CEFET/RJ
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA

REFLEXÕES EM TORNO DA PRESENÇA NEGRA NA GESTÃO DE ESPAÇOS CULTURAIS NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Gisele Jacob dos Santos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Relações Étnico-raciais, do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestra em Relações Étnico-Raciais.

Orientador: Dyego de Oliveira Arruda

Rio de Janeiro/RJ

Maio/2023

REFLEXÕES EM TORNO DA PRESENÇA NEGRA NA GESTÃO DE ESPAÇOS CULTURAIS NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Relações Étnico-Raciais, do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestra em Relações Étnico-Raciais.

Gisele Jacob dos Santos

Banca Examinadora:

_____

Presidente, Professor Dr. Dyego de Oliveira Arruda (CEFET/RJ - Orientador)

_____

Professor Dr. Fábio Sampaio de Almeida (CEFET/RJ – Membro interno)

_____

Professora Dra. Ohana Boy Oliveira (UFBA – Membro externo)

_____

Professora Dra. Aza Njeri (PUC-Rio – Membro externo)

Rio de Janeiro/RJ
Maio/2023

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central do CEFET/RJ

S237 Santos, Gisele Jacob dos
Reflexões em torno da presença negra na gestão de espaços culturais na cidade do Rio de Janeiro / Gisele Jacob dos Santos. — 2023.
124f. + anexo : il. color. , enc.

Dissertação (Mestrado) Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, 2023.
Bibliografia : f. 122-124
Orientador: Dyego de Oliveira Arruda

1. Negras – Rio de Janeiro (RJ). 2. Centros culturais. 3. Arte e sociedade. 4. Racismo. I. Arruda, Dyego de Oliveira. (Orient.). II. Título.

CDD 305.8960815

Elaborada pela bibliotecária Tania Mello – CRB/7 nº 5507/04

Sou de Nanã ewa ewa ewa e
Sou de Nanã ewa ewa ewa e
Sou de Nanã ewa ewa ewa e
Sou de Nanã ewa ewa ewa e
(Trecho da música “Cordeiro de Nanã”, de Matheus Aleluia e Dadinho)

Para a minha mãe maior.
Para a mais velha de todas.
Para Nanã
Saluba Nanã!

AGRADECIMENTOS

E lá se foram quase dez anos desde o primeiro desejo em cursar uma pós-graduação e às vezes ainda é difícil acreditar que cheguei até aqui, mas cheguei, chegamos. Por mais que o caminho da escrita seja solitário, não chego sozinha. E nessa caminhada da vida acadêmica, ter mãe e pai presentes e por perto, é privilégio. Todos os agradecimentos de todas as minhas conquistas serão sempre para Regina e Jorge. Muito obrigada pela vida e pelas inúmeras possibilidades de adquirir conhecimento que vocês sempre nos ofertaram, para mim e para minha irmã. Feliz é a família que pode ter a experiência de afeto que eu tive e continuo tendo com vocês três. Obrigada, obrigada e obrigada!

Ao meu companheiro Marcos que acompanhou de perto todo esse processo. Só a gente sabe o que foi esse período, não é mesmo? Obrigada por todo apoio, abraço quentinho, café, almoço e lanchinhos. Obrigada pelos cuidados com a nossa casa, comigo e com a gente. Você sempre dizia: “vamos terminar esse mestrado juntos” e então, cá estamos. Obrigada amor.

Seria impossível listar o nome das amigas e amigos que me deram apoio, mensagens de carinho e incentivo ao longo dessa caminhada. Como boa sagitariana, carrego uma comunidade inteira de pessoas amadas que torceram por esse feito, cada uma a sua maneira e do seu jeitinho. Algumas mais de perto, outras mais longe, mensagens diárias no WhatsApp ou áudios longos, não importa! Vocês foram e são fundamentais. Deu tudo certo!

Obrigada equipe Observatório de Favelas, em especial Isabela Souza e André Reis por todo o apoio e flexibilizações que possibilitaram condições confortáveis para a escrita dessa dissertação. E claro, muito obrigada equipe Arena Carioca Dicró por todo suporte ao longo desse período.

Agradecimento especial às entrevistadas que aceitaram realizar as entrevistas, contribuindo generosamente com suas histórias e com seus atravessamentos no campo da gestão cultural. Muito obrigada Zélia Peixoto, Gisele de Paula, Adrine Castro e Alexandra Souza.

Por fim, agradeço imensamente à professora Ohana Boy, à professora Aza Njeri e ao professor Fábio Sampaio por terem aceitado o convite em participar da banca de defesa, bem como partilharem suas impressões e contribuições.

Ao professor e orientador Dyego Arruda minha maior gratidão! Muito obrigada por tornar essa intensa jornada acadêmica um lugar de escuta e trocas respeitosas. Como foi bom construir essa dissertação com o seu apoio e orientação. Obrigada demais!

“Em um mundo em que a raça define a vida e a morte, não tomá-la como elemento de análise das grandes questões contemporâneas demonstra a falta de compromisso com a ciência e com a resolução das grandes mazelas do mundo” (ALMEIDA, 2021, p. 57).

RESUMO

Reflexões em torno da presença negra na gestão de espaços culturais na cidade do Rio de Janeiro

Este trabalho propõe investigar as potências que emergem a partir da presença de mulheres negras em cargos de gestão em equipamentos culturais na cidade do Rio de Janeiro. A partir da complexidade do campo artístico-cultural, apresentaremos como as práticas culturais ainda funcionam como instrumentos (re)produtores do racismo, de modo que tentaremos elucidar quais seriam os caminhos possíveis para enegrecer a gestão em equipamentos culturais. A pesquisa foi construída através de uma perspectiva racializada no campo da produção cultural junto às bases teórico-analíticas que costuraram a estrutura da dissertação. Iniciando com a abordagem da autoridade racial para produção de conhecimento (KILOMBA, 2019), onde refletimos criticamente as relações raciais de poder. O mito da democracia racial (NASCIMENTO, 2016; GONZALEZ, 2020) irá abordar o contexto histórico e político do setor cultural e tratar seus desdobramentos para as relações de trabalho no campo da cultura. Por fim, ao analisarmos a lógica do racismo, junto à compreensão da atuação das ações afirmativas, o conceito de reparação (KILOMBA, 2019) é trabalhado no intuito de buscarmos possibilidades coletivas para enegrecer os percursos da produção cultural. Por meio de uma abordagem qualitativa, foram realizadas quatro entrevistas com mulheres negras gestoras de equipamentos culturais localizados na periferia e em espaços hegemônicos da cidade do Rio de Janeiro. Com as devidas autorizações das gestoras, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, de modo que o referido conteúdo compõe a análise de dados e avaliação dos resultados com base nas experiências e subjetividades (KILOMBA, 2019) das entrevistadas. Assim, a pesquisa nos possibilitou inferir sobre as potencialidades surgidas a partir das presenças negras em espaços de cultura, institucionalidades culturais, bem como nos processos da gestão cultural. A presença negra em espaços de poder, decisão e prestígio, sobretudo a presença de mulheres negras, fomenta narrativas institucionais antirracistas e democráticas, fortalece a construção de pautas culturais afrorreferenciadas, protagonizando artistas negras e negros enquanto imagens positivas e inspiradoras para a comunidade negra em geral.

Palavras-chave: Equipamento cultural; Gestão cultural; Pautas raciais; Reparação.

ABSTRACT

Reflections towards the black presence on the management of cultural spaces in Rio de Janeiro city

This current work aims to investigate the powers that emerge from the presence of black women in management roles in cultural spaces in Rio de Janeiro city. Out of the complexity of the artistic-cultural field, we are going to present how cultural practices still working as propagating instrument of racism and the possible ways to blacken up the management in cultural spaces. This research was built through a racialized perspective in the field of cultural management together with theoretical-analytic basis seizing the structure of this dissertation. Beginning with the approach of the racial authority for production of knowledge (KILOMBA, 2019) where we critically reflect upon the racial relations of power. The myth of racial democracy (NASCIMENTO, 2016; GONZALEZ, 2020) is going to debate the historical and political context of the cultural sector and deal with its outspreads towards the work relations in the culture field. Finally, as we analyze the logic of racism combined with the comprehension of affirmative actions, the concept of reparation (KILOMBA, 2021) is used in the purpose to find collective possibilities to blacken up the ways of cultural management. By means of qualitative approach, four interviews with black women managing cultural spaces located in the outskirts and hegemonic places in Rio de Janeiro city were carried out. With the due authorization of these women, the interviews were recorded and transcript afterwards; the referred contents compose the data analysis and the evaluation of the results based in the experiences and subjectivities (KILOMBA, 2019) of these women. Thus, this research gives us the opportunity to infer about the powers arisen from the presence of black people in cultural spaces, cultural institutions as well as in the processes of cultural management. The presence of black people in leading, decision, and prestige spaces, especially black women, promotes anti-racist and democratic institutional narratives; strengthen the building of black referenced cultural agenda staring black artists as inspiring and positive images for the black community in general.

Keywords: Cultural space; Cultural management; Racial agenda; Reparation

SUMÁRIO

Introdução 12
Objetivo Geral 27
Objetivos Específicos 27
Estrutura do trabalho 27
1. Pré-produção – Procedimentos Metodológicos da Pesquisa 30
2. Produção – A Produção Cultural no Brasil: Cultura, Raça e Poder 42
2.1. Breve contexto histórico-político da produção cultural no Brasil 43
2.2. Gestão cultural e espaços culturais 46
2.3. Espaços culturais e práticas periféricas 53
2.4. Profissionalização do setor cultural 58
3. Prestação de Contas – A lógica do Racismo e a Responsabilidade Coletiva 66
3.1. Presença negra? 67
3.2. Mulheres negras gestoras culturais 72
3.3. Caminhos possíveis para enegrecer a produção cultural e a gestão de espaços culturais 75
4 – Pós-produção: Avaliação de Dados e Resultados 88
4.1. Experiências: presença e voz 96
4.1.1. Equipamento cultural e território 100
4.1.2. Equipamento cultural e pautas raciais 104
4.1.3. Relações de trabalho e pautas raciais 109
4.1.4. Elementos potentes a partir da presença negra 113
4.1.5. Caminhos possíveis para enegrecer a gestão cultural 115
Considerações Finais 119
Referências 122
Anexo 1 125
Anexo 2 129

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

Quadro 1: Estruturando as etapas do trabalho de pesquisa, tendo como base um olhar racializado para a produção cultural 28

Quadro 2: Mulheres negras gestoras culturais entrevistadas 40

FIGURAS

Figura 1: O "lugar" do produtor cultural 59

Figura 2: Os "lugares" do gestor cultural 59

Figura 3: Gráfico das inscrições do curso de Engenharia Cultural 2021 62

Figura 4: Gráfico das inscrições do curso de Engenharia Cultural 2022 62

Figura 5: Peça gráfica de divulgação da roda de samba com Nina Rosa e show Sankofa com Jéssica Ellen (novembro/2018) 80

Figura 6: Registro da exposição-intervenção 'Qual é a sua referência negra?' (novembro/2018) 80

Figura 7: Peça gráfica de divulgação do show do grupo Bongar (novembro/2018) 81

Figura 8: Peça gráfica de divulgação do show do cantor MVBill com participação de MC Martina (novembro/2018) 81

Figura 9: Peça gráfica de divulgação do show "Laso e a Banda Preta" (março/2019) . 82

Figura 10: Peça gráfica de divulgação do show da cantora Clara Anastácia (maio/2019) 82

Figura 11: Peça gráfica de divulgação da programação Rodas de Quinta, com Razões Africanas do Jongo da Serrinha (maio/2019) 83

Figura 12: Peça gráfica de divulgação do show "Pra Gira Girar – Acústico: uma celebração aos Tincoãs" (agosto/2019) 83

Figura 13: Peça gráfica de divulgação do show "Luciane Dom e banda" (outubro/2019) 84

Introdução

O presente trabalho investiga a presença de pessoas negras em cargos de poder e liderança em espaços culturais na cidade do Rio de Janeiro, a partir de uma base teórico-conceitual majoritariamente de autoras/es negras/os, possibilitando o enegrecimento das análises a serem expostas nesta pesquisa. Mulheres negras gestoras culturais são sujeitas centrais nesse estudo para compreendermos como sua atuação profissional dialoga com o debate entre raça e gênero no campo cultural. Ao compreendermos equipamentos culturais como instrumentos que possibilitam analisar as disputas e complexidades do campo da Cultura, serão apresentadas as subjetividades e processos simbólicos (re)produzidos através da presença de profissionais negras ocupando um cargo de gestão em instituições culturais.

As instituições e organizações culturais serão tratadas, aqui, a partir do campo cultural, mais precisamente: equipamentos, centros e/ou espaços culturais. Os termos serão tomados como sinônimos, identificados, no escopo deste trabalho, como ferramentas de análise para apoiar a compreensão das questões étnico-raciais que atravessam a gestão cultural.

Em suma, considero os equipamentos, centros e/ou espaços culturais como edificações destinadas a práticas culturais (teatros, cinemas, bibliotecas, museus, etc), podendo também assumir um caráter pluricultural, dedicado a todos os tipos de arte, atividades culturais, formativas, programações diversas e intensas e, principalmente, ações continuadas (COELHO, 1997). Tratam-se de espaços voltados sobretudo à sociabilidade e trocas simbólicas, experiências tão potentes quanto a programação artística efetivamente veiculada em espaços culturais. Portanto, os equipamentos culturais perfazem organismos vivos, abertos à reflexão sobre o mundo contemporâneo e vetor de transformações na realidade local (AVELAR, 2008).

Espaços culturais são responsáveis por abrigar e contemplar a diversidade, não só do campo artístico, mas do político, social, simbólico, subjetivo e sensível. “Os centros culturais são espaços para cultivar a capacidade de romper e criar” (MILANESI, 2003, p. 145), responsáveis por estimular práticas de sociabilidade, fomentar uma relação de participação ativa e contribuir para o desenvolvimento nos campos da criação, pertencimento, representatividade e alteridade. “Procurar reativar as diferenças,

diversificar o pensamento e mostrar que há outras formas de se olhar para o mundo além dos discursos oficializados pela escola, pela instituição e pela mídia" (CENNI, 1991, p. 199) são funções que atravessam a constituição e a própria razão de ser dos espaços culturais.

Para uma localização geográfica e social, a investigação aborda as dinâmicas de gestão praticadas por equipamentos culturais situados em territórios centrais e periféricos da cidade do Rio de Janeiro. Esses territórios devem ser entendidos e diferenciados baseados na hegemonia dominante presente nos espaços centrais da cidade e a forte estigmatização socioespacial junto à insuficiência histórica de investimentos (SILVA, 2014) presentes nos espaços periféricos e favelados da cidade do Rio. Para a cidade carioca, a categoria centro pode ser estendida para a zona sul, por serem espaços dotados de privilégios e representações dominantes. Ou seja, centro e periferia são territórios completamente distintos, marcados pelo abismo da desigualdade social (e também racial) que caracterizam e definem esses espaços urbanos.

Historicamente, a periferia foi vista como um território de ausência e transição, que deveria ter como referência e destino o "outro", no caso, o espaço do centro, exemplar por excelência (SILVA, 2014). Importante destacar que mesmo a periferia sendo marcada por representações negativas e visões reducionistas, este trabalho se compromete com o debate a partir da sua potência e suas expressões positivas, sua intensa sociabilidade e a forte valorização dos espaços comuns como lugares de convivência (SILVA, 2014).

A hegemonia dominante das regiões centrais e a forte estigmatização da periferia (SILVA, 2014) são elementos que não definem esses territórios, mas marcam as atuações e impactam os processos de gestão dos equipamentos culturais neles localizados. Assim como a construção da programação, processos curatoriais, mapeamento de ações cotidianas e estratégicas, mobilização de público, planos de comunicação, dentre outras ações desenvolvidas, no campo da gestão, no interior de um espaço cultural.

Por uma escolha metodológica e coerente com o meu percurso profissional, o território periférico estará presente nas análises da dissertação enquanto potência de experiências e metodologias possíveis para ampliar ferramentas de gestão, dialogando com este território enquanto referência para práticas democráticas e antirracistas.

Assim, é fundamental trazer as categorias "central" e "periférico", pois elas também racializam o debate e podem aprofundar elementos como hegemonia, privilégios

e desigualdades. A análise das entrevistas com gestoras de espaços culturais apoia essa discussão, pois permite problematizar a gestão de equipamentos culturais em territórios distintos a partir da perspectiva de quem está inserida no contexto.

Ao considerar o posicionamento que devo adotar, enquanto pesquisadora, ante ao objeto e tema da presente pesquisa, me filio à perspectiva da intelectual e artista Grada Kilomba (2019, p. 83), que aponta o seguinte:

> (...) não concordo com o ponto de vista tradicional de que o distanciamento emocional, social e político é sempre uma condição favorável para a pesquisa, melhor que o envolvimento mais pessoal. Ser uma pessoa ´de dentro´ produz uma base rica, valiosa em pesquisas centradas em sujeitos.

O presente trabalho nasce, portanto, a partir das minhas inquietações enquanto pesquisadora, mulher, negra, suburbana[1] da cidade do Rio de Janeiro e gestora cultural atuante em equipamentos de cultura há mais de dez anos. Ao longo da minha graduação, pós-graduação e trajetória profissional, foi possível identificar o protagonismo de pessoas brancas em cargos de poder e liderança, como também se apresentavam em maior quantidade em relação aos profissionais negros, ocupando cargos como coordenações, diretorias e gerências. Já as pessoas negras estavam em espaços subalternizados e funções de menor destaque, como recepcionistas, atendentes de público, limpeza e serviços gerais.

Outro fator mobilizador e determinante para o direcionamento desta pesquisa foi a edição 26 da Revista Observatório Itaú Cultural (2019), com o título "Gestão de pessoas em organizações culturais". Neste periódico, artigos e entrevistas abordando o tema da gestão de equipamentos culturais são intercalados por um ensaio fotográfico (em preto e branco) com colaboradores de diferentes instituições culturais da cidade de São Paulo. O debate racial não aparece como tema de nenhum texto ou alguma proposição de reflexão ao longo da Revista.

Através das imagens da supracitada publicação e da minha leitura, foi possível identificar profissionais negros em menor quantidade em relação aos profissionais brancos, que por sua vez, estão ocupando cargos como analistas, supervisores e gerências. Neste ponto, não há intenção e não cabe reproduzir um procedimento de

[1] Entende-se como suburbana, pessoas oriundas do subúrbio do Rio de Janeiro ou subúrbio carioca, um conjunto de bairros geograficamente distante dos grandes centros econômicos e hegemônicos da cidade, localizados nas zonas norte e oeste do Rio de Janeiro.

heteroidentificação, por exemplo. O mais importante aqui é o fato de a representatividade negra presente naquele ensaio fotográfico ter alcançado apenas cargos vistos como subalternizados e, mais uma vez, não enxergar corpos parecidos com o meu ocupando cargos de destaque em uma organização cultural.

O fato de o referido periódico ser direcionado para a cidade de São Paulo, não deslegitima o recorte deste trabalho voltado para a cidade do Rio de Janeiro e não nega a sua pertinência, pois referem-se a realidades semelhantes, por se tratarem de centros urbanos de grande importância econômica e cultural para o país. A Revista Observatório Itaú Cultural se apresenta então apenas como um fio condutor desta investigação.

Com a leitura da pesquisa Cultura nas Capitais: como 33 milhões de brasileiros consomem diversão e arte, realizada pelos autores João Leiva e Ricardo Meirelles (2018), podemos ter uma melhor compreensão em relação a este recorte e como as práticas culturais localizadas em grandes metrópoles são semelhantes. Cultura nas capitais investiga os hábitos culturais de doze capitais brasileiras e como os moradores dessas cidades se relacionam (ou não) com atividades culturais e de lazer.

As cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, juntamente com Porto Alegre, Curitiba, Belo Horizonte e Brasília, registram os maiores Produto Interno Bruto per capita (PIB) e Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Logo, é possível perceber que cariocas e paulistas possuem maior consumo e consequentemente maiores possibilidades de ofertas de bens culturais. Uma vez que "o interesse por cultura é fortemente influenciado pelo nível de educação e pela renda, as capitais que apresentam melhores indicadores nessas áreas tendem a ter uma parcela maior de pessoas participando de atividades culturais" (LEIVA; MEIRELLES, 2018, p. 168).

Mesmo com o panorama apresentado acima, é de extrema importância considerar a desigualdade social presente nessas grandes capitais brasileiras e, consequentemente, a desigualdade racial que também atravessa as relações de poder e impossibilita vivenciar experiências culturais de forma ampliada e democrática.

O debate racial é apresentado na pesquisa de Leiva e Meirelles (2018), destacando a influência da desigualdade racial no acesso à cultura. Ainda que os dados apresentem um maior interesse da população negra por atividades culturais, "há barreiras objetivas e subjetivas às atividades culturais nas grandes cidades brasileiras (...). Há espaços considerados de elite nos quais negras e negros ainda hoje, 130 anos depois da Abolição,

evitam ir por sentimento de inadequação, falta de pertencimento e medo de discriminação" (OLIVEIRA; REIS, 2018, p. 98).

Assim, este estudo será encaminhado destacando e refletindo acerca das complexidades da produção cultural tendo equipamentos culturais enquanto referencial teórico para análise, centralizando a presença negra na gestão das instituições culturais junto ao protagonismo da população negra na construção das manifestações artísticas deste país.

Ao longo dessa pesquisa, iremos trabalhar com a dualidade entre ausências e presenças negras, como ambas performam no campo artístico e cultural no que diz respeito aos espaços de gestão, liderança e destaque nas instituições e organizações culturais. Para além dos significados dos termos, como a expectativa de um comparecimento, por exemplo. Para este trabalho, entende-se presença como existência atuante e protagonista de determinada narrativa ou contexto histórico e, por consequência, compreendemos ausência como inexistência, presença distante ou até mesmo ignorada.

O racismo faz parte da ordem social (ALMEIDA, 2021), por esta razão, é importante demarcar a importância em analisar os processos sociais a partir desta perspectiva. O racismo será tratado, no âmbito desta pesquisa, sob uma ótica sistêmica, apoiada pelos conceitos de racismo institucional e estrutural (ALMEIDA, 2021).

O racismo institucional não é percebido de forma objetiva, causando muitos conflitos e discordâncias em relação à esta prática, com a justificativa rasa de que se trata de um sistema, de uma estrutura historicamente estabelecida, desenvolvendo, assim, uma espécie de padrão civilizatório, no qual práticas racistas são normalizadas e encaradas como um comportamento a ser seguido, isento de qualquer forma de questionamento ou punição. Entretanto, o racismo enquanto sistema não retira a responsabilidade individual e não pode ser um álibi para condutas racistas (ALMEIDA, 2021).

> As instituições são apenas a materialização de uma estrutura social ou de um modo de socialização que tem o racismo como um dos seus componentes orgânicos. Dito de modo mais direto: as instituições são racistas porque a sociedade é racista (ALMEIDA, 2021, p.47).

Nesta perspectiva, o racismo se constitui enquanto sistema presente no cotidiano e na estrutura social. Ou seja, ele não foi criado pela instituição, mas vem sendo reproduzido por ela no momento em que o poder ganha a centralidade das relações e das

dinâmicas econômicas, políticas, sociais e culturais. Com isso, este estudo prevê discutir como as instituições culturais reforçam práticas racistas presentes na conjuntura social cotidiana, bem como os impactos da manutenção desta ordem social para a construção de equipes de equipamentos culturais e para as narrativas contidas nas programações artísticas.

O mito da democracia racial será trabalhado a partir dos estudos dos pensadores e autores Abdias Nascimento (2016) e Lélia Gonzalez (2020), objetivando relacionar o racismo à um sistema de dominação, responsável por sustentar uma hierarquização social e manter a subalternização da população negra. Para esta análise, o mito da democracia racial será direcionado para as relações de trabalho que operam na gestão de espaços culturais.

Como a figura de uma gestora negra ou gestor negro pode impactar nas pautas e narrativas de um determinado equipamento de cultura? Como a identidade e todas as experiências que um corpo negro carrega podem contribuir diretamente nas metodologias de gestão a serem utilizadas como ferramentas de trabalho?

Sendo a Cultura uma área de conhecimento que possui a diversidade na base de sua essência, por qual razão o espanto social ocorre quando um indivíduo negro ocupa um cargo de poder em uma instituição cultural? E por qual motivo naturalizamos sua ausência, bem como a presença de gestores culturais brancos e brancas em espaços de comando? Como as organizações culturais compreendem internamente as camadas do racismo estrutural e institucional? Quais tensionamentos atravessam a presença de pessoas negras em espaços de gestão de equipamentos culturais?

A pesquisa investigará caminhos possíveis para enegrecer os discursos do campo cultural, silenciados pela lógica colonial eurocêntrica branca, presente na construção da sociedade brasileira. Proponho a reparação como um dispositivo para a mudança de estruturas e abandono de privilégios (KILOMBA, 2019), visando o fortalecimento das práticas antirracistas e políticas reparadoras nas organizações, para a garantia da permanência da população negra em todos os espaços da vida social.

O acúmulo de mais de dez anos de experiência profissional em equipamentos de cultura, me possibilita reconhecer um sentimento de solidão em ser uma das únicas pessoas negras que integraram o organograma principal das equipes em que já trabalhei, não como um caso isolado, e sim um reflexo da estrutura racista em que vivemos.

Entre estágios e trabalhos profissionais, foram cinco anos atuando no mercado cultural na cidade do Rio de Janeiro em instituições de ensino, escolas de arte, produtoras de cinema e projetos culturais, editoras e produções de eventos em geral. Após esse período de circulação por diferentes campos de atuação do meio cultural, assumo o cargo de produtora executiva na Arena Carioca Dicró, entre os anos de 2012 e 2014. Neste período, meu olhar crítico é ampliado e passo a compreender a importância da existência de equipamentos culturais para a sociedade, bem como me aproximo das especificidades da gestão cultural em territórios periféricos.

Inaugurada em junho de 2012, a Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira - Dicró é um espaço cultural da Prefeitura do Rio de Janeiro, cogerido pela Secretaria Municipal de Cultura e pelo Observatório de Favelas do Rio de Janeiro[2]. Localizada no Conjunto de Favelas da Penha, o espaço destaca-se por ser um grande centro de difusão de produtos artísticos, possui um teatro com capacidade para 338 pessoas e abriga a formação em diversas linguagens artísticas dentre elas balé, jazz, teatro, passinho, dança de salão, dança árabe, dança charme e capoeira.

Com o objetivo de contribuir com a democratização dos cenários de produção cultural da cidade do Rio de Janeiro, a Arena Dicró pretende tornar-se referência como centro cultural suburbano, democratizando o acesso aos bens culturais, e contribuindo com processos de mobilização, difusão e formação nas diversas áreas de expressões culturais.

Acredito que esta experiência profissional tenha sido mais uma camada incorporada à minha consciência racial, visto os questionamentos oriundos de profissionais e de artistas que chegavam ao espaço para, assim como eu, exercer seu ofício: "É você a produtora?". Aparentemente essa pergunta não deveria causar estranheza, pois é uma dúvida comum para localizar a pessoa responsável e o ponto focal para os encaminhamentos de produção, ou seja, uma situação cotidiana para as dinâmicas de trabalho dessa natureza. O trabalho da produção executiva de um espaço cultural

[2] Fundado em 2001, o Observatório de Favelas é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público sediada no Conjunto de Favelas da Maré, dedicada à produção de conhecimento e metodologias visando incidir em políticas públicas sobre as favelas e periferias e promover o direito à cidade. De forma propositiva e ativa pauta a agenda da cidade por meio da produção e difusão de conhecimentos; do desenvolvimento de metodologias de intervenção, mobilização e formação; e da articulação e implementação de processos de incidência política e qualificação do debate público (OBSERVATÓRIO DE FAVELAS, s/d).

consiste, em resumo, em acompanhar todas as etapas para que determinado evento, projeto ou ação seja realizado com sucesso: desde a criação à administração das ações, intermediando as relações dos artistas e demais profissionais da área com o poder público, além das empresas patrocinadoras e o público consumidor (AVELAR, 2008).

Entretanto, as subjetividades seguidas dessa pergunta, quase uma abordagem, evidenciavam o incômodo de quem perguntava, assim como todo o processo a ser desdobrado até a finalização daquele trabalho. Escutei e respondi essa "dúvida" inúmeras vezes, na Arena Carioca Dicró e em outros espaços culturais em que trabalhei. Foi necessária uma observação mais crítica para compreender como a cor da minha pele, a textura dos meus cabelos (que estavam em recente processo de finalização da transição capilar) e, principalmente, a minha presença, motivavam essa indagação.

Como relatado acima, escutei essa pergunta em diferentes momentos da minha profissão e talvez em diferentes versões. Entretanto identifiquei o tamanho do impacto dessa repetição quando li na rede social Instagram um pequeno texto com o título "É você a produtora?". Trata-se de um projeto chamado Iadolês Residência Criativa (2022), focado na área de produção cultural e voltado para mulheres negras e periféricas. A Residência é gerenciada pela produtora cultural, Simone Braz e o texto foi postado logo após o dia Internacional da Mulher, dia 08 de março de 2022, e aponta de forma simples e profunda como o tratamento na área cultural é diferenciado quando existe uma profissional negra envolvida. Denuncia o quanto essa pergunta carrega uma desqualificação e invisibilização desse grupo social formado por mulheres negras trabalhadoras da cultura.

Muitas práticas racistas não são possíveis de serem compreendidas imediatamente, dependem de uma percepção mais atenta às sutilezas e detalhes que tornam o racismo um sistema tão ardiloso e consolidado.

Apesar dos muitos questionamentos e trocas não amistosas, foi possível vivenciar muito afeto, colher amizades verdadeiras e duradouras na Arena Dicró, que anos mais tarde me acolheria novamente, mas agora no cargo de coordenação. Importante indicar nesta análise a bagagem de repertório estético e subjetivo para a construção do meu olhar para a gestão cultural e para a gestão de espaços culturais, a partir da convivência com uma equipe negra e periférica e com um público com o mesmo perfil. A memória dessa

convivência me trouxe base para esse processo de pesquisa e contribuiu para as reflexões acerca dos cargos assumidos posteriormente.

No início de 2014, sou convidada para assumir um cargo de coordenação de produção no Centro Municipal de Arte Hélio Oiticica (HO), espaço gerido pela Secretaria Municipal do Rio de Janeiro e localizado no centro da cidade do Rio de Janeiro. Movida por um desejo de circular pela cidade, estar mais próxima de outros movimentos de produção e, principalmente, buscando outras experiências para a minha carreira, faço a escolha pela saída da Arena Dicró e assumo a coordenação de produção do HO até julho do mesmo ano. Esse trabalho foi breve e possui algumas questões sensíveis no que diz respeito à gestão, composição e diversidade da equipe, composta majoritariamente por pessoas brancas. Uma equipe com sete pessoas: uma diretora, cinco coordenadoras e uma secretária. Com exceção à minha presença, todas mulheres brancas. Neste caso, o cargo de coordenação não condizia com as atribuições requisitadas deste posto. Desta forma, não considero efetivamente ter assumido um cargo de liderança e de coordenação da área. Houve um esforço muito grande da direção para compor essa equipe, tendo em vista os desafios burocráticos a serem enfrentados na esfera pública para o desenvolvimento e realização de trabalhos de qualquer natureza, sobretudo projetos dos campos artísticos e culturais.

Em agosto de 2014, assumo o cargo de assistente de programação da Biblioteca Parque Estadual – BPE, projeto concebido pela Secretaria de Cultura do Estado do Rio de Janeiro com a gestão realizada pelo Instituto de Desenvolvimento e Gestão - IDG. Foi uma experiência mais aproximada ao meio corporativo, alinhada à uma estrutura de trabalho organizacional mais rígida, que por sua vez evidenciava os padrões estabelecidos na composição das equipes, processos de gestão pouco sensíveis à recepção dos públicos e suas especificidades e, por fim, uma certa fragilidade na construção das programações. O projeto das Bibliotecas Parque foi criado com o intuito de oferecer para regiões pobres do estado, além de um grande acervo de livros, atividades culturais de diversos formatos em um equipamento cultural amplo e moderno. Junto à unidade do centro da cidade, a Estadual, também foram instituídas unidades na Rocinha, Niterói, Manguinhos e Alemão. Hoje o projeto das Bibliotecas Parque está sendo conduzido diretamente pelo poder público através da Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa do Rio de Janeiro, em funcionamento estão as unidades do centro, Rocinha e Manguinhos.

Especificamente sobre a equipe principal da Biblioteca Parque Estadual, eram mais de 20 colaboradoras/es que se dividiam entre equipes maiores: programação, educativo, atendimento, acervo e comunicação. Não será possível afirmar o quantitativo exato de colaboradoras negras e colaboradores negros naquele momento, porém, arrisco indicar um número inferior a cinco profissionais.

