quê? Se está tudo certo, vão para praia, gente. Entendeu? Eu acho que tem um lugar ali que é ocupado por esses espaços, de procurar outras formas de fazer por insatisfação. A Casa do Povo é uma espécie de utopia realizável, que é uma expressão do Yona Friedman, arquiteto.

M.A.: E que muda. É uma utopia que vai mudando, porque ela é realizada.

B.S.: Mas se está todo mundo muito feliz, não precisa de utopia. Não é por acaso que a Casa estava muito forte na época da ditadura civil militar; depois da Segunda Guerra Mundial tinha tudo para reconstruir para os imigrantes que estavam aqui; durante a ditadura civil-militar e de repente ela volta com tudo em 2012/13, que não é uma data qualquer, 2013 no Brasil. Então é legal estar atento a isso, porque pode ser que a situação melhore nos próximos anos. Que assim seja! Eu prefiro a vida à arte. E se a coisa melhorar, talvez a Casa pode voltar a minguar, adormecer de novo e ser desenterrada quando precisar e capturar outras pessoas como nós fomos capturados, para fazer a coisa acontecer. Então é legal hoje ela se consolidar, se estruturar, porque a gente sabe que não dura e tá tudo certo. A gente não precisa viver num constante desejo de uma institucionalização permanente.



M.A.: E nem viver na crista da onda de forma permanente, há de ser exaustivo não tem quem agente. Tudo são movimentos.

B.S.: A gente montou alguma coisa que, chupinhando conceitos de uma dramaturga, a gente tentou criar uma unidade mínima de institucionalização. O mínimo de institucionalização que tem que ter para a coisa se sustentar, mas poder também se transformar. E a gente está nesse lugar, pode ser que no momento atual a gente vai se institucionalizar um pouco mais do que deveria, mas com certeza tempos piores virão. Parece engraçado falar isso hoje, mas ao escutar esse áudio em alguns anos, quem sabe, tempos melhores, tempos piores. Então, a Casa vai assumindo esse lugar. Hoje a gente está nesse momento doidão, que a gente tem que explicar que a exposição para entrar na Lei Rouanet, pode ser a construção de uma cozinha. A gente virou craque em traduzir, tudo isso é a mesma coisa.

M.A.: Sim, e isso é uma loucura. As amarrações de discurso que a gente tem que fazer para que a gente não escape de ser uma instituição cultural.

L.S.: E ainda sim ganharam o Prêmio Governador do Estado de São Paulo, na categoria “Museus, equipamentos e centros culturais” em 2021.

B.S.: Porque a gente consegue traduzir e faz isso com sinceridade, não é cínico. Claro que tem uma parte da Casa, a gente fala muito em transparência, mas é importante um pouco de opacidade, ainda mais em um lugar de resistência. Tem coisa que a gente não conta necessariamente. Mas tem, tem algo nesse sentido de traduzir. A gente não quer ser um lugar esnobe, que ninguém entenda. A gente constantemente tem que inventar chavões, frases, “inventando o Centro Cultural do século XXI”, está cheio de bordões para tentar explicar o que a gente faz, mas a gente acredita neles. Mas, no fundo, a pergunta que eu coloco, vou ter que falar na Suíça em setembro, sobre a Casa do Povo, eu acho que talvez eles poderiam até pegar uma experiência, um modelo da Casa e fazer alguma coisa muito maravilhosa, mas felizmente, ou infelizmente, acho que uma Casa do Povo talvez não funcione num lugar de privilégio. Muitas pessoas vêm de fora e acham louca essa maneira, esse ecossistema, os grupos que têm a chave da casa, que usam ela, todos esses milhares de pequenos gestos que a gente nem comentou, mas que fazem a Casa ser o que ela é. Não precisa em Genebra...

M.A.: Eu fico tentando convencer o Benjamim que a gente deveria ocupar a Bienal. Fico tentando convencer ele disso, que a gente precisa levar esses *modos de usar* a Casa do Povo para a Bienal. Mas eu acho que tem muito a ver com isso que ele acabou de falar, sabe? Não sei se esse modelo faz sentido e cabe naquele contexto lá, é uma mudança muito maior.

B.S.: E a Bienal não quer isso, eu vivo dizendo isso para a Marcela. Não adianta querer. A Casa do Povo queria o que a gente está propondo. A Bienal foi criada pela elite para ser um clube da elite, que tenta promover com toda a complexidade, a beleza, a força e a potência que ela tem. E é isso, não adianta. A gente tem que escolher as nossas batalhas. A gente não vai bater a cabeça na parede porque a gente acha que é melhor. Aqui a gente bateu a cabeça na parede um pouquinho, momentos de conflito, transformação e tal. Mas é isso, quem criou a Bienal não quer, o Ciccillo (Matarazzo) não quer, não foi feito para ser um espaço assim.

