

NOTAS SOBRE A GESTÃO CULTURAL E A ORGANIZAÇÃO DE GRUPOS POPULARES NO BRASIL E NA ARGENTINA

Laura Bezerra¹

Resumo: O artigo apresenta um pequeno recorte dos resultados de nossa pesquisa de pós-doutorado que buscou as intersecções entre a política cultural, a gestão e as culturas locais, a partir das experiências de grupos populares no Brasil e na Argentina. Aqui, voltamos a atenção para a organização interna desses coletivos para averiguar se havia paralelos entre as formas organizativas e a atuação dos grupos. Considerando a imposição de uma perspectiva mono-cultural (atualizada pelo discurso neoliberal) como única forma válida de produção de conhecimento e partindo da hipótese que os coletivos poderiam operar com lógicas e saberes não reconhecidos, ficamos atentas para tentar identificar correlações entre a organização interna, práticas específicas e/ou tecnologias próprias.

Palavras-chave: gestão cultural, cultura popular, saberes experienciais, colonialidade, América Latina.

INTRODUÇÃO

Esse artigo apresenta um pequeno recorte dos resultados de nossa pesquisa de pós-doutorado que buscou as intersecções entre a política cultural, a gestão e as culturas locais a partir das experiências de grupos populares no Brasil e na Argentina.

Na América Latina, território eivado de desigualdades, com enormes espaços de exclusão (claramente vinculados à raça, classe e localização territorial), a construção da cidadania é trabalho que deveria envolver a sociedade como um todo. Para Victor Vich (2014), as políticas culturais podem ser entendidas como dispositivos centrais para transformação das relações sociais existentes e a gestão cultural, encarada como forma de ação política, deveria, segundo o autor, promover a articulação entre cultura, democracia e cidadania. Nesse contexto, é preciso refletir sobre os conceitos de gestão que são acionados em diferentes esferas.

Segundo o *Dicionário Financeiro*, “Gestão é uma área das ciências humanas que se dedica à *administração de empresas* e de outras instituições visando fazer com que alcancem os seus objetivos de *forma efetiva, eficaz e eficiente*.”² No *Dicionário de*

¹ Professora de Política e Gestão Cultural no Centro de Culturas, Linguagem e Tecnologias Aplicadas (CECULT)/UFRB. Doutora em Cultura e Sociedade (UFBA). Coordenadora da Filmografia Baiana. E-mail: laura.bezerra@ufrb.edu.br

² Disponível em: < <https://www.dicionariofinanceiro.com/gestao/>>. Acesso em mar. 2021. Grifos nossos.

³ Disponível em: < <https://www.dicionariofinanceiro.com/gestao/>>. Acesso em mar. 2021. Grifos nossos.

cabe à gestão a otimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na escolha e tratamento de dados e informações relevantes para, por essa via, contribuir para seu desenvolvimento e a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários, além da satisfação das necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular. (CASTRO, GONTIJO, AMABILE, 2012, p. 222).

Fernanda Neves, autora do verbete acima, sublinha que essa perspectiva surgiu

... quando, após a revolução industrial, os profissionais decidiram buscar solução para problemas que não existiam antes, usando vários métodos de ciências para administrar os negócios da época, o que deu início à ciência da administração, pois é necessário o conhecimento e a aplicação de modelos e técnicas administrativas. (CASTRO, GONTIJO, AMABILE, 2012, p. 222).

Apesar da primeira definição citada falar em “administração de empresas e de outras instituições”, os ensinamentos sobre gestão mantêm uma forte conexão com a esfera empresarial, o que determina sua perspectiva, seus referenciais e seus direcionamentos, muitas vezes restritos “ao lado prescritivo da gestão corrente que permanece norteada pela busca de lucratividade ou a razão custo/benefício” (THIOLLENT, 2014, p. 3). Essa perspectiva costuma refletir (e consolidar) o “ideário gerencialista do neoliberalismo” (idem, p. 6), com a naturalização de uma cultura organizacional reduzida aos princípios e valores vindos da iniciativa privada, orientada pela racionalidade instrumental e pela competitividade.