Um elemento interessante nessa experiência na BPE, agora com um olhar racializado para essa memória, foi a relação da instituição com um dos públicos mais assíduos do espaço: pessoas em situação de rua, em sua maioria pessoas negras. Pelo fato de a Biblioteca estar localizada no centro da cidade do Rio Janeiro, em frente ao terminal rodoviário Central do Brasil, muitas pessoas em situação de vulnerabilidade tinham o espaço não só como um apoio, mas também como um abrigo, principalmente em dias de chuva. Entre 2014 e 2015, período em que estive trabalhando na BPE, esse tema sempre foi polêmico e pouco trabalhado institucionalmente. Existia uma carência de suporte às equipes e condições especializadas para realizar um atendimento satisfatório para este público.

Neste equipamento, existia uma equipe dedicada ao atendimento de público e por esta razão, a minha relação com todos os públicos de uma maneira geral não era tão próxima. Indico que as impressões aqui relatadas são fundamentadas em depoimentos em reuniões de equipe, diálogos com as equipes e olhar atento às dinâmicas gerais de funcionamento do espaço.

De junho de 2015 a junho de 2021, estive como analista de Cultura no Serviço Social do Comércio do Rio de Janeiro (Sesc Rio) – que compõe a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio de Janeiro (Fecomércio - RJ) – que abriga as seguintes áreas: cultura, educação, esporte, recreação, saúde, turismo social e assistência. Na unidade Ramos, trabalhei entre 2015 e 2019, e na Tijuca, até 2021, ambas localizadas na zona norte da cidade do Rio. Precisamente na unidade Ramos, situada em uma área popular da cidade, próximo ao Conjunto de favelas do Alemão, foi possível me reaproximar do público mais periférico e também da classe artística local. No que se refere à construção de uma programação cultural, essa vivência me ofereceu subsídios para analisar a relação das práticas culturais junto à presença, participação e fruição de pessoas negras, enquanto público. Ademais, esta experiência me possibilitou, analisar, em qualidade e quantidade, a presença de programações artísticas que tenham em seu

escopo debater pautas raciais ou simplesmente afirmar a ocupação de pessoas negras e suas histórias, costumes e cultura em geral.

Em março de 2018, sou impulsionada a desenvolver um olhar ainda mais crítico, político e racializado para a construção das pautas e de todos os processos relacionados ao fazer artístico, cultural e, mais uma vez, político. A partir de uma grande tragédia ocorrida na cidade do Rio de Janeiro, que iria abalar o país e o mundo: o covarde assassinato da vereadora Marielle Franco em 14 de março de 2018.

Nascida e criada no Complexo da Maré, Marielle Francisco da Silva, conhecida como Marielle Franco, foi socióloga, professora e ativista social até se aproximar da política pública eleitoral. Eleita em 2017 como a quinta vereadora mais votada da cidade do Rio de Janeiro com 46.502 votos em sua primeira disputa eleitoral, sua atuação política era pautada no afeto e no combate às injustiças da população preta e periférica. Marielle desenvolveu sua atuação na política pública priorizando os interesses da população periférica e seus territórios mais vulneráveis.

Grande parte da população, sobretudo, a população preta, é tomada por um sentimento de impotência, medo e revolta com a notícia do assassinato de Marielle Franco. Estávamos perdendo uma figura pública, referência na política para uma nova geração de eleitores cariocas, mas acima de tudo, cidadãos.

O medo foi um sentimento que percorreu o corpo de muitas mulheres negras naquele momento. Foram muitos relatos de mulheres sendo comparadas à vereadora: “você parece com aquela vereadora assassinada”. Em um momento tão sensível, escutar uma comparação nesses termos foi muito violento, doloroso e ao mesmo tempo aterrorizante, pois estávamos sendo comparada à uma mulher negra brutalmente assassinada com cinco tiros na cabeça. Ou seja, não havia uma referência positiva, a comparação não vinha seguida de um enaltecimento ou elogio à figura de Marielle. Na semana da tragédia escutei essa frase pelo menos três vezes, sem conseguir elaborar qualquer resposta, apenas concordava, mesmo não me achando parecida com Marielle.

Trataremos mais adiante com maior profundidade neste trabalho, a questão da imagem de pessoas negras, suas abordagens e impactos para a construção de imaginários positivos ou não. Neste caso, inevitavelmente, ocorreria, assim como ocorreu, uma grande exposição da imagem de Marielle Franco, fazendo com que muitas pessoas a conhecessem após a sua morte, por exemplo. A trajetória de Marielle foi de alguma forma

conhecida e reconhecida após o seu assassinato, seguida de inúmeras homenagens no Brasil e em diversos países.

Para refletirmos acerca das comparações e apontamentos de semelhanças físicas, podemos constatar mais uma das inúmeras facetas do racismo: a homogeneização de pessoas negras. A insistência em apontar semelhanças físicas entre pessoas negras pelo simples fato de serem pessoas negras, é uma prática muito comum e uma constante violência, pois nega a subjetividade de cada uma/cada um, assim como pode acarretar questões mais graves como reconhecimento fotográfico para confirmação de crimes, por exemplo.

Até o fechamento dessa pesquisa, completamos cinco anos sem respostas efetivas a esse crime bárbaro. De alguma maneira o medo provocado no ato das comparações e o sentimento de impotência foi ressignificado em ações possíveis dentro do alcance e espaço de trabalho que empreendi desde então.

Sem nenhuma orientação ou motivação institucional, passo a ter um olhar mais cuidadoso e criterioso nas contratações de artistas, instrutoras, instrutores e em outras relações de parceria no âmbito da minha atuação profissional enquanto gestora cultural. Analiso as últimas contratações e percebo que a diversidade racial não esteve presente nas pautas realizadas. Mesmo com uma proximidade ainda rasa do repertório de práticas antirracistas, a partir do primeiro semestre de 2018, após a perda de Marielle Franco, desenvolvo minha própria ação afirmativa no Sesc Rio (unidades Ramos e Tijuca), sigo as normas devidas e necessárias, mas estabeleço uma condição e olhar racializado para pensar e realizar grande parte das programações e contratações no âmbito da instituição.

Ainda no Sesc Rio, entre os anos de 2016 e 2018, em decorrência de movimentos políticos[3] dentro da instituição, trabalhamos com uma equipe muito reduzida em todas as unidades do estado do Rio de Janeiro. Essa fragilidade institucional não ofereceu estrutura suficiente para o desenvolvimento de um trabalho satisfatório. Após esse período, com a contratação de novas e novos analistas, foi possível desenvolver um trabalho curatorial de maior qualidade e profundidade, a partir de julho de 2018.

[3] Em novembro de 2016 o então governador do Rio de Janeiro é preso pela Polícia Federal na Operação Lava Jato, acusado de desvio de dinheiro público, calculado em mais de 200 milhões de reais. Em 2018, Orlando Diniz, o presidente da Fecomércio-RJ, é suspeito de usar o esquema de lavagem de dinheiro do ex-governador Sérgio Cabral (GUIMARÃES, 2018).

Após a reconfiguração da equipe, volto a assumir apenas uma linguagem artística, a Música, sendo possível ter mais qualidade na execução do trabalho como um todo. Nos anos anteriores, estava responsável por todas as linguagens: música, artes cênicas, artes visuais e audiovisual. Com isso, a unidade Sesc Ramos foi enegrecida ao longo dos anos de 2018 e 2019 através da programação musical, com alguns nomes como: MV Bill, MC Martina, Jéssica Ellen, Bongar, Quilombo Etu, Luciane Dom, Laso e a Banda Preta, Clara Anastácia, Razões Africanas com o Jongo da Serrinha, Pra Gira Girar – uma celebração a Os Tincoãs, Cantos Tradicionais Indígenas, Grupo Awurê e participação de Gloria Bomfim. As consciências raciais e políticas da nova equipe da cultura do Sesc Ramos foram fundamentais para a construção dessa curadoria, muitas vezes realizada de forma coletiva. Assim, foi possível impactar outras linguagens e suas programações como a exposição-intervenção "Qual a sua referência negra?", neste caso, nas artes visuais.

Realizei uma breve passagem pelo Sesc Tijuca, entre o final de 2019 até meados de 2021. Grande parte desse tempo foi junto ao período da pandemia mundial instalada devido à crise sanitária da Covid-19, que se desdobrou nas experiências desafiadoras do trabalho remoto, na redução drástica de verba e tantos aprendizados com o fazer cultural limitado aos formatos virtuais.

Sendo a Tijuca uma unidade estratégica para as decisões institucionais, as definições eram realizadas em conjunto e a partir de uma série de articulações internas, ou seja, em Ramos havia maior autonomia para construção das programações. Ainda assim, foi possível priorizar pautas com artistas negras e negros, para a música, como: Canta canta minha gente – uma homenagem aos 80 anos de Martinho da Vila, Pedro Ginu, André Muato; e para as artes cênicas, Pretcast, Mamáfrika, Amor Natural. Por fim, Sonora Brasil 2021, com o tema "Líricas Femininas: A presença da mulher nas rodas de samba", com as cantoras e musicistas Nilze de Carvalho, Samara Líbano, Giselle Sorriso, Sylvia Duffrayer e Luana Rodrigues, todas mulheres negras. Este último projeto foi finalizado após a minha saída do Sesc, participei da construção, curadoria da temática e escolha do elenco artístico. Porém, não estive presente na validação final do nome do tema, avalio aqui a importância em marcar a diversidade, pluralidade e a raça desse corpo feminino. Caso estivesse ainda presente na equipe, colocaria como sugestão a alteração para: "A presença de mulheres negras nas rodas de samba".

Ainda em 2021, cultivando um desejo de caminhar por outros trilhos mais autônomos e que fizessem sentido para minhas escolhas e métodos de trabalho, recebo quase que simultaneamente duas grandes notícias: a aprovação para o Programa de Pós-Graduação em Relações Étnico Raciais (PPRER) e o convite para assumir a coordenação da Arena Carioca Dicró, uma oportunidade que me permitiria retornar a este equipamento cultural.

Enquanto mulher negra e, agora, gestora de um equipamento cultural, os desafios são ressignificados, presentes agora em outras camadas. Percebo algumas tensões e resistências na equipe e também em outras relações de trabalho ao receber orientações de uma mulher negra, recém-chegada em um cargo de coordenação. Essas percepções serão detalhadas posteriormente ao longo da descrição dos procedimentos metodológicos, da base teórico-analítica e da análise de resultados deste estudo, especificamente nos dados obtidos a partir das entrevistas.

A perda física de Marielle Franco atuou fortemente para a minha compreensão em relação à minha atuação profissional no campo da cultura e a urgência em dar luz para as pautas raciais. Como a minha profissão poderia afetar os debates raciais? Por que a presença de uma produtora negra causa tanto incômodo e indaga tantas dúvidas? Por que ainda precisamos buscar brechas isoladas para que ações afirmativas sejam efetivamente praticadas e os espaços sejam devidamente ocupados por pautas negras? Onde estão as profissionais negras e os profissionais negros responsáveis por gerir espaços culturais?

Março de 2018 passa a ser um divisor de águas para o meu entendimento enquanto mulher negra trabalhadora da cultura na cidade do Rio de Janeiro, alinhado a todos os atravessamentos que essa imagem produz e traduz. Hoje a presença simbólica de Marielle Franco me apoia nas decisões profissionais e nas narrativas que desejo imprimir em cada ação, projeto e atividade nos espaços em que atuo.

Por fim, mais uma prática se apresenta como possibilidade de compreensão aprofundada da gestão cultural a partir dos discursos racializados que também atravessam as minhas experiências de vida e enquanto pesquisadora. No segundo semestre de 2021, o Instituto Marielle Franco[4] abriu um processo seletivo para a realização de uma

[4] Organização sem fins lucrativos, criada pela família de Marielle, com a missão de inspirar, conectar e potencializar mulheres negras, LGBTQIA+ e periféricas a seguirem movendo as estruturas da sociedade por um mundo mais justo e igualitário.

consultoria para a criação do Centro de Memória e Ancestralidade Marielle Franco. A candidatura para a vaga poderia ser individual ou através de um coletivo. Juntamente com três amigas negras atuantes da área cultural (duas produtoras e uma museóloga) e motivadas por essa oportunidade, criamos o coletivo *cultura ColetivAS.*

Mulheres negras e nascidas no subúrbio do Rio e periferia de Recife, atuantes em diversas frentes de produção e fruição de cultura buscando contemplar a diversidade e a ancestralidade. Unimos nossos saberes e práticas em prol de algo maior que nos une e fortalece: a construção e manutenção de espaços de cultura e preservação de memória. Como profissionais da cultura e museologia estávamos em sincronia pessoal e profissional com o Instituto Marielle Franco para desenvolver esse trabalho de consultoria, mas, principalmente enquanto público e sociedade civil, desejávamos ver esse projeto acontecer e florescer.

Após mais de 70 propostas enviadas e três etapas desse processo seletivo, assumimos então o grande desafio de fazer parte do início dessa construção. Ao longo de quatro meses estivemos próximas à família, às histórias e memórias de Marielle. O desenvolvimento dessa consultoria foi muito árduo, pois estávamos elaborando conceitos e reflexões para um espaço com as memórias de Marielle, mas também de toda uma comunidade de mulheres negras, assim como nós.

Finalizamos então essa caminhada tão intensa, no dia 14 de dezembro de 2021, sendo um marco doloroso para a família como todo dia 14, entregando uma concepção para o espaço, metodologia específica para essa experiência, mapeamento de referências com centros e espaços de memória do Brasil e do mundo e propostas para orçamentos de médio a longo prazo.

A possibilidade de poder descentralizar e compartilhar minhas experiências e inquietações em um âmbito acadêmico e científico, legitimam a importância do debate acerca das potências negras no lugar da gestão de equipamentos culturais e contribuem para trilhar caminhos democráticos e de reparação, especificamente para o campo cultural e artístico.

Objetivo Geral

Analisar os desdobramentos da presença de gestoras negras ocupando cargos de liderança em equipamentos de cultura localizados em territórios centrais e periféricos da cidade do Rio de Janeiro, apresentando as complexidades do campo artístico-cultural e saídas que possam apontar caminhos para o enegrecimento dessas organizações.

Objetivos Específicos

- Investigar como o racismo estrutural e institucional se apresenta nas organizações, especificamente no que tange à presença negra em espaços de gestão em equipamentos de cultura, desnudando os possíveis impactos, para o setor cultural, de práticas racistas.

- Compreender os caminhos possíveis para o enegrecimento da gestão cultural em espaços culturais, a partir de processos reparatórios e coletivos.

- Refletir em torno das potências e desafios que emergem a partir da presença de pessoas negras, especificamente mulheres negras, nas atividades de gestão de espaços culturais.

Estrutura do trabalho

Construir um projeto cultural implica em cuidar de todos os detalhes para que o resultado final seja atingido com a máxima eficiência (AVELAR, 2008). A construção de uma pesquisa acadêmica, também requer o mesmo rigor, porém o intuito não é garantir resultados específicos, e sim, percorrer e explorar os caminhos oferecidos pela pesquisa proposta.

Provocada pela interdisciplinaridade do Programa de Pós-graduação em Relações Étnico-raciais (PPRER), no intuito de aproximar a linguagem da gestão cultural do debate racial e ao perceber semelhanças estruturais e possíveis práticas que se associam, utilizo

as etapas para a elaboração de um projeto cultural para a organização estrutural desta pesquisa, são elas: pré-produção, produção, prestação de contas e pós-produção.

Importante destacar que tecnicamente, a partir de um olhar da gestão cultural, as etapas para compor um projeto cultural poderiam ter sido resumidas em pré-produção, produção e pós-produção. Entretanto, opto em utilizar uma sub etapa, que chamaremos de prestação de contas (que se encontra dentro da etapa da pós-produção), pois acredito que esse termo dialoga diretamente com a narrativa e referencial teórico a ser construído neste capítulo: a reparação, termo carregado de centralidade para esse trabalho. Desta forma, se faz possível fortalecer ainda mais o cruzamento entre as estruturas de um projeto cultural e a estrutura escolhida para essa pesquisa acadêmica.

Abaixo relaciono o nome de cada fase da produção, que se incorpora aos títulos de cada capítulo deste trabalho. As bases teórico-analíticas, por sua vez, encaminham os percursos da discussão proposta pela pesquisa.

Quadro 1: Estruturando as etapas do trabalho de pesquisa, tendo como base um olhar racializado para a produção cultural

	Etapas da produção (AVELAR, 2018)	**Capítulos da pesquisa**	**Base teórico-analítica de referência**	
1	**Pré-produção:** etapa de planejamento e concepção, na qual se desenvolvem atividades como análise do contexto, definição das diretrizes do trabalho a ser executado e elaboração do projeto.	**Procedimentos metodológicos da pesquisa:** recursos, informações e dados que caracterizam a construção da pesquisa. Relações raciais de poder: quem pode falar?	Autoridade racial para produção de conhecimento. (KILOMBA, 2019)	Racismo estrutural e institucional (ALMEIDA, 2021)
2	**Produção:** fase da execução na qual são implementadas as atividades planejadas para a materialização do projeto.	**A produção cultural no Brasil**: panorama geral da área cultural do país; contexto histórico e político, mercado de trabalho e a gestão de espaços culturais em territórios periféricos.	O mito da democracia racial. (NASCIMENTO, 2016) e (GONZALEZ, 2020)	
3	**Prestação de contas:** momento dedicado à desmobilização dos recursos e aos acertos de contas.	**A lógica do racismo e a responsabilidade coletiva**: consequências e desafios do racismo para pessoas negras; reparação e caminhos possíveis para enegrecer os percursos da produção cultural.	Reparação. (KILOMBA, 2019)	

4	**Pós-produção:** etapa conclusiva do trabalho, dedicado à desmontagem, devolução de materiais, mensuração de resultados e à elaboração de relatórios finais.	**Avaliação de dados e resultados**: a partir do material das entrevistas e das experiências compartilhadas, verificar como ocorre a gestão de espaços culturais, analisar os impactos do racismo estrutural e institucional e apresentar a potência produzida pela presença de gestoras e gestores negros.	Avaliação qualitativa a partir das experiências e subjetividades. (KILOMBA, 2019)	

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

1. Pré-produção – Procedimentos Metodológicos da Pesquisa

A etapa de pré-produção de um projeto cultural consiste em levantar elementos necessários para a sua realização, é o momento de prever os desafios para evitar possíveis erros e gastos desnecessários. Ou seja, trata-se da etapa principal da iniciativa cultural, na qual o planejamento e a organização são protagonistas: reuniões de alinhamento, recrutamento e contratação de equipes, visitas técnicas, compra de materiais, realização de ensaios, desenvolvimento de cronograma e orçamento em planilhas, construção de cenário e figurino. Assim, o presente capítulo se propõe a reunir elementos que irão direcionar esta pesquisa, visitar as autoras e autores junto aos referenciais teóricos, alinhando os percursos metodológicos escolhidos para este trabalho.

A escrita é uma das manifestações com o poder de libertar a voz das pessoas negras, principalmente em relação às mulheres negras. Muitas vezes escrevemos como um processo de cura, alívio, raiva, medo ou busca por respostas. A obra Memórias da plantação – episódios de racismo cotidiano (KILOMBA, 2019), me apoia nesta construção metodológica do trabalho, pois após a sua leitura me sinto, de alguma maneira, autorizada em realizar o exercício da escrita, bem como trazer a voz de outras mulheres negras para dialogar em conjunto.

A autora Grada Kilomba, artista interdisciplinar, escritora e teórica, com raízes em Angola e São Tomé e Príncipe, nascida em Lisboa, onde estudou psicologia e psicanálise, constrói nesta obra um ambiente narrativo que desperta esse empoderamento em relação à escrita e, ao mesmo tempo, nos convida a analisar criticamente a ideia de autoridade racial e a produção de conhecimento, especificamente em espaços acadêmicos.

A questão da autoridade racial passa a ser central para compreender a disputa colocada em relação a produção de conhecimento acadêmico ou em campos do saber mais formais, intelectualizados e institucionais. Nesta etapa, a ideia de autoridade racial vai permear o desenvolvimento metodológico, costurando as escolhas feitas para a realização da pesquisa.

Assim como a obra Memórias da Plantação, este trabalho também está comprometido em refletir sobre as questões de gênero associado à raça no que concerne à autorização para a produção de conhecimento, visto a invisibilidade dedicada às

mulheres negras em debates acadêmicos, políticos e tantas outras instâncias da intelectualidade.

Podendo assim refletir como os “conceitos de conhecimento, erudição e ciência estão intrinsecamente ligados às relações de poder, gênero e à autoridade racial. Qual conhecimento tem feito parte das agendas acadêmicas? E qual conhecimento não? (...) A academia não é um lugar neutro, ela é um espaço branco onde o privilégio de fala tem sido negado para as pessoas negras” (KILOMBA, 2019, p. 50).

Como um traço de sua autoria, Kilomba (2019) articula as linguagens acadêmica e artística, criando um espaço possível para o desenvolvimento e construção dos seus textos, desta forma se alinha ainda mais à proposta deste trabalho ao realizar um cruzamento entre escrita acadêmica e manifestações artísticas.

Em paralelo a este movimento, reconheço a potência da pesquisa para as contribuições a serem dadas para o campo da gestão cultural, mas também sua relevância acadêmica. Mesmo reconhecendo “a ciência como um lugar de hierarquia que determina quem pode falar (...) um lugar de reprodução das relações raciais de poder que ditam o que deve ser considerado verdadeiro e em quem acreditar” (KILOMBA, 2019, p. 52-53), insisto na pertinência em escrever e produzir conhecimento científico sobre a produção e gestão cultural através de uma perspectiva racializada. Pois “enquanto escrevo, eu me torno a narradora e a escritora da minha própria realidade, a autora e a autoridade na minha própria história. (...) eu me torno a oposição absoluta do que o projeto colonial predeterminou” (KILOMBA, 2019, p. 28).

Por esta razão, as narrativas construídas são centradas em sujeitos e não em objetos (KILOMBA, 2019), pois possuem uma base rica, ancorados nos estudos subalternizados, que privilegiam a vivência e o conhecimento empírico. Com isso, inevitavelmente essa é uma pesquisa amparada em uma observação com olhar mais aproximado para os comportamentos e interações sociais.

Como forma de marcar a presença feminina e mantendo viva, ao longo do texto, as discussões sobre as relações de poder, também presentes na língua portuguesa, as terminologias serão protagonizadas pelo gênero feminino ou antecedendo aos termos masculinos. Estes últimos não serão colocados sozinhos no texto, mesmo em caso de flexões da palavra.

O direcionamento da presente pesquisa sofreu mudanças desde o seu início, de modo que ocorreu uma alteração no título do trabalho, iniciada como “A ausência do negro na gestão de espaços culturais na cidade do Rio de Janeiro” e passou, posteriormente, a ser “Reflexões em torno da presença de negras e negros na gestão de espaços culturais na cidade do Rio de Janeiro”. A mudança foi para além do título, ela aponta a questão do gênero e evidencia outra perspectiva em relação à pesquisa: uma investigação a partir da potência e não da escassez. Olhar para a presença e não para a ausência modifica a construção da narrativa e oferece um salto para a pesquisa através de um viés crítico e positivo para tratar das questões raciais.

Após a qualificação, o título passa por outra alteração, que busca dar foco para a presença, contemplando também o lugar em que a pesquisa passa a trabalhar o debate genderizado: “Reflexões em torno da presença negra na gestão de espaços culturais na cidade do Rio de Janeiro”. Também há uma intenção de maior fluidez na leitura e compreensão do trabalho.

Serão problematizados os desdobramentos ocasionados pelo racismo estrutural e institucional (ALMEIDA, 2021) presente nas organizações, em um contexto no qual espaços de poder e decisão são ocupados majoritariamente por pessoas brancas, muito embora 52% da população se declare negra no Brasil. O que nos leva a ‘naturalizar’ a ausência de pessoas negras em escritórios de advocacia, tribunais, cursos de medicina? O que nos leva ainda a ‘normalizar’ que pessoas negras sejam a grande maioria em trabalhos precários e insalubres, presídios e morando sob marquises e em calçadas? (ALMEIDA, 2021).

Localizada no cenário problematizado pela presente pesquisa, alguns pressupostos da pesquisa foram revistos nesse processo, como, por exemplo, as reflexões acerca da atual equipe de trabalho em que atuo e, mais uma vez, algumas premissas minhas foram colocadas em xeque, pois trata-se de uma equipe majoritariamente negra. Além do cargo da coordenação, a equipe da Arena Carioca Dicró é atualmente composta por um coordenador financeiro-administrativo, uma assistente de coordenação, duas produtoras, uma comunicadora, um produtor mobilizador, um coordenador técnico, um assistente técnico, uma assistente de manutenção/serviços gerais e quatro vigias (dois diurnos e dois noturnos).

Na construção do projeto de pesquisa, nutria um certo ideal de que uma equipe majoritariamente negra estaria isenta de tensões e dificuldades diversas em suas relações de trabalho, vislumbrava um ambiente com maior sinergia. Entretanto, ainda que a Arena Dicró se apresente com uma equipe negra, periférica e feminina, os conflitos estão presentes, assim como ocorre em outras equipes e organizações. Desta forma, observamos a importância em refletirmos acerca da singularidade de pessoas negras em suas relações sociais. Sujeitos negros não são seres homogêneos, são dotados de individualidades como qualquer outro indivíduo.

Neste mesmo ponto, podemos somar o fato de que a presença de gestoras/es negras/os em cargos de gestão em espaços culturais não garante lideranças e desdobramentos mais democráticos, seja pela presença propriamente dita ou pelo desejo da sua ausência por terceiros. Dois casos recentes podem exemplificar essa análise: o primeiro é Sergio Camargo, ex-presidente da Fundação Cultural Palmares[5], homem preto retinto, integrante e aliado do último governo federal brasileiro (2019 – 2022). Ao longo dos quatro anos em que Camargo ocupou este cargo, foram diversas falas e ações não comprometidas com a pauta racial e com a história do povo preto. Mesmo tendo a compreensão de que se tratava de mais uma pasta e cargo investindo em um retrocesso para o país, foi extremamente doloroso ver as deliberações e falas públicas de um gestor negro ocupando um cargo de liderança em uma instituição federal tão cara para as pautas raciais e para a história do movimento negro.

Na contramão desse cenário, existe o fato de a presença e/ou permanência negra não serem desejadas. Foi o caso da Renata Bittencourt, mulher negra gestora de equipamentos culturais com sólida trajetória acadêmica e profissional. Renata estava como diretora executiva do Instituto Inhotim[6] desde 2019 e mesmo ocupando um cargo diretivo, foi demitida junto a outros 80 funcionários no ano seguinte, início da pandemia da Covid-19.

[5] Fundação Cultural Palmares: Instituição pública federal voltada para promoção e preservação dos valores culturais, históricos, sociais e econômicos decorrentes da influência negra na formação da sociedade brasileira; entidade vinculada ao Ministério do Turismo.

[6] Instituto Inhotim: Museu de arte contemporânea e Jardim Botânico, localizado em Brumadinho (MG). Reconhecido como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) pelo Governo de Minas Gerais em 2008. Idealizado desde a década de 1980 pelo empresário mineiro Bernardo de Mello Paz, do solo ferroso de uma fazenda da região nasceu, em 2006, um dos maiores museus a céu aberto do mundo.

A crise financeira ocasionada pela pandemia foi uma realidade para instituições de pequeno a grande porte, porém, ainda assim, a classe artística e cultural foi surpreendida com a notícia de sua demissão, visto o cargo ocupado pela profissional: "o Instituto demitiu a profissional mais qualificada para a gestão cultural e museológica que havia em sua equipe, trazendo preocupações sobre a administração do rico patrimônio gerido pela instituição neste momento complexo" (FÓRUM PERMANENTE, 2020, s/p).[7]

Mais uma vez, esses fatos nos revelam o quanto a presença de pessoas negras em espaços de destaque precisa ser reivindicada, mas também debatida, pois essa disputa é um processo complexo. Existe muita história sendo silenciada e apagada. Conforme diz a moção de repúdio, "Renata Bittencourt é uma das poucas profissionais negras à frente de cargos de gestão em importantes instituições de cultura e arte do Brasil" (FÓRUM PERMANENTE, 2020, s/p). A presença de pessoas negras em espaços de decisão, movimenta a reflexão acerca das estruturas, proporciona minimamente uma revisão nos privilégios e nos padrões brancos hegemônicos.

Ao longo de toda a pesquisa, muitas questões foram revistas e questionadas, como naturalmente caminham os trabalhos acadêmicos. Levando em conta o grau de intimidade da pesquisadora com o campo, é importante indicar que um dos objetivos deste processo foi deixar que o campo surpreendesse e, com o auxílio dos aparatos metodológicos, conduzisse a pesquisa de maneira não-linear e dinâmica. Assim, podemos refletir sobre a não obrigação das pesquisas em responder aos problemas de maneira positiva ou da forma como a pesquisadora deseja. O campo não é previsível.

Foi então considerado, no escopo da presente pesquisa, uma coleta preliminar, ou seja, uma primeira imersão exploratória, a fim de aproximar a questão racial e o envolvimento de pessoas atuantes na produção cultural do Rio de Janeiro. Tratam-se dos dados gerados, a partir das inscrições de dois cursos gratuitos voltados para gestoras e gestores de projetos e iniciativas culturais, realizados pela Arena Carioca Dicró e o Observatório de Favelas em parceria com o curso de Bacharelado em Engenharia de Produção com ênfase em cultura, da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO. São eles: "Engenharia Cultural: como práticas de gestão podem transformar

[7] Moção de repúdio às demissões de Renata Bittencourt e de mais 80 funcionários e funcionárias do Instituto Inhotim (sem autor, 2020).

territórios", realizado entre os meses de março e maio de 2021, com vinte horas de carga horária total e o projeto "Culturas de Periferia" realizado entre maio e agosto de 2022, totalizando sessenta horas de curso.

O segundo projeto, o "Culturas de Periferia", se estrutura em dois eixos: o curso "Engenharia de Produção Cultural: como práticas de gestão podem impactar territórios?" e uma pesquisa que consiste em um mapeamento de práticas culturais afro diaspóricas das zonas norte e oeste do Rio de Janeiro, lançado em novembro de 2022 na Arena Carioca Dicró, como uma publicação digital contendo a sistematização da pesquisa e as ações empreendidas no projeto.

Tive o prazer de participar dos dois cursos, em 2021 como aluna selecionada e em 2022 como parte da banca de seleção e participação das aulas como convidada e mediadora de três encontros. Como coordenadora da Arena Dicró e colaboradora do Observatório de Favelas, foi possível ter um acesso facilitado aos arquivos das inscrições dos dois cursos, assim no capítulo seguinte será analisado e localizado as gestoras negras e negros, com um recorte para a cidade do Rio de Janeiro.

Devido ao fato de as pessoas interessadas em compor as turmas dos referidos cursos não serem efetivamente gestoras e gestores de equipamentos de cultura, esses dados foram usados de forma ilustrativa, evidenciando a quantidade e o perfil étnico-racial das pessoas envolvidas na produção cultural no Rio de Janeiro e interessadas em uma experiência formativa plural, no campo da gestão cultural.

Para além dos dados decorrentes da imersão exploratória acima relatada, tendo como propósito aprofundar o entendimento em relação à presença de pessoas negras em espaços culturais, o método escolhido para conferir dados exploratórios adicionais para esta pesquisa foi a abordagem qualitativa através de entrevistas com mulheres negras gestoras culturais com experiência de atuação em equipamentos culturais da cidade do Rio de Janeiro.

A pesquisa foi direcionada a realizar a coleta de dados a partir de entrevistas somente com mulheres negras gestoras de equipamentos de cultura, estando alinhado com a narrativa construída para o trabalho, que está completamente implicada com a trajetória da pesquisadora.

Foram então escolhidas duas gestoras atuantes em um território considerado hegemônico (zonas centrais da cidade / zona sul) e duas gestoras de espaços culturais

localizados em território periférico, para que seja possível uma abordagem crítica acerca da hegemonia racial e social presente no campo da gestão de equipamentos de cultura.

As perguntas buscaram dialogar com a trajetória profissional de cada entrevistada e especificidades do equipamento cultural em que atuam, no que diz respeito à relação com território, público e como o debate racial é incorporado nas suas programações artísticas. O roteiro das entrevistas encerra com tema central dessa pesquisa, investigando criticamente a questão das equipes de espaços culturais e de que maneira a entrevistada compreende os elementos potentes que surgem com a presença de profissionais negras e negros, sobretudo em cargos de liderança e destaque em uma equipe.

O roteiro das entrevistas, junto às suas adaptações estão descritos integralmente no Anexo 1 deste trabalho. Antes desta definição, a proposta inicial das entrevistas (inclusive, compartilhada com a banca no momento da qualificação deste trabalho) consistia em duas pessoas produtoras, uma pessoa curadora e uma pessoa artista. Os roteiros das entrevistas também constam no Anexo 1 a nível de memória da pesquisa e contribuição para trabalhos futuros.

As quatro gestoras participantes das entrevistadas receberam um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), para que a pesquisa possa ser conduzida com ética e a devida proteção às entrevistadas e à pesquisadora, constam no Anexo 2.