L.S.: Mas eu acho que as instituições, a gente tem visto isso, elas estão abraçando todo esse discurso da diversidade, da representatividade. Por mais que em alguns momentos elas acabam mostrando quem realmente são, como o caso que a gente viu no MASP recentemente.

B.S.: Exato, mas é isso porque às vezes é mais discurso do que estrutura. E quando é tipo assim, a história é cheia de armadilhas. Todo mundo queria em Nova Iorque ter ciclovias, para lutar contra carros, para lutar por uma vida melhor. Quando as ciclovias foram instaladas pelo (Michael) Bloomberg foi porque ele entendeu que isso ia tornar o bairro muito mais legal e ia tirar os pobres porque o aluguel ia subir. Quando você conquista algo, não quer dizer que você conquistou algo do jeito que você queria. Os museus falavam nos anos 70, do museu fórum, do o museu laboratório e daí ver os museus que têm dentro do museu uma livraria, um café, uma loja e, de repente, isso é absorvido pela economia criativa. E o MIS, por exemplo, pensa antes da programação, quem vai tocar o café, quem vai tocar a loja, quem vai tocar... depois a gente fala da programação. Então eu acho que muito cuidado com isso. E a gente conversou um pouco na época com o Jochen (Volz), porque no MASP foi muito emblemático e tem um monte de mérito, está tudo certo. Mas a contratação da Sandra Benites foi claro uma contratação sinal. Eu conheço a Sandra, eu não falei com ela desse assunto, mas eu imagino a maneira como ela deve ter tido sua função no museu, deve ter sido muito

curioso. Eu queria entender, conversar melhor com ela, mas o museu não sei se se adaptou a Sandra (Benites). A Sandra que teria que se adaptar ao museu.

L.S.: Inclusive, esse foi um dos pontos quando ela pediu demissão. Ela disse que não tinha participado de nenhuma reunião de curadoria. (1:07:41)

B.S.: Você é um troféu. Eu me lembro que foi na época que o Jochen (Volz) estava fazendo a exposição com a Naiene Terena, que surgiu esse anúncio. Mas são coisas a mais longo prazo, é mais complexo. Mas mesmo o que Pinacoteca está fazendo, e a gente conversou disso com o Jochen (Volz), porque a gente estava fazendo um projeto juntos, o que nos interessa na Casa do Povo é menos dar espaço para a produção artística contemporânea indígena, que precisa, que merece, mas é mais pensar o que é indigenizar o museu, se isso quer dizer alguma coisa. O museu é uma instituição colonial por excelência. Então quer fazer alguma coisa, ou é só um aforismo? Mas a gente está levando isso a sério. Ano que vem a gente está trabalhando para trazer um manto tupinambá. A gente vai criar uma escola para ensinar o Guarani, então a gente está levando isso a sério.

L.S.: Para encerrar eu queria que você, Benjamin, pudesse dizer um pouco, porque você está aqui desde 2012, você chega com um projeto. E eu queria saber qual legado você gostaria de deixar para essa instituição. E um pouco, aí acho que os dois podem me dizer também, qual a ideia de futuro que vocês têm para esse espaço?

B.S.: Hoje eu penso menos no legado que eu posso deixar para a instituição e mais na possibilidade de sair da instituição. Sem dúvida eu estou considerando isso. E por isso, eu preciso me livrar dessa casa que está me engolindo. Essa questão é interessante nesse sentido. Então eu até perguntei para a Casa, qual é o legado que ela quer deixar dentro de mim, porque eu vou levar um pouco do que eu fiz, eu aprendi, por testar também aqui, para talvez outros lugares, mas isso que me interessa. O que daqui, como experiência, pode nutrir outras práticas que eu vou levar para o futuro? Porque a Casa em si, enquanto eu estava trabalhando, moldando, ela também foi me moldando. E eu acho que hoje, o que o que eu deixo, que eu acho que é um legado interessante é que tem muitas coisas que eu propus, que virou uma cultura da própria estrutura. Um vocabulário, uma série de acordos, uma maneira de entender uma relação com o artista, com o território, alguns mecanismos. Mas mais importante do que tudo isso é que essa