Desde a década de 1990 o gerencialismo vem ocupando espaço também na administração pública, com ênfase no trabalho de “especialistas” e nas competências ditas “técnicas”. Marilena Chauí (1997, p. 147) refere-se à pretensa universalidade do discurso competente, apontando para sua perda de “laços com o lugar e o tempo de origem” e sublinhando que ele, a um só tempo, legitima e oculta o exercício de poder que constitui a burocracia:

tem-se a aparência de que ninguém exerce poder por que este emana da racionalidade imanente do mundo organizado ou, se preferimos, da competência dos cargos e funções que, por acaso, estão ocupados por homens determinados. (CHAUÍ, 1997, p. 147).

São reflexões relevantes para quem, como nós, opera na interface política pública/gestão/culturas locais, não só como professora em uma universidade pública, mas também como alguém que trabalha com coletivos populares constituídos por sujeitos que estão à margem do poder. No contato com esses grupos, percebemos o impacto da utilização cada vez mais frequente de expressões como “empreendedorismo” ou “sustentabilidade” (reduzida a sua dimensão econômica). Assim, nos perguntamos que ideário conduz os discursos sobre gestão cultural e o que é (ou não) reconhecido e legitimado como conhecimento de gestão.

No livro “Colonialidade do Saber”, Aníbal Quijano nos mostra como a Modernidade se sustenta na legitimação de um conhecimento dito universal, que opera deslegitimando formas diversas de produção de conhecimento. Seus dispositivos de transmissão ocultam que todo saber surge em um determinado momento e em um determinado contexto geocultural (KUSCH, 2007). Foi o Iluminismo, com sua devoção à racionalidade e sua crença na objetividade, que criou uma matriz para a produção de conhecimento com dispositivos normatizadores, baseados na razão instrumental, na fragmentação, na separação sujeito-objeto e na criação de hierarquias a partir de um pensar fundamentado em pares binários (civilização-barbárie, cultura-natureza, centro-periferia). Assim, uma perspectiva mono-cultural é transferida para o mundo como “universal”, validando uma única forma de produção de conhecimento. Os saberes, fazeres e mesmo as memórias de grupos subalternizados são apagadas das representações dominantes.

Na contra-face deste processo está a criação do Programa Cultura Viva, em 2004, que marca o reconhecimento e o fortalecimento de ações culturais comunitárias. Sua ampliação para outros países latinoamericanos,³ a instituição do Programa IberCulturaViva e da rede Cultura Viva Comunitária traz consigo também o aumento das reflexões sobre ações contra-hegemônicas.⁴

É nesse contexto que nos inserimos, quando acompanhamos Michel Thiollent (2014, p. 6) que se refere à necessidade de voltar a atenção para “formas de organização que foram esquecidas”. Assim, resolvemos buscar informações sobre a organização interna de grupos culturais populares no Brasil e na Argentina para averiguar se havia paralelos entre as formas organizativas e a atuação dos grupos. Partindo da hipótese que esses grupos poderiam operar com lógicas e saberes não reconhecidos, ficamos atentas para tentar identificar correlações entre a organização interna, práticas específicas e/ou tecnologias próprias.

O percurso metodológico compreendeu a revisão bibliográfica; um levantamento documental sobre as manifestações culturais em tela; seguido de entrevistas com pessoas-chave dos grupos.

³ Cabe, entretanto salientar que “Ainda que o conceito ‘cultura viva’ tenha surgido com a experiência brasileira dos Pontos de Cultura, na prática ele existe há décadas em milhares de comunidades da região. “Cultura viva comunitária” é, portanto, uma expressão criada para dar nome, sentido e visibilidade a dinâmicas culturais que vêm surgindo nos países ibero-americanos. Por que viva? Porque é pulsante, mutante, diversa. Por que comunitária? Porque é onde surge, onde se organiza. E porque a ideia é beneficiar prioritariamente os povos, grupos e comunidades em situação de vulnerabilidade social e com reduzido acesso aos meios de produção, registro, fruição e difusão cultural.” (<<https://iberkulturaviva.org/conceito/>>).

⁴ Cf. <<https://iberkulturaviva.org/publicacoes/artigos/>>. Acesso em: set. 2020.

1. Convergências e peculiaridades na organização dos grupos do Brasil e da Argentina

Las cosas no empiezan donde el Poder disse que empiezan
Por eso pueden terminar donde el Poder no quiere que terminen. (Eduardo Balán, *Manifiesto del Arte Territorial*).