A expectativa era realizar as entrevistas em formato presencial, entendendo que a obtenção dos dados não seria prejudicada caso fosse necessário adaptar para o formato online. As profissionais escolhidas para as entrevistas estão alinhadas com os debates provocados por este trabalho, visando contribuições pertinentes para a construção da pesquisa, tendo em vista a relação de suas trajetórias e interesses para com o campo. O percurso de convites e cruzamento de agendas, me fez perceber que não havia uma obrigatoriedade em entrevistar gestoras culturais com formação específica na área cultural, desta forma, foi possível ampliar as contribuições a partir de olhares diversos.

A busca pelas pesquisadas foi construída através da minha rede de relacionamentos de trabalho no campo cultural e artístico, apoiada também nas pesquisas por trabalhos artísticos afrorreferenciados. Em momento anterior ao início dos convites, período também anterior à qualificação deste trabalho de dissertação, considerava essa rede de contatos suficiente para localizar os perfis de entrevistadas/os desejadas/os. Mesmo destacando que tal rede não poderia ser considerada como uma rede amplamente

colocada, por não se apresentar de uma forma robusta, não imaginei que teria grandes entraves. O desdobramento dessa busca, reforça mais uma vez, a solidão de gestores e profissionais negras e negros em organizações culturais. Todo processo das entrevistas está descrito detalhadamente no último capítulo "Pós - produção – Avaliação de dados e resultados".

"Entendo pesquisa como diálogo inteligente e crítico com a realidade, tomando como referência que o sujeito nunca dá conta da realidade" (DEMO, 2001, p. 10). O uso da abordagem qualitativa busca alcançar criticamente determinadas dimensões subjetivas do campo, como a emoção e envolvimento dos sujeitos, mas, principalmente, a participação. "É sempre possível dizer que a referência central da qualidade humana é a participação, pois a sociedade mais desejável, pelo menos mais suportável, é aquela em que há maior participação por parte de todos" (DEMO, 2001, p. 19).

A centralidade do sujeito, como participante e protagonista da pesquisa, colocada por Demo (2001) e Kilomba (2019), dialoga profundamente com um dos pontos a serem explorados nessa pesquisa que é a não homogeneização das pessoas negras, tratando cada investigação de maneira singular, respeitando não só as subjetividades inerentes desse método de análise, mas a individualidade das pesquisadas.

O racismo é um sistema, uma estrutura sólida que vai sendo lapidada e atualizada ao longo da história, "na medida em que o racismo, enquanto discurso, situa-se entre os discursos de exclusão, o grupo por ele excluído é tratado como objeto e não como sujeito. Consequentemente, é infantilizado, não tem direito a voz própria, é falado por ele" (GONZALEZ, [1985] 2020, p. 43).

Há neste estudo uma preocupação presente em trazer para o debate as subjetividades das pessoas pesquisadas, considerando suas vozes e histórias singulares, como parte do discurso acadêmico (KILOMBA, 2019) e ao mesmo tempo, atender à objetividade exigida na realização efetiva para uma pesquisa científica. Nesse sentido, a abordagem qualitativa apoia esta pesquisa, pois formaliza os processos, mas procura preservar a realidade acima do método (DEMO, 2001).

> Porém, deve ser lembrado que buscamos dados que concordam ou rejeitam importantes hipóteses. A precisão é necessária, mas obter a precisão de dados que têm pequeno significado não é uma justificativa adequada para o uso de instrumentos. Não podemos, em ciência, eliminar a influência do observador; podemos, porém, limitar e medir essa influência e assim controlar, em parte, as variáveis da pesquisa. (GOODE; HATT, 1977, p. 170).

Consideramos a complexidade do tema a ser abordado, sobretudo pela relação e proximidade da pesquisadora com o objeto e os sujeitos envolvidos. “Não podemos ver a realidade estritamente de fora porque somos parte dela” (DEMO, 2001, p. 26). Foi dedicado um cuidado especial em como as perguntas seriam abordadas, o tom utilizado, horário, dia da semana, local escolhido para a realização das entrevistas que poderiam afetar as respostas das entrevistadas.

Um dos grandes desafios da sociedade moderna contemporânea tem sido o tempo, conciliar o tempo para as tarefas, trabalhos, pesquisas, compromissos, lazer, ócio e atividades em geral. Inclusive no período em que vivemos, ainda pandêmico, no qual o tempo aparentemente se coloca mais dilatado, permanece a dificuldade em encontrar tempo para tudo. Para profissionais do campo artístico e cultural essa questão se torna mais complexa devido à inversão da lógica do “tempo livre”, pois esse grupo específico trabalha para preencher o tempo livre do público em geral.

Com isso, horário, dia da semana e local da entrevista foram pontos de atenção na construção dessa abordagem, tendo em vista os desafios colocados acima. Horário e dia da semana foram alinhados entre pesquisadora e entrevistadas contando que possivelmente ambas compartilham de rotinas semelhantes. O local de trabalho poderia facilitar a agenda de realização da entrevista, ainda que não seja o mais indicado, pois também pode interferir em toda a conjuntura da entrevista com interrupções, demandas cotidianas e os possíveis atravessamentos subjetivos (ou não) que este ambiente poderia oferecer para a interlocutora com a qual eu iria interagir.

Por outro lado, foi importante considerar o ambiente de trabalho como uma atmosfera interessante para a construção da narrativa das entrevistas, pois poderia ser um disparador de memórias e sentimentos, evidenciando dados fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa.

As informações qualitativas, coletadas a partir de uma entrevista aberta, por exemplo, oferecem um dinamismo para a pesquisa e podem proporcionar um enriquecimento para o trabalho através das trocas e de um aprofundamento comum à esta estrutura metodológica. “Os dados podem ser refeitos, revistos, questionados, até se chegar a um ponto em que ambas as partes possam conceber que estão satisfeitas” (DEMO, 2001, p. 32).

No que se refere ao método a ser utilizado para trabalhar os resultados das entrevistas, a banca de qualificação apresentou como sugestão o uso da obra Memórias da Plantação – episódios de racismo cotidiano, da autora Grada Kilomba (2019), por compreenderem como esta pesquisa de dissertação se relaciona com a narrativa da autora e com as experiências relatadas no livro. Assim, a metodologia a ser utilizada para este trabalho será a partir da compreensão do valor contido nas experiências, que atravessa os corpos da população negra, especificamente das mulheres negras trabalhadoras da cultura. Objetivando entender e reconhecer as subjetividades contidas em suas trajetórias, a partir de sua própria percepção e definição (KILOMBA, 2019) e como esse percurso desdobra nas suas atuações enquanto gestoras de cultura em um cenário racista branco e patriarcal.

> Se as mulheres negras, bem como outros grupos marginalizados, têm o direito capital, em todos os sentidos do termo, de ser reconhecidas como sujeitos, então também devemos ter esse direito reconhecido dentro de processos de pesquisa e de discursos acadêmicos. Esse método de focar no sujeito não é uma forma privilegiada de pesquisa, mas um conceito necessário (KILOMBA, 2019, p.82).

Além do material gerado pelas quatro entrevistas realizadas foi utilizada outra fonte de informação para apoiar ainda mais o trabalho. Ao longo do segundo capítulo "Produção: A produção cultural no Brasil: cultura, raça e poder", no qual a área da produção cultural será aprofundada, a pesquisa irá apresentar as observações a partir das inscrições dos cursos de Engenharia de Produção Cultural (2021 e 2022), como já mencionado anteriormente.

Os capítulos ("Produção", "Prestação de contas" e "Pós-produção") serão iniciados com uma epígrafe, serão trechos de música que dialogam com o referido capítulo e darão continuidade à narrativa escolhida para este trabalho: marcar expressões artísticas e culturais, enquanto dispositivos para ressignificar a escrita. Buscando enriquecer o trabalho esteticamente e criar pontes de reflexão junto às autorias e interpretações das canções, em sua maioria, protagonizado por mulheres negras.

O capítulo seguinte, chamado "Prestação de contas: A lógica do racismo e a responsabilidade coletiva", será dedicado a refletirmos sobre a resistência das pessoas negras em conviver com as práticas racistas e os impactos do racismo genderizado para mulheres gestoras culturais, além das implicações em usar a presença como disparador desta pesquisa, em um momento em que a comunidade negra vive um luto constante.

Buscando caminhos possíveis reparadores e enegrecimento para as práticas de gestão cultural, neste terceiro capítulo serão também apresentadas artes gráficas das programações culturais já citadas neste trabalho, no intuito de dialogar com a ideia da presença, explorando o fato de como as imagens positivas podem contribuir com a autoestima, pertencimento e compreensão de que pessoas pretas podem ocupar todos os espaços. Desta forma, a autora Grada Kilomba (2019) inicia esse trabalho sendo base teórico analítica para a construção da pesquisa a partir da ideia de autorização racial e apoia a finalização desse estudo com o conceito de reparação.

O quarto e último capítulo, chamado "Pós-produção – avaliação de dados e resultados" encaminha a finalização dessa pesquisa com a análise detalhada das entrevistas realizadas com as quatro gestoras culturais negras. Será explicitado o percurso para chegar até as entrevistadas, desde os primeiros contatos, a escolha pelo local do encontro até os relatos mais pessoais de suas trajetórias, tendo as pautas raciais e da produção e gestão cultural enquanto centralidade das suas contribuições.

As entrevistadas serão brevemente apresentadas através do quadro 2 que possui o intuito de introduzir as experiências a serem relatadas e marcar a individualidade de cada gestora e de seu percurso no campo cultural.

Quadro 2: Mulheres negras gestoras culturais entrevistadas

Nome	**Idade**	**Formação**	**Cargo**	**Equipamento Cultural – Localização**	**Período de atuação**	**Data da entrevista**	**Duração da entrevista**
Zélia Peixoto	36	Produção Cultural	Produtora Cultural	Oi Futuro – Flamengo (zona sul)	2011 a 2022*	24/11/22	1h20min
Gisele de Paula	36	Arquitetura e Urbanismo	Gerente de Operações e Patrimônio	Museu de Arte do Rio (MAR) – (centro)	Desde 2019 até o presente momento**	16/12/22	2 horas
Adrine Castro	31	Nutrição	Gestora	Escambo Cultural – Sulacap (zona oeste)	Desde 2021 até o presente momento	14/12/22	1h30min
Alexandra Souza	49	Jornalismo	Diretora	Biblioteca Parque do Alemão – (zona norte)	2015 a 2017	19/12/22	3h30min

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

*Entre os anos de 2011 a 2012, exerceu o cargo de estagiária de produção cultural.
**Entre os anos de 2018 a 2019, exerceu os cargos de estagiária de educação, estagiária de arquitetura e supervisora de edificações.

Neste capítulo, então, foram explicitados os elementos e recursos a serem utilizados para o desenvolvimento dessa pesquisa a partir dos aparatos metodológicos e apresentação das demais etapas do estudo. A seguir será trabalhado um panorama histórico e político da área cultural do país aliado ao mito da democracia racial como centralidade para tratarmos questões acerca do mercado de trabalho, especificamente para o setor cultural e artístico.

2. Produção – A Produção Cultural no Brasil: cultura, raça e poder

Manda chamar os índios
Manda chamar os negros
Manda chamar os brancos
Manda chamar meu povo
Para o rei Brasil renascer
Renascer de novo.
(Música "Manda chamar", de Roberto Mendes e Capinan.
Interpretada por Margareth Menezes em sua posse como Ministra da Cultura no governo Lula em janeiro de 2023)

Nesta seção será apresentado um breve panorama histórico e político da produção cultural brasileira e como operam as práticas culturais enquanto dispositivos simbólicos e identitários. Neste contexto, não se pretende tratar o mercado cultural, tendo em vista a perspectiva continental do país, mas sim alinhar este panorama ao debate racial e aos discursos de poder, dialogando também com a conjuntura política mais recente.

Este trabalho terá como recorte temporal os marcos políticos decisivos para o campo cultural, desde o primeiro governo Lula (2003) até o seu novo mandato (2023). A letra da música "Manda chamar" abre esse capítulo para fazer referência a este atual momento histórico em que a cultura retorna para a pasta ministerial, na qual Margareth Menezes, mulher negra, cantora, compositora, artista e ativista cultural assume o cargo de Ministra da Cultura do Brasil.

O mito da democracia racial (NASCIMENTO, 2016; GONZALEZ, 2020) será a chave para analisar as manifestações culturais negras, o mercado de trabalho para a população negra, junto às narrativas das trabalhadoras e trabalhadores do setor cultural. Por fim, serão apresentadas práticas periféricas enquanto instrumentos para (re)pensarmos um modelo de gestão cultural democrático e plural, no contexto dos equipamentos culturais.

Apesar de os intelectuais e ativistas Lélia Gonzalez e Abdias Nascimento dispensarem qualquer tipo de apresentação, seguindo o comprometimento deste trabalho em enaltecer a presença negra nos espaços e nas narrativas, marco a importância desses nomes enquanto referências bibliográficas, mas também enquanto referência de pessoas negras que contribuíram de maneira expressiva para o avanço das pautas raciais no país.

Enquanto Lélia, intelectual negra mais expressiva do Brasil no século XX, mesclava a intelectualidade com a língua falada, um misto de coloquialismo e erudição (RIOS; LIMA, 2020), Abdias nos deixa como um dos seus legados as experiências do Teatro Experimental do Negro (TEN)[8], sua atuação como político e ativista dos direitos civis e humanos das populações negras brasileiras, sendo um dos responsáveis por levantar a questão do genocídio do povo preto como tema concreto.

Dialogando com as etapas da produção cultural, a etapa da produção, também chamada de produção executiva, é quando efetivamente as ações organizadas em cronogramas e orçamentos planilhados são realizadas, colocadas em prática e disponibilizadas para o público. Em termos mais informais é quando "colocamos o bloco na rua" e o projeto cultural "está no mundo": início das filmagens de uma obra audiovisual, estreia e temporada de um espetáculo de dança ou de teatro, lançamento de um livro, inauguração de uma exposição, realização de um festival, encontro ou seminário. Assim, neste estudo, espera-se contribuir com reflexões acerca da produção cultural e seus impactos práticos e simbólicos na vida cultural, social e política da sociedade.

2.1. Breve contexto histórico-político da produção cultural no Brasil

Foi necessário incluir este subcapítulo após a qualificação, para contextualizar, ainda que brevemente, os acontecimentos responsáveis por impactar substancialmente os percursos da produção cultural no Brasil, alinhado à abordagem deste trabalho: a presença negra em espaços de gestão em instituições culturais.

Os movimentos políticos são de extrema importância para analisarmos as decisões, compreendermos como chegamos até aqui e, sobretudo, não perdermos de vista algo tão caro, nossa memória histórica. Pelas escolhas narrativas dessa pesquisa, optamos por trabalhar de maneira não cronológica ao tratarmos dos rumos dos últimos mandatos

[8] Fundada em 1944 por iniciativa de Abdias do Nascimento, o Teatro Experimental do Negro (TEN), para além de uma companhia de teatro, sua proposta de ação era reabilitar e valorizar socialmente a herança cultural, a identidade e a dignidade do afro-brasileiro por meio da educação, da cultura e da arte". TEATRO Experimental do Negro (TEN). (ITAÚ CULTURAL, 2023)

do Ministério da Cultura, órgão fundamental para termos nitidez da construção e reconstrução da área cultural.

Desde 2016 quando Michel Temer assume o governo federal após o impeachment da presidenta Dilma Roussef, ocorrem muitas transições e formatos com o Ministério da Cultura, desde ser extinto até ser reduzido à Secretaria Especial de Cultura. Foi então incorporado ao Ministério da Cidadania (pasta recém-criada em 2019, que também absorveu a estrutura do Ministério do Esporte e do Desenvolvimento Social) e no mesmo ano passa a fazer parte do Ministério do Turismo.

Além dos convites realizados e não aceitos para compor a pasta, em dois anos de governo Temer (2016 a 2018) e nos quatro anos do governo Bolsonaro (2019 a 2022), entre interinos e secretários, foram doze representantes[9] da então Secretaria Especial de Cultura. Deste quantitativo, onze homens e uma mulher, todas pessoas brancas.

Todo esse processo ocasionou um grande desmonte do setor cultural e uma fragilidade em toda a dimensão pública dessa área, refletindo também nas instâncias estaduais e municipais. Foram muitos protestos pelo país após a extinção do ministério, ainda que não tenha sido retomado enquanto efetivamente uma pasta ministerial, a pressão da sociedade civil foi de grande valia para que não o perdêssemos integralmente. Para a tamanha importância do setor cultural, já era sabido que uma secretaria não seria suficiente para gerenciar uma área tão complexa e plural como a área cultural.

O país sofreu um colapso nessas últimas gestões e com a área cultural não foi diferente: repasses de recursos públicos parados, burocracias sendo cada vez mais engessadas e uma enorme desmoralização da classe artística e dos trabalhadores da cultura aliada a *fake news* em relação à atuação da Lei Rouanet[10]. Por conseguinte, representantes responsáveis por essa pasta, endossavam, de certa maneira, o olhar para a cultura de forma cada vez mais elitizada, as manifestações culturais populares não

[9] Marcelo Calero, Roberto Freire, João Batista (interino), Sérgio Sá Leitão (2016 a 2018); Henrique Pires, José Paulo Martins (interino), Ricardo Braga, Roberto Alvim, José Paulo Martins (interino), Regina Duarte, Mário Frias e Hélio Ferraz (2019 a 2022).

[10] A Lei Federal de Incentivo à Cultura, também conhecida como Lei Rouanet, foi criada em 1991 para incentivar investimentos culturais. Instituiu o Pronac – Programa Nacional de Apoio à Cultura, composto por três mecanismos: o Fundo Nacional de Cultura (FNC), o Fundo de Investimento Cultural e Artístico (Ficart) e o Incentivo Fiscal (Mecenato). (...) O mecanismo de Incentivo, faculta às pessoas físicas ou jurídicas a opção pela aplicação de parcelas do Imposto de Renda, a título de doação ou patrocínio, tanto no apoio direto a projetos culturais previamente aprovados pelo Ministério da Cultura como por meio de contribuições do FNC. Os patrocinadores obtêm, além da isenção fiscal, ganhos para sua imagem institucional, pela associação de suas marcas aos projetos incentivados. (AVELAR, 2008, p.403-404)

estavam presentes. O discurso ultrapassado (e racista) de baixa e alta cultura foi utilizado em pronunciamentos oficiais do governo, podendo ser lido, ainda que indiretamente, como plano de trabalho da Secretaria. A saída por exoneração de um dos secretários do então governo Bolsonaro comprova a forma dramática em que caminhava essa gestão. Roberto Alvim foi exonerado após publicar um vídeo institucional da Secretaria de Cultura, reproduzindo falas, ambientação e postura que remetiam ao político Joseph Goebbels, Ministro da Propaganda da Alemanha nazista, gerando diversas manifestações de repúdio no Brasil e no exterior.

Essas relações de poder estabelecidas na máquina pública, alimentavam o caos vivenciado pela classe artística e pelas pessoas mais sensíveis ao campo cultural, ou seja, aquelas que ainda conseguiam compreender todo o retrocesso em que estávamos mergulhados. Foi nesse triste cenário que atravessamos os anos de 2020 e 2021, períodos críticos de pandemia mundial com a Covid-19.

A crise sanitária além de ter escancarado as desigualdades sociais e raciais, mostrou para o mundo a importância das manifestações artísticas, que atuaram para além do entretenimento, mas também como um suporte emocional para os que podiam usufruir do isolamento social. As salas de teatro e casas de show foram ressignificadas para as plataformas digitais nas telas de televisão e celular. Um novo modelo de produto cultural estava se desenhando, com ele uma nova forma de se consumir cultura e, consequentemente, de produzi-la também.

Entre 2020 e 2022, a partir de reivindicações e construções coletivas por parte da classe trabalhadora da cultura, medidas emergenciais foram lançadas pelo governo federal para minimizar os fortes impactos causados pela pandemia do novo coronavírus para o setor cultural e criativo. São elas: Lei Aldir Blanc (2020), Perse – Programa Emergencial de Retomada do Setor de Eventos (2021), Lei Aldir Blanc 2 (2022) e Lei Paulo Gustavo (2022)[11] foram ferramentas fundamentais para as trabalhadoras e

[11] A Lei Paulo Gustavo prevê repasse de recursos federais a estados, Distrito Federal e municípios para fomento de atividades e produtos culturais, como forma de atenuar os efeitos econômicos e sociais da pandemia da Covid-19. O nome da lei homenageia o ator e humorista Paulo Gustavo, que morreu em maio de 2021, vítima da Covid.

A Lei Aldir Blanc 2 prorroga por cinco anos o benefício criado pela primeira Lei Aldir Blanc (Lei 14.017/2020), com repasses anuais de R$ 3 bilhões da União para que os entes federativos realizem ações no setor cultural. O nome da lei é homenagem ao compositor Aldir Blanc, vitimado pela Covid-19 em maio de 2020.

trabalhadores da arte e cultura, em todos os níveis de hierarquia, desde diretores e elenco a camareiras e técnicos de som/luz. Destacamos os esforços da oposição ao governo vigente (gestão Bolsonaro), por serem de suma importância para a aplicação das leis e manutenção das mesmas, que ainda em 2022 (Lei Aldir Blanc 2 e Lei Paulo Gustavo) haviam sido integralmente vetados pelo então presidente da República.

A atuação do Ministério da Cultura nos dois primeiros mandatos do Governo Lula (2003 a 2006 e 2007 a 2010) foram chefiados por Gilberto Gil e Juca Ferreira, no qual construíram uma política sólida, plural e descentralizada. Para estabelecer conexão e pertinência com essa pesquisa, essa gestão será melhor aprofundada ainda nesse capítulo, em "Espaços culturais e práticas periféricas".

Por também considerar mais coerente com a narrativa deste trabalho, a recriação do Ministério da Cultura no novo mandato do Governo Lula (2023 a 2026), com a gestão de Margareth Menezes, será abordada no próximo capítulo desta pesquisa: "Prestação de contas: a lógica do racismo e a responsabilidade coletiva" em "Caminhos possíveis para enegrecer a produção cultural e a gestão de espaços culturais".

2.2 Gestão cultural e espaços culturais

Os estudos acerca da produção e gestão cultural são recentes, pois historicamente se apresentam como uma área pautada pela informalidade e pelo uso dos conhecimentos empíricos de quem está à frente de determinada prática ou proposta de trabalho artístico. Temos então um setor que caminha para uma formalização e que busca sair do improviso para dominar outras linguagens (AVELAR, 2008).

Entretanto, é necessário reivindicar a presença e ratificar a importância da contribuição dos saberes populares e não hegemônico para o crescimento da área cultural. Neste trabalho, no qual o interesse é cruzar a agenda da produção cultural com as relações

A Lei do Perse assegura a pessoas jurídicas do setor de eventos que tiveram redução superior a 50% (cinquenta por cento) no faturamento entre 2019 e 2020 o direito a indenização, com base nas despesas com pagamento de empregados durante o período da pandemia da Covid-19 e da Espin (Emergência em Saúde Pública e Importância Nacional), declarada pelo governo federal em fevereiro de 2020 e oficialmente encerrada em maio de 2022, mas ainda produzindo efeitos, em relação a algumas normas, até maio de 2023. (AGÊNCIA SENADO, 2022).

étnico raciais, é fundamental tratarmos as práticas culturais a partir do conhecimento oferecido pelas tecnologias ancestrais e pela memória.

A área cultural vem então construindo sua trajetória com um acúmulo de práticas intuitivas e na busca pelo aprimoramento e formalização. Assim como as esferas públicas e suas formas de gestão, cada vez mais alinhadas com medidas que compreendam a flexibilidade administrativa da cultura e suas subjetividades enquanto setor que trabalha com o intangível, com sonhos, expectativas e, sobretudo, experiências.

Mesmo considerando a expansão do campo cultural, estratégias organizacionais ganhando mais espaços, participação de outros setores da economia e cadeia produtiva, bem como a profissionalização da área, ainda existe um longo caminho para consolidação e estruturação do mercado, principalmente quando tratamos de propostas que abordem pautas marginalizadas e periféricas.

Segundo dados do Sistema de Informações e Indicadores Culturais - SIIC, publicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, embora 3,4% das pessoas ocupadas no país em 2019 estarem diretamente atreladas ao setor cultural, a cultura ainda não é valorizada como deveria. A mesma publicação mostra a redução dos gastos aplicados pela administração pública, referente ao mesmo período de 2009 a 2020. "A esfera municipal, a mais relevante no que diz respeito aos gastos públicos com cultura, teve a queda mais expressiva, passando de 1,16% em 2009 para 0,69% em 2020, uma redução de 0,47 pontos percentuais na participação do setor cultural no total de gastos" (IBGE, 2021, p. 13).

Para práticas artísticas não hegemônicas, esses dados impactam de maneira significativa a manutenção e sustentabilidade das ações, pois a falta de investimentos inviabiliza a continuidade das propostas. Em muitos casos, principalmente em momentos extremos como foi na pandemia da Covid-19, produtores e artistas optam por abandonar a cultura pela ausência de oportunidades de trabalho, fragilizando ainda mais a formalização da área.

Antes de falarmos de gestão cultural e gestão de espaços culturais propriamente dita, a partir de um viés racializado, é fundamental iniciar refletindo sobre como a produção cultural negra foi construída, desenvolvida e sedimentada até aqui, percebendo como ela vem sendo apropriada pelas elites brancas hegemônicas e arduamente resgatadas pela comunidade negra.

As manifestações culturais africanas foram uma das bases para a formação de uma identidade cultural brasileira, construída no processo de diáspora e emancipação negra nos períodos colonial e pós-abolição do sistema escravagista. Samba, carnaval, capoeira, congada, jongo, funk, escolas de samba, rodas de samba, tambor de crioula e a gastronomia se constituem como práticas culturais afro-brasileiras, reconhecidas em âmbito nacional e internacional, sendo possível dimensionar a importância da presença da cultura africana e afro diaspóricas para o que entendemos hoje como práticas culturais brasileiras.

Importante destacar um ponto complexo dessa presença, a partir da compreensão da "África" enquanto uma construção moderna, uma invenção colonial pautada na diversidade de povos, tribos, culturas, religiões e línguas, mas sobretudo, por conta do fato histórico fundador dessa relação: o tráfico escravo e a manutenção do sistema escravocrata (HALL, 2016).

Embora o contexto de desigualdade social e racial se mantenha de maneira expressiva, é papel fundamental de um equipamento cultural fomentar a diversidade e instrumentalizar as práticas culturais de seus frequentadores, estimulando uma relação de apropriação, baseada no sentimento de pertencimento, não apenas de seu espaço físico, mas tomar posse das atividades propostas e de seus conteúdos.

Os espaços culturais devem possibilitar uma vivência cultural aprofundada através de formas diferenciadas de envolver seu público, permitindo o desenvolvimento da capacidade de cada indivíduo em refletir sobre as diferentes linguagens artísticas, priorizando a participação ativa, ao invés do puro acesso e o alcance de um resultado quantitativo. Se apresentam como uma alternativa de espaço para a participação e fruição, permitindo que os sujeitos sociais ali inseridos possam desenvolver suas habilidades criativas e acessar novas linguagens.

Desta forma, espaços culturais são equipamentos onde podemos observar os fluxos da produção cultural, no qual os repertórios de espaço-tempo se recriam, se reinventam e fomentam a criação de novas práticas, tornando-se campos potentes para a discussão e construção de políticas culturais e sociais.

Entretanto, equipamentos culturais se configuram como espaços elitizados ainda que tenham a democratização da cultura como um de seus principais pilares, reafirmando

o fato da prática cultural e os conhecimentos artísticos serem desnecessários às camadas populares e um privilégio para poucos (BOURDIEU, 2003).

Apoiado pela lógica de uma suposta superioridade cultural (GONZALEZ, 2020), as organizações culturais, enquanto instituições elitizadas, promovem um distanciamento social em suas dinâmicas, quando não trabalham as subjetividades do seu público, território e, principalmente, os conteúdos da programação. Quando deixam de tratar a questão étnico racial, por exemplo, concentrando todas as pautas artísticas negras para os dias 13 de maio e 20 de novembro, data da Abolição da Escravatura no Brasil e dia da Consciência Negra[12], respectivamente.

Na tentativa de nivelar as práticas culturais, é importante averiguar os reais motivos dessa escolha. Por que uma manifestação artística e não outra? Por qual razão optamos por resumir tamanha contribuição histórica para a cultura brasileira em apenas um momento específico do ano?

Todo esse processo faz parte de uma construção histórica de embranquecimento. O racismo é fruto de um imperialismo da brancura, é a crença da inferioridade do africano e seus descendentes. Trata-se de um sistema tão eficiente, onde a cultura negra existe em estado de permanente disputa e confrontação com o sistema dominante, tendo suas fundações e fundamentos negados, estruturas destruídas e degradadas. (NASCIMENTO, 2016). Esse movimento "não se se relaciona apenas à concessão aos negros, individualmente, de prestígio social. Mais grave, restringe sua mobilidade vertical na sociedade como um grupo; invade o negro até a intimidade mesma do ser negro e do seu modo de autoavaliar-se, de sua autoestima" (NASCIMENTO, 2016, p.112).

O racismo é um abismo de contradições. Ao mesmo tempo em que a produção cultural negra é referência para outras práticas artísticas, ela também é marginalizada. Além disso, na mesma circunstância em que as manifestações culturais afro diaspóricas são fonte de inspiração para a cultura brasileira, é inexpressiva as presenças negras enquanto lideranças em instituições culturais.

A gestão de um equipamento cultural além de cumprir com as interlocuções públicas, administrativas e organizacionais, deve desenvolver um olhar crítico e sensível para o desenvolvimento de suas ações, priorizando a pluralidade nas temáticas de suas

[12] A data homenageia Zumbi dos Palmares, líder do Quilombo dos Palmares. Faz referência a sua morte, mas sobretudo a sua resistência em lutar pela liberdade da população negra escravizada.

programações, que podem impactar ainda que indiretamente na construção da identidade das pessoas que irão consumir e/ou produzir determinada programação artística. Esse expediente será passível de ser verificado no último capítulo deste trabalho ao acessarmos os conteúdos das entrevistas com as gestoras culturais: como um produto cultural pode movimentar estruturas identitárias das pessoas envolvidas. Por esta razão, instituições culturais devem construir "políticas públicas de cultura capazes de se afirmarem como democráticas, participativas e que permitam resgatar valores e práticas de segmentos sociais tradicionalmente excluídos do reconhecimento social e cultural" (MESSEDER, 2016, p. 9).

O ato de diferenciar uma ação cultural da outra dentro de uma sociedade racista merece atenção, pois pode ser uma conduta tendenciosa à ideologia do embranquecimento cultural e ao mito da democracia racial. Hierarquizar manifestações culturais é ratificar o pensamento colonial, é considerar "baixa" e "alta" cultura como categorias aceitáveis para os estudos da produção cultural, que por sua vez, possui um compromisso político na democratização dos bens culturais e à diminuição das desigualdades sociais.

Tal engajamento político em garantir a pluralidade nas programações artísticas deve refletir na composição das equipes de trabalho de um espaço cultural. Lideranças e demais gestoras/es, que ocupam cargos de decisão, são figuras responsáveis por assumir e garantir uma alteração na rota do percurso hegemônico, a fim de definir uma gestão baseada na pluralidade das presenças.

A afirmação de que somos todos iguais perante a lei assume um caráter nitidamente formalista em nossas sociedades (GONZALEZ, 2020). Mesmo com o amparo da Lei Afonso Arinos (1951), que garante a proibição e criminalização da discriminação racial, podemos nos deparar, cotidianamente, com uma sofisticação nas narrativas racistas em anúncios de trabalho, quando indicam um perfil requerido, por exemplo: "pessoas de boa aparência". A partir de uma análise crítica, é possível inferir o tom de pele que o referido anúncio deseja, ou seja, podemos substituir "boa aparência" por "branca/o" para obter a verdadeira significação do eufemismo. "Até 1950, a discriminação em empregos era uma prática corrente (...) em geral, os anúncios procurando empregados se publicavam com a explícita advertência: ´não se aceitam pessoas de cor'" (NASCIMENTO, 2016, p. 97).

> A realidade dos afro-brasileiros é aquela de suportar uma tão efetiva discriminação que, mesmo onde constituem a maioria da população, existem como minoria econômica, cultural e nos negócios políticos". (NASCIMENTO, 2016, p. 98)

As escolhas realizadas pelas instituições podem reforçar ou não a manutenção de um imaginário de democracia racial. As condutas institucionais não irão cessar as práticas racistas, mas pelo fato de as instituições atuarem na construção das regras e padrões sociais, elas possuem condições de rever os privilégios atribuídos a um determinado grupo social, no caso, os brancos (ALMEIDA, 2021).

O mito da democracia racial também pode ser articulado a partir de várias camadas históricas em torno da escravidão no Brasil: mito do senhor benevolente, mito da humanidade da Igreja Católica, mito da bondade branca (NASCIMENTO, 2016), ou seja, imaginários criados e internalizados em nossa sociedade contemporânea, para mitigar a consciência de culpa do opressor e minimizar acusações contra ele (NASCIMENTO, 2016).