estrutura possa se avaliar, possa acolher outras pessoas. Então, a construção, agora que a gente está tentando fazer, é de fato poder definir melhor esses papéis, que cada um energiza. E eu tinha um papel que era um pouco exagerado num passado recente e agora ele está sendo um papel mais simples. Ele está ficando, portanto, mais fácil de ser substituído. Então, o legado é isso, de poder garantir que a instituição continua se entendendo a partir da sua história como um espaço de experimentação do presente, com as amarras necessárias para não ser domesticada, não ser normalizada, se manter afiada, sem nunca ser arrogante e sem nunca ser condescendente, mas podendo continuar se transformando. À imagem do Bom Retiro, que é um bairro que para se manter, se transforma. Como a Sarah Feldman, que é nossa presidente, sempre fala. Então, isso para mim seria o mais lindo, entender que a Casa possa existir e nos surpreender. E surjam outras coisas, seguir útil, seguir afiada, com outras pessoas. Sobre o futuro, eu costumo falar que eu não trabalho muito com o futuro. Eu tenho uma dificuldade de trabalhar com o futuro. Trabalho com um horizonte bem curtinho, mas acho que é isso. Hoje uma questão que a gente tem falado muito é que talvez a Casa possa cuidar melhor das pessoas que trabalham aqui dentro, que nos últimos anos tiveram algumas baixas por causa disso. Estamos tendo ainda, então talvez, nosso grande projeto para o ano que vem, que não sei se é viável, se é uma grande viagem, seria conseguir implementar uma semana de quatro dias.

M.A.: Estamos nessa, estamos indo. É muito doido trazer isso. Hoje a gente teve uma reunião de manhã de planejamento e é muito louco quando vem esse cara, que é o diretor executivo da instituição e que está aqui há dez anos tentando construir, fazer, consolidar esse negócio e vem e fala “meu grande projeto para 2023 é implementar a semana de quatro dias” fica todo mundo olhando para ele e pensando “não deveria ser o contrário, a gente estar batalhando isso com vocês? ”. Você sentiu esse olhar? Eu senti super esse olhar hoje de manhã. Enfim, eu acho que no meu caso, eu estou aqui há muito pouco tempo. E eu cheguei aqui para encontrar uma instituição com a qual eu sempre sonhei, mas que eu não sabia ao certo que ela existia e que ela estava aqui funcionando e tudo mais, porque eu acho que tendo eu passado por Bienal, Masp, Paço das Artes, MIS, eu estava sempre nesse lugar dessa instituição que entende a cultura como o produto final e etc. e tal. E sempre sentia que ninguém ali estava muito preocupado em conversar com o seu entorno, em trazer essas pessoas para dentro, coisa da catraca, que sempre me incomoda. E eu acho que a minha preocupação em termos de

futuro e legado é de alguma forma garantir a consolidação disso que é a Casa do Povo, com esse entendimento de cultura, como essa coisa muito mais simples e relacionada a processos, ao modo de fazer e estar juntos. E ter modos de garantir, consolidar processos manuais e seja lá o que for, que permita dar garantia de permanência desse projeto, porque muito facilmente a gente cai nas amarras desse outro projeto. Então é muito mais fácil você ter uma catraca e ter controle de público do que não ter. E é muito mais fácil você ter uma estrutura hierárquica e trabalhar dentro de uma estrutura hierárquica do que não. É muito mais fácil voltar para um modelo institucional, que não é o que essa Casa propõe, do que manter isso que a gente tem aqui. Manter isso que a gente tem aqui depende da vontade de pessoas, como o Benjamim, como pessoas que vieram antes dele, como pessoas que virão depois. Então, de que maneira a gente consegue consolidar as práticas, de modo que isso possa, de fato, ser repassado para o futuro. Acho que é um pouco isso que me move para a frente aqui.

São Paulo, 30 de junho de 2022.

#### **APÊNDICE C. Conversa com Jochen Volz (Diretor Geral da Pinacoteca de São Paulo)**

L.S.: Jochen, eu estou fazendo essa pesquisa de mestrado na ECA, que busca entender um pouco como as instituições têm se posicionado hoje, frente às novas demandas e os novos conflitos, tanto na arena cultural quanto social. E a gente percebe que a Pinacoteca é um espaço que tem se atentado muito para essas questões, principalmente, desde o começo da sua gestão, em 2018. Eu queria entender um pouco esse processo. Acho que seria talvez legal se você pudesse contar um pouco como você chegou aí na Pinacoteca. Eu imagino que você tenha sido convidado pelo Conselho e queria saber um pouco, para começar, sobre os conceitos de arte e cultura que são norteadoras nessa sua gestão. Eu imagino que, como você entrou em 2017, você trabalhou aí no Planejamento Estratégico que desenrolou agora nas ações que provavelmente vão até 2023. Então, talvez falar um pouco de como isso foi pensado e norteado ao longo desse tempo.