Entrevistamos coordenadores de grupos de Murga e Candombe, na Argentina e coletivos de Samba de Roda, de Marujadas e do Bembé do Mercado, no Brasil. As entrevistas semiestruturadas, tinham três blocos preestabelecidos: 1. Histórico do grupo e perfil do entrevistado; 2. Estrutura organizacional; funções; existência ou não de personalidade jurídica; infraestrutura institucional (recursos humanos, materiais, financeiros disponíveis); formas de tomada de decisão, de planejamento e de organização do trabalho; desafios de gestão; relações com outros grupos e instituições; relações com o poder público; 3. Atividades do grupo, suas iniciativas e projetos. A aproximação com a Murga Portenha me levou a introduzir um quarto bloco de perguntas sobre o processo de patrimonialização, o que se revelou produtivo também com os grupos brasileiros.

Em relação às Comparsas de Candombe⁵ fizemos as seguintes observações: os grupos mais tradicionais, como a Comparsa Africa Ruge⁶, apresentaram estruturas mais verticais (por exemplo, com uma liderança mais idosa, que centraliza as decisões) e suas atividades se concentram nas apresentações propriamente ditas. Esse grupo, perpassado por relações familiares, tem uma clara vinculação com o bairro de La Boca, onde ensaia, e onde vive a maior parte dos seus integrantes. Os dois outros grupos entrevistados, a Comparsa Iyakekere (só de mulheres)⁷ e a Comparsa Yumba⁸, se organizam em torno de relações mais horizontais e de tradições assembleistas. Esses dois grupos, com integrantes mais jovens, são politizados e buscam construir conexões entre o Candombe e questões sócio-políticas mais amplas. Eles não se constituem em torno das vinculações com o bairro, mas sim de relações de amizade e afinidade política. Percebe-se neles a perspectiva da política prefigurativa, que tenta vivenciar nas relações concretas do presente as relações sociais que gostariam de alcançar no futuro

⁵ O Candombe é um ritmo tocado com atabaques e dançado em apresentações de rua existente na América do Sul. Tem um papel significativo na cultura do Uruguai dos últimos duzentos anos, estando presente também na Argentina. Foi reconhecido pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura como Patrimônio Oral e Imaterial da Humanidade em 2009.

⁶ Entrevista com o diretor Juan Carlos Prieto, mais conhecido como Juan Candamio em 24/9/2019.

⁷ Entrevista com Marina Román (“Galle”), em 4/11/2019. A Comparsa Iyakekere não está mais ativa. Cheguei até ela ao assistir a passagem de um grupo (improvisado), “Las Referentas”, composto por mulheres integrantes de diversas comparsas, que se apresentou na *Llamada de Primavera*, chamando a atenção para o machismo e a violência contra a mulher no Candombe.

⁸ Entrevista com Fernando Langobardi, em 20/10/2019.

(com redes horizontais pouco hierarquizadas, participação direta, ao invés de delegação de poderes e construção de consenso) – algo que observamos em algumas ações de coletivos de *candombe* de Buenos Aires.⁹

Nenhuma dos três grupos constituíram personalidade jurídica ou tinham espaços próprios. As atividades se realizam com recursos próprios (autofinanciamento com rifas, realização de festas e festivais, venda de comida etc) e através de parcerias. Os recursos materiais se resumem aos figurinos, adereços e instrumentos.

A partir das entrevistas com dirigentes de cinco murgas portenhas,¹⁰ chegamos às seguintes considerações: os dois primeiros são mais antigos, o *Centro-Murga (CM) Viciosos de Almagro*, criado em 1950, e o *CM Pasión Quemera*.¹¹ As três *Agrupaciones Murgueras (AM)*,¹² *Lxs Quitapenxs*, *La Pasión que Faltaba* e *Los Movedizos Villa Crespo* foram frutos do processo de renascimento das murgas, iniciado nos anos 1990.¹³ Os dirigentes entrevistados têm idades entre 49 e 17 anos, todos com muitos anos de murga.¹⁴

Desses grupos, o mais antigo e tradicional, *Viciosos de Almagro*, possui uma estrutura mais vertical e limita suas atividades às apresentações da murga. *Lxs Quitapenxs*, uma espécie de pioneira das “novas” murgas, tem uma estrutura horizontal (com três coordenadores-gerais e diversas comissões) e cultiva práticas assembleístas. A murga *La Pasión que Faltaba*, localizada na periferia da cidade, foi criada a partir de ações de membros dos *Quitapenas*. Ela é formada majoritariamente por jovens e crianças,¹⁵ e também cultiva a horizontalidade, tendo uma dupla de dirigentes (um homem de 26 e uma jovem mulher de 17 anos). Os outros dois grupos, *Pasión Quemera* e *Movedizos Villa Crespo*, apesar de uma estrutura funcional mais tradicional, cultivam