Esse imaginário é mantido enquanto discurso e prática ao considerarmos o Brasil como modelo de harmonia racial (GONZALEZ, 2020) ao mesmo passo em que considera o negro incapaz de produzir intelectualmente, encobrindo assim, a enorme tragédia vivida pela população negra em nosso país. Negando os nossos saberes pretos, nossas presenças negras, tecnologias e produção de conhecimento preto, "mesmo que os negros possuam a mesma capacitação, os resultados são sempre favoráveis aos competidores brancos. E isso ocorre em todos os níveis dos diferentes segmentos sociais. O que existe no Brasil, efetivamente, é uma divisão racial do trabalho" (GONZALEZ, [1979] 2020, p. 46).

O mito da democracia racial também reforça a ideologia do branqueamento das práticas sociais e também da sociedade como um todo, nosso país é o grande complexo da harmonia inter-racial a ser seguido por aqueles em que a discriminação racial é declarada" (GONZALEZ, [1979] 2020, p.38). Colocando a população negra em lugares subalternos e marginalizados, "confinada a empregos de menor qualificação e pior remuneração" (GONZALEZ, [1985] 2020, p.230).

O questionamento acerca de um verdadeiro fim da abolição da escravatura e a manutenção do sistema escravocrata (HALL, 2016) é cada vez mais presente nos debates sobre os direitos humanos da comunidade negra aliado ao mito da democracia racial. A

inserção da presença negra em espaços formais de trabalho é construída arduamente desde o período pós abolição, na qual se criou uma falsa ideia de que ex escravizadas e ex escravizados fariam parte da sociedade e das estruturas econômicas, sociais e culturais. Não houve nenhum planejamento ou política pública responsável por dar suporte para esse grupo humano recém-proclamado, os negros. (NASCIMENTO, 2016). Dia 14 de maio de 1888, conhecido como o dia mais longo da história, tínhamos uma população negra alforriada, livre do sistema escravagista e completamente desamparada social e financeiramente. Mesmo antes da Lei Áurea[13], embranquecer a população estruturava-se enquanto medida para limitar qualquer forma de crescimento da população negra (NASCIMENTO, 2016).

Além da corrente eugenista e suas teorias científicas, em que sustentavam a purificação da população como um todo, ou seja, uma sociedade "limpa" e livre de qualquer característica que não fosse a europeia, um "fato inquestionável é que as leis de imigração nos tempos pós-abolicionistas foram concebidas dentro da estratégia maior: a erradicação da 'mancha negra' na população brasileira" (NASCIMENTO, 2016, p. 86). Desta forma, a política de imigração tem um papel fundamental para o que vivenciamos hoje em relação aos perfis cobiçados pelo mercado de trabalho formal. A ausência de pessoas negras foi desejada como também incentivada por leis e decretos em que nitidamente pautavam a entrada de pessoas estrangeiras brancas em território nacional.

Ainda no século XX, embranquecer a população brasileira, se mantinha enquanto incentivo e política pública. Em um decreto de 28 de junho de 1980 podemos observar como a presença negra não é desejada para ocupar campos de trabalho: "É inteiramente livre a entrada, nos portos da República, dos indivíduos válidos e aptos para o trabalho [...] Excetuados os indígenas da Ásia ou da África, que somente mediante autorização do Congresso Nacional poderão ser admitidos" (SKIDMORE, 1976, p.155 apud NASCIMENTO, 2016, p. 86).

Ao nos depararmos com uma discriminação ocupacional (GONZALEZ, [1979] 2020) e sua complexidade em relação às presenças negras em espaços formais no mercado de trabalho e, para essa pesquisa, cargos de gestão em espaços culturais, podemos

[13] A Lei Áurea foi responsável por abolir a escravidão no Brasil, em 13 de maio de 1888.

elaborar com maior nitidez os aspectos dos racismos estrutural e institucional, pois eles estão vinculados à referência e memória de uma sociedade branca, colonial e hegemônica.

> "É nesse sentido que o racismo – enquanto articulação ideológica e conjunto de práticas – denota sua eficácia estrutural na medida em que estabelece uma divisão racial do trabalho e é compartilhado por todas as formações socioeconômicas capitalistas e multirraciais contemporâneas. Em termos de manutenção do equilíbrio do sistema como um todo, ele é um dos critérios de maior importância na articulação dos mecanismos de recrutamento para as posições na estrutura de classes e no sistema da estratificação social". (GONZALEZ, [1979] 2020, p. 35)

No começo da história econômica do país, o negro escravizado teve um papel indiscutível, "sem o escravizado, a estrutura econômica jamais teria existido. O africano escravizado, construiu as fundações da nova sociedade (...). Ele plantou, alimentou e colheu a riqueza material do país para o desfrute exclusivo da aristocracia branca" (NASCIMENTO, 2016, p.59). E hoje, "se o negro não ascendeu socialmente e não participa com maior efetividade nos processos políticos, sociais, econômicos e culturais, o único culpado é ele próprio" (GONZALEZ, [1979] 2020, p. 38).

A ilusão de que vivemos em uma harmonia racial reverbera em uma divisão racial do trabalho (GONZALEZ, [1979] 2020), onde possivelmente podemos localizar pessoas negras e de grupos minoritários expostas a trabalhos precarizados e com baixos salários. Tal cenário desdobra por absoluto no processo de construção de equipes em todas as camadas institucionais, em espaços culturais e, consequentemente, nas suas programações artísticas. Estimulado por esse imaginário nacional de democracia racial, assim como os cargos destinados e esperados para uma pessoa preta serão para funções menores e de pouco prestígio, as pautas artísticas pretas também serão consideradas menores, exóticas ou simples acessório de um imaginário cultural contido em nossa memória histórica.

2.3. Espaços culturais e práticas periféricas

Em agosto de 1993, vinte e uma pessoas inocentes foram mortas na favela de Vigário Geral, por homens armados e encapuzados, que posteriormente foram

identificados como policiais militares. Os criminosos foram motivados pela vingança, após a morte de quatro policiais militares baleados por traficantes locais. Cinquenta e dois policiais foram denunciados pelo crime e apenas um condenado. Este episódio ficou conhecido mundialmente como a chacina de Vigário Geral.

No ano seguinte, o autor e jornalista Zuenir Ventura, acompanhou durante dez meses a vida de moradores da referida favela e de moradores ativistas da zona sul, área nobre da cidade. Provocada pelo episódio da chacina de Vigário Geral, essa imersão buscou apresentar os processos de violência da cidade e seus impactos nas relações sociais. Essa jornada resultou então no livro "Cidade partida" (VENTURA, 1994), que ganha grande repercussão até hoje não só como obra literária, mas como categoria de análise da cidade do Rio de Janeiro.

Foi um termo amplamente difundido e consumido pelo senso comum para categorizar a complexidade e tamanha desigualdade social da cidade do Rio de Janeiro. Reproduzido, geralmente, sem nenhuma crítica pelos meios de comunicação de massa, e multiplicando, assim, as antinomias: formal e informal, legal e ilegal, civilização e barbárie, ordem e violência (BARBOSA, 2012). Desta forma, também foi suporte para construir um estereótipo da cidade carioca e estigmatizar os sujeitos e paisagens periféricas.

Esta pesquisa está comprometida em construir suas análises a partir de discursos antirracistas e democráticos. Por esta razão, a categoria acima citada não contempla a perspectiva do trabalho, que desenvolve criticamente, a relação entre os territórios periféricos e hegemônicos dentro do campo cultural.

Como gestora de um equipamento de cultura localizado na periferia da cidade do Rio de Janeiro e, sendo ele, o espaço que oferece repertório empírico para a construção deste trabalho, compreendo a cidade como um direito social para todas e todos, ela pode ser partida para alguns, talvez para muitos, mas não para todos (SILVA, 2012).

> Esses moradores [das favelas e periferias], (...) por origem e por práticas sociais, sempre tiveram que circular na cidade, em busca de trabalho, de lazer, de atividades culturais. Esses moradores sempre tiveram que pressionar o poder público para que cumprisse sua obrigação, sempre se afirmaram como cariocas (...). O que temos hoje é o processo de reconhecimento, pelo governo, por forças do mercado e por grupos sociais mais ricos, de que os mais pobres também têm direito à segurança pública e devem ter acesso a outros direitos fundamentais. Mas os pobres sempre tiveram consciência disso e buscaram, de formas legítimas ou não, garantir esses direitos. (SILVA, 2012, p. 21)

Infelizmente a violência nas grandes metrópoles é uma realidade, sobretudo nas localidades mais populares. A chacina de Vigário Geral não é um caso isolado, pelo contrário, as práticas extremamente violentas lideradas pelo poder público em territórios favelados torna-se rotina na cidade do Rio de Janeiro, fazendo parte do cotidiano de grande parcela da população favelada e, em sua grande maioria, pessoas pretas. Ela ilustra e marca historicamente uma tragédia cotidiana vivida pela população periférica carioca. Trata-se de uma cidade que não prioriza a vida de pessoas pretas e vive em estado de guerra. Essa reflexão será tratada com maior profundidade no próximo capítulo "Prestação de contas: a lógica do racismo e a responsabilidade coletiva".

Este trabalho não visa abordar o histórico de violência da cidade do Rio, porém existe uma importância substancial em introduzir esse debate, negando a ideia de ruptura da cidade como categoria de análise e propondo uma perspectiva a partir da potência desses territórios. Há uma disputa de narrativa em relação às periferias, no qual a pobreza, violência e outros fatores estigmatizantes são protagonistas. A cidade então é resumida em dois pólos extremos: enquanto um é identificado como cartão postal (centro, zona sul, hegemônico) o outro é estigmatizado pela ausência (favelas, periferias, subúrbios, marginalizados). Essa etapa da pesquisa visa marcar então a contribuição dos territórios periféricos para a gestão de espaços culturais, avaliar criticamente como esses equipamentos estão localizados na cidade e, principalmente, a potência que emerge a partir da ocupação desses espaços por gestoras/es negras/os.

Conforme prevê o artigo 215 da Constituição Federal, a cultura deve ser reconhecida como direito fundamental: "o Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais" (BRASIL, 1988). As periferias caminham, então, ocupando a agenda da produção cultural com ações comprometidas na participação e criação coletivas, a partir de "processos de inventividade comunitária característico das formas de organização de favelas e periferias nas lutas pela garantia de direitos" (SOUZA; BRANDÃO, 2021, p. 67).

Na década de 90, as periferias e subúrbios da cidade do Rio de Janeiro passam a experenciar produções culturais através dos projetos: Lonas Culturais e, posteriormente a partir de 2012, as Arenas Cariocas. Como já explicitado no início deste trabalho, são equipamentos públicos de cultura, cogeridos pela Secretaria Municipal de Cultura e por

organizações da sociedade civil. Essas iniciativas foram centrais para formação de uma geração de artistas e trabalhadores de cultura oriundos das zonas norte e oeste do Rio, representam "um conjunto muito interessante de equipamentos culturais, muito próximos das populações que atendem e situados em regiões da cidade em que o acesso a certas dimensões da cultura é, às vezes, bastante difícil" (MESSEDER, 2016, p. 60).

A implementação deste projeto possui um fator histórico muito emblemático, pois foi uma demanda da sociedade civil para o poder público. A solicitação ocorre após a desmontagem das estruturas de lonas produzidas para a Conferência da ECO-92, realizada no Rio de Janeiro nos galpões do Rio Centro. Movimentos organizados da sociedade civil e de caráter fortemente popular, após participarem do evento, demandam para o prefeito à época, que decidiu acatar o projeto. Ratificando as periferias enquanto um "local que nutre nossa capacidade de resistir à opressão, de transformar e de imaginar mundos alternativos e novos discursos" (KILOMBA, 2019, p. 68).

Em âmbito federal, a gestão de Gilberto Gil no Ministério da Cultura, entre 2003 e 2008, foi um divisor de águas para os estudos e dinâmicas da produção cultural no Brasil, deixando de legado não só projetos que efetivamente contribuíram para o campo da cultura, mas também uma marca em relação à compreensão da importância do investimento e promoção do fazer cultural, do imaginário e das subjetividades contidas nas práticas culturais do país. Juca Ferreira assume a pasta dando continuidade às propostas da gestão e plano de trabalho daquele governo até o ano de 2010. Os anos seguintes seguem impactados e propositivos no que diz respeito à uma nova forma de encarar a área cultural.[14]

O projeto Pontos de Cultura, inserido no Programa nacional de cultura, educação e cidadania, Cultura Viva, pode ser considerado um destaque dessa gestão. Através dele foi possível fomentar o desenvolvimento de centros culturais nas periferias dos grandes munícipios, em favelas e pequenos munícipios. Iniciativas culturais localizadas em territórios populares ao redor de todo o país foram financiadas e instrumentalizadas para

[14] O projeto das Arenas Cariocas pode ser considerado como um grande exemplo desse impacto positivo, trata-se de um aprimoramento técnico das Lonas Culturais. Mantendo o conceito de descentralização do capital cultural e simbólico, mas avançando nas condições estruturais do espaço cultural. Desde 2021, algumas Lonas Culturais estão passando por um processo de revitalização, tornando-se Areninhas Cariocas.

a continuidade dos seus trabalhos, fortalecendo de forma concreta, a garantia da cultura como direito fundamental de todo e qualquer cidadão.

> Além de privilegiar o investimento direto nos projetos da sociedade civil e não em casas "fechadas" de cultura, os Pontos de Cultura representam uma outra forma de legitimação do que significa espaço cultural. Ao apostar na auto-organização das classes populares, o Programa põe em xeque o que estava consagrado e legitimado como espaço "oficial" das artes e da cultura, normalmente disponíveis geográfica e esteticamente à alguns poucos grupos sociais. Significa uma real disposição em encontrar nas classes populares e nas comunidades tradicionais as formas, características e respostas à efetivação de seu auto-desenvolvimento social e cultural. Embora se demonstre uma solução simples, este é provavelmente o maior êxito do Programa, e que pensamos tratar de um novo sentido para as políticas culturais. (DOMINGUES, 2008, p. 137-138).

A experiência exitosa dos pontos de cultura, fez com que outras ações democráticas e descentralizantes fossem vistas com um pouco mais de frequência, fazendo com que esse novo olhar para o fazer cultural alcançasse uma significativa capilaridade. Desta forma, conforme exemplificado com a experiência carioca, a primeira década dos anos 2000 foi um período muito fértil para a produção cultural no país, artistas, produtoras/es e trabalhadoras/es sentiram de alguma maneira os impactos herdados do Programa Cultura Viva.

Essas experiências ilustram como territórios periféricos podem ser potencializados e estruturados através de políticas públicas e iniciativas que são comprometidas em investir na diminuição das desigualdades. Entretanto, assim como em todo o sistema cultural, esses equipamentos sofrem com a precariedade nos recursos para que seja realizada devidamente a manutenção e continuidade das ações.

Considerando os territórios periféricos onde a maior parte da população negra se encontra, descentralizar as ofertas culturais através de espaços culturais é também uma prática de descentralização de poder e caminhos para enegrecer equipes envolvidas nesses projetos.

O diálogo com uma das gestoras culturais de um equipamento localizado em uma zona não hegemônica da cidade alimenta essa discussão quando compartilha histórias que evidenciam a contribuição desses equipamentos de cultura enquanto oportunidades de conhecimento e vivências, para suas frequentadoras e frequentadores, em sua maioria, pessoas negras. Desde experiências de sociabilidade; fruição cultural dentro e fora do

espaço, proporcionando intercâmbios com outras iniciativas culturais da cidade (periféricas ou não), até tê-la como referência de beleza ou almejando trabalhar como ela.

2.4. Profissionalização do setor cultural

Dentro do campo cultural há uma diferença em relação à nomenclatura das pessoas atuantes na área da produção: produtoras/produtores e gestoras/gestores. "Até hoje as funções dos produtores e gestores são cercadas de dúvidas, mesmo para aqueles que vivem o cotidiano da área" (AVELAR, 2008, p. 50). Para este trabalho serão utilizados os termos "profissionais da cultura", "produtoras/es culturais" e "gestoras/es culturais" para identificarmos o grupo social de forma mais abrangente, porém, destacamos esse ponto por ser uma discussão presente no campo. Abaixo, seguem as figuras 1 e 2 que podem auxiliar essa compreensão.

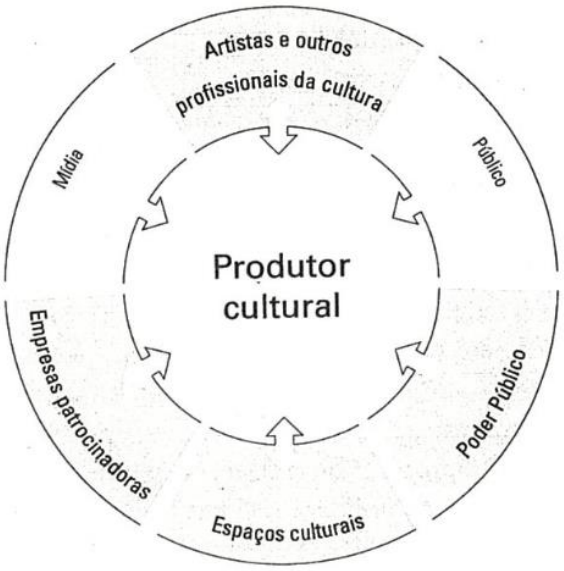
Para esta pesquisa, a nomenclatura "gestora/gestor" será considerada como uma/um "tradutora/tradutor" das diferentes linguagens artísticas (AVELAR, 2008) e articuladora/articulador das camadas administrativas e organizacionais atrelada às subjetividades do campo cultural, sendo ela/ele responsável pela gestão de um equipamento cultural. Entretanto, indefinições como essa, refletem os processos de amadurecimento da cultura e reconhecimento de seus profissionais. Consequentemente, contribuem para tornar o campo mais vulnerável, provocando a ausência de políticas públicas que busquem qualificar a organização da cultura.

A/O gestora/gestor cultural é uma figura determinante para o fortalecimento e construção das políticas culturais democráticas, de modo que sua presença é ativa nos campos culturais e sociais, desenvolvendo as interlocuções, mediando e protagonizando os debates, além de aprimorar e instrumentalizar seu olhar crítico e sensível. Espera-se a aplicação das suas habilidades intelectuais, estéticas, organizacionais, administrativas, estratégicas, criativas e sensíveis durante o processo. É possível compreender os impactos nos setores artísticos e culturais quando tais capacidades são aplicadas no fazer da gestão.

Sendo a profissionalização da área um marco recente, como já mencionado, naturalmente teremos formações acadêmicas com uma curta trajetória. A cultura passa

por um árduo processo de legitimação das suas ações, cresce o interesse na capacitação e conhecimento da área com o surgimento de inúmeros cursos, debates, encontros, seminários, palestras e workshops em relação ao tema.

Figura 1: O "lugar" do produtor cultural



Fonte: AVELAR (2008)

Figura 2: Os "lugares" do gestor cultural



Fonte: AVELAR (2008)

Neste momento do capítulo os debates raciais serão atravessados pela análise de diferentes formações e instrumentos utilizados e produzidos a partir dela. Será apresentada a partir de agora dados que irão contribuir com a reflexão acerca da presença dos debates étnico raciais na formação dos profissionais da cultura, futuros gestores culturais. Como essas presenças atuam enquanto discursos de poder?

Atualmente existem 13 cursos de graduação na área da organização da cultura em funcionamento no Brasil, com componentes que versam sobre economia da cultura ou criativa em pelo menos um tópico de suas disciplinas (OBSERVATÓRIO ITAÚ CULTURAL, 2016). Ainda que a economia da cultura e criativa não sejam o foco desta pesquisa, através desses dados podemos inferir uma distribuição ainda insatisfatória desta formação, visto a amplitude do território nacional brasileiro, constatando a concentração do conhecimento centralizado em um espaço marcado pela hegemonia intelectual dominante: as universidades.

Outras formas de capacitação também podem ser encontradas como cursos livres, técnicos e especializações tem sido cada vez mais comum nesse processo de crescimento do setor cultural. Nesse contexto será apresentada agora uma análise racializada dos cursos de Engenharia Cultural, realizados em parceria pela UNIRIO, Arena Carioca Dicró e Observatório de Favelas, como já citado anteriormente na construção desta dissertação.

No primeiro curso, "Engenharia Cultural: como práticas de gestão podem transformar territórios?" as inscrições foram realizadas através de formulário via plataforma google, sem restrição em relação à localidade e recorte territorial da pessoa interessada em participar. Desta forma, das 417 inscrições obtidas, 182 foram da cidade carioca. Para tratar o recorte racial, o formulário apresentava a questão "Cor/Etnia", com as seguintes opções de preenchimento: "preto", "pardo", "branco", "amarelo", "indígena" e "outros". O resultado das inscrições em relação às questões étnico-raciais foi: "preto" (150), "pardo" (112), "branco" (145), "amarelo" (03), "indígena" (03). Na categoria "outros", as respostas foram: "mestiça" (02), "não posso me identificar pois 'pardo' é apagamento e 'indígena' uma identificação coletiva" (01), "afroindígena" (01) e "fenótipo indígena, mas sem a experiência familiar de aldeiamento me identifico negra" (contabilizada na identificação étnico-racial 'preto').

Diferentemente do primeiro ano, em 2022, o "Culturas de Periferia" com o curso "Engenharia de Produção Cultural: como práticas de gestão podem impactar territórios?",

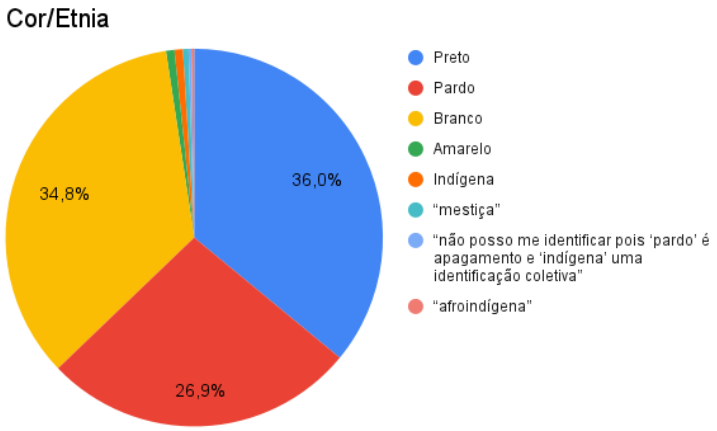
as inscrições foram direcionadas para gestoras e gestores oriundos e/ou atuantes nas zonas norte e oeste da cidade do Rio de Janeiro. Ainda assim, foram realizadas nove inscrições de pessoas residentes fora desse recorte como Angra dos Reis, Cabo Frio, Campos dos Goytacazes, Volta Redonda, Duque de Caxias, São João de Meriti e Centro, tal dado pode expressar a capilaridade alcançada pelo projeto e a demanda de interesse por parte das gestoras e gestores do estado nessa temática. Também não podemos descartar a desatenção das candidatas e candidatos na restrição colocada na inscrição.

Foram totalizadas então 114 inscrições de profissionais gestoras e gestores culturais das zonas norte e oeste da cidade do Rio de Janeiro para esta segunda experiência formativa. Para a realização da inscrição do curso, também foi disponibilizado um formulário via plataforma google. Com os mesmos campos de preenchimento para a questão étnico-racial, porém com a alteração para o gênero feminino, no adjetivo das alternativas, buscando a neutralidade referindo-se à palavra "pessoa". Assim, foi possível apresentar o seguinte resultado: "preta" (55), "parda" (23), "branca" (32), "indígena" (1). Na categoria "outros", as respostas foram: "brasileiro miscigenado" (1), "latino-americana" (1) e "marrom" (1).

No âmbito da produção, é importante destacar a forma como ambos os projetos foram financiados e possíveis de serem realizados. Em 2021, o curso foi realizado com recursos mínimos. Já em 2022, o curso toma uma outra proporção, triplica sua carga horária e propõe outras ações no campo da produção de conhecimento, como pesquisa, publicação e seminário. Essa ampliação foi viável através de recursos captados pelo Observatório de Favelas, via Lei Federal de Incentivo à Cultura. O fato demonstra o amadurecimento do projeto, mas também as lacunas e precariedade do setor cultural.

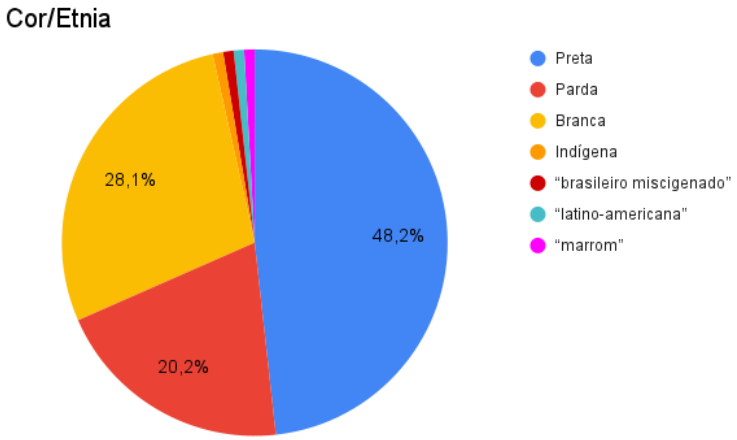
Nos gráficos abaixo, obtidos através das inscrições dos cursos, podemos então observar com mais nitidez como se distribuem as pessoas autodeclaradas pretas/os, pardas/os e brancas/os. Há um número expressivo de gestoras e gestores culturais pretas/os e pardas/os, residentes e/ou atuantes na cidade do Rio de Janeiro e interessados em fazer parte desta experiência formativa.

Figura 3: Gráfico das inscrições do curso de Engenharia Cultural 2021



Fonte: Observatório de Favelas (2021)

Figura 4: Gráfico das inscrições do curso de Engenharia Cultural 2022



Fonte: Observatório de Favelas (2022)

Importante localizar de onde parte a proposta em construir um curso com esse perfil. Ainda que a parceria com a UNIRIO, instituição de ensino superior e que sustenta, de alguma maneira, uma chancela hegemônica acadêmica, a organização da sociedade civil, Observatório de Favelas, tendo em vista sua atuação em diminuir as desigualdades, possui grande responsabilidade em marcar e movimentar tamanho interesse em pessoas pretas e pardas na participação dessa proposta de curso.

Nessa primeira imersão exploratória da dissertação, podemos observar como o quantitativo de pessoas que se reconhecem como negras estão interessadas em participar

de uma formação do campo da cultura, sendo 62,9% em 2021 e 68,4% em 2022 do total de pessoas inscritas nos cursos. Mesmo que em 2022, a iniciativa tenha sido voltada às pessoas das zonas norte e oeste do Rio, que são localidades majoritariamente negras, esses dados expressam o desejo em aperfeiçoar conhecimento e ampliar redes de contato dentro da área cultural.

No âmbito do campo da gestão cultural, esse quantitativo aponta uma mudança nos espaços de produção de conhecimento e na construção de narrativas da área e, consequentemente, ainda que a médio prazo, essas presenças sinalizam um enegrecimento efetivo na profissionalização da produção cultural e nas práticas artísticas no contexto da cidade do Rio de Janeiro. Podemos então refletir sobre caminhos reparatórios quando temos um espaço de formação em que a presença negra é majoritária, quando historicamente a produção de conhecimento é liderada e ocupada por pessoas brancas.

O livro O Avesso da Cena: notas sobre produção e gestão cultural, do autor e gestor cultural Romulo Avelar (2008), é muito utilizado para o desenvolvimento da presente dissertação, por ser uma obra relativamente atual dos estudos da produção e gestão cultural. Trata-se de uma vasta pesquisa a nível nacional com um estudo da bibliografia disponível sobre o tema, análise de matérias e artigos publicados na imprensa e entrevistas presenciais com 53 profissionais da área, que compartilharam seus conhecimentos, práticas e impressões do assunto. Foram "relatos e opiniões de pessoas de diferentes perfis, trajetórias e origens geográficas, reunidos com o intuito de oferecer uma visão plural e multidisciplinar do universo da cultura" (AVELAR, 2008, p. 22).

Sendo essa uma obra de referência para os estudos contemporâneos do campo da produção cultural no Brasil, assim como muito utilizada para a construção desta pesquisa, me vi provocada a identificar racialmente quem eram as gestoras e gestores presentes naquele livro de quase 500 páginas com um levantamento tão profundo e detalhado do setor cultural. Para além de dados para o trabalho, mas pelo simples fato de desejar me sentir representada racialmente naquelas entrevistas e nas trajetórias daquelas/daqueles profissionais.

As pessoas entrevistadas estavam então distribuídas geograficamente da seguinte maneira: Rio de Janeiro (4), Nilópolis (1), Niterói (1), Belo Horizonte (25), São Paulo (9), Goiânia (2), Porto Alegre (3), Salvador (4), Recife (2), Barbacena (1) e Uberlândia

(1). Na tentativa de identificar racialmente, buscando por traços negroides, quem eram as gestoras e gestores presentes nos depoimentos, realizo uma pesquisa pela internet (site de busca Google, utilizando a opção imagens e inserindo o nome da/do entrevistada/o). Neste processo, seis pessoas entrevistadas não foram localizadas pela busca, assim, iremos considerar 47 pessoas entrevistadas. Deste total, foram identificadas uma entrevistada parda, da cidade do Rio de Janeiro, e uma entrevistada negra, de Nilópolis. Traçando um paralelo entre o quantitativo de pessoas negras interessadas em ingressar nos cursos de Engenharia Cultural oferecidos a partir de uma inciativa periférica (instituição, território e base conceitual) e o total de pessoas negras presentes em uma publicação de referência para o campo da produção cultural, é fundamental problematizarmos como as pautas raciais, a partir da presença de pessoas negras, ocupam a gestão cultural. Considerando a presença enquanto discurso e o discurso como recurso de poder, podemos refletir onde e como os discursos negros são desejados ou preteridos.

Avalio que essa breve reflexão posiciona este estudo no sentido de preencher uma lacuna existente nos estudos racializados sobre a produção cultural. Além de problematizar os espaços destinados aos debates raciais e como ocupam os campos acadêmico científico e literários.

Importante localizar no tempo a produção do livro “O Avesso da cena” (AVELLAR, 2008), pois se trata de uma obra publicada há cerca de quinze anos atrás, desta forma, não seria possível propor qualquer exercício crítico comparativo às iniciativas atuais que tenham a cultura como interesse de pesquisa e aprofundamento.

Conforme sinalizado no início deste trabalho com a edição 26 da Revista Observatório Itaú Cultural (2019), outro ponto a ser destacado no livro “O Avesso da cena”, é a tentativa de identificação das pessoas entrevistadas. Novamente, não é o objetivo se espelhar em um processo de heteroidentificação. Fundamental considerar que, para este trabalho, se trata de uma análise pouco rigorosa do ponto de vista científico. Entretanto, avalio ser válido manter essa análise afim de contextualizar historicamente os avanços em relação às pautas raciais atrelados à cultura, os incômodos gerados após uma leitura crítica alinhado à um desejo de se ver representada nos discursos presentes na obra e, principalmente, destacar a relevância da memória na construção das narrativas sobre a gestão cultural.

Os cursos de Engenharia Cultural podem ser considerados como avanços no sentido de explorar caminhos plurais para o debate da gestão cultural, tendo em vista o olhar crítico e cuidadoso na seleção das pessoas inscritas e das/dos profissionais escolhidas/os para ministrar as aulas, no que concerne as questões étnico raciais, gênero, geracional e outros campos que dialoguem com as pautas minorizadas.

Conforme demonstram os gráficos, o interesse de pessoas negras e pardas enquanto maioria expressa um desejo pelo aprofundamento na área da gestão cultural e também indicam como os espaços de produção de conhecimento estão sendo ocupados, impactando nas futuras presenças negras em cargos de liderança em iniciativas e instituições culturais, por exemplo.

3. Prestação de contas – A lógica do racismo e a responsabilidade coletiva

Cabô, vinte anos de idade
Quase vinte e um
Pai de um, quase dois
E depois das vinte horas
Menino, volte pra casa!
Cabô

Ô, Neide, cadê menino?

Cabô, quinze anos de idade
Incompletos seis
Eram só seis horas da tarde
Cabô, cadê menino?

Quem vai pagar a conta?
Quem vai contar os corpos?
Quem vai catar os cacos dos corações?
Quem vai apagar as recordações?
Quem vai secar cada gota?
De suor e sangue
Cada gota de suor e sangue
(Música "Cabô", de Luedji Luna)

Em termos administrativos e financeiros, o processo de prestação de contas encaminha o fechamento de determinado projeto, somando com balanços financeiros, pagamentos, documentos comprobatórios de realização e conclusão das atividades de forma transparente e segura.

Como sinalizado na introdução deste trabalho, a sub etapa da produção cultural, "prestação de contas", foi escolhida para nomear este capítulo para discutir as consequências do racismo para a população negra e, a partir do reconhecimento da gravidade deste sistema estrutural, iremos trabalhar o conceito do referencial teórico deste capítulo, a reparação, enquanto processo de negociação do conhecimento e o abandono de privilégios (KILOMBA, 2019).