J.V.: Para começar, como eu cheguei na Pinacoteca é um pouco pela minha atuação que o Conselho acompanhou como Diretor Geral e Diretor Artístico do Instituto Inhotim, de 2005 até 2012, trabalhei na Serpentine Gallerie em Londres, entre 2012 e 2015 e fiz a

Bienal de 2016 e aí, nesse período o Conselho me procurou e ao final da Bienal me fizeram um convite para assumir a diretoria da Pinacoteca. Então, acho que tem umas linhas que talvez fazem um pouco parte da minha atuação tanto em Inhotim quanto na Serpentine, tanto talvez até antes de Inhotim quando eu trabalhava em Frankfurt que foi uma atuação onde eu buscava partilhar a produção do museu inteiro, sempre teve uma relação muito forte de arte internacional, mas também de arte brasileira. Quando fiz a Bienal de Veneza, a presença brasileira era muito forte, mas colocando a arte brasileira em contexto com a arte internacional. Então quando a Pinacoteca fez o convite foi um pouco o pedido que o Conselho me fez, que a Pinacoteca é sim uma instituição de arte brasileira, mas em diálogo com as culturas do mundo. Ela quer ser internacionalmente reconhecida como uma instituição de arte brasileira que trabalha a partir do seu acervo com a responsabilidade de contar uma história da arte brasileira, mas buscando situá-la sempre num contexto internacional. Então foi um pouco essa missão que o Conselho me deu quando fez o convite e foi a partir disso que a gente desenvolveu o Plano de Trabalho, que obviamente abrange muito mais núcleos que a Programação [...] para o público o mais visível é a programação. Foi então pensar uma atuação de 2018 a 2023 que olhasse para a produção de arte brasileira com esse olhar de situá-la no contexto internacional. Mas talvez a principal pergunta que a gente quis se fazer mesmo é “qual história da arte brasileira queremos contar?” Qual história a gente consegue contar hoje a partir do Acervo, nesse edifício, com esse público, com nossos recursos, como nossa história, com nossa possibilidade de articulação, qual história a gente deseja contar, qual a gente não contaria, qual a gente deveria contar? E sempre nessa ideia de um diálogo internacional. Então a partir disso a gente desenvolveu nosso plano de trabalho que está guiando nossas ações de 2018 a 2023, que dá uma estrutura esquemática, mas que são pensadas não para criar uma temática, mas para criar esse perfil. Em 2018 teve um olhar muito direto para a produção de artistas mulheres, com a exposição “Mulheres Radicais”; em 2019 tinha um papel muito claro sobre a arte e a sociedade, sobre o papel da arte, qual o papel do museu, qual papel o museu poderia assumir, qual outras formas de troca e intercâmbio entre visitantes e experimentações artísticas, ou experimentações culturais podem e devem acontecer dentro de um museu. Como a gente cria vínculos com o público que hoje não se sente representado, mas deveria se sentir, ou a gente quer convidar também. Então 2019 foi um ano muito importante nesse sentido, para analisar um pouco para quem a gente está contando isso tudo, quem está contando, como a gente está contando. Será que a gente deveria contar ou a gente deveria escutar. Essas

reflexões foram muito importantes para 2019. 2020 foi, obviamente, muito marcado pela pandemia, mas o tema a princípio era a ideia de falar sobre arte e cidade e a relação com Os Gêmeos foi muito importante para trazer o público que talvez não viria ao museu, pensar uma relação com a cidade para além dos meios da arte contemporânea, para além da linguagem muito costumeira para todos. Como a gente provoca uma reflexão sobre a cidade e o museu e ao mesmo tempo essa relação, o museu querendo se relacionar com a cidade, se ele não se relaciona com a natureza, então *Véxoa* era um contraponto muito importante e toda a reformulação do Acervo. Então 2020 para nós o mais importante talvez do que *OsGemeos* era a grande reformulação da exposição do Acervo e reestruturar e deixar muito evidente qual história a gente não consegue contar. Então foi toda essa programação, por exemplo do primeiro ano, pensada sempre como complemento ao Acervo. Não é por acaso que abrimos a nova mostra do Acervo com essa exposição de arte contemporânea indígena, curada pela Naine (Terena), pela primeira vez uma exposição dessa escala pensada por uma curadora e pesquisadora indígena. Isso foi muito pensado nesse sentido para ser a exposição em diálogo com uma reabertura da apresentação do Acervo.