⁹ Por exemplo, na ação “Los Tambores No Callan” (cf. <<https://www.facebook.com/lostamboresnocallan/>>. Acesso em nov. 2020) ou na organização da *Llamada Lindo Quilombo* organizada por um grupo autogestivo, que se formou após conflitos com o governo em torno da *Llamada Madre* (que acontece no início de dezembro em comemoração da afroargentinidade).

¹⁰ A Murga é uma manifestação cultural popular conectada com o carnaval; um gênero híbrido que conjuga, em um tipo muito específico de encenação de rua, música, dança, poesia, figurinos e adereços. Nascida na virada do século XX, a Murga Portenha está fortemente imbricada com a constituição da cidade de Buenos Aires e foi reconhecida como Patrimônio Cultural Municipal através da Lei 52.039/1997.

¹¹ O CM esteve ativo até 1966 (não encontrei registros exatos) tendo sido recriado em 1994, quando do ressurgimento das murgas. Informação disponível em: <<http://murgapasionquemera.blogspot.com/2008/06/historia-de-la-murga-pasin-quemera.html>>. Acesso em: nov. 2019.

¹² O *Reglamento de los Carnavales Porteños 2004* reconhece dois tipos de Murgas, a saber: o “Centro Murga [...] que recrea el estilo de la Murga Porteña tradicional, característica del carnaval” e a *Agrupación Murguera* que “Puede presentar modificaciones o algunos agregados siempre manteniendo su raíz, que es la Murga Porteña.” (In: VAINER, 2015, p. 149-150).

¹³ Cf. VAINER, 2015; BEZERRA, 2020.

¹⁴ Héctor Cicero, de 49 anos, iniciou nos *Viciosos de Almagro*, com 17 anos. Luz Domingues, de 17 anos, diretora de *La Pasión que Faltaba*, iniciou na murga aos 7 anos, levada pela irmã.

¹⁵ *La Pasión que faltaba* saiu, em 2019, com 60 pessoas, sendo 15 crianças na percussão e 30 no corpo de baile.

práticas dialógicas. As duas mantêm atividades durante todo o ano, por exemplo com ações solidárias, em prol dos direitos humanos e da justiça social. *Los Movidizos*, por exemplo, esteve envolvido na coleta e distribuição de alimentos durante a pandemia e usava a *hashtag* #nadiesesalvasolo. A jovem murga *La Pasión que Faltaba* optou por uma relação pragmática com as formalidades, criando uma estrutura institucional bem simples: dois diretores gerais, que ocupam ao mesmo tempo, as diretorias principais (de percussão e de dança): “casi no tenemos directores [...] acá tenemos otra forma de manejar”, sublinharam os entrevistados.¹⁶

Todos os grupos de Murga e de Candombe ensaiam e se apresentam em praça pública, mas, quando necessário, ocupam espaços fechados concedidos por instituições parceiras do bairro. Nenhum dos grupos entrevistados na Argentina, tinha personalidade jurídica ou sede própria.¹⁷

No Recôncavo da Bahia trabalhamos com três grupos¹⁸: o Samba de Roda de Dona Dalva¹⁹, da cidade de Cachoeira; a Chegança de Marujos Fragata Brasileira (Saubara)²⁰; e o Bembé do Mercado²¹, de Santo Amaro da Purificação. Fizemos as seguintes observações: os três grupos constituíram personalidade jurídica como ferramenta para obter “melhor condição de diálogo” com o poder público, segundo Rosildo Rosário²², presidente da Chegança dos Marujos Fragata Brasileira, que constituiu personalidade jurídica em 1979, bem antes do Samba de Dona Dalva, cuja formalização aconteceu em 2003.²³ A manutenção de um CNPJ envolve, entretanto,

¹⁶ Informação oral. Entrevista com Ariel Lacrete e Luz Domingues em 31/10/19.