Também será debatido nesse capítulo a contradição sentida em trabalhar a "presença" neste estudo e em paralelo conviver com o extermínio da população negra. Como falar de presença quando pessoas pretas não param de sangrar fisicamente e simbolicamente por todo o mundo? A música "Cabô" da cantora e compositora Luedji

Luna, inicia esse capítulo ilustrando essa inquietação pela busca da presença, a angústia da volta para casa e a violência cotidiana sustentada e justificada pelo racismo.

Ainda que as contribuições das entrevistadas estejam concentradas no próximo e último capítulo, serão apresentadas nesta seção reflexões sobre os desafios da mulher negra ocupando espaços de poder na gestão, além de outras experiências protagonizadas por mulheres negras.

Desta forma, este capítulo irá refletir de maneira propositiva acerca das alternativas reparatórias devido às ações que reproduzem práticas racistas dentro do campo da produção cultural. O processo de reparação será analisado a partir de uma perspectiva coletiva, na qual iremos apresentar a responsabilidade de ações reparadoras de forma compartilhada e ampliada, objetivando apresentar caminhos possíveis para enegrecer a gestão de equipamentos culturais.

3.1. Presença negra?

A ideia de uma falsa abolição da escravidão no Brasil é legitimada pela realidade vivida e sentida hoje pela comunidade negra, que também se expressa como maioria em espaços e situações de extrema vulnerabilidade e desamparo social. Populações em situação de rua e penitenciárias são ocupadas por homens negros e mulheres negras em sua maioria; em crises sanitárias, humanitárias e climáticas, a população negra e pobre é sempre a mais afetada; a juventude negra sofre um extermínio velado para alguns e escancarado para outros e "a cada 23 minutos morre um jovem negro no Brasil"[15]. Infelizmente esses dados aprofundam cada vez mais e materializam o abismo social e racial em que vivemos. Conforme afirma Abdias Nascimento (2016), "a Lei Áurea não passou de um assassinato em massa, a multiplicação do crime em menor escala", na qual "extinguiu-se todo o humanismo, qualquer gesto de solidariedade ou de justiça social: o

[15] Em 2017, a Organização das Nações Unidas – ONU Brasil lançou uma campanha nacional chamada "Vidas Negras". A iniciativa busca ampliar, junto à sociedade, gestores públicos, sistema de Justiça, setor privado e movimentos sociais, a visibilidade do problema da violência contra a juventude negra no país.

africano e seus descendentes que sobrevivessem como pudessem" (NASCIMENTO, 2016, p. 71).

No Brasil, o racismo decorre das marcas deixadas pela escravidão e pelo colonialismo, com uma população negra que arduamente sente os resquícios deixados pelo sistema escravocrata e pelas antigas práticas coloniais. De certa maneira, as sociedades contemporâneas permanecem presas a padrões mentais e institucionais escravocratas, ou seja, racistas, autoritários e violentos, especialmente aquelas localizadas em países da periferia do capitalismo. Por ser processo estrutural, o racismo é também processo histórico (ALMEIDA, 2021).

Assim, a população negra continua operando em situação limite, sustentando o mesmo sistema que a oprime. Esse sistema é hegemônico, branco, patriarcal, machista, misógino e colonial, que mantem negando, apagando e, por fim, executando (física e simbolicamente) vozes, saberes, histórias e presenças negras. Na obra "Necropolítica", o intelectual camaronês Achille Mbembe (2018) nos oferece uma grande reflexão acerca de como se compreende a vida da população negra. O autor define como um sistema decide quem pode viver e quem deve morrer. Ou seja, estamos tratando de uma política de morte e extermínio da população negra, naturalizada pelo senso comum e legitimada pela ordem social.

Dando continuidade à reflexão sobre a situação limite em que a população negra vive hoje por conta dos desdobramentos, construções históricas e manutenção do racismo, ao longo da pesquisa, sinto um certo desconforto nas análises constantes em relação à presença negra. Percebo minha satisfação ao me deparar com casos exitosos em que pessoas negras estão ocupando cargos de poder e decisão, seja no campo cultural ou institucional de qualquer natureza, entretanto a dura realidade descrita anteriormente provoca uma contradição na pesquisa. Como celebrar a presença, quando estamos ao mesmo tempo chorando mais uma execução de uma pessoa negra?

Como produzir conhecimento científico sobre o enegrecimento da gestão cultural junto a valorização da cultura negra e, ao mesmo tempo, testemunhar todos os dias o extermínio da população negra sendo amplamente divulgado em veículos de comunicação de massa? Sendo o racismo um sistema carregado de marcas do período colonial, somos obrigadas/os a acessar as memórias das violências racistas desta época ao vivenciarmos as práticas racistas hoje. Trata-se de um trauma colonial, no qual

“africanas do continente e da diáspora foram forçadas a lidar não apenas com traumas individuais e familiares dentro da cultura branca dominante, mas também com o trauma histórico coletivo da escravização e do colonialismo reencenado e reestabelecido no racismo cotidiano” (KILOMBA, 2019, p. 215). O trauma coletivo e histórico do colonialismo será discutido novamente ainda neste capítulo, esse termo irá apoiar as análises acerca de práticas reparadoras.

A visibilidade do sofrimento negro, como dito, já está naturalizada em jornais, telejornais, internet e veículos de comunicação de maneira geral. Imagens negativas de pessoas negras intensificam o olhar subalternizante para a presença negra e tudo o que a envolve. Uma espécie de fetiche do sofrimento negro é moldado e televisionado em rede nacional, em qualquer horário do dia. Independentemente de como determinado indivíduo se identifica racialmente, o mundo conceitual branco (KILOMBA, 2019) é enaltecido e reconhecido como ordem social.

> “(...) é como se o inconsciente coletivo das pessoas negras fosse pré-programado para a alienação, decepção e trauma psíquico, uma vez que as imagens da negritude às quais somos confrontadas/os não são nada realistas, tampouco gratificantes. Que alienação, ser-se forçada/o a identificar-se com os heróis, que aparecem como brancos, e rejeitar os inimigos, que aparecem como negros. (...) Que dor estar presa/o nessa ordem colonial” (KILOMBA, 2019, p. 38-39).

Por fim, trata-se de um assunto muito sensível, no qual não cabe juízo de valor e muito menos dimensionar o quanto a morte de uma pessoa negra atravessa as emoções e tensões para outra pessoa negra. A ausência de mais um corpo preto, deixar mais uma irmã ou irmão pelo caminho, ver esse corpo tombado é uma cotidiana realidade e o impacto de mais uma perda é imensurável, além de ser adoecedor. A comunidade negra vive em um luto constante e para que haja presença negra nas organizações culturais é preciso termos pessoas negras vivas.

Esta investigação não conseguirá alcançar debates mais específicos sobre extermínio da população negra e tampouco aprofundar o conceito de necropolítica, mas possui o interesse em trazer luz para esse cenário junto ao fazer cultural, para a construção de criações artísticas e para a execução da gestão em um campo cultural racializado.

Todo esse acúmulo de dor contribui para um desgaste contínuo e cotidiano. Para a área artística, utilizada como recurso para a valorização da cultura negra, muitas vezes

é necessário ultrapassar certos limites para dar continuidade ao fazer cultural, principalmente quando se está compromissado com o debate racial.

Presença é o ato de existir, estar presente. Presença é uma das temáticas centrais dessa pesquisa e a partir dela podemos percorrer algumas interpretações. A primeira e principal desse estudo, trata-se da presença negra na gestão em espaços culturais. Entretanto, é fundamental pensarmos em como o ato do existir negro pode protagonizar outros contextos para além das institucionalidades e espaços de poder. Ao marcarmos a presença negra em ambientes diversos, enegrecemos os discursos, contribuímos com o fortalecimento da pauta antirracista e, consequentemente, damos passos iniciais para o processo de reparação.

Evidenciar rainhas e reis do continente africano, ao invés de resumir a história de África à um local de pessoas escravizadas, por exemplo, é marcar a presença negra enquanto referência positiva, alterando assim as relações e símbolos pejorativos e degradantes presentes em nosso imaginário do que é ser negra/negro. "(...) uma sociedade que vive na negação, ou até mesmo na glorificação da história colonial, não permite que novas linguagens sejam criadas. Nem permite que seja a responsabilização, e não a moral, a criar novas configurações de poder e de conhecimento" (KILOMBA, 2019, p.13).

Segundo Grada Kilomba (2019, p. 46), a reparação é o momento em que o indivíduo branco negocia com a sua própria realidade, é o "ato de reparar o mal causado pelo racismo através da mudança de estruturas", a autora também sinaliza ser "um processo psicológico que exige trabalho", por esta razão é fundamental estarmos conscientes de que se trata de um movimento de revisão de privilégios, ou seja, não compete às pessoas negras a responsabilidade integral desse movimento. Merece atenção e atuação em sempre questionar quais papéis estão sendo atribuídos às pessoas negras e em quais narrativas estão sendo protagonizadas.

Ao longo da obra Memórias da Plantação, a autora utiliza o termo "isolamento racial" para tratar especificamente da segregação habitacional das pessoas negras. Para este estudo, podemos pensar a partir desse termo, de que maneira a população negra tem habitado os espaços de poder e onde estão sendo isoladas em espaços de trabalho, em relações afetivas, em temáticas e pautas artísticas e tantos outros ambientes de sociabilidade, sejam físicos ou simbólicos.

Em uma sociedade marcada pela cultura colonial, as práticas racistas se expressam com mais vigor quando os privilégios hegemônicos brancos são questionados, causando desconforto em sua "estável imunidade branca", "só se tornam visíveis nas esferas públicas e acadêmicas quando a normalidade da cultura nacional branca é subitamente perturbada, quando nossas experiências com o racismo colocam em risco o conforto da sociedade branca" (KILOMBA, 2019, p.72).

Existe uma proteção mútua entre os brancos, uma espécie de negação aos privilégios existentes e manutenção desse sistema. Cida Bento (2022)[16] irá nomear esse aspecto de pacto narcísico da branquitude, que nos auxilia na compreensão de como ações de pessoas negras que buscam revisar privilégios, causam tantos questionamentos e desconfortos à branquitude. Quando uma pessoa negra se faz presente, decide e define limites sobre o seu corpo, e principalmente decisões institucionais (políticas, econômicas, sociais, culturais, etc), que irão deslocar a centralidade do poder para um cenário que beneficie pessoas negras, a branquitude se vê perdida em seu conforto histórico proporcionado pelo racismo estrutural.

> "O racismo não é um problema pessoal, mas um problema branco estrutural e institucional que pessoas negras experenciam. Esse é um acontecimento comum para negras e negros quando abordamos a questão do racismo: intimidação por um lado, patologização individual por outro. Ambas controlam mecanismos que impedem que o sujeito branco ouça verdades desconfortáveis que, se levadas a sério, arruinariam seu poder" (KILOMBA, 2019, p. 204).

Os processos reparatórios são e serão constituídos conforme a sociedade, sobretudo indivíduos brancos e hegemônicos, estiverem comprometidos em revisar a história colonial racista, reconhecer seus privilégios, alterando a rota dos caminhos segregados, enegrecendo os discursos, os ambientes, os imaginários e os espaços de poder e decisão. Entretanto, não há como aguardar a finalização de um ciclo para iniciar outro, ou seja, a história continua o seu percurso natural e, como dito, cabe à sociedade estar organizada para responder aos atravessamentos que estão postos.

Com todo o debate acerca da presença negra neste capítulo, como fazer com que a população negra sobreviva minimamente, esteja atenta e estruturada para atravessar a violência racista? Os processos de reparação devem então percorrer em paralelo aos

[16] A intelectual e ativista Cida Bento possui um estudo aprofundado acerca da manutenção dos privilégios das pessoas brancas, dialogando com a temática da branquitude e suas consequências para o aumento das desigualdades raciais e sociais no Brasil.

processos coletivos. Grada Kilomba (2019) nos oferece uma reflexão sobre os impactos da fragmentação coletiva da população escravizada oriunda do continente africano e como tal fragmentação histórica ainda se mantem e impacta as/os afrodescendentes em diáspora. Como se sentir acolhido em ambientes que continuam segregados, onde continuamos nos sentindo solitárias/os? Como se sentir pertencente à um lugar quando a presença negra ainda é escassa? Os quilombos recriados, ou seja, espaços forjados para o fortalecimento de pessoas negras, são possíveis estratégias de sobrevivência e fuga para o acolhimento e estímulo ao pertencimento racial. Saídas para recriar outros imaginários e futuros positivos. No próximo capítulo, o conteúdo e análise das entrevistas irão nos fornecer pistas práticas para a compressão desses espaços simbólicos de resistência.

3.2. Mulheres negras gestoras culturais

Para uma pesquisa que propõe uma escrita altamente implicada e busca também protagonizar as subjetividades de cada mulher negra entrevistada, esta seção da dissertação é motivada pelo local de enunciação de quem escreve aliado à minha trajetória pessoal, profissional, de militância na área cultural e também dos percursos das gestoras culturais negras com quem já estabeleci alguma relação de trabalho ou ainda venha criar vínculos profissionais.

Esta seção está comprometida em visibilizar a atuação das mulheres negras evidenciando as potências presentes a partir das suas presenças e produção de conhecimento. Por mais que ainda seja "possível ouvir sobre a inaptidão dos negros para certas tarefas que exigem preparo intelectual, senso de estratégia e autoconfiança" (ALMEIDA, 2021, p. 62), para mulheres negras, esse pensamento racista ainda é mais cruel, e por isso, pretendo aqui construir um caminho contrário às práticas racistas, machistas e misóginas, que buscam "irracionalizar o pensamento de mulheres, como se as interpretações feministas não fossem nada mais do que fabricação da realidade, de ilusão, talvez até uma alucinação feminina" (KILOMBA, 2019, p. 55).

As perspectivas de gênero e raça conduzirão esta parte do estudo para analisar os desafios enfrentados por mulheres negras em espaços de gestão na área da produção

cultural. Considerando tais categorias inseparáveis, quando há a tentativa de olhar esses conceitos individualmente, existe uma contribuição para a manutenção da invisibilidade de mulheres negras nos debates acadêmicos e políticos (KILOMBA, 2019), ou seja, negando a presença e ocupação de mulheres negras em espaços de poder e decisão.

Essa interseção de fatores sociais é base para um sistema de opressão que entrecruza tais categorias, tornando a experiência de mulheres negras ainda mais intensa. Racismo, sexismo, lesbofobia ou transfobia, capacitismo, dentre outras formas de discriminação, configuram iniciativas de opressão que se acumulam, não podem ser vistas em paralelo, estão intimamente interligadas. Especificamente, o racismo genderizado é uma pauta a ser disputada dentro do movimento feminista, que durante muitos anos negou as pautas raciais, tornando as mulheres negras ainda mais invisíveis e silenciadas.

A gestora é responsável pela administração, organização, planejamento e gerenciamento de projetos, equipes, instituições e empresas. Além da definição mais comum ligada a gestação e maternidade, o termo gestar também pode significar criar, imaginar, administrar e gerenciar algo. Faço essa alusão através desse jogo de palavras para iniciar uma reflexão racializada acerca do ser mulher junto ao tema central desse trabalho: mulheres negras gestoras culturais.

São inúmeros os atravessamentos para pessoas que se identificam com o gênero feminino ou possuem minimamente consciência do que significa ser mulher em uma sociedade patriarcal e misógina. A implícita obrigação em se tornar mãe; a jornada dupla, às vezes tripla, na qual ela é responsabilizada integralmente pelas tarefas domésticas e criação dos filhos, além do seu trabalho formal “fora de casa”; quando falamos de uma mãe solo, os acúmulos são ainda maiores.

Independentemente do formato familiar em que se encontra, podemos citar algumas situações que, infelizmente, já se tornaram comuns quando se trata do debate relativo às questões de gênero. A mulher então é tensionada pela insegurança em circular pela cidade, na dúvida em qual roupa vestir com receio em ser abusada e ainda assim ser responsabilizada pelo abuso, a possibilidade de violências em locais em que deveria ser cuidada como consultórios, clínicas e hospitais. Esses são alguns exemplos que materializam o aumento dos casos de feminicídio no país e o quanto as mulheres estão em vulnerabilidade permanente.

Para as mulheres negras todo esse panorama narrado até aqui soma-se a densidade do racismo e com ele as memórias coloniais, que indicam subjetivamente a mulher negra em um lugar de apenas servir e ter seu corpo utilizado como objeto. Essa herança histórica ainda permeia boa parte da sociedade ocidental que enxerga na mulher negra a figura da subserviente e cuidadora, a que deve obedecer e acolher a todas e todos sempre. Assim, conforme veremos nos relatos das entrevistadas gestoras culturais, o acúmulo de cansaços e sobrecarga da mulher negra se dá pelas rotinas e natureza do trabalho de gestão, mas também pelo imaginário racista criado a partir da herança histórica de um sistema escravagista que ainda não foi oficialmente extinto.

Além das gestoras e produtoras culturais, podemos traçar um paralelo com outras funções nas quais também é possível identificar o cuidado como um pilar primário em sua atuação profissional. A dimensão da subalternidade das mulheres negras ganha força, pois historicamente essas profissões estão vinculadas ao servir, zelar e estruturar o outro/a. Seriam elas: empregadas domésticas, enfermeiras, secretárias, cozinheiras, professoras, ou seja, lugares onde a presença das mulheres negras é mais robusta numa posição de servir enquanto algo pejorativo, negativo, diminuído, passível a ser explorado.

As fantasias coloniais a respeito das mulheres negras nas quais estão disponíveis para cuidar e servir ocasionam uma sobrecarga física, mental e emocional para esses corpos. Esses estigmas associadas às mulheres negras representam então barreiras para que gestoras culturais desenvolvam seus trabalhos, produzam conhecimento, tenham seus espaços de liderança garantidos e respeitados.

As mulheres negras entrevistadas para esse estudo narraram uma série de atravessamentos em relação às suas respectivas presenças em equipamentos culturais, localizados em periferias ou em espaços centrais da cidade do Rio, no que diz respeito à raça e ao gênero, como a não aceitação por parte da equipe em ser subordinada à uma mulher negra, o sentimento de solidão em ser a única ou uma das poucas pessoas negras na instituição em que atua ou atuava; invalidação dos seus discursos e narrativas; autoestima abalada, questionamentos ao comportamento e a sua estética.

Através da imersão exploratória qualitativa que foram as entrevistas, foi possível identificar a consciência racial e de gênero nas falas das gestoras entrevistadas compreendendo a importância das suas presenças nesses espaços, apesar das sobrecargas

e desafios constantes. Com reflexões críticas e lúcidas, cada uma está percorrendo caminhos distintos no debate das pautas de raça e de gênero no âmbito da gestão cultural.

Conceição Evaristo, Carolina Maria de Jesus, Neusa Santos, Sueli Carneiro, Lélia Gonzalez, Beatriz Nascimento, Leda Maria Martins, Nilma Gomes, Luiza Bairros, Rosana Paulino, Luedji Luna, Grada Kilomba, Marielle Franco, Anielle Franco, Margareth Menezes, Tia Ciata são mulheres negras inspiradoras para a construção desse estudo, muitas delas presentes não somente enquanto referências bibliográficas desta dissertação, mas principalmente como referências e luzes para a estruturação de novos caminhos possíveis para um enegrecimento da presença feminina nas pautas da cultura e da arte, no que concerne aos espaços de gestão, decisão e liderança, sobretudo em equipamentos culturais.

3.3. Caminhos possíveis para enegrecer a produção cultural e a gestão de espaços culturais

Esta seção irá trabalhar com mais centralidade o debate acerca da reparação como percurso de uma consciencialização coletiva (KILOMBA, 2019) somada à perspectiva das políticas de ações afirmativas do ponto de vista da produção cultural, principalmente das organizações culturais.

Tomaremos como ponto de partida, um maior entendimento em relação às ações afirmativas, ferramenta a ser compreendida para além das cotas raciais e sociais, amplamente conhecidas no sistema universitário. Consideraremos então ações afirmativas como "todo programa, público ou privado, que tem por objetivo conferir recursos ou direitos especiais para membros de um grupo social desfavorecido, com vistas a um bem coletivo" (FERES JUNIOR et al., 2018, p. 14).

A Lei nº 12.711, mais conhecida como Lei de Cotas, implantada nacionalmente em 2012, além de ter possibilitado a entrada de um número expressivo de negros na universidade e, consequentemente, no mercado de trabalho formal, torna-se um importante passo para começarmos a falar sobre reparação histórica. Entretanto, interessa para a presente pesquisa aprofundar o debate em relação à efetividade dessa política

responsável pela revisão de privilégios em prol de um objetivo coletivo, a importância de um letramento das políticas de ações afirmativas em uma dimensão institucional aliado à um compromisso público.

Trata-se de um mecanismo aplicável para a superação a longo prazo das desigualdades raciais e sociais. Quando aplicada institucionalmente, pode perturbar e desenvolver revisões nos padrões historicamente estabelecidos, onde pessoas brancas se encontram em espaços de poder, mantendo e reproduzindo um cenário em que a presença negra é um fator subalternizante. A razão em combater essa dinâmica do racismo institucional é romper com os "parâmetros discriminatórios baseados na raça, que servem para manter a hegemonia do grupo racial no poder (...) isso faz com que a cultura, os padrões estéticos e as práticas de poder de um determinado grupo tornem-se o horizonte civilizatório do conjunto da sociedade" (ALMEIDA, 2021, p.40).

Diversos dispositivos contribuem para a manutenção dessa lógica, como a publicidade, por exemplo, no qual pessoas brancas ainda são consideradas como padrões de beleza ou a mídia de massa que naturaliza pessoas negras como seres sofredores. Neste trabalho atribuímos a responsabilidade de práticas reparadoras para as instituições, pois é "no interior das regras institucionais que os indivíduos se tornam sujeitos (...) são elas as responsáveis por moldar o comportamento humano" (ALMEIDA, 2021, p.38-39), assim é fundamental que ações afirmativas tenham origem no interior das organizações e sejam fomentadas e mantidas por elas, para que possamos iniciar um processo reparatório efetivo nas estruturas sociais.

Entretanto, muitas iniciativas institucionais surgem pela pressão de grupos minorizados e mesmo que aparentem ser comprometidas com as pautas raciais e democráticas, continuam a reproduzir o racismo estrutural. Como vimos anteriormente, ter representantes da população negra em instituições, não garante que negras/os estejam no poder. A representatividade, termo um tanto quanto desgastado, é sempre institucional e não estrutural (ALMEIDA, 2021). Continuam sendo práticas imediatas para dar uma resposta às cobranças sociais, o que deveria ser uma política afirmativa consolidada, torna-se uma ação rasa e pontual, sem impactos políticos e econômicos para as tomadas de decisão internas da instituição, bem como para a sua imagem no que concerne a sua responsabilidade social.

Atribuir a responsabilidade para o coletivo e para as institucionalidades também é reivindicar uma sociedade mais democrática. Florestan Fernandes (2016), ao refletir sobre o legado de Abdias Nascimento junto ao movimento negro no século XX, aponta que "pela primeira vez surge a ideia do que deve ser uma sociedade plurirracial como democracia: ou ela é democrática para todas as raças e lhes confere igualdade econômica, social e cultural, ou não existe uma sociedade plurirracial democrática" (FERNANDES, 2016, p. 19).

As práticas democráticas devem estar interligadas e, sobretudo, comprometidas com as práticas antirracistas, conforme também reivindica o manifesto "Enquanto houver racismo não haverá democracia", construído pela Coalizão Negra por Direitos, composta por organizações, entidades, grupos e coletivos do movimento negro brasileiro. Assinam o manifesto 250 organizações negras brasileiras na qual pleiteiam, em suma, os direitos historicamente negados para a população negra.

Segundo a intelectual Lélia Gonzalez ([1987] 2020), a construção de uma nação democrática não será realizada

> "com a mulher negra na prostituição; não é com o homem negro sendo preso todos os dias por uma polícia que o considera, antes de mais nada, um suspeito; não é com a discriminação no mercado de trabalho; não é com a apresentação distorcida e insignificante da imagem do negro nos meios de comunicação; não é com teorias e práticas pedagógicas que esquecem, que omitem a história da África e das populações negras e indígenas no nosso país; não é com isso que se vai construir uma nação" (GONZALEZ, [1987] 2020, p. 252).

Como desenvolver imagens positivas se o cenário relatado por Lélia não só se configura ainda como realidade, mas colabora e dá argumentos para a construção do imaginário do que é ser uma pessoa negra e onde ela deve estar? Com a maioria da população brasileira composta por pessoas negras, qual (re)construção de nação dialoga com um país democrático? A persistente existência do racismo impede inegavelmente o gozo de uma sociedade democrática.

A adoção de práticas antirracistas, portanto, democráticas, junto às ações afirmativas, comumente ocorre de maneira individualizada, conforme já relatado neste trabalho quando contextualizei uma das minhas experiências profissionais. Percebi a importância do meu papel enquanto gestora cultural negra (sendo uma das poucas naquela equipe) e como poderia utilizar o meu lugar de decisão para revisar privilégios e possibilitar o enegrecimento das pautas culturais. A repetição dos mesmos profissionais

nas programações culturais, em sua maioria brancos, me sinalizou a urgência em rever o meu olhar para a diversidade racial na produção cultural. Este alerta também ocasiona um questionamento crítico para outras institucionalidades ao checar como outros equipamentos culturais estavam operando com a lógica do racismo institucional: em suas programações e em suas equipes.

Minha metodologia é então revisada, as regras burocráticas foram seguidas para a contratação e execução das pautas, porém a presença negra passa a ser inegociável na construção das programações artísticas. Não houve nenhuma orientação institucional ou treinamento especializado para a adoção dessas normas, foi uma tomada de decisão individual, uma ação afirmativa criada a partir de um sentimento de revolta, com o assassinato de Marielle Franco em 2018, mas também um desejo de produzir e ser responsável por uma ação reparadora, ainda que silenciosa.

Atualmente existem empresas comprometidas com a diversidade étnico-racial nas organizações, como o Instituto Identidades do Brasil (ID_BR) e a EmpregueAfro. Possuem em sua missão a redução da desigualdade racial no mercado de trabalho, através de treinamentos e consultorias, buscam a conscientização das organizações e da sociedade. Apesar de a necessidade ser histórica, trata-se de um nicho de trabalho ainda muito recente, porém fundamental para os processos reparatórios e para o empoderamento de pessoas negras que ocupam espaços de trabalho em organizações.

Como já discutido anteriormente, há uma incoerência quando há ausência de diversidade racial em instituições culturais, devido à complexidade e multidisciplinaridade do campo cultural, bem como a expectativa da presença de uma certa pluralidade naturalmente incorporadas às manifestações culturais e suas sociabilidades. O campo da arte e da cultura prevê experiências plurais, na qual práticas discriminatórias não dialogam com a gestão cultural, assim, ações democráticas tornam-se um importante elemento para a compreensão dos modelos metodológicos aplicados ao fazer cultural.

Hoje, além de podermos acessar obras artísticas que possuem a cultura negra como centralidade de seus trabalhos, afrorreferenciando o fazer artístico, sem negociar a singularidade das pessoas negras envolvidas, podemos também localizar lideranças negras em espaços de decisão. Ocupar esses espaços é uma das chaves determinantes para os processos reparatórios e mais igualitários,

Alinhado ao formato dessa pesquisa, que atravessa a trajetória de quem escreve, as ações afirmativas podem estar presentes nas práticas cotidianas de um equipamento cultural, ainda que não institucionalizadas por determinada organização. Entretanto, há nesse movimento uma sobrecarga para a "resolução" de um problema histórico e coletivo, que não será solucionado a partir de um movimento individual.

Para ilustrar brevemente minha tentativa em implementar uma ação afirmativa, seguem abaixo algumas imagens de divulgação de programações artísticas citadas no início deste trabalho, quando compreendo a importância do meu papel enquanto gestora cultural negra e como poderia utilizar daquele cargo de poder para alterar a rota e enegrecer as pautas culturais. As imagens a seguir, em ordem cronológica de realização, foram produzidas pela própria instituição, utilizadas em redes sociais institucionais, bem como amplamente divulgadas pelas/os artistas envolvidas/os e suas produções, além de serem impressas e distribuídas pelos locais de comunicação da referida unidade da instituição. Com exceção da imagem da exposição-intervenção 'Qual a sua referência negra?', montada na entrada da unidade Sesc Ramos, pois trata-se de uma foto de arquivo pessoal da pesquisadora. Além da interação com o público passante, quatro personalidades dos Complexos do Alemão e da Maré integravam a exposição-intervenção, com foto e uma minibiografia de cada uma/um, são eles: Tia Bete (ativista cultural do Alemão e criadora do Centro Cultural Oca dos Curumins), Mc Martina (artista do Alemão), David Amen (artista plástico, videomaker, produtor cultural do Alemão e fundador do Instituto Raízes em Movimento) e Seu Amaro (líder social da Maré e fundador da Vila Olímpica da Maré, que hoje leva seu nome).

Figura 5: Peça gráfica de divulgação da roda de samba com Nina Rosa e show Sankofa com Jéssica Ellen (novembro/2018)



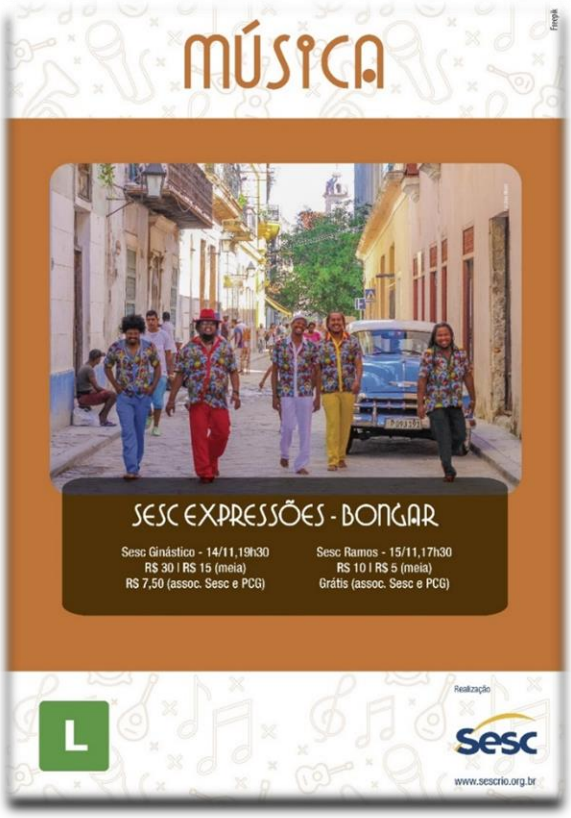
Fonte: Peça gráfica produzida pelo Sesc Ramos (2018)

Figura 6: Registro da exposição-intervenção ‘Qual é a sua referência negra?’ (novembro/2018)



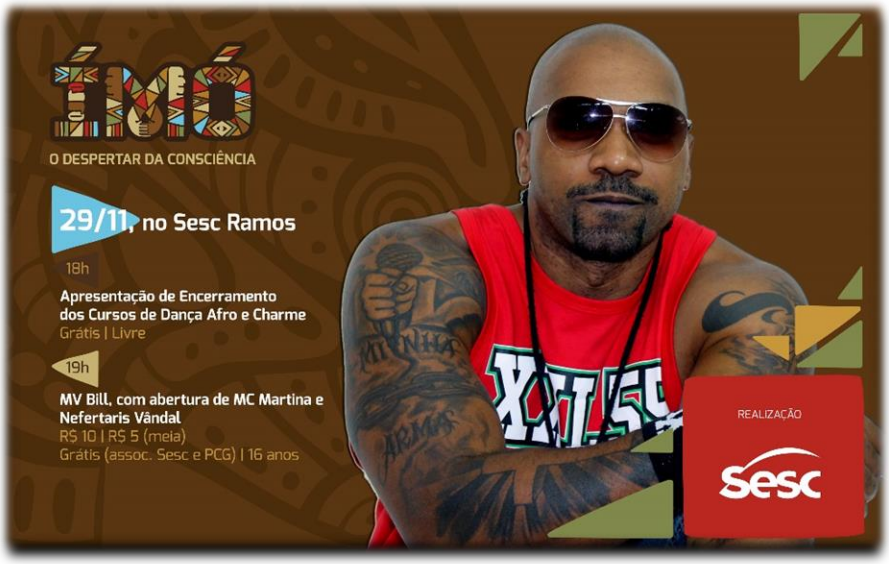
Fonte: Acervo pessoal (2018)

Figura 7: Peça gráfica de divulgação do show do grupo Bongar (novembro/2018)



Fonte: Peça gráfica produzida pelo Sesc Ramos (2018).