L.S.: É interessante realmente observar como todos esses ensejos que vinham sendo discutidos desde esse planejamento estratégico, inclusive no seminário que foi realizado em 2018, que eu pude assistir os vídeos também. Como é que isso se dá na exposição do acervo, como se materializa no espaço. Eu acho que foi uma abordagem, uma forma de exposição muito inovadora, e dá para ver que os resultados disso são muito significativos no campo dos diálogos possíveis, das histórias que se quer contar. E isso me faz pensar um pouco em relação aos públicos. Quando vocês começam a mudar um pouco a lógica das exposições, então, ampliando essas frentes, a ideia de representatividade, das mulheres, dos indígenas, da arte urbana. É possível apreender disso uma mudança no perfil do público também? Ou é cedo para falar sobre isso?

J.V.: A gente teve essa experiência sim. Acho que é muito significativo que a primeira exposição depois do fechamento da pandemia tenha sido *OsGemeos* e duas semanas depois a gente abriu o Acervo. Então você tem ao mesmo tempo uma que atrai um público que nunca pensou em ir ao museu, mas está louco para ver *OsGemeos*, mas ao mesmo tempo você tem a nova mostra do Acervo, que tira um pouco esse cheirinho do século XIX e dá uma atualizada, onde de fato tem uma apresentação de obras contemporâneas em diálogo com nossa história. Eu acho que tem um pensamento muito

importante, que a gente abandonou a ideia de uma certa causalidade do acervo, sempre teve uma ideia, na história da arte, de causalidade. Alguma coisa acontece no final do século XIX, daí tem os modernistas que se rebelam contra isso, depois tem os outros que se rebelam contra os modernistas, como se fosse sempre que o mais novo reage ao mais velho. Isso eu acho que é uma limitação. Acho que a apresentação atual mostra que, na verdade, o mais novo ressignifica aquilo que é mais velho. Então a causalidade se inverte de certa forma, se você abandona a ideia de uma cronologia linear você consegue provocar diálogos muito potentes. Se você pensa, o Sidney Amaral mudou talvez um Almeida Jr. Como ter a *Élle* de Bernardini ao lado da *Saudade* (Almeida Jr), faz que a *Saudade* não é mais aquela que a gente conhecia, mas ela mudou, ela virou uma outra figura. Então se nós conseguimos inverter um pouco a causalidade, a ideia de uma linearidade, isso permite que eu possa de fato perguntar qual história eu quero contar. E isso permite que cada um que entra no segundo andar, ou no primeiro andar nas apresentações do Acervo, consegue encontrar alguma coisa, alguma obra que te toca, que te provoca, que te incomoda, que te faz pensar, todos os outros vão desenvolver um diálogo com isso. E isso é muito bonito, porque na verdade permite que as histórias que a gente está querendo contar são muitas, talvez cada um que vem vai contar uma outra. E tem sido muito bonito. Talvez pela porta de entrada que eram *Os Gemeos*, um público que nunca tinha pisado num museu acabar de encontrar e descobrir o acervo dessa forma, descobrir uma história a ser contada que talvez seja a história deles. Isso a gente percebeu muito, a gente teve retorno do público sobre essa apresentação do acervo, sobre a possibilidade de se encontrar nele de uma outra forma, muito direto, muito bonito. (14'38). Depois teve a exposição a *Máquina do Mundo*, mas eu acho que o público nesse momento também foi ao museu para ver o Acervo e foi um público com perfil diferente, muito mais jovem, muito mais grupos de jovens, que queriam realmente ter uma experiência no museu e não só mais o segundo andar para estudiosos, ou alguém que se perdeu e de repente se encontra lá no meio. Então acho que a gente percebe que sim, que teve uma mudança no público muito significativa.

L.S.: Isso é importante, porque às vezes a gente tem a impressão de que as ações se dão numa esfera que não consegue de fato atingir o público. Eu percebi que uma aflição que o Jaider Esbell demonstrou muito durante a Bienal era a falta de indígenas visitando o prédio, visitando a exposição. Então, eu acho que esse é um gargalo que precisa ser enfrentado se a gente realmente pensa em tornar as instituições mais plurais e



inclusivas. Então um ponto um pouco crítico nessa história toda, e que me remete também à essa situação que o Masp está vivenciando agora, que é uma coisa que não dá muito para não falar, porque realmente está sendo uma situação bastante polêmica, que eu acho que são duas coisas: uma questão da sustentabilidade das instituições, a necessidade de ter ali pessoas envolvidas na sustentabilidade, para além dos contratos de gestão e para além dos patrocínios e leis de incentivo, e também de uma efetividade disso que a gente percebe na curadoria, nas ações educativas, de pode levar isso para camadas mais profundas da instituição mesmo. Então, como é que você percebe essa questão, dessas limitações em relação à questão da distribuição do poder, das ações institucionais e das estruturas de poder? Quando a gente pensa em diversidade e multiplicidade, como é que você entende esse conflito? Se é um conflito.