Figura 8: Peça gráfica de divulgação do show do cantor MVBill com participação de MC Martina (novembro/2018)



Fonte: Peça gráfica produzida pelo Sesc Ramos (2018)

Figura 9: Peça gráfica de divulgação do show “Laso e a Banda Preta” (março/2019)



Fonte: Peça gráfica produzida pelo Sesc Ramos (2019)

Figura 10: Peça gráfica de divulgação do show da cantora Clara Anastácia (maio/2019)



Fonte: Peça gráfica produzida pelo Sesc Ramos (2019)

Figura 11: Peça gráfica de divulgação da programação Rodas de Quinta, com Razões Africanas do Jongo da Serrinha (maio/2019)



Fonte: Peça gráfica produzida pelo Sesc Ramos (2019)

Figura 12: Peça gráfica de divulgação do show "Pra Gira Girar – Acústico: uma celebração aos Tincoãs" (agosto/2019)



Fonte: Peça gráfica produzida pelo Sesc Ramos (2019)

Figura 13: Peça gráfica de divulgação do show “Luciane Dom e banda” (outubro/2019)



Fonte: Peça gráfica produzida pelo Sesc Ramos (2019)

A dicotomia entre as ações individuais e o deslocamento efetivo das responsabilidades para as instituições é um ponto fundamental para tratarmos criticamente os atravessamentos provocados pelo racismo institucional. Este movimento visa compreender a sobrecarga da população negra em ter que assumir mais um compromisso, para além de sobreviver ao racismo cotidiano (KILOMBA, 2019), desmistifica a atuação das ações afirmativas de maneira individualizada e atribui às instituições e à sociedade a responsabilidade de protagonizar práticas reparadoras e democráticas.

Analisando o disparador que provocou essa metodologia, esta ação afirmativa individualizada, vejo como uma tentativa de reparação aliada a uma espécie de desejo de distanciamento da subalternidade e aproximação da superioridade. Ou seja, é como se ser responsável por uma prática reparadora individual fosse legitimar minha relação de poder naquela instituição, afastando-me do trauma colonial (KILOMBA, 2019). Não se trata de se sentir mais branca ou menos negra, talvez a análise possa levar para essa interpretação.

Kilomba (2019) nos lembra que “dentro do racismo não há acordo possível dentro do plano da razão”, por isso, pode ser um tanto quanto complexo chegar em uma análise

concreta. Não se trata de se sentir mais branca ou menos negra, por exemplo. É sobre efetivamente desejar fortemente alterar a jornada do racismo e buscar soluções reparatórias efetivas.

A fantasia de ter as respostas e atitudes certas pode ser considerado um ato de reparação. “Fantasiar sobre ter uma resposta excelente acalma o medo de ser atacada novamente pelo sadismo branco” (KILOMBA, 2019, p. 233). Criar uma pauta enegrecida acalma o medo de ver novamente uma programação artística mensal sem nenhuma presença negra. Estar ou ver uma pessoa negra em um cargo de liderança em um equipamento cultural acalma o medo de ser novamente a única pessoa negra em uma equipe de trabalho.

> Nessa fantasia a pessoa negra tem de se comparar a uma personagem heroica, que tem “respostas” para vários ataques imprevisíveis. Essa é, evidentemente, uma contradição absoluta pelo fato de o racismo ser uma experiência traumática à qual, por vezes, a única reação possível é o choque. (KILOMBA, 2019, p. 234)

Assim como não há solução individual, não há resposta certa. Ainda segundo a autora Grada Kilomba (2019), não ter a resposta já é o caminho, distanciarmos da fantasia da perfeição e se sentir livre para não ter uma conduta suficientemente reparadora também pode ser um percurso para a humanização da população negra.

Desta forma, o racismo não é um problema individual e sim coletivo, com isso a solução não pode ser localizada somente na ação de um indivíduo, ou melhor, não há solução individual. O olhar da pessoa negra deve ser vigilante, mas as suas atitudes não devem ser heroicas. Essa análise não anula as micropolíticas, mas oferece uma reflexão para a desigualdade das iniciativas frente aos problemas sociais, que se constituem como coletivos e estruturais.

O trauma coletivo histórico do colonialismo é revivido e reatualizado pelo racismo cotidiano (KILOMBA, 2019), por esta razão a comunidade negra não possui obrigação em construir processos reparadores individualizados. Se o trauma é coletivo, a reparação também deve ser coletiva. As políticas de ação afirmativa devem ser um compromisso público e de responsabilidade das instituições para a efetividade das práticas antirracistas.

Retornando ao debate dentro do campo da cultura, os processos reparatórios se tornam elementos fundamentais para trilhar caminhos possíveis para enegrecer a produção cultural e a gestão de espaços culturais. Conforme pode ser visto no Anexo 1,

desta dissertação, esse questionamento está presente no roteiro de perguntas apresentadas para as quatro gestoras culturais, entrevistadas para este trabalho.

Para as gestoras entrevistadas os processos reparatórios e a compreensão acerca da responsabilidade coletiva, centralizada no poder público e nas instituições, se mostram como uma das possibilidades de enegrecimento da gestão cultural. Para as duas gestoras de equipamentos culturais de locais hegemônicos da cidade, teremos uma maior presença negra na gestão de espaços culturais quando for priorizada a permanência desses corpos, através de acolhimento e afeto dentro das instituições. Para uma das gestoras de espaços localizadas na periferia, a educação é a chave para ações democráticas e reparadoras e, a segunda gestora, critica a verdade em relação à representatividade. No próximo capítulo essas impressões e análises serão aprofundadas.

Seria impossível finalizar este capítulo sem citar o grande marco do governo Lula (2023) em apresentar como grupo ministerial onze pessoas que se autodeclaram pretas ou pardas ao Tribunal Superior Eleitoral, são elas e eles: Flávio Dino (Justiça); Rui Costa (Casa Civil); Wellington Dias (Desenvolvimento Social); Anielle Franco (Igualdade Racial); Silvio de Almeida (Direitos Humanos); Luciana Santos (Ciência e Tecnologia); Margareth Menezes (Cultura); Marina Silva (Meio Ambiente); Carlos Lupi (Providência); Waldez Góes (Integração e Desenvolvimento Regional); Juscelino Filho (Comunicações). Desde a redemocratização este é o maior número de negras e negros à frente do primeiro escalão do governo federal brasileiro.

No início da construção dessa pesquisa, seria impensável imaginar que teríamos Margareth Menezes como ministra da Cultura, tendo em vista o caos instalado no setor cultural à época. Acredito que a presença de uma mulher negra como ministra da Cultura personifique tantos anseios e desafios descritos ao longo desse trabalho.

Anielle Franco, ministra da Igualdade Racial, e Silvio Almeida, ministro dos Direitos Humanos, são representações ministeriais que dialogam diretamente com este estudo, foram fundamentais para esta pesquisa e merecem o seu devido destaque enquanto referências teórica e de trajetória. Assim como Sônia Guajajara, ministra dos Povos Originários do Brasil, outra representação ministerial engajada efetivamente nas pautas étnico-raciais.

"Nunca mais um Brasil sem nós" foi a frase que marcou a posse conjunta de Anielle Franco e Sônia Guajajara em seus respectivos ministérios, indicando o trabalho

compromissado com a permanência de pessoas oriundas de grupos minorizados naquele espaço de poder. Essa composição do governo federal nos faz refletir sobre a importância das presenças negras em ambientes de decisão, neste caso, espaços de decisão de interesse público em escala nacional e, consequentemente, impactos em escala internacional também.

4. Pós-produção: Avaliação de dados e resultados

Mangueira, tira a poeira dos porões
Ô, abre alas pros teus heróis de barracões
Dos brasis que se faz um país de Lecis, Jamelões
São verde e rosa, as multidões.

Brasil, meu nego
Deixa eu te contar
A história que a história não conta
O avesso do mesmo lugar
Na luta é que a gente se encontra

Brasil, meu dengo
A Mangueira chegou
Com versos que o livro apagou
Desde 1500 tem mais invasão do que descobrimento
Tem sangue retinto pisado
Atrás de um herói emoldurado
Mulheres, tamoios, mulatos
Eu quero um país que não está no retrato

Brasil, o teu nome é Dandara
E a tua cara é de cariri
Não veio do céu
Nem das mãos de Isabel
A liberdade é um dragão no mar de Aracati

Salve os caboclos de julho
Quem foi de aço nos anos de chumbo
Brasil chegou a vez
De ouvir as Marias, Mahins, Marielles, malês.
(Samba enredo 2019 da Estação Primeira de Mangueira "Histórias para ninar gente grande".
Compositores: Tomaz Miranda, Ronie Oliveira, Márcio Bola, Mamá, Deivid Domênico, Danilo Firmino)

Neste último capítulo trataremos o conteúdo das entrevistas qualitativas, na perspectiva da também última etapa de um projeto cultural, a pós-produção. Momento conclusivo do trabalho onde os procedimentos são reorganizados para a entrega de dados, estatísticas ou a devolução de itens alugados como materiais, instrumentos, salas para ensaio, etc. Espaço onde a equipe levanta os pontos de destaque do projeto e as possíveis melhorias a serem aplicadas em momento oportuno. Desmontagem, mensuração de resultados e elaboração de relatórios finais.

"Histórias para ninar gente grande" é a música que abre esse capítulo e encerra essa pesquisa. Samba enredo da Estação Primeira de Mangueira, na qual a escola adquire o título de campeã do carnaval de 2019 no Rio de Janeiro. Letra forte e profunda, critica

a nossa história oficial contada e legitimada pelos livros e pela memória brasileira, destaca a luta da população negra e indígena frente a séculos de injustiça.

O início de 2019 veio carregado de muitas sensações para a comunidade preta, da revolta a luta, como enfatiza a letra do samba enredo. Estávamos prestes a completar um ano sem Marielle Franco e iniciando o primeiro governo Bolsonaro. Conforme papel da arte e da cultura, para além das referências históricas, a letra desta música, se tratava de uma denúncia, um grito para o mundo, visto a visibilidade internacional do carnaval carioca, em relação às mazelas sofridas em nosso país e, talvez, um alerta para o retrocesso que iríamos viver pelos quatro anos seguintes.

Essa letra segue forte e presente em muitos momentos importantes para a população negra, como em janeiro de 2023: o samba enredo foi cantado na posse de Anielle Franco, irmã de Marielle, como Ministra da Igualdade Racial, interpretado pela cantora Marina Íris. E continua sendo lembrado para além de um samba campeão, mas como uma espécie de música protesto.

Apoiada pela construção metodológica de Grada Kilomba (2019), esta seção será então dedicada a dar visibilidade às experiências das gestoras culturais entrevistadas para esta pesquisa. O conhecimento das gestoras traduzido em suas vivências e habilidades, foram tratados aqui com muito interesse em cruzar as trajetórias, respeitar as singularidades e evidenciar as subjetividades. Segundo Kilomba (2019), existe uma potência em fazer pesquisas entre iguais, por representar condições ideais para condições não hierárquicas.

Segundo a autora, fazer pesquisas entre semelhantes, pode potencializar o estudo, pois não há uma relação hierárquica entre pesquisadoras/es e entrevistadas/os, ou seja, experiências compartilhadas, igualdade social e envolvimento com a problemática, podem construir um ambiente mais favorável a pesquisas centradas em sujeitos e não objetos (KILOMBA, 2019).

Conforme sinalizado anteriormente, o encaminhamento foi a realização da entrevista com quatro mulheres negras gestoras culturais da cidade do Rio de Janeiro, duas de centros culturais localizados em territórios periféricos e duas de espaços localizados em áreas mais hegemônicas da cidade. Todas as entrevistas foram gravadas em acordo com as gestoras, com o uso de um aplicativo de gravação pelo celular e

posteriormente transcritas integralmente, para a partir deste material bruto, construir as análises qualitativas.

Duas delas não estão mais atuando nos equipamentos culturais em que iremos abordar, assim, foi alinhado que ainda que outras memórias pudessem somar à pesquisa, o foco seria o período em que estiveram trabalhando nos referidos espaços. Ao longo do texto será destacado em notas de rodapé cada espaço cultural mencionado a título de contextualizar o campo de análise, possibilitando à leitora e ao leitor uma maior aproximação com as experiências relatadas a seguir.

A primeira entrevista foi realizada com a gestora Zélia Peixoto (36 anos), dia 24 de novembro de 2022, quinta-feira, em formato virtual via plataforma zoom, com duração de uma hora e vinte minutos aproximadamente. O ponto facultativo deste dia por conta do primeiro jogo da seleção masculina de futebol na Copa do Mundo, nos permitiu realizar a entrevista em um dia de semana. Atualmente Zélia está como Coordenadora de produção e programação do Museu Afro Brasil[17], em São Paulo. Inicialmente iríamos alinhar nossos horários com as suas agendas no Rio, mas infelizmente não foi possível, por isso optamos pela virtualidade.

Zélia, formada em produção cultural pelo Instituto Federal de Educação do Rio de Janeiro (IFRJ) e graduanda em Antropologia pela Universidade Federal Fluminense (UFF), é uma pessoa muito presente na minha rede mais próxima de produtoras/es e gestoras/es culturais, nos conhecemos em um contexto de trabalho e desde então mantemos trocas muito profundas em relação às nossas presenças negras nas equipes em que já passamos. Essa proximidade foi desafiadora em alguns momentos da entrevista pelo fato de já conhecer parte de sua trajetória, porém também contribuiu para a fluidez das perguntas e respostas.

Pelo fato de a entrevistada atuar agora na cidade de São Paulo, as perguntas foram direcionadas para o período em que trabalhava no Oi Futuro[18], espaço cultural localizado no bairro do Flamengo, zona sul carioca.

---

[17] Museu Afro Brasil Emanoel Araújo é uma instituição da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Estado de São Paulo, administrado pela Associação Museu Afro Brasil – Organização Social de Cultura. O acervo abarca diversos aspectos dos universos culturais africanos e afro-brasileiros, abordando temas como a religião, o trabalho, a arte, a escravidão, entre outros temas ao registrar a trajetória histórica e as influências africanas na construção da sociedade brasileira.

[18] Oi Futuro: fomenta a experimentação e potencializa conexões que impulsionam novas ideias nas cenas da música, das artes visuais, das artes cênicas. Promove a diversidade e tem um compromisso com a

A segunda entrevista seria realizada com a gestora cultural Pâmela Carvalho, historiadora, educadora e gestora, a sua contribuição iria compor o eixo de gestoras de equipamentos culturais localizados em espaços periféricos da cidade. Pâmela integrou a equipe da Lona Cultural Municipal Herbert Vianna[19], localizada no Conjunto de favelas da Maré, onde também é moradora. O desejo em entrevistá-la esteve presente desde a construção desse projeto de pesquisa, por acreditar no seu potencial enquanto gestora, mas principalmente por acompanhar de perto o seu trabalho e identificar o quanto as práticas culturais estavam em constante debate com as pautas raciais.

A entrevista de Pâmela, infelizmente não ocorreu, mas contribuiu enquanto processo para refletir acerca da disponibilidade de tempo, especificamente das mulheres negras trabalhadoras da cultura. Por diversas vezes evitava "cobrar" um retorno dos meus contatos por saber que ela estava envolvida em outros trabalhos, ações, projetos e, assim, compreendi que nossos tempos não iriam cruzar. Chegamos a falar sobre como cuidaríamos da entrevista, tornando-a um espaço cuidadoso e encontro afetuoso. Ainda que ela tenha verbalizado o interesse em participar, percebi que a insistência não seria um caminho empático e respeitoso com essa mulher negra, mareense e profissional da cultura.

Com esse caso, poderíamos levantar a hipótese de uma certa resistência da gestora convidada em falar sobre sua trajetória, compartilhar experiências e memórias. Porém, trata-se muito mais de uma sobrecarga de trabalhos, agendas com pouco espaço para pausas e uma tentativa constante de reorganização dos tempos para atender às diversas demandas geradas por um volume intenso de trabalho e rotinas cotidianas.

A entrevista não realizada também faz consonância com esse trabalho, pois fala sobre as raras presenças negras ocupando cargos de gestão na área cultural. Ao ponto de uma figura protagonizar tão fortemente esse espaço, ser tão requisitada e marcante enquanto representação de mulheres negras líderes no campo da cultura na cidade do Rio.

democratização do acesso à cultura a todos os públicos na era digital, estimulando a cocriação e a arte como uma ferramenta de transformação de realidades.

[19] Desde 2009, a Redes da Maré – organização da sociedade civil, que nasceu da mobilização comunitária no Conjunto de favelas da Maré – gerencia a Lona Cultural Municipal Herbert Vianna, equipamento da Secretaria Municipal de Cultura, e conduz a programação do espaço, com atividades de arte, cultura e lazer para crianças e jovens da Maré. A Lona é referência na região e foi se tornando também um espaço de formação e aprendizado.

Dessa maneira, a segunda gestora que foi efetivamente entrevistada foi a Gisele de Paula (36 anos), arquiteta e urbanista formada pela Universidade Santa Úrsula, ocupa atualmente o cargo de Gerente de Operações e Patrimônio no Museu de Arte do Rio (MAR)[20]. Conheci a sua trajetória quando nos conhecemos no Seminário Discente do Programa de Pós-graduação em Relações Étnico Raciais (PPRER/CEFET-RJ), no qual participamos da mesa "Narrativas Pretas nas Artes, reconfigurando códigos". Nessa ocasião partilhamos nossas experiências de trabalho na área cultural e os desafios do percurso quando há consciência racial e se trabalha com o campo artístico.

Após algumas mensagens trocadas via Whatsapp na qual Gisele aceitou prontamente o convite, nosso encontro ocorreu no dia 16 de dezembro de 2022, sexta-feira, presencialmente no MAR, com duas horas de duração. Ainda que tenha sido uma troca leve e descontraída, Gisele se destaca das outras entrevistadas por ter uma fala mais preocupada com a construção da narrativa, dos fatos e dos tempos. Dentre as duas entrevistadas atuantes em seus respectivos equipamentos, é a única que está mais próxima do campo artístico e cultural, também em formação, possibilitando um maior aprofundamento dos discursos.

Ela então fez questão de se autodescrever no início da entrevista: "Meu nome é Gisele de Paula sou uma mulher negra de 1.72m, cabelos trançados e quando não estão trançados, crespos". A escolha pelo local é um ponto a ser destacado, pois a entrevistada fez questão que ocorresse no museu "vamos fazer no MAR, que é o meu LAR (...) e presencial com certeza. O MAR é nosso!". Neste momento, compreendi que também se tratava de uma postura política ao firmar a importância daquele espaço, não só como o seu local de trabalho, mas também por reconhecer o museu como um equipamento a ser ocupado por todas as pessoas.

O MAR está localizado na Zona Portuária da cidade do Rio de Janeiro, região também conhecida como Pequena África, por ter sido cenário do comércio de pessoas escravizadas no período colonial, assim, trata-se de um território historicamente negro. Importante relegar atenção para essa questão territorial, pois, para este trabalho, compreendemos o equipamento cultural em questão como uma instituição hegemônica

[20] Museu de Arte do Rio – MAR: promove uma leitura transversal da história da cidade, seu tecido social, sua vida simbólica, conflitos, contradições, desafios e expectativas sociais. Suas exposições unem dimensões históricas e contemporâneas da arte por meio de mostras de longa e curta duração, de âmbito local e nacional.

pela sua atuação, estrutura física e arquitetônica e pelo que ele representa enquanto espaço cultural na cidade.

A cidade do Rio de Janeiro foi construída por mãos negras, por pessoas escravizadas e em diáspora. É de extrema importância marcar esse dado histórico para localizar geograficamente essa pesquisa e enfatizar a importância das expressões artísticas negras no território carioca, as disputas sociais presentes neste processo de ocupação e resistência e, consequentemente, o protagonismo das/os trabalhadoras/es negras/os. "Apesar de todas as formas de opressão e estigmatização sofridas, estendeu pelo arranjo urbano carioca suas práticas religiosas e culturais, fazendo do Rio de Janeiro, sobretudo o espaço público, um lugar privilegiado de encontro e trocas" (BRAGA; MAIA; BRANDÃO, 2022, p. 55). Não obstante, trata-se também de uma cidade extremamente desigual, com políticas públicas seletivas e insuficientes para contemplar de maneira democrática e horizontal as necessidades dos moradores, principalmente, a população negra.

A revitalização da Zona Portuária do Rio de Janeiro na primeira década dos anos 2000 localiza este debate na pesquisa. O processo de modernização foi marcado pela forte presença de diversos projetos que, em suma, objetivaram o desenvolvimento habitacional, econômico e turístico dos bairros da Saúde, Gamboa e Santo Cristo, ocasionando uma mercantilização da paisagem e, consequentemente, um processo de especulação imobiliária, tornando aquele recorte da região como um espaço central, portanto hegemônico, com amplo acesso à serviços como segurança e transporte, por exemplo. A história negra daquela região resiste para se manter viva na memória da cidade, visto ainda não ter alcançado o devido espaço na construção e memória da Zona Portuária, confirmando assim, questionamentos acerca dos mecanismos utilizados para uma suposta modernização: quais são as vidas priorizadas e beneficiadas com todo esse processo?

Como já era esperado, o desafio em realizar a entrevista no local de trabalho estava posto. Olhar atento ao horário, celular e a algumas demandas da rotina de trabalho daquele momento, mas sempre sinalizando que estava ali presente na entrevista. Gisele escolheu um espaço mais reservado, no mezanino do Museu, mas ainda assim, ocorreram algumas interferências: conversas com colegas de trabalho, prestadores de serviço e o som de um ensaio de uma apresentação musical que iria acontecer naquele mesmo dia. Entretanto, nenhuma dessas interferências prejudicou a realização da entrevista.

Assim, foi fechado o primeiro eixo de entrevistas, com gestoras mulheres negras ocupando cargos de liderança em espaços culturais localizados em território hegemônico, nestes casos, bairro do Flamengo e centro da cidade, na Zona Portuária. O segundo eixo de entrevistas, foi então realizado a partir da indicação de uma amiga e gestora cultural. Os primeiros contatos foram iniciados por mensagens via Whatsapp, uma breve explicação sobre a pesquisa, entendimento das disponibilidades e a definição do formato do encontro (virtual ou presencial), deixando sempre a entrevistada à vontade para escolher pela opção mais confortável para ela. Foram elas: Adrine Castro (31 anos) e Alexandra Silva (49 anos), ambas gestoras de espaços culturais localizados em territórios periféricos da cidade.

Adrine é gestora da Escambo Cultural[21], equipamento de cultura localizado no bairro de Jardim Sulacap, zona oeste da cidade do Rio. Diferente das outras entrevistadas, Adrine pediu em nossas conversas iniciais algumas explicações sobre como seria o roteiro da entrevista, se seria via formulário ou ainda se seria possível enviar as perguntas para que ela pudesse se preparar de alguma maneira. Sinalizou que "gosta de fazer, produzir, gerenciar, mas não de falar e aparecer". Após mais algumas explicações, chegamos ao acordo que seria uma conversa tranquila para que ela relatasse as suas experiências, assim ela compreendeu que não teria necessidade do envio prévio das perguntas.

Adrine concede então a entrevista no dia 14 de dezembro de 2022, quarta-feira, às 19h, presencialmente, na Escambo Cultural, com duração de cerca de uma hora e trinta minutos. A gestora realiza esse trabalho de forma voluntária e mantém o espaço através de editais e outros fomentos similares, ela compartilha esse trabalho com outra gestora cultural, uma mulher branca. Com essa entrevistada foi possível perceber que outras áreas, para além da cultural, poderiam também dialogar com a pesquisa. A entrevista com Gisele de Paula, arquiteta e urbanista ratificou a percepção de que gestoras com formação em outras áreas do conhecimento também poderiam contribuir com a pesquisa.

Nutricionista de formação, Adrine aplica seus conhecimentos de educação nutricional nas ações que desenvolve no espaço. Isso demonstrou o quanto a pesquisa poderia caminhar para não se restringir à formação acadêmica da produção cultural e

[21] Escambo Cultural é uma associação sem fins lucrativos que visa promover e difundir a cultura no Rio de Janeiro. Nasceu em 2013 a partir do encontro de jovens artistas de diversas localidades que se sentiam incomodados com a concentração cultural em determinadas áreas e a pouca ou quase nula divulgação de artistas ou artesões em outras.

áreas afins. Nos mostra principalmente a pluralidade da área da gestão cultural e o quão rico pode ser esse mosaico de áreas do conhecimento a serem aplicados em uma ferramenta central da produção cultural: equipamentos de cultura.

A quarta e última entrevistada é a Alexandra Silva, jornalista e ex-diretora da Biblioteca Parque do Alemão (BPA)[22]. Por escolha da gestora, foi realizada dia 19 de dezembro de 2022 em uma praça de alimentação de um shopping localizado na zona norte da cidade do Rio, o Norte Shopping. Esse encontro foi mais extenso do que os demais, totalizando cerca de três horas e trinta minutos de entrevista. Alexandra compartilhou memórias da sua infância, família e de sua trajetória enquanto mulher negra nos percursos de trabalho e da vida. Foi um compartilhamento mais emocional, pessoal, com desabafos e demais histórias detalhadas que se cruzavam com as contribuições da pesquisa.

Inicialmente houve uma certa dificuldade em iniciar efetivamente as perguntas, porque entendi que essa troca estava sendo encaminhada de outra maneira, ainda que tivesse a responsabilidade em conduzir a entrevista a partir do roteiro pré-estabelecido, nesse caso ele funcionou como uma base de apoio e guia. Compreendi também que estávamos estabelecendo uma relação de confiança, interrompê-la não seria uma opção, pois todo aquele processo inicial também era elemento de repertório para a pesquisa.

Com isso, em algum momento, o roteiro da entrevista precisou ser adaptado e algumas perguntas foram agrupadas para que não fosse necessário estender ainda mais os nossos tempos. Como também se aproximava da hora do almoço, o espaço já estava com mais ruídos do que o início da entrevista. De qualquer maneira, não houve prejuízo para o conteúdo da gravação, assim como não avalio que essa troca tenha fugido do escopo do trabalho. Pelo contrário, assim como a não-entrevista contribuiu para uma reflexão específica: nos revela o quanto as mulheres negras são pouco escutadas e até mesmo silenciadas, o quanto elas (nós) precisamos ser narradoras e escritoras das nossas próprias realidades, como nos lembra Grada Kilomba (2019).

[22] Biblioteca Parque Alemão, localizada no Complexo do Alemão foi inaugurada em 2015 e fechada entre os anos de 2016 e 2017, por falta de recursos para a continuidade do equipamento. Como já mencionado no início desse trabalho, fez parte do projeto das Bibliotecas Parque. Em 2019, houve uma tentativa de reabertura do espaço, porém sem sucesso. Não foram identificados locais de memória do equipamento que pudessem contextualizar e detalhar esse percurso.

Alexandra possui uma extensa experiência em comunicação, tendo atuado na cidade de Friburgo, Rio de Janeiro e no estado de Minas Gerais. Ela é cria[23] do Complexo do Alemão e mesmo não morando mais na favela, existe um desejo de voltar e compartilhar suas experiências com o território: "quando eu voltei a morar no Rio, pensei 'ah já estou formada, posso voltar no Alemão e tentar ajudar de alguma forma aquele lugar', comecei a pesquisar e procurar instituições que estivessem atuando na minha área de Comunicação". Após alguns percursos, ela é convidada a compor a equipe da Biblioteca Parque do Alemão em 2015.

Durante a entrevista foi possível detectar e relembrar que nossos caminhos já tinham se cruzado em instâncias de trabalho, no projeto das Bibliotecas Parque e nas ações pontuais no Sesc Ramos (unidade próxima ao Alemão).

As quatro entrevistadas se mostraram muito dispostas a contribuir com a pesquisa, a partir da minha leitura, não houve recusa ou constrangimento em responder nenhuma questão. Em alguns momentos foi necessário compartilhar um pouco mais do trabalho para uma breve introdução ao tema ou aprofundar um pouco mais as perguntas, para além do que foi construído no roteiro, tendo em vista alguns assuntos mais técnicos da área. Sempre deixando as entrevistadas a vontade para percorrer caminhos com as suas respostas, mas contornando para que não saíssemos da proposta da pesquisa.

Importante destacar que as duas gestoras que atualmente se encontram trabalhando em equipamentos culturais optaram por realizar a entrevista presencialmente no seu local de trabalho, ainda que isso fosse acarretar alguma questão para o desenvolvimento das atividades e demandas. Avalio que além de ser um fator facilitador de deslocamentos, também reflete o desejo em apresentar o local de trabalho, firmar essa presença enquanto liderança e criar uma certa atmosfera para a entrevista.

4.1. Experiências: presença e voz

Inicialmente, vamos abordar os aspectos de entrada, permanência e continuidade das gestoras em seus cargos. Gisele e Zélia iniciaram como estagiárias e construíram sua

[23] Cria: gíria utilizada na cidade do Rio de Janeiro para identificar uma pessoa que nasceu, cresceu e/ou vive em determinada periferia. O termo passa a ser mais popularizado quando utilizado "cria de favela".

carreira e relação com o espaço a partir desse cargo, função atribuída aos profissionais estudantes ainda em formação acadêmica. Enquanto Adrine e Alexandra se tornaram gestoras a partir da sua proximidade com o território, suas redes de contato, relações de trabalho e parceria já pré-estabelecidas e construídas.

Além de possuir memórias da sua família da região do Santo Cristo, hoje Gamboa, e por isso uma relação ainda mais estreita com o entorno do MAR, Gisele compartilha com bastante afinco como foi a sua motivação para entrar no espaço: "entrei pelo desejo de trabalhar no MAR, entrei em 2018 com a expectativa de permanecer, nunca passou pela minha cabeça sair do MAR, mas entrar no MAR". Em 2016, ela entende que o MAR era um espaço que ela realmente gostaria de ocupar, mas como não havia sistema de contratação, apenas indicação, continuou frequentando o espaço até ser percebida em uma palestra de arquitetura pelo então diretor cultural do MAR, Evandro Salles.

> Eu fiz uma pergunta que acabou chamando atenção desse curador, e ele então me perguntou porque eu estava aqui e eu disse que eu gostava muito do MAR e qual era a possibilidade de trabalhar no MAR, ele disse que não existia uma vaga ou possibilidade na minha área de arquitetura, mas que tinha uma possibilidade na Educação. Eu sem imaginar o que era Educação Museal, eu aceitei e saí da construção civil e vim pro MAR. Quando eu cheguei a vaga que tinha disponível era estagiária da Educação, então eu saí de um salário de sete dígitos – eram cinco dígitos, mas eu ainda ganhava por fora –, para vir para um de menos de um dígito (R$ 900,00), que era o valor que ganhava uma estagiária. E eu abri mão do meu emprego porque eu queria estar e desejava estar no MAR, até de graça eu viria, por reconhecer o MAR como um território que eu precisava ocupar, quase como se o meu corpo reconhecesse o MAR como uma casa e eu nem trabalhava aqui, era visitante.

O depoimento da gestora Gisele demonstra a dimensão do desejo de pertença e, com ele, os árduos caminhos até efetivamente conquistar o que se deseja em âmbitos profissionais. Ainda que em sua fala fique nítido que se trata especificamente deste espaço cultural, é perceptível a identificação e vontade em fazer parte daquela equipe, daquela gestão, mesmo que essa escolha represente um salário de menor valor. Para a lógica capitalista e hegemônica, optar por uma posição em que é mais qualificado do que o exigido e com um salário menor, pode ser considerado como um retrocesso na carreira ou até mesmo uma estratégia para reposicionamento no mercado.

Talvez o segundo caminho tenha sido realmente a escolha de Gisele, entretanto, quando se trata de pessoas negras, as transições de carreiras não são percursos simples, tendo em vista a escassa presença de pessoas negras em espaços de prestígio e, com isso,

poucas referências e um maior desafio para uma recolocação no mercado de trabalho. Neste ponto, a entrevista nos traz a importância em refletir sobre a possibilidade da escolha para pessoas negras, realidade rara para esse grupo social, sobretudo quando se trata do mercado formal de trabalho. O fato da entrevistada ter o poder de escolher e optar por qual caminho deseja seguir, mesmo que essa escolha tenha impactos financeiros pessoais, é também um marco de empoderamento, conforme pode ser sentido pela sua fala ao detalhar como essa escolha foi um divisor de águas para a sua carreira.

Zélia inicia sua relação de trabalho como estagiária a partir de uma vaga para produção cultural. Após entrevista em processo seletivo, é contratada em janeiro de 2011. Como sua conclusão de curso em produção cultural ocorre em julho do mesmo ano, consegue permanecer no estágio, pois em paralelo, cursava Economia como segunda graduação. Além da diversidade das áreas ser mais um marcador da pluralidade das formações e diálogos com a produção cultural, esse fato também expressa a sobrecarga em trabalhar e cursar duas graduações concomitantemente. A lógica racista e colonial submete pessoas negras a um excesso de cobrança para que sejam consideradas aptas a exercer determinado cargo ou ocupar espaços que não sejam de subserviência. Este trecho da entrevista nos mostra o quanto pessoas negras precisam estar sempre a frente, estudando, trabalhando e atualizadas sobre assuntos diversos, pois conhecimento também é poder e ferramenta para disputa de espaços e narrativas, tendo em vista que a entrevistada em questão estava trabalhando em um equipamento cultural localizado em uma região hegemônica da cidade

Para as gestoras de espaços em zonas periféricas, ambas as atuações iniciam a partir das suas relações mais próximas com o território e de perfis de trabalho bem semelhantes, como apresentam em seus relatos. Adrine chega a convite do fundador da Escambo (hoje ele atua como um apoiador), por entender sua visão para gestão, “eu sou de fazer e resolver, consertar, de direcionar as pessoas, de fazer acontecer e isso é ser produtora, talvez eu não entendesse o significado, não sabia que eu tinha essa habilidade”. Neste caso, há um diferencial de relação com o espaço, pois a gestora reside no terceiro andar do equipamento, de modo que o espaço trabalha com um aluguel social e arduamente consegue manter as contas de luz, internet, água, manutenção e, quando possível, custear salários para equipe e estagiários.

Alexandra, nascida e criada no Complexo do Alemão até os 20 anos de idade, atuou em diversos campos de trabalho como contabilidade, costureira, metalúrgica e até funerária. Se "encontrou" na área profissional da Comunicação, especificamente no jornalismo. Trabalhou como repórter, produtora, câmera, "fui fazer de tudo que a comunicação possibilitava aprender, eu ia fazendo". Aqui podemos localizar mais um indicador de como pessoas negras, neste caso, uma mulher negra periférica, não poderia ficar desatenta às oportunidades vindas do seu campo profissional. Ao retornar para o Rio, trabalhou em uma TV comunitária e começou a fazer *network* para encontrar outras possibilidades na área da comunicação. Se reconectou com a escrita e a literatura e, mesmo afirmando "eu não sou muito da academia, eu gosto de prática. Gosto de ler e pensar coisas e realizar", iniciou sua entrada como gestora a partir da escrita: "quando eu comecei a produzir textos, fui participar de saraus e eventos, recebi um convite para ir para a Biblioteca Parque do Alemão".

Após estudar as respostas e a aplicabilidade do roteiro de perguntas, percebo algumas linhas que podem organizar a análise de dados, são elas: (a) "equipamento cultural e território", pergunta 3 do roteiro; (b) "equipamento cultural e pautas raciais", perguntas 4, 5 e 6 do roteiro; (c) "relações de trabalho e pautas raciais", perguntas 7, 8, 9 e 10 do roteiro; (d) "elementos potentes a partir da presença negra", pergunta 11 do roteiro e (e) "caminhos possíveis para enegrecer a gestão cultural", pergunta 12 do roteiro. Além das perguntas (1, 2, 13 e 14 do roteiro), que dialogam com as particularidades do espaço cultural, das entrevistadas e suas percepções enquanto gestoras e mulheres negras.

Especificamente as últimas questões do roteiro (13 e 14), nas quais tratamos a percepção das gestoras na circulação por outros espaços culturais, a partir da segunda entrevista, percebi que tais questões poderiam ser uma armadilha. Por mais que fizesse muito sentido para as impressões das entrevistadas com a cena cultural das instituições atreladas às questões raciais, esbarrava em algo muito peculiar que é o tempo para realizar essa circulação, no que diz respeito também à disposição emocional e física para tal. Apesar dessas tensões, foi rico e interessante tomar conhecimento de novos espaços e iniciativas culturais da cidade do Rio. Assim, foi revista a aplicabilidade dessas perguntas, sem perder os dados principais gerados por elas.

4.1.1. Equipamento cultural e território

Para os espaços localizados em zonas centrais da cidade, as duas gestoras apontaram como a arquitetura dos espaços interfere e impacta na relação do público frequentador. Como a arquitetura do espaço convida a estar dentro dele? O projeto original do MAR teria em sua entrada uma grande praça, mas por questões de segurança foi necessário construir um muro de vidro, "talvez essa proximidade poderia ser muito maior, mas por entender também o espaço como um lugar que possui uma reserva técnica e equipamentos, o muro de vidro vem numa relação de segurança, não numa relação de privatizar" *[trecho da entrevista com Gisele]*. Com isso, algumas ações estratégicas enquanto programação, são realizadas para "quebrar a barreira do muro" e para que ele não seja um distanciamento do entorno, são elas: MAR de portas abertas, MAR de verão, MAR de escolas, sempre convidando as pessoas da área externa do espaço para dentro do equipamento. Para o Oi Futuro, Zélia aponta a arquitetura e localização do centro cultural junto à convivência com os vizinhos: "tínhamos uma relação de choque com alguns vizinhos, então quando a gente fazia evento na área externa, os vizinhos não gostavam por conta do barulho (...) era um espaço fechado e entre prédios".

A gestora do MAR também elenca pontos sensíveis à essa relação com o território como a criação do Porto Maravilha[24] e o processo de gentrificação: "o MAR nasce em um período em que as pessoas estavam sendo retiradas desse território. Como você cria uma relação de pertencimento com a instituição, onde você está vendo outras pessoas sendo retiradas desse espaço?". Reforça o fato do território precisar reconhecer "de verdade os corpos que construíram o Rio de Janeiro, e como arquiteta, é a base da pedra fundamental do Rio é a mão preta", mas pondera que o equipamento em si não vai conseguir resolver a questão da gentrificação em nove anos de existência.

Por outro lado, Gisele também indica relações exitosas ao detalhar o programa Vizinhos do MAR, programa de articulação e relação continuada junto aos moradores e

[24] Administrado via consórcio pela Companhia de Desenvolvimento Urbano da Região do Porto do Rio de Janeiro, o Porto Maravilha foi concebido para a recuperação da infraestrutura urbana, dos transportes, do meio ambiente e dos patrimônios históricos e cultural da Região Portuária da cidade do Rio de Janeiro. Entretanto, existem muitas críticas em relação à gestão que desapropriou dinâmicas sociais e culturais do território da zona portuária priorizando uma revitalização do espaço urbano visando o lucro e a especulação imobiliária.

instituições da região portuária, que surge com o objetivo de criar novas interlocuções "com outros corpos (...) o MAR se consolida desde 2013 na construção de um espaço que se relaciona com o entorno". Coincidentemente, a entrevista foi realizada no mesmo dia de encerramento do Programa Vizinhos do MAR 2022, onde pude conversar informalmente com alguns vizinhos-participantes do projeto que relataram que estavam desde os primeiros encontros. O fato do MAR ser um espaço de acolhimento também foi muito marcado na entrevista, como falado, a gestora atuou como estagiária na Educação, e já nessa época, podemos identificar seu olhar racializado para a metodologia do espaço:

> Quando eu entrei aqui não se fazia visita mediada, sem começar pelo território. Invés de começar pela Praça Mauá, Museu do Amanhã, essa vista linda, não... A gente começava uma mediação com o público dizendo 'aqui é o Morro da Conceição, ali fica o Cais do Valongo' e localizar que as pessoas estavam em um território conhecido como a Pequena África. (Entrevista com Gisele, 2022)

Em termos raciais, não foi possível perceber em profundidade o perfil do grupo presente no encontro dos Vizinhos do MAR, por estarmos finalizando a entrevista em bem próximo ao início da atividade com o grupo. Todavia, esse último relato de Gisele nos revela a importância em localizar o público frequentador do equipamento ao território, pois quando a equipe está comprometida em aproximar a história do entorno com a própria gestão do espaço, essa memória histórica é fortalecida e valorizada, principalmente em casos como os processos de revitalização e modernização da Zona Portuária.

No Oi Futuro, Zélia relata que a relação com o entorno era muito escassa ou pontual: "depois dos onze anos que estive lá, vi essa relação ser construída uma vez com um projeto". Tratava-se de um mapeamento com atores locais do bairro do Flamengo, no qual faziam um registro fotográfico e posteriormente este projeto se desdobrou em uma exposição. Pelos seus relatos, fica nítido que a construção de uma rede sólida de pessoas do entorno não era um interesse central da gestão da época, talvez por já ter esse público mobilizado a partir de outras frentes e interesses, oriundos de outras localidades. Ou seja, para um equipamento localizado em uma região hegemônica da cidade, não há grandes obstáculos para uma formação de público, com isso, os esforços não precisam efetivamente estar investidos nessa relação com o entorno. Ela também relata que houve uma tentativa de proximidade com os moradores do bairro:

> "A gente já tentou mandar carta para os moradores para eles irem em algum momento visitar o centro cultural, a gente dava catálogo para eles, para irem lá conhecer, mas não houve um diálogo". *[A adesão do público era bem direcionada, ou seja, os frequentadores iam a partir do seu interesse específico]*. "Então não tinha um apego ao Museu das Telecomunicações, não era um museu com um apego do público". (Entrevista com Zélia, 2022)

Outro ponto, no qual Zélia destaca que poucas pessoas da equipe observavam, era a relação dos trabalhadores do entorno e pessoas em situação de rua:

> A gente tinha uma relação com a galera do entorno como guardador de carro, ele almoçava, esquentava a comida lá em baixo, usava o banheiro. Durante muitos anos um grupo de jovens em situação de rua no Flamengo, estavam sempre indo no espaço cultural. Eu me incomodava muito porque os seguranças ficavam de olho (neles), aí não pode chamar a polícia, mas tinha um segurança específico, que era o Fulano [nome fictício], que ele era do Complexo *[a entrevistada não citou qual seria, entendemos aqui que o colaborador era oriundo de alguma periferia do Rio]* e ele criou uma amizade com esses visitantes, porque pra mim são visitantes também. E quando a gente tinha algum conflito, a gente chamava o Fulano. E tinha um outro menino também que morava por ali, o pai ou mãe trabalhavam longe... e aí o Fulano colocava ele para assistir as peças e tal... Eu sinto que o diálogo com o entorno, era um diálogo extra institucional. O diálogo mais afetuoso, era um diálogo que foi se dando nas relações. (Entrevista com Zélia, 2022)

Assim, essas relações vão tomando outros contornos e se expressando em relações mais utilitárias como uso do banheiro do espaço e apoio estrutural para almoçar, ou seja, as necessidades rotineiras, vão aproximando pessoas do espaço tornando-as público frequentador do equipamento. Como dito anteriormente, avalio que estabelecer uma rede sólida com pessoas do bairro e adjacências não estava no escopo de prioridades da gestão do espaço, com isso, determinadas deliberações institucionais não foram realizadas, como por exemplo, estabelecer um diálogo especializado com o grupo de jovens em situação de rua. Assim, iniciativas individualizadas foram praticadas para conseguir dinamizar minimamente os conflitos gerados pela presença de visitantes, que não eram vistos como visitantes, pela questão racial e social.

Na Escambo Cultural, Adrine compartilha pequenos conflitos com vizinhos também pelo som alto em alguns eventos e por se tratar de um bairro residencial, domiciliar e "mais pacato", mas conseguem conversar e resolver. O alcance do equipamento e a presença de pessoas de outros bairros próximos da zona norte e oeste, também é lembrado ao falarmos da relação com território:

> Recebemos muitas pessoas de Realengo, de Bangu, do Valqueire, Bento Ribeiro, Marechal Hermes. Então a gente consegue alcançar, além do próprio bairro. (...) A gente consegue contemplar a região mesmo, Realengo, Magalhães Bastos também, tem um público da região, no último evento tinha muita gente de Marechal e a gente nem sabia, foi descobrindo ao longo [*do evento*]. (Entrevista com Adrine, 2022)

A falta de espaços culturais em outras localidades periféricas da cidade do Rio de Janeiro, neste caso, na zona oeste, ocasiona uma migração entre bairros para ser possível acessar equipamentos e produtos culturais, ou seja, ter direito à cidade de uma forma geral. O desdobramento dessa lacuna provoca esse espanto da gestora em relatar os diferentes bairros de origem das pessoas que estavam presentes no dia da atividade. Este relato indica a urgência em descentralizar equipamentos culturais na cidade e fomentar a criação de outros que possam atender de maneira igualitária a população da cidade do Rio de Janeiro.

Essa relação com o entorno também é colocada pela gestora Adrine enquanto dificuldade em conseguir ter uma melhor infraestrutura para comunicar de maneira efetiva que ali é um espaço cultural: "Temos esse déficit de um portão mais chamativo, de luzes, uma fachada mais chamativa, então muitas pessoas vem a primeira vez e acaba gerando essa surpresa agradável e esse retorno de; 'como que eu não conhecia vocês antes', 'nossa vocês têm que continuar fazendo isso'". A surpresa da gestora em conseguir alcançar outros públicos, de bairros mais longínquos, apesar da pouca estrutura e ferramentas de comunicação, nos revela e confirma a precarização do setor cultural, principalmente para espaços e profissionais localizados nas periferias e subúrbios da cidade.

A relação do território com a BPA estava presente em praticamente todas as respostas ou comentários de Alexandra, porém mais centralizados na sua figura do que no equipamento propriamente dito. Destaco então o questionamento da sua presença enquanto gestora por parte dos moradores e líderes comunitários: "Quem é essa mulher que está vindo pra cá, mais uma pessoa que não conhece a comunidade, pra vir dar opinião aqui", ela retornava dizendo ser "cria do Largo do Balufo, região central, primordial do Complexo do Alemão, sou Complexo do Alemão raiz". Diz também nunca ter deixado de visitar as amigas de infância e o tio que ainda moram no Alemão. Ainda assim relata que o seu posicionamento enquanto "cria do Alemão" precisava se manter vigilante.

O seu relacionamento com as crianças frequentadoras junto aos seus familiares também era algo que conectava a BPA e o território. Muitas vezes Alexandra precisava chamar atenção das mães para que suas filhas e filhos pudessem frequentar as atividades da Biblioteca ou por questões de cuidado com as crianças. “Porque ainda tinha isso, a gente se metia na vida, chamava a mãe pra dar esporro, levava para clínica da família porque estavam com piolho, mandava tomar banho (...) Então todas as minhas ações para a biblioteca eram pensadas assim, para o acolhimento daquelas crianças, em todos os aspectos”. Esses episódios ilustram como um equipamento cultural, sobretudo localizado em territórios periféricos, pode construir relações supostamente não esperadas nesse contexto.

O acolhimento é uma forma de se relacionar com o outro muito presente na fala das gestoras, porém mais aprofundada quando os territórios periféricos protagonizam a cena. Antes de ser gestora de um espaço cultural, criar e produzir ações artísticas, essas figuras, mulheres negras, são as responsáveis por receber o público e construir estratégias para a sua permanência. Essa relação de acolhimento também se estende para equipes e artistas que configuram a composição das dinâmicas sociais de um espaço cultural. Para os espaços culturais localizados em zonas centrais da cidade, as entrevistadas sinalizaram também a presença do acolhimento, porém em um contexto mais institucionalizado.

Assim, se tratando de territórios não hegemônicos, podemos analisar a importância em termos uma relação de gestão mais próxima e atenta, onde consequentemente teremos também um quantitativo expressivo de pessoas negras inseridas nessas dinâmicas sociais.

4.1.2. Equipamento cultural e pautas raciais

No MAR, a gestora relata a virada de chave em relação à curadoria do espaço, responsáveis pela definição da programação, refletindo como as pautas raciais devem ser tratadas em programações culturais. Relembra a exposição de 2016, “Do Valongo à favela”, “ela peca quando ela tem grilhões, quando ela tem pessoas em posição de escravização, pessoas em posição de trabalho escravo, materiais de obras de arte, artefatos

que lembram o corpo escravizado. A gente não quer ter essa memória" *(Entrevista com Gisele, 2022)*. Ela reconhece a gestão de Evandro Sales como curador, mas afirma que "só o corpo preto para se reconhecer em um lugar de dor e não apresentar a dor". Marcelo Campos, homem negro e atual curador do equipamento, pela perspectiva de Gisele, inicia a construção de um espaço antirracista na curadoria do MAR, sendo assim, um exemplo evidente da importância de presenças negras em cargos de decisão de espaços culturais e da potência que emerge dessas presenças. "Eu acho que a virada de chave de entender que o corpo preto sabe que nossos ancestrais viveram esse momento e nós ainda vivenciamos o racismo. Como a gente conta essa narrativa sem trazer instrumentos de tortura, por exemplo?" *(Entrevista com Gisele, 2022).*

O curador Marcelo Campos aparece em muitas falas da Gisele, isso mostrou como as nossas trajetórias enquanto profissionais da cultura no Rio de Janeiro, bem como as intenções desta pesquisa, estão em sintonia. Antes do período da qualificação, quando a ideia ainda era entrevistar duas pessoas gestoras, uma pessoa curadora e uma pessoa artista, Marcelo Campos estava no planejamento de ser a pessoa curadora a ser entrevistada, visto o trabalho que ele vem desenvolvendo em espaços culturais da cidade do Rio com um olhar dedicado às práticas artísticas negras, desde 2018 ele ocupa o cargo de curador chefe no MAR. Os contatos e convite com Marcelo Campos não chegaram a ser realizados, mesmo mantendo a escolha por entrevistar apenas mulheres negras, foi possível ter presente na pesquisa as contribuições de Marcelo, pelos depoimentos da gestora Gisele de Paula.

A gestora acredita nesse processo e percebe uma influência em outros espaços da cidade, "eu realmente acredito que a gente está começando, mas não totalmente construindo um discurso antirracista (...) talvez a gente tenha começado a incomodar o mundo da arte branca, talvez outras instituições, tenham se sentido em um lugar de começar a convidar profissionais negros da arte que não estavam ocupando esses espaços". Neste momento, percebemos como a reflexão sobre presença pode extrapolar os muros de determinada instituição cultural, pois conforme a gestora traz, a narrativa antirracista que estava sendo trabalhada internamente no MAR, possibilita o movimento das estruturas, reverberando no posicionamento de outros espaços e em suas respectivas pautas artísticas. Quando temos uma liderança negra em uma instituição cultural que, de alguma maneira, é responsável por influenciar outras instituições culturais para que

revisem seus privilégios e movimente também as estruturas hegemônicas, revisando criticamente a escolha de suas programações, demonstra como o racismo estrutural e institucional vem sendo fortalecido ao longo de todos esses anos dentro do campo cultural.

Ao refletir acerca de uma possível mudança de comportamento do público ou da equipe a partir da criação dessas pautas, Gisele fala da importância financeira do público turista, por conta da sustentabilidade do espaço, mas também faz uma leitura racial sobre o tema, "é muito bonito ver visitantes angolanos, nigerianos, parisienses, que entram e se reconhecem, mas temos visitantes, independente do país, que entram e que não se reconhecem, e está tudo bem, porque ele comprou o ingresso".

Para além da sustentabilidade financeira do espaço, neste relato, podemos perceber o mecanismo utilizado pela gestora para compreender como operam os visitantes que estão no espaço pela fruição turística, que mesmo não se identificando com as obras, de alguma maneira serão confrontados pela experiência, mesmo que superficialmente. E ainda que essa experiência não a/o atravesse, o papel de fruição turística terá sido cumprido pela lógica capitalista.

E mais uma vez traz o público do entorno como fator "vivente e latente", "é muito mais importante, que o pessoal que trabalha ali no Flórida [Bar e restaurante tradicional da Praça Mauá, próximo ao MAR] entenda que dá pra fazer um momento de descanso ali no pilotis (espaço de convivência do MAR), as mulheres que fazem costura no Morro da Providência, venham pra cá para aula, para fazer atividades" *(Entrevista com Gisele, 2022)*.

Nas experiências do Oi Futuro, no período em que Zélia atuou no espaço, a gestora lembra que não houve programações voltadas para as pautas raciais e que ela mesma não estava atenta a isso, elas passam a ganhar notoriedade e espaço, no momento em que um colaborador negro passa a fazer parte da equipe, evidenciando a potência que pode emergir, quando existem presenças negras ocupando espaços. Ela relata que temas como esses passam a ganhar mais força a partir da presença desse colega de trabalho. Pontua que as pautas LGBTQIA+ sempre foram trabalhadas no espaço e nesta época, parte da equipe era de pessoas homossexuais: diretor, curador e funcionários. A entrevistada não faz essa relação direta, mas em sua fala é nítido o impacto das presenças, atuação e relações de poder junto ao desenvolvimento de temáticas a serem trabalhadas. A partir

desse relato, podemos refletir que até aquele momento, existia uma invisibilidade na dimensão racial nas pautas ligadas à diversidade. Além das presenças na equipe, as programações artísticas com temáticas LGBTQIA+ eram desenvolvidas no espaço, ao passo que as programações voltadas para as pautas raciais não ocorriam. Segue sendo mais um exemplo, enquanto experiência vivenciada, da importância das presenças de pessoas pertencentes à grupos sociais minorizados (negras/os, mulheres, indígenas, pessoas com deficiência, pessoas LGBTQIA+), no âmbito das ações reparadoras e a busca por um ambiente cada vez mais democrático e igualitário.

Neste bloco de perguntas, foi possível perceber outras semelhanças entre as experiências das entrevistadas, mesmo atuando em territórios distintos (central e periférico). A partir da entrada desse novo colega e uma atenção maior para as programações negras, Zélia reconhece o quanto esse processo atuou em sua formação de se entender enquanto uma mulher negra. Os processos coletivos entre pessoas negras, em espaços majoritariamente brancos, passam a ser fundamentais para o desenvolvimento de pessoas negras no que diz respeito à suas relações identitárias e consequentemente relações com o mundo, com o estar no mundo. Adrine também reconhece a contribuição da Escambo Cultural em suas descobertas identitárias enquanto processos coletivos:

> Eu venho me descobrindo como uma pessoa preta, sei que é uma coisa que está em construção em mim, que aflorou após Escambo Cultural. É um conhecimento novo, um mundo novo, por eu lidar com pessoas diferentes e enfim, entender também diversos processos que talvez eu não entendesse antes e hoje faz sentido pra mim. Pra mim é um grande descobrimento, um conhecimento novo.

Ao responder sobre as pautas raciais inseridas na programação cultural do espaço, a gestora Adrine associa a questão racial com a econômica: “geralmente e infelizmente, as pessoas pretas são as que tem renda menor, renda mais baixa”, e assim, o espaço também desenvolve um trabalho social através de doação de cestas básicas para as alunas e alunos das atividades da Escambo.

Zélia e Alexandra relatam impressões parecidas em relação a questão racial e às religiões de matriz africana, seja vinculada à programação especificamente ou à presença da gestora naquele espaço. Durante um espetáculo infantil, chamado “a menina Akili”, Zélia observou possíveis contribuições de uma programação cultural para práticas antirracistas:

> A gente teve a peça da menina Akili, e a gente via um monte de criança pretinha chegando lá, "olha a Akili!", então assim, é entender também que aquele tambor que tá tocando aqui é o mesmo tambor que toca no terreiro lá do meu bairro, de onde eu sou e tá tudo certo. Ou então para a criança branca da zona sul que está ali ver que não é 'do demônio', então de entender que há essa diferença né. Então eu creio que contribui, tanto dentro quanto fora, tanto o público interno quanto o externo. *(Entrevista com Zélia, 2022)*

Na BPA, Alexandra relembra os desafios para a construção de uma pauta racial, mesmo com o apoio da equipe, aponta também a questão da religião e como a contornava com o público: "a gente tinha muita criança que a família ia para a igreja e na época eu usava minhas guias e eu ia com as minhas guias afrontosamente, e as crianças perguntavam 'tia isso aí é de macumba?' E eu respondia que sim. 'Mas isso não é do diabo?' Aí eu perguntava 'A tia é uma diaba? A tia faz alguma maldade?' E elas respondiam que não". Com esses episódios, é possível refletir sobre aspectos do racismo religioso muito comum ao tratarmos programações artísticas negras, visto os elementos ancestrais da cultura afro e indígena presentes em nossa construção enquanto sociedade: desde acessórios e vestimentas até as lendas e músicas de terreiro, por exemplo.

As práticas artísticas junto às presenças negras em espaços de poder, podem ser lidas como ferramentas pedagógicas e emancipatórias como descrito nos dois últimos relatos. Um espetáculo infantil apresenta sua potência ao trabalhar elementos de manifestações religiosas e culturais de matrizes africanas de forma lúdica, cênica e positiva, afetando um público de idades diversas. Assim como a presença de uma gestora junto ao uso de suas guias (colar usado pelos adeptos das religiões de matriz africana) e principalmente a maneira como ela conduz afetuosamente a abordagem de uma criança ao temer aquele objeto.

Esse debate reforça que o Brasil é um estado laico, sem religião oficial e onde todas as pessoas têm o direito de expressar a sua fé, seja ela qual for. A expressão intolerância religiosa, utilizada para expressar situações de preconceito em razão da religião, não é suficiente para identificar as violências sofridas pelas pessoas que cultuam orixás e as comunidades de terreiro.

Coincidentemente, esses dois relatos possuem crianças na centralidade dos fatos e, mais uma vez, o trabalho está para além da produção cultural em si, atravessa questões burocráticas e administrativas do fazer artístico, pois o preconceito racial está

intimamente enraizado em nossa sociedade que ainda possui uma consciência colonial. Para produzir e incentivar ações afrorreferenciadas, bem como assumir escolhas, posturas e discursos também afrorreferenciados é preciso estar minimamente preparada/o para abordagens dessa natureza.

4.1.3. Relações de trabalho e pautas raciais

Zélia relata que em "vários momentos" foi necessário defender as pautas pretas dentro da programação do equipamento, complementa que também se tratava de uma questão territorial, pelo fato de lutar para que as programações tivessem mais presença de artistas da zona norte e não apenas da zona sul do Rio.

Sobre o perfil racial da equipe, afirma ter sido "uma equipe majoritariamente branca (...) a equipe começou a empretecer quando eu comecei a contratar estagiários negros, quando eu comecei a me atentar pra isso". Em contrapartida, no que tange a liderança, destaca como obstáculo mais forte a questão do gênero e compartilha que nem sempre era respeitada pelos técnicos da sua equipe. Conforme relatado no capítulo anterior, as dimensões raciais e de gênero se acumulam e se apresentam como barreiras ainda mais robustas para a presença de gestoras culturais negras em espaços de decisão. Ao ser indagada sobre ser a única pessoa negra em equipes de trabalho, relata como isso afetou sua credibilidade profissional e, consequentemente, sua autoestima:

> "Eu não entendia o porquê eu não era respeitada, tanto por profissionais de fora, quanto por profissionais de dentro [do equipamento]. Demorei um pouco de tempo para poder entender e digerir que era uma questão tanto de gênero, quanto de raça. De não ser respeitada. (...) então durante muito tempo eu achei que eu não era uma boa profissional. Porque também internamente as pessoas não me respeitavam e não me ouviam ou achavam que eu era intransigente, ou achavam que eu era grosseira, ou achavam que eu era uma pessoa dura de lidar, enquanto eu estava somente tentando zelar por um espaço. Então eu acho que esse é o impacto que ficou durante muito tempo na minha carreira e vida profissional: eu achava que eu não ia ter outras possibilidades do que fora daquele lugar, deveria ser muito agradecida por estar naquele lugar, então a minha autoestima ela foi minada. (...) foi um processo muito doloroso, mas pra eu me entender enquanto uma boa profissional. (...), mas eu acho que o impacto de ser a única mulher negra durante muitos anos foi esse, eu me sentia muito não ouvida ali dentro".

Quando pergunto se já sofreu algum tipo de resistência para defender uma pauta preta, Gisele diz que hoje ocupa o cargo de gerente de operações, mas espera ocupar a diretoria em breve, “esse é o meu objetivo”. E logo em seguida me pergunta: “Se você entrasse hoje na porta do museu e me visse parada, você me assimilaria a qual cargo?”. Respondo prontamente “algum cargo das ciências humanas, área cultural, mas não exatas”. E ela comenta:

> Eu te fiz essa pergunta porque dificilmente as pessoas olhariam pra mim e me veriam como uma arquiteta, até porque eu não sigo padrão de arquiteta. Arquiteta usa bege, linho e cabelos curtos, é bem isso. Te fiz essa pergunta, porque no espaço que eu ocupo, ter voz é mais importante do que a presença. Pra mim é muito mais importante quando eu sento com os curadores e eu me posiciono. Porque as pessoas vão continuar olhando pra mim e não me referenciando a um cargo de autoridade ou de poder, talvez de subalternidade, então quando eu tenho a oportunidade de falar e me posicionar, é aí que eu realmente me vejo como gerente, me vejo como arquiteta, me vejo numa relação de poder, quando eu tenho a oportunidade de falar, de interagir *(Entrevista com Gisele, 2022)*.

E assim, lembra de um episódio em que participou de uma reunião com grandes patrocinadores e precisou se posicionar para negar uma pauta que não dialogava com a proposta do equipamento. Tratava-se de uma instalação com o objetivo de atrair o público para fins mais midiáticos e de entretenimento, mais próximos de uma ação em um shopping, por exemplo, se distanciando da ideia de que “o espaço precisa ser visto, reconhecido e respeitado como museu”. Nessa ocasião, Gisele relata que apresentou diversas dificuldades com uma perspectiva técnica e o seu posicionamento a partir do seu corpo preto.

Sobre o perfil racial da sua equipe atual e percepções em relação à liderança, a gestora relembra mais uma vez seu desejo em ocupar a diretoria do MAR, reforçando também o fato de uma pessoa negra nunca ter ocupado o cargo de diretoria, “esse lugar ainda é um lugar branco”. Gisele então compartilha que sua equipe é a maior e a mais preta do MAR, ao todo são 68 pessoas: orientadores de público, segurança, manutenção, TI, limpeza. Além dos serviços terceirizados que também coordena: gerador, bombas e equipamentos em geral, sistema de incêndio, segurança patrimonial, além de outros serviços, totalizando 42 contratos de prestação de serviços. Ao fim, ela expressa o seu cansaço na liderança desse cargo, desafios e aprendizados com todas e todos da equipe.

Adrine também relata uma percepção similar à de Zélia, no que diz respeito ao gênero: "como gestora do meu trabalho formal como nutricionista, eu também sou a chefe do meu setor, então eu vejo que por ser preta não, mas talvez por ser mulher (...) várias questões já aconteceram por ser mulher, se fosse um homem não seria tratada daquela forma". Adrine reflete sobre a ocasião situando o gênero antes da raça. Importante destacar o quanto a entrevistada deixa nítido que está em um processo de construção em relação às questões étnico-raciais.

Na Biblioteca Parque do Alemão, Alexandra vivenciou situações de resistência por pessoas negras que atuavam com ela direta ou indiretamente. Este equipamento cultural também dividia seu espaço com outras instituições e uma delas era uma Clínica da Família[25], lá ela construiu uma relação com a gestora e assim, montou uma pequena biblioteca na recepção da clínica, na sua percepção, algumas agentes de saúde, mulheres pretas, criaram uma antipatia, estabelecendo de certa maneira um espaço de disputa. Na equipe de limpeza da Biblioteca também passou por questionamentos em relação ao seu espaço de liderança: "no grupo de limpeza tinham duas mulheres negras e uma delas criou uma situação dizendo que eu não mandava em nada, então ela resolveu não cumprir com as obrigações dela de trabalho, mas ela não tinha compromisso comigo e sim com a empresa que era terceirizada e com os colegas dela".

Essas resistências ocorrem por não ser comum termos pessoas negras em cargos de chefia. Sustentado pelo racismo institucional, independente do perfil racial da equipe a ser liderada, existe uma dificuldade em estar subordinado à uma pessoa negra. Essa dificuldade se dá pela lógica do racismo estrutural "onde pessoas negras podem reproduzir em seus comportamentos individuais o racismo de que são as maiores vítimas" (ALMEIDA, 2021, p. 68).

Ao falar sobre o perfil racial da sua equipe mais próxima, Alexandra relata os diversos momentos em que as pessoas frequentadoras do equipamento ou qualquer pessoa com o interesse em conversar com a diretora da Biblioteca, não se dirigiam a ela e sim à coordenadora pedagógica, uma mulher branca:

> Era muito visível na biblioteca quando as pessoas iam buscar informação e pediam para falar com a diretora, e um milhão de vezes as pessoas passavam

[25] Clínica da Família: são unidades municipais da cidade do Rio de Janeiro que possuem como objetivo focar nas ações de prevenção, promoção da saúde e diagnóstico precoce de doenças.

> por mim direto e iam até Fulana [nome fictício] [coordenadora pedagógica e mulher branca]. Ou se não, quando ela não estava, ficavam procurando a diretora, mesmo após o segurança já ter indicado onde eu estava. É o bendito do racismo estrutural, porque uma mulher preta não pode estar nesse lugar (Entrevista com Alexandra, 2022).

Podemos analisar esses últimos dados, a partir de três perspectivas, todas elas embasadas pelo racismo estrutural. (i) a resistência em enxergar uma mulher negra como líder ou até negar o cargo que ela ocupa; (ii) o possível espanto causado em identificar conflitos entre pessoas negras e; (iii) a dificuldade em pessoas negras serem lideradas por outra pessoa negra.