J.V.: Eu acho que não necessariamente precisa ser um conflito. Eu acho que tem um conflito inerente, obviamente, a gente preza valores, mas a gente depende muito da ajuda de outros. Talvez seja inerente. Mas eu tô falando de outra coisa. Para nós 2019 foi um ano muito importante nesse sentido, preparou *Véxoa* e preparou a nova apresentação do Acervo de uma forma muito mais profunda do que só analisar as imagens, os quadros na parede. Era muito mais uma questão de experimentar outras formas de se comportar como instituição, por exemplo, o grande ciclo de conversas que nós fizemos junto ao Ernesto Neto, no Octógono, realmente teve saberes e sabedorias de várias origens: afrodescendentes, indígenas, yoga, candomblé, tudo, teve de tudo. Foi muito importante. Essa programação extrapolou o acordo convencional entre instituição e público, entre instituição e seus colaboradores, entre instituição e seus patrocinadores, parceiros, patronos, etc. Ela provocou uma reflexão na possibilidade de a instituição assumir... e aí eu já emendo o *Somos Muitxs*, esse programa que a gente teve esse grande palco no meio, onde mais de mil pessoas participaram, que fizeram de legítima defesa ao circo, o coral evangelico, da capoeira à leitura de um livro, performance, mais que mil pessoas participaram. Acho que são dois momentos em 2019 que renegociaram o que é o papel do museu e qual outras formas de interação o museu pode ter com produtores culturais, com o público, usuários de museu e o não usuários. O museu conseguiu praticar uma posição de escuta, de deixar um pouco acontecer mais do que programar, de ser surpreendido. Talvez não contar uma história, mas oferecer o espaço para que outras histórias pudessem ser contadas, se retraindo um pouquinho do papel de ser o narrador da história, mas saber ser o facilitador que dá voz ao outro, isso acho que

foi um exercício para nós muito importante. E obviamente foi foda. Informou muito do jeito que a gente pensou junto a nova apresentação do Acervo e informou muito do que ia acontecer em “Véxoa”, poderia ter sido muito diferente se não tivesse pandemia, mas foram lições muito importantes para a instituição como um todo. Agora, você está fazendo uma pergunta fundamental, obviamente nada pode parar na programação. Repensar o tipo de programação que a gente faz significa repensar o tipo de gestão que a gente faz. São processos que são interligados. Não posso e não vou comentar o problema de outra instituição, mas acho que são posições institucionais de escuta, de cuidado, de ouvir, de pensar, de fazer, que a gente tenta colocar em prática e que, por enquanto, tem dado muito certo. Ter esse espaço da experimentação, criar esse lugar que a própria instituição possa ser surpreendida. E isso tem gerado muita discussão interna, muito interessante, muito potente. Que gera necessidades que vão dar sequência em como a gente repensa a própria instituição, isso não é uma coisa que se faz da noite para o dia, mas as equipes estão reformulando, como a exposição com os artistas indígenas, não ser um projeto *one time only*, mas ser uma coisa mais contínua. Então, por exemplo, a gente desenvolveu agora um projeto de pesquisa junto à Fernanda Pitta que organiza isso, com duas instituições internacionais, na África do Sul e na Europa, para pensar sobre patrimônio material e imaterial, [...] A gente conseguiu criar bolsas para pesquisadoras, inclusive indígenas. Um pós-doc na Pinacoteca. A gente está atualmente trabalhando num outro projeto, chamado “Atos Modernos” que a Horrana Santoz está organizando, que muito fala das questões decoloniais, novas práticas, para refletir sobre as estruturas de poder no museu, as estruturas de poder no mercado de arte. E a Olinda Tupinambá, umas das artistas de “Véxoa”, a gente conseguiu comissionar um novo trabalho que ela comenta muito sobre o legado da arte moderna e a reflexão sobre o ponto de vista de uma artista indígena hoje. Então é muito claro que a gente não só abre, a gente não só expõe, a gente tem que criar diálogo e a gente pretende e tem condição de participar a longo prazo. Para mim foi muito importante, tem muito para fazer, isso tudo é apenas o início.

L.S.: E essa questão da continuidade é realmente crucial e principalmente do fomento. Porque são muitos gargalos. E não adianta a gente eleger um artista para ser o representante de todo um grupo, é importante que se viabilize a possibilidade de que outros artistas desses grupos ou recortes também possam desenvolver seus trabalhos. Porque às vezes a sensação que dá é que são ações meio de fachada, é como se você não

saísse do cânone, no final das contas. Você elege um outro cânone, mas você não atende as necessidades daquele coletivo, daquele grupo. Uma pergunta que eu gostaria de fazer para você também é em relação a questão desse território onde vocês estão inseridos, que é um território bastante complexo. Inclusive nesses últimos dias tem estado muito nas manchetes esses novos conflitos em torno da Cracolândia. É muita especulação também, a questão do Hospital Pérola Byington que vai ser inaugurado. E aí todo um movimento que dialoga muito com a questão da especulação imobiliária. E eu percebo também, desde aquele projeto Nova Luz, que tem um papel muito crucial das instituições culturais nessa ideia de requalificação do espaço urbano. Mas é nítido que isso, por si só, não quer dizer nada, porque por mais que você tenha muitos equipamentos culturais nessa região, a situação das portas para fora é extremamente degradante, é uma situação muito difícil. Como é que você enxerga essa relação com esse território? Como é que você acha que a cultura pode atuar nesse sentido?

J.V.: Acho que são várias frentes. Acho que tem uma mais óbvia, mais evidente, que a gente acha que a cultura traz vida e a gente consegue trazer vida para o centro da cidade. A gente traz atenção, a gente traz cuidado, a gente traz inclusive um olhar público, políticas públicas para o centro. E isso tudo é muito importante, nosso papel é obviamente que a gente quer que o centro, que a situação dos moradores do centro e dos moradores temporários do centro também melhore. Então a gente quer que nossa sociedade, obviamente, não vire as costas a uma parte que é tão fundamental, que é o centro da cidade. E não vire as costas por que tem medo ou por achar estranho e são pessoas que não conhece, etc. Acredito muito que a gente precisa achar formas de ativar esse centro. A gente está construindo um novo edifício da Pinacoteca Contemporânea, que é para inaugurar no final do ano. Então ela é mais um equipamento, exatamente, para reforçar um pouco que aqui tem um legado histórico, aqui tem um lugar para todas e todos. Agora vem também a parte de qual tipo de programas a gente faz, para quem a gente conta essas histórias? Para quem a gente faz qual tipo de programação. Obviamente tem programas que a Pinacoteca faz há muito tempo com diversas organizações, na Cracolândia, com grupos locais para a gente trabalhar. Mas acho que tem uma questão muito importante também que são as comunidades locais, os moradores da Luz, do Bom Retiro, da Santa Cecília. Aqui ao lado foram construídos tantos edifícios, de moradia, e a gente precisa criar formas para que esse público se sinta também convidado para frequentar os equipamentos culturais que estão inseridos aqui.

Porque pior é a gente criar uma programação para as pessoas das zonas chiques da cidade, que só vem e entra de Uber e sai de Uber, mas os locais acham que não é para eles. E ainda tem a situação de violência e drogas no centro, a gente tem um problema muito desintegrado, a gente quer ser um museu para todos e todas. Então nesse sentido acho que a Pina Contemporânea é talvez o maior projeto dos últimos 117 anos da Pinacoteca. Construir um novo prédio, toda a ideia arquitetônica do prédio, provocar um pouco essa inserção, essa ligação direta, para não ser um prédio com uma escadaria enorme, que você precisa de certa coragem, acha que não é para você, que você se sente convidado às atividades. Opera no mesmo patamar, nível né, de ambições artísticas, mas são acessíveis para todas e todos. Isso é um compromisso que vai para além da programação de exposições, vai para a programação educativa, para programações públicas. Eu vejo que isso é a grande responsabilidade, como a gente conduz isso e como a gente cria laços com o público local, e os especialistas, e os usuários, cada um de sua forma para gente realmente estar inserido nas mais diversas vertentes da sociedade.

L.S.: Sim, a questão da monumentalidade é uma questão que eu acho que pega muito nesse sentido. Porque as pessoas às vezes têm medo de entrar nos espaços, o SESC mesmo que tem uma estrutura incrível, super aberta, a gente vê relatos das pessoas pensarem “mas será que eu posso entrar nesse lugar?”. Então é uma questão que acaba sendo importante também. Em relação a esse projeto da Pina contemporânea. A previsão de inauguração é para o ano que vem, 2023?

J.V.: Talvez ao final deste ano, a previsão é no final deste ano.

L.S.: Jochen, em relação ao programa de patronos, que eu acho que tem sido um dos principais meios de aquisição de obras de arte atualmente, eu queria que você me falasse um pouco da dinâmica. Como é essa negociação?