O racismo enquanto lógica sistêmica e complexa possui uma capilaridade estratégica capaz de abranger diferentes categorias e construções sociais, como vimos no capítulo anterior, o racismo genderizado é uma delas, podendo responder aos obstáculos colocados na vida de uma mulher negra ao buscar ocupar os espaços que deseja, sobretudo os espaços de poder e prestígio, ou até mesmo na sua vida cotidiana. Normalizar opiniões divergentes entre pessoas negras é avançar na luta antirracista e possibilitar que minorias possam evoluir politicamente, algo que só é possível com o exercício da crítica e das trocas salutares (ALMEIDA, 2021). Para tratar especificamente do caso relatado por Alexandra, no que tange a liderança de uma pessoa negra e os seus respectivos atravessamentos, Silvio Almeida (2021) traz uma reflexão sobre a conjuntura social e os espaços de poder no âmbito do racismo estrutural:

> (....) o mais comum é que o negro e a negra internalizem a ideia de uma sociedade dividida entre negros e brancos, em que brancos mandam e negros obedecem. Somente a reflexão crítica sobre a sociedade e sobre a própria condição pode fazer um indivíduo, mesmo sendo negro, enxergar a si próprio e ao mundo que o circunda para além do imaginário racista. (ALMEIDA, 2021, p. 68)

Quando Alexandra compartilha as experiências em relação às agentes de saúde e uma das colaboradoras de limpeza, retorno à reflexão indicada no início deste trabalho, quando há conflitos entre pessoas negras em uma mesma equipe, ainda que sutilmente, o racismo estrutural também se expressa nesse aspecto, pois há uma ideia de que pessoas negras são homogêneas, ou seja, não podem ter conflitos. De certa maneira, quando estamos imersos a pesquisar e enaltecer as pautas raciais, causa um certo desconforto nos depararmos com casos como esses, entretanto é fundamental termos consciência da

singularidade das pessoas negras, e principalmente dos níveis escolaridade, que nem sempre é determinante para ter um pensamento antirracista, compreensão de consciência racial de cada indivíduo e as condições sociais para que essa compreensão seja efetivamente construída. Muitas vezes a pessoa negra será 'despertada' para a desigualdade racial através dos estudos ou atividades políticas (ALMEIDA, 2021) e tendo em vista nosso histórico colonial não podemos exigir que o pensamento antirracista seja compreendido por toda a comunidade negra.

Por outro lado, como dito, há uma expressão muito forte de dificuldade quando pessoas negras se veem atendendo demandas e sendo chefiadas por outras pessoas negras. Como se houvesse uma inversão de arquétipos e a pessoa negra líder, estivesse ocupando um lugar que deveria ser ocupado por uma pessoa branca. "Uma mulher preta não pode ser chefe, a sociedade está acostumada com uma mulher preta serviçal. E aí o próprio corpo preto não aceita isso", afirma Alexandra.

Com os relatos das gestoras do Oi Futuro e MAR, equipamentos culturais localizados em territórios centrais, podemos inferir que mulheres negras vão trazer em suas experiências, atravessamentos pautados na subalternidade, mesmo que estejam atuando em centros culturais localizados em territórios hegemônicos da cidade.

4.1.4. Elementos potentes a partir da presença negra

A gestora Adrine não trata diretamente da questão racial enquanto ponto de partida para responder à questão, mas celebra o fato de poder gerenciar a Escambo Cultural e as conquistas realizadas a partir da sua gestão. Pelo fato de ter outro trabalho formal, relembra as diversas outras atribuições que precisa também exercer, mostrando, assim, que a pluralidade pode possivelmente acarretar acúmulos e cansaços, também verbalizados pela gestora Gisele em relatos anteriormente apresentados no capítulo.

Ainda que Adrine não tenha levantado esse ponto nesse momento da entrevista, é nítido sentir ao longo de toda a troca, o quanto a sua própria presença naquele equipamento impactou sua consciência racial e os seus processos de se descobrir uma mulher negra a partir da sua atuação enquanto gestora de um espaço cultural. "Hoje foi

mais um degrauzinho aqui que eu estou subindo, nessa construção, nesse entendimento, enquanto pessoa negra, enquanto gestora, então fiquei feliz em me disponibilizar para a pesquisa" *(Entrevista com Adrine, 2022)*.

Na BPA, Alexandra relembra o quanto a sua presença também era lida como inspiração para as crianças e adolescentes que frequentavam a biblioteca: "ah eu quero ser diretora de biblioteca"; "ah eu quero ser jornalista também", são algumas falas que demonstram a importância da representatividade pela influência positiva causada pela presença de pessoas negras em espaços de poder e prestígio, invertendo a lógica colonial e embranquecida na qual historicamente somos e estamos submetidas/os. Por isso, não é comum que pessoas, principalmente crianças, se sintam estimuladas a reconhecer uma pessoa negra enquanto uma referência. Assim, "é fundamental para a luta antirracista que pessoas negras e outras minorias estejam representadas nos espaços de poder, seja por motivos econômicos e políticos, seja por motivos éticos" (ALMEIDA, 2021, p. 49).

Neste tópico, Zélia diz que demorou um tempo para visualizar uma potência a partir da sua presença no Oi Futuro, porém quando a equipe começa a ser composta por outras pessoas negras, o jogo muda. Reflete sobre sua própria autoestima e lembra que não se entendia como uma boa produtora. Reverbera na sua atuação enquanto gestora, pois consegue colocar suas "subjetividades na programação". Enfatiza como elemento potente o fortalecimento do ambiente cultural no que se refere aos impactos criativos e econômicos. Na sua leitura, "a potência só vem quando a gente está unido, sozinho a gente fica enfraquecido". Inspirado na obra e movimento político de Abdias Nascimento (2002), o Quilombismo, aqui marcamos a potência que emerge dos processos coletivos entre pessoas negras, quando um grupo de pessoas negras se organiza ou estabelece algum vínculo mais orgânico, forjando espaços para o acolhimento e o fortalecimento: quilombos recriados. Trata-se de fugas de mobilização e resistência, estimulando sobretudo o pertencimento racial.

No MAR, Gisele enfatiza como elemento potente o estímulo à autonomia da equipe, bem como o maior diálogo entre ela e elas/eles. A gestora se coloca disponível para atender pedidos aparentemente pequenos, como troca de escalas e confirmação de folgas e percebe o quanto essas trocas são potentes para o melhor desenvolvimento do trabalho e o quanto intensifica essa relação de confiança. Através desse depoimento, podemos refletir sobre a importância do poder fazer escolhas, principalmente escolhas

que dizem respeito ao seu trabalho. Como se o corpo preto precisasse sempre pedir autorização para encaminhar suas escolhas. Assim, Gisele constrói uma narrativa de empoderamento da equipe através de uma relação de afeto e reconhecimento. Conectando com a sua própria trajetória na qual foi possível escolher entre entrar no MAR e se desligar do outro local em que trabalhava, mesmo que isso tenha significado novos arranjos financeiros e reconfigurações para a sua carreira naquele momento.

4.1.5. Caminhos possíveis para enegrecer a gestão cultural

A pergunta central dessa pesquisa é realizada na etapa final da entrevista, na qual a gestora Adrine responde prontamente que a educação seria um dos caminhos para uma maior presença de gestoras negras em equipamentos culturais. Ela traz sua experiência da educação nutricional, sinalizando que esse processo precisa começar na escola, na base da construção e formação do indivíduo que atua em outros campos:

> É necessário, então acho que as artes, educação financeira, educação política, para ter esse olhar crítico, ainda mais pessoas negras e periféricas, às vezes entende que a vida delas é aquele mundo, que ela não pode mais. Isso eu também falo por mim, de entender que às vezes parece 'não, não posso', 'não é pra mim', 'eu não consigo', 'não serve'.

Essa série de negativas demonstra as barreiras encontradas na vida de uma pessoa negra, independente da sua trajetória seja pessoal ou profissional, essas impossibilidades impostas pelo racismo estrutural, esbarram na autoestima e na construção do ser. Indagações como 'estou autorizada/o a entrar nesse local?', 'como me comportar?', 'como me vestir?', 'como devo falar?', 'posso falar?', 'estou autorizada/o a escrever dessa maneira?', 'posso amar e ser amada/o?', 'posso descansar?', 'será que consigo terminar os estudos/entrar na faculdade?', 'será que isso é pra mim?'. Ou seja, em todas as instâncias da vida, os aspectos raciais estarão presentes nos atravessamentos das nossas escolhas.

Quando tratamos do campo da arte e da cultura, áreas elitizadas e brancas, torna-se ainda mais inacessível imaginar uma pessoa negra protagonizando esses espaços. Por mais que a verdadeira história nos traga consciência política para compreender que

pessoas afrodescendentes e em diáspora foram responsáveis, e não colaboradores, das manifestações culturais desse país.

Assim como a autora Nilma Lino Gomes (2017) apresenta o Movimento Negro como educador e produtor de saberes emancipatórios, a gestora da zona oeste reforça o papel da educação aliado à cultura enquanto instrumentos fundamentais para potencializar novas narrativas, sobretudo construídas a partir das linguagens artísticas negras:

> Acho que é por meio da educação mesmo, uma educação continuada, jovens terem acesso, ter esse olhar crítico. Acho que a cultura de uma forma geral... falo também do espetáculo 'O avesso do mesmo lugar', *[com residência artística na Escambo Cultural, o espetáculo de dança, com dançarinos negros, propôs uma releitura do bicentenário da história da independência do Brasil, a partir de um olhar descolonizado dos estereótipos e representações sociais]* então é uma coisa muito crítica, te faz pensar, te faz analisar, então eu acho que a educação é o principal.

Alexandra, diretora da Biblioteca Parque do Alemão, questiona a forma como essa presença está sendo desejada, sua expectativa é de que seja uma representatividade verdadeira e concreta:

> Essa questão das presenças negras não ser só uma questão de moda ou ficar bonita pra empresa, que não seja só isso. Que de verdade, para que as nossas presenças sejam reconhecidas de verdade, sem ser algo para cumprir tabela, digamos assim, fora da panela... Porque daqui a pouco são as mesmas pessoas sempre.

A gestora toca em um ponto crucial para debatermos a respeito da padronização das presenças negras, principalmente em ambientes institucionalizados e midiáticos. A solidão de pessoas negras em seus cargos de poder ou prestígio é o reflexo de como a representação está sendo construída em determinado ambiente formal, programação cultural ou outros espaços que busquem demonstrar narrativas democráticas para as suas escolhas. Representatividade não pode ser encarado como representação, a pluralidade de pessoas negras também deve ser um ponto em disputa no âmbito do racismo estrutural e institucional.

Pela experiência de Alexandra, tanto na vivência quanto no desenvolvimento do seu trabalho em espaços de favelas e periferias, ela traz para o seu relato o olhar para mulheres reais, "mulher negra cidadã comum, donas de casa" e questiona se esse grupo de mulheres irá se reconhecer com os recortes e perfis estabelecidos para "cumprir a tabela".

> Você não vence algumas barreiras por estar nesses espaços que está destinado para mulheres negras, porque ainda tem os recortes e perfis, mas quando você começa a colocar muitos recortes, aí você fica com um grupo muito igual. 'Aquela negra não se parece comigo'... a mulher negra cidadã comum, digamos assim, dona de casa, vai olhar e não vai se reconhecer.

Como ratificado nessa pesquisa, pessoas negras são pessoas heterogêneas com diferentes tons de pele, textura de cabelos (crespos, lisos, cacheados, dreads), corpos gordos, corpos magros, corpos trans, corpos de pessoas com deficiência e diversas outras características que traduzem corpos negros como corpos plurais.

Além de Alexandra ser a entrevistada mais velha dentre as quatro gestoras, relatou na entrevista que estava em busca de uma recolocação no mercado de trabalho. Com isso, foi possível perceber um maior questionamento sobre a dinâmica dessas presenças negras, bem como apontar a questão geracional como fator importante nesse debate.

Ao perguntar sobre a presença de pessoas negras em equipamentos culturais, a gestora Gisele, gerente no MAR, destaca a permanência como elemento transversal à presença, complementa sinalizando a importância do acolhimento e do afeto para a construção de um relacionamento verdadeiro entre as equipes. Assim como Adrine, gestora da Escambo Cultural na zona oeste, Gisele também relata os espaços negados, oportunidades escassas e, consequentemente, permanências dificultadas "eu gostaria muito que as pessoas como eu sonhassem em entrar no Museu de Arte do Rio, desejassem entrar, que elas sonhassem entrar". Quando a gestora diz "pessoas como eu", ela endossa o debate acerca das subjetivas autorizações que pessoas negras são sujeitadas ao longo da vida, conforme discutimos anteriormente.

Zélia compartilha impressões semelhantes da gestora Gisele como o acolhimento e também fala sobre a compreensão dos limites a serem colocados pelas mulheres negras gestoras culturais. Como debatido no capítulo anterior e também reforçado nas falas das entrevistadas, os acúmulos de cansaço das mulheres negras é uma realidade fruto da nossa história colonial. O racismo cotidiano (KILOMBA, 2019) nos oferece uma maior nitidez para entender os motivos pelos quais somos levadas a aceitar as demandas que nos são dadas sem muito questionamento. "Você chega num lugar [equipamento cultural] e te jogam as coisas, como se você fosse dar conta de tudo, como se você entendesse de tudo, como se estivesse ali há 10 anos, mas você não está (...). É também entender o limite

daquela pessoa, porque com certeza se fosse um homem branco, ele ia falar ‘não, isso aí eu não faço não’ e não ia fazer e ninguém ia questionar.

Diferentemente do que tratamos anteriormente sobre o fato de uma pessoa negra se sentir capaz de ser e fazer o que quiser e estar onde quiser, por conta de obstáculos colocados pelo racismo estrutural, aqui não há empoderamento e sim exigências, no âmbito profissional, nas quais as pessoas, neste caso mulheres negras, não estão capacitadas ou em condições de realizar determinada entrega e são cobradas demasiadamente. Segundo a entrevistada, esse movimento ainda é carregado de racismo genderizado, que coloca a mulher negra em um lugar de servir sem questionar e o homem branco como o possuidor das capacidades intelectuais e com permissão para dizer “não”.

Por fim, a gestora do Oi Futuro, espaço cultural localizado no Flamengo, zona sul da cidade carioca, destaca o comportamento estético da pessoa negra como algo a ser acolhido e observado para a permanência de gestoras/es negras/os em equipamentos culturais. “Não importa a forma como eu falo e eu me visto, porque isso foi uma coisa que eu tentei me ajustar durante muito tempo (...). Muitas vezes a estética atrapalha, só que a estética da pessoa preta, ela é uma outra estética, então precisa acolher essa estética, acolher a fala, acolher essas pessoas”.

Aqui não se trata de uma abordagem sobre códigos de ética em ambientes de trabalho, que podem ir desde orientações para vestimenta, uso de acessórios a como se comportar com as/os colegas de trabalho. Temos mais um exemplo da complexidade em pesquisar a presença de mulheres negras gestoras na área cultural, campo de atuação onde se espera uma maior flexibilidade nos diálogos e informalidade nas relações. O racismo estrutural e institucional se mostram presentes enquanto sistema organizado e atualizado.

Considerações Finais

A presente pesquisa buscou apresentar uma análise reflexiva sobre a presença de mulheres negras ocupando cargos de gestão em equipamentos culturais da cidade do Rio de Janeiro, localizados em territórios centrais e periféricos, e como o racismo estrutural opera e é mantido no campo artístico-cultural. Através de uma investigação crítica aliada às entrevistas qualitativas foi possível apontar caminhos para o enegrecimento das equipes em organizações culturais.

Desta forma, o estudo detectou a importância das presenças negras em instituições culturais, sobretudo mulheres negras, enquanto fortalecimento das narrativas antirracistas e democráticas. Tais presenças negras em espaços de poder, não garantem ambientes igualitários em definitivo, tendo em vista a subjetividade e singularidade das pessoas negras, entretanto demonstram comprometimento em processos reparatórios ainda que embrionários ou em desenvolvimento. Esse movimento possibilita o enegrecimento de discursos e programações artísticas, desdobrando na entrada de outras pessoas negras ocupando espaços de prestígio e afirmando a importância da representatividade nas organizações.

Inferimos também que práticas reparadoras devem ser tratadas enquanto responsabilidade coletiva, onde as instituições e organizações devem estar intimamente implicadas, dialogando e responsabilizando o poder público. Ou seja, a pesquisa apresenta a importância e urgência do debate acerca dos posicionamentos institucionais e políticas públicas incidindo sobre o protagonismo negro na gestão e produção cultural.

Durante a gestão do governo Bolsonaro (2019 – 2022), vivenciamos um dos maiores desequilíbrios econômicos e sociais, sendo agravado pela pandemia decorrente do vírus da Covid-19, ocasionando uma das piores crises sanitárias em território brasileiro. Além de tornar o abismo das desigualdades sociais e raciais ainda mais escancarado, com aumento da pobreza, colapso na saúde pública e na educação, o campo cultural e artístico também sofreu e ainda sofre com os impactos da pandemia.

Com as eleições em 2022 na qual tornou Luís Inácio Lula da Silva eleito presidente da república, o Brasil passa por uma mudança na política vigente, onde as pautas tratadas nessa pesquisa e que foram invisibilizadas ao longo do governo anterior,

são evidenciadas através de iniciativas e posicionamentos públicos não vistos ao longo do período de 2019 a 2022. Importante localizar os fatos pois esse processo de transição político faz parte da construção desta pesquisa de dissertação.

Assim, Margareth Menezes, mulher negra, artista e hoje Ministra da Cultura, torna-se uma presença fundamental para fortalecer os debates racial e de gênero para o campo da cultura, aliada à um contexto histórico da classe trabalhadora da cultura que sempre esteve resistindo e persistindo no que concerne o setor cultural. Após seis anos de retrocesso, tendo em vista a extinção do Ministério da Cultura em 2016, sabemos que serão intensos os desafios de reconstrução após o abandono e descaso do setor cultural.

Ao longo da construção desse trabalho também foi possível localizar e tomar conhecimento de espaços culturais que estavam sendo geridos por mulheres negras, demonstrando uma mudança significativa, ainda que a curto prazo, das equipes de equipamentos culturais desde o início da construção dessa pesquisa até agora. Com muita nitidez compreendemos também ao longo desse estudo que a "mera presença de pessoas negras e outras minorias em espaços de poder e decisão não significa que a instituição deixará de atuar de forma racista" (ALMEIDA, 2021, p. 49) muito menos que a população negra esteja no poder, entretanto é necessário enfatizar a alteração de um imaginário social historicamente racista, sendo assim capaz de desmantelar as narrativas discriminatórias que sempre colocaram as minorias em locais depreciativos e de subalternidade (ALMEIDA, 2021).

Mostramos a importância dos processos de formação na produção cultural que ao trabalharem com metodologias enegrecidas e emancipatórias, contribuem substancialmente para a construção de narrativas reparadoras no campo da gestão cultural, programações artísticas e presenças negras em espaços culturais. Assim, para fins de direcionamento da pesquisa e continuidade aprofundada desse estudo, consideramos importante a verificação de como as pautas raciais e a produção cultural estão sendo trabalhadas em conjunto nas pesquisas acadêmicas em instituições de graduação e pós-graduação, espaços historicamente embranquecidos, com o objetivo de identificar o volume de trabalhos interessados em discutir conjuntamente cultura e raça no país.

Quantas mulheres negras ocupam cargos de gestão em equipamentos culturais públicos da cidade do Rio de Janeiro? Quantas mulheres negras existem nas referidas

equipes e não são invisibilizadas em sua atuação? Pesquisas como essa são realizadas não só para investigar as subjetividades dessas perguntas, mas também para jogar luz às iniciativas públicas e endossar o repertório para a construção de políticas públicas comprometidas com pautas antirracistas e democráticas na área cultural. Assim, outro caminho sugerido enquanto continuidade da pesquisa é um mapeamento de equipes de espaços públicos de cultura.

A responsabilização de práticas reparadoras por parte das instituições e do poder público é inegociável, enquanto essas esferas não tratarem as desigualdades raciais e de gênero enquanto ordem social, "toda instituição irá se tornar uma correia de transmissão de privilégios e violências racistas e sexistas" (ALMEIDA, 2021, p. 48). Portanto, a aplicação de ações antirracistas e reparadoras é dever coletivo, mas sobretudo um compromisso do poder público e das organizações. Se o racismo é estrutural, a reparação também deve ser praticada a partir de bases estruturantes.

Referências

AGÊNCIA SENADO. **Medida Provisória adia repasses das leis Paulo Gustavo e Aldir Blanc 2**. Senado, 2022. Disponível em <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2022/08/29/medida-provisoria-adia-repasses-das-leis-paulo-gustavo-e-aldir-blanc-2>. Acesso em 08 de fevereiro de 2023.

ALMEIDA, Sílvio Luiz de. **Racismo estrutural.** São Paulo: Sueli Carneiro; Editora Jandaíra, 2021.

AVELAR, Rômulo. **O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural**. Belo Horizonte: DUO Editorial, 2008.

BENTO, Cida. **Pacto da branquitude.** São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

BOURDIEU, Pierre. **O amor pela arte: os museus de arte na Europa e seu público.** São Paulo: Zouk, 2003

BRAGA, Aruan, MAIA, Michella, BRANDÃO, Rebeca. **Culturas de Periferia 3** [recurso eletrônico] Rio de Janeiro: Observatório de Favelas, 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CENNI, Roberto. **Três centros culturais da cidade de São Paulo.** Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural: cultura e imaginário.** São Paulo: Iluminuras, 1997.

DOMINGUES, João. **Programa Cultura Viva: Políticas Culturais para a emancipação das classes populares.** Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Formação Humana da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2008.

FERES JUNIOR, João, CAMPOS, Luiz Augusto, DAFLON, Verônica Toste e VENTURINI, Anna Carolina. **Ação afirmativa: conceito, história e debates**. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2018.

FERNANDES, Florestan. Prefácio à edição brasileira. In: NASCIMENTO, Abdias. **O genocídio do negro brasileiro: processo de um racismo mascarado.** 3ª edição. São Paulo. Perspectiva, 2016.

GOMES, Nilma Lino. **O movimento negro educador. Saberes construídos nas lutas por emancipação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017

GONZALEZ, Lélia. **Por um feminismo afrolatinoamericano.** Revista Isis Internacional. Santiago. v.9, 133-141, 1988b.

GUIMARÃES, Arthur. **PF prende presidente Fecomércio-RJ e investiga desvio de recursos do Sesc e do Senac.** G1, 2018. Disponível em <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/pf-cumpre-mandados-em-mais-um-desdobramento-da-lava-jato-no-rio.ghtml>. Acessado em 17 de abril de 2022.

HALL, Stuart. **Cultura e representação.** Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio: Apicuri, 2016.

IALODÊS RESIDÊNCIA CRIATIVA. **É você a produtora?** Salvador, 09 de março de 2022. Instagram @ialodesresidenciacriativa. Disponível em: https://www.instagram.com/ialodesresidenciacriativa/. Acesso em 17 de abril de 2022.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Sistema de informações e indicadores culturais: 2009 – 2020: notas técnicas.** Estudos e Pesquisas – Informação Demográfica e Socioeconômica, número 45. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

KILOMBA, Grada. **Memórias da Plantação: Episódios de racismo cotidiano.** 1ª edição. 4ª reimpressão. Rio de Janeiro: Cobogó, 2019.

NASCIMENTO, Abdias. **O genocídio do negro brasileiro: processo de um racismo mascarado.** 3ª edição. São Paulo. Perspectiva, 2016.

MESSEDER, Carlos Alberto. **Políticas públicas de cultura no Rio de Janeiro: Secretaria Municipal de Cultura (2013 – 2014)**. 1ª edição – Rio de Janeiro: E-papers, 2016.

MILANESI, Luís. **A casa da invenção: biblioteca centro de cultura.** 4 ed. São Paulo: Ateliê Editorial, 2003.

OBSERVATÓRIO ITAÚ CULTURAL. **Mapeamento dos cursos de gestão e produção cultural no Brasil: 1995-2015**. São Paulo: Itaú Cultural, 2016.

Revista Observatório Itaú Cultural. **Gestão de pessoas em organizações culturais.** Itaú Cultural. São Paulo, número 26 (dez.2019 / jun. 2020).

Sem autor. **Moção de repúdio às demissões de Renata Bittencourt e de mais de 80 funcionários e funcionárias do Instituto Inhotim**. Fórum Permanente, 2020. Disponível em <http://www.forumpermanente.org/imprensa/inhotim/mocao-de-repudio-as-demissoes-de-renata-bittencourt-e-de-mais-80-funcionarios-e-funcionarias-do-instiuto-inhotim>. Acesso em: 06 de fevereiro de 2023.

SILVA, Jailson de Souza. Carta para Zuenir Ventura. In: SILVA, Jailson de Souza, BARBOSA, Jorge Luiz e FAUSTINI, Marcus Vinícius. **O novo carioca.** Rio de Janeiro: Mórula Editorial, 2012.

SILVA, Jailson de Souza. As periferias roubam a cena cultural carioca. In: COSTA, Eliane e AGUSTINI, Gabriela. (Org.). **De baixo para cima.** Rio de Janeiro: Aeroplano, 2014.

SOUZA, Isabela e BRANDÃO, Rebeca. Você tem fome de quê? Sobre política cultural necessária para e a partir de favelas e periferias. In: Revista Observatório Itaú Cultural. **Cultura, artes e pandemia. Cenários e tendências após a crise do novo coronavírus.** Itaú Cultural. São Paulo, número 28 (dez. 2020/ jun. 2021).

In: ENCICLOPÉDIA Itaú Cultural de Arte e Cultura Brasileira. **Teatro Experimental do Negro (TEM).** São Paulo: Itaú Cultural, 2023. Disponível em: <http://enciclopedia.itaucultural.org.br/grupo399330/teatro-experimental-do-negro-ten>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2023.

Anexo 1

A seguir, apresentamos o roteiro das entrevistas para gestoras de equipamentos de zonas periféricas e de zonas centrais/hegemônicas, o seu conteúdo não se diferencia. Se diferenciam no perfil da entrevista e consequentemente no seu conteúdo, porém o roteiro das entrevistas será mantido. A construção das perguntas percorre a experiência do equipamento cultural, as práticas de sociabilidade da entrevistada, bem como suas percepções da cidade do Rio de Janeiro, enquanto uma profissional da cultura.

Em seguida, a nível de memória e contribuição para pesquisas futuras, pois não foi utilizado para esse trabalho, seguem os outros roteiros que seriam utilizados para entrevistas a serem realizadas com uma/um curadora/curador e uma/um artista.

Gestora equipamento cultural

1) Me fale um pouco, por favor, sobre você e como você chegou nesse espaço da gestão deste equipamento de cultura?
2) Poderia contar um pouco sobre o equipamento de cultura que você atua/atuava: metodologia e objetivos do espaço?
3) De que modo o seu equipamento se articula com o território / bairro / comunidade em que está inserido?
4) O seu equipamento veicula programações voltadas para pautas raciais?
5) Você acredita que a realização de pautas étnico-raciais nas programações de equipamentos culturais contribui para práticas antirracistas?
   Esta pergunta foi alterada para: "Você acredita que a realização de pautas étnico-raciais nas programações de equipamentos culturais contribui para práticas antirracistas em relação ao público e à equipe?
6) Você percebe alguma mudança de comportamento do público ou da equipe a partir da criação dessas pautas? Se sim, quais seriam?
7) Já passou por alguma situação em que sentiu resistência e foi necessário defender uma pauta preta dentro da programação do equipamento cultural em que você trabalha/trabalhou?

8) Poderia descrever o perfil racial das pessoas da sua equipe de trabalho?
9) Como é liderar essa equipe? Vê diferença na relação de trabalho com as/os colaboradoras/es negras/negros e brancas/brancos?
10) Já foi a única pessoa negra em equipes de trabalho? Como foi essa experiência?
11) Quais seriam os elementos potentes que surgem partir da sua presença enquanto gestora, bem como a presença de outras pessoas negras nesse lugar da gestão de um espaço cultural?
12) Quais seriam os caminhos possíveis para uma maior presença de gestoras negras e gestores negros em equipamentos culturais?
13) Como você se sente ao circular pelos equipamentos culturais na cidade do Rio, enquanto público e enquanto gestor?
14) Ao circular por esses equipamentos culturais, consegue perceber equipes negras, e principalmente gestoras e gestores negros?

Curador/a

1) Me fale um pouco, por favor, sobre você e como você chegou nesse espaço de curadora/curador deste equipamento de cultura?
2) Poderia contar um pouco sobre o equipamento de cultura que você atua/atuava: metodologia e objetivos do espaço?
3) De que modo o seu equipamento se articula com o território / bairro / comunidade em que está inserido?
4) O seu equipamento veicula programações voltadas para pautas raciais?
5) Você acredita que a realização de pautas étnico-raciais nas programações de equipamentos culturais contribui para práticas antirracistas?
6) Você percebe alguma mudança de comportamento do público ou da equipe a partir da criação dessas pautas? Se sim, quais seriam?
7) Já passou por alguma situação em que sentiu resistência e foi necessário defender uma pauta preta dentro da programação do equipamento cultural em que você trabalha/trabalhou?
8) Poderia descrever o perfil racial das pessoas da sua equipe de trabalho?

9) Como é liderar essa equipe? Vê diferença na relação de trabalho com as/os colaboradoras/es negras/negros?
10) Já foi a única pessoa negra em equipes de trabalho? Como foi essa experiência?
11) Quais seriam os elementos potentes que surgem partir da sua presença enquanto curadora/curador, bem como a presença de outras pessoas negras nesse lugar da gestão de um espaço cultural?
12) Quais seriam os caminhos possíveis para uma maior presença de gestoras negras e gestores negros em equipamentos culturais?
13) Como você se sente ao circular pelos equipamentos culturais na cidade do Rio, enquanto público e enquanto curadora/curador?
14) Ao circular por esses equipamentos culturais, consegue perceber equipes negras, e principalmente gestoras e gestores negros?

Artista

1) Me fale um pouco, por favor, sobre a sua trajetória enquanto artista?
2) Poderia contar um pouco sobre os espaços em que já trabalhou e expôs seus trabalhos?
3) De que modo esses espaços articulam com o território / bairro / comunidade em que está inserido?
4) Os equipamentos culturais pelos quais você transitou enquanto artista, veicula programações voltadas para pautas raciais?
5) Você acredita que a realização de pautas étnico-raciais nas programações de equipamentos culturais contribui para práticas antirracistas?
6) Você percebe alguma mudança de comportamento do público ou da equipe a partir da criação dessas pautas? Se sim, quais seriam?
7) Já passou por alguma situação em que sentiu resistência e foi necessário defender uma pauta preta dentro da programação do equipamento cultural em que você trabalha/trabalhou?
8) Entendendo que na maioria das vezes, o artista não possui uma equipe fixa, poderia descrever o perfil racial das pessoas que costumam estar próximas no desenvolvimento dos seus trabalhos?

9) Vê diferença na relação de trabalho com as/os colaboradoras/es negras/negros?
10) Já foi a única pessoa negra em equipes de trabalho? Como foi essa experiência?
11) Quais seriam os elementos potentes que surgem partir da sua presença enquanto artista, bem como a presença de outros artistas negras e negros em um espaço cultural?
12) Quais seriam os caminhos possíveis para uma maior presença de gestoras negras e gestores negros em equipamentos culturais?
13) Como você se sente ao circular pelos equipamentos culturais na cidade do Rio, enquanto público e enquanto artista?
14) Ao circular por esses equipamentos culturais, consegue perceber equipes negras, e principalmente gestoras e gestores negros?

Anexo 2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, portador(a) da Cédula de Identidade nº. _____ declaro, por intermédio deste termo, que voluntariamente aceitei participar da pesquisa intitulada "REFLEXÕES ACERCA DA PRESENÇA NEGRA NA GESTÃO DE ESPAÇOS CULTURAIS NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO", realizada pela mestranda em Relações Étnico-raciais do CEFET/RJ, Gisele Jacob dos Santos; e orientada pelo Dr. Dyego de Oliveira Arruda (professor efetivo do CEFET/RJ).

Ademais, declaro que a mim foram expostos pela supracitada mestranda, ao longo da minha participação na pesquisa, os seguintes detalhes:

(I) a pesquisa tem caráter estritamente acadêmico, de tal modo que os dados por mim fornecidos ao pesquisador serão usados para fins estritamente científicos;

(II) permito utilizar todas as informações contidas na entrevista, como nome, idade, cargo, aspectos gerais da minha formação e trajetória, além do nome do equipamento cultural em que atuei/atuo.

Não obstante, declaro ainda que ocorreram as seguintes particularidades ao longo da minha participação no estudo em tela:

(I) Este trabalho propõe investigar as potências que emergem a partir da presença de gestoras negras em cargos de gestão em equipamentos culturais na cidade do Rio de Janeiro.;

(II) Fui submetida a uma entrevista em profundidade, de tal modo que o áudio da entrevista foi gravado, pela pesquisadora, com o meu consentimento;

(III) As perguntas feitas pela pesquisadora ao longo da entrevista, não foram invasivas; e não representaram qualquer tipo de constrangimento à minha honra e/ou dignidade;

(IV) Recebi uma via do presente termo para que fique sob minha guarda, assinada pela mestranda responsável pela pesquisa;

(V) Eu sou convidado(a) a participar deste estudo. Eu sei que a participação neste estudo é absolutamente voluntária. Eu tenho o direito de me recusar a participar ou desistir em qualquer ponto deste estudo.

Assim sendo, por ser expressão da verdade, firmo o presente termo, concordando de modo voluntário com os aspectos acima pontuados.

Entrevista realizada dia ___ de _____ de 2022.

Rio de Janeiro/RJ, ____ de maio de 2023.

_____

Nome da entrevistada



_____

Gisele Jacob dos Santos

Mestranda em Relações Étnico-raciais

CEFET/RJ