J.V.: É muito simples. O programa começou há 10 anos com 40 indivíduos, casais, famílias e hoje tem mais ou menos 115, cada um fazendo uma contribuição anual. Com esse grande aporte de dinheiro a gente consegue criar um orçamento anual de aquisição de obras. A nossa equipe de curadoria faz um projeto de pré-seleção de obras, sempre um pouco mais do que o bolso permite, e a gente então convida os patronos para uma assembleia anual, onde a gente apresenta tudo que queria adquirir para o acervo e eles

votam, eles participam da decisão final, até a gente ter adquirido todas as obras que cabem dentro do orçamento. A dinâmica é muito simples, totalmente pré-selecionado pela curadoria, então obviamente as políticas de aquisição e acervo norteiam nossa lista de aquisições. Em 2018 foi uma grande lista de artistas mulheres, em 2019 a gente conseguiu adquirir pela primeira vez artistas indígenas, o Jaider Esbell e o Denilson Baniwa. Nessa época a gente já estava olhando muito para a nova montagem do acervo. Claramente, a gente estava vendo qual história a gente quer contar, então eram artistas indígenas, afro-brasileiros. Em 2020 a gente conseguiu dar sequência, a gente fez a exposição “*Véxoa*”, e da própria exposição a gente conseguiu incorporar várias obras importantes ao acervo da Pinacoteca. Em 2021, continuando dessa mesma forma, mas ampliando para uns lados e outros. Então foi uma possibilidade, com os patronos, que a gente tenha de fato um orçamento anual que nos permite, diferente de todas as outras instituições de São Paulo, que é um orçamento que a gente pode adquirir obras, sem depender da Lei Rouanet de um lado ou pedir só apenas doações para o acervo. Então é bonito porque permite a gente fazer aquisições estratégicas, que a gente considera importante que seja comprado em alguns momentos. Mas também tem um outro fato muito bonito, é uma aquisição compartilhada, então é uma aquisição da sociedade civil para o acervo do Estado. Isso é muito simbólico e acho que isso tem sido um processo muito bonito, porque a gente percebe como nosso trabalho também tem alterado o que... a gente introduz artistas inclusive para o conhecimento dos patronos. A gente percebe como nos últimos anos houve uma ampliação de repertório, de vocabulário, dos nossos patronos, das instituições e isso é muito prazeroso, poder ver isso reverberar inclusive no grupo dos patronos. Outro exemplo, o Makú, as duas grandes pinturas que foram comissionadas para a exposição *Véxoa*, que agora substituíram na entrada da Pinacoteca os dois Di Cavalcanti e assim, a entrada mudou. Inclusive uma mudança aspectual, a gente acha, para o edifício inteiro.

L.S.: Eu gostaria então de te fazer uma última pergunta. Quando você pensa no futuro da Pinacoteca, qual legado você gostaria de deixar para a instituição e como você imagina o futuro dessa instituição?

J.V.: Eu acho que tem uma mistura de duas frentes e, obviamente, quando se pensa em ampliação imediatamente, para um legado, se pensa em sustentabilidade. Como criar formas para que a instituição consiga se sustentar a longo prazo, sustentar financeiramente e com as questões, os discursos, as questões que ela levanta. Então a

sustentabilidade financeira e intelectual. No país que a gente está vivendo, a gente vê ambas sob ataque. Então, obviamente, uma preocupação principal é como superar essa fase de contravento e como garantir que tenha uma segurança para uma instituição que tem quase 120 anos, eu acredito que são todos só ventos e ela vai continuar e continuar. Mas tem que fazer muita coisa para garantir isso. Então tem esse lado, mas o outro eu acho que é uma questão que consegue se alimentar dessas contradições das quais a gente falou. E se alimentar num sentido muito positivo. Se alimentar mesmo da contradição, da missão de preservar o patrimônio, de pensar sobre a nossa história, de repensar a história, de questionar a história. Mas também sempre de imaginar outros povos ao futuro, de dar voz a outras vozes. Desculpa, não de dar voz no sentido de decidir quem tem voz, mas de servir para que outros tomem as vozes e ser esse lugar plural, onde esse debate pode surgir, isso eu desejo muito. Eu tenho uma experiência muito maravilhosa, que me ensinou muito, não só a mim, mas para muitas pessoas no museu. Em 2018, a gente teve a exposição “Mulheres Radicais”, exatamente no período das eleições e na segunda-feira, depois do primeiro turno, tinha mais que 3 mil pessoas no museu. O que as pessoas estavam procurando no museu? E, principalmente, eram mulheres.

L.S.: Olha só! Ou seja, interferindo na história, na formação política, na vida. Muito bom. Eu te agradeço muito pela sua disponibilidade para a gente conversar. Muito obrigada!!

J.V.: Obrigado! Sucesso e bom trabalho

São Paulo, 24 de maio de 2022.