¹⁷ Cabe, entretanto, salientar que existem Murgas que possuem as duas coisas, a exemplo do *Centro Murga Chiflados de Boedo*, que tem um pequeno Centro Cultural, que viestei. A entrevista com seu director Christian Sando, infelizmente foi remarcada mais de uma vez.

¹⁸ O planejamento inicial previa a imersão em um dos grupos, o que não foi possível no contexto da pandemia, assim tive que me limitar às entrevistas (via plataforma zoom). É preciso dizer que já conhecia o trabalho dos grupos, tendo, uma relação de proximidade com o Samba de Dona Dalva e o Oju Onirê. Creio que o fato de ser eu mesma uma “filha do Recôncavo”, como dizemos na região, facilita uma relação de proximidade com os grupos. Além disso, Any Manuela e Pai Pote foram meus alunos na Especialização em Política e Gestão da Cultura, a primeira tendo sido também minha orientanda.

¹⁹ O Samba de Roda é uma expressão musical-coreográfica e festiva de matriz africana, presente em todo o Estado da Bahia, mas especialmente conectada com a região do Recôncavo. O Samba de Roda foi reconhecido como Patrimônio Cultural Imaterial do Brasil, pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), em 2004, e pela UNESCO como Patrimônio Oral e Imaterial da Humanidade, no ano seguinte.

²⁰ As Marujadas e Cheganças e Embaixadas são encenações performáticas, cantadas e faladas, que contam sobre embates marítimos. Elas acontecem no espaço público e estão frequentemente associadas com datas festivas da religiosidade popular. A manifestação foi reconhecida como Patrimônio Cultural Imaterial do Estado da Bahia em 2019. Mais sobre o assunto em ROSÁRIO, 2020.

²¹ Em Santo Amaro da Purificação (BA), um ano após a Abolição da Escravatura, os pescadores e outras pessoas vinculadas às religiões de matriz africanas levaram para a rua o culto que acontecia nos terreiros, celebrando publicamente a liberdade. Assim, realizaram na Praça do Mercado um Candomblé de rua que durou três dias e, desde então, acontece todos os anos. O Bembé do Mercado foi reconhecido como Patrimônio Cultural Imaterial do Brasil pelo IPHAN em 2019.

²² Entrevista com Rosildo Moreira do Rosário, em 24/11/2020.

²³ A partir de 2003 houve uma aproximação da política cultural brasileira aos princípios da burocracia, assim uma personalidade jurídica muitas vezes é necessária para captação de recursos e participação em

Nesse quesito fica evidente as formas distintas de lidar com as formalidades: no Samba de Dona Dalva, as funções eram a coordenação geral, a organização das mulheres e dos homens (que se dividia entre os familiares de Dona Dalva). Com a formalização passou-se a usar outras categorias: “No Estatuto tem as funções de presidência, setor financeiro, secretariado, tem mais as funções ligadas à associação, porém na condução o grupo, as funções se mantêm como eram”, contou Any Manuela Freitas Nascimento, neta de Dona Dalva e gestora da associação em entrevista.²⁴ Já a Associação da Chegança dos Marujos Fragata Brasileira manteve na sua associação as funções tradicionais da manifestação.

A posição de liderança de Dona Dalva, Pai Pote e Rosildo Rosário é evidente, mas os processos decisórios, nos três grupos, se baseiam discussões coletivas. Segundo Pai Pote, nas deliberações sobre o Bembé

todos votam e tem direito de palavra [...] porque uma cabeça ajuda a outra [...] E eu não posso assinar nada como presidente do Bembé sem me reunir com os outros, sem as palavras das 50 pessoas que participam do Bembé.²⁵

Any Manuela Freitas, que se apropriou de ferramentas de administração para a condução do grupo (voltaremos a esse assunto), revela uma situação peculiar, a existência de estruturas paralelas:

O que é importante é que minha avó e alguns integrantes ainda continuam desenvolvendo suas ações, [independente do planejamento da associação], na verdade até aumentou. [Risos] Eu fico assim observando [...] A gente tem um projeto X para ação Y, aí minha avó fala: “não tem problema nenhum, seu projeto é seu projeto e a gente é a gente. [Risos.] A gente vai inventar Z.” [Risos] Aí eu digo tá certíssimo. Eu acho que tá certíssimo, [...] é excelente a gente saber que tem esse apoio, e que não muda. [A gente] não fica estagnado [...]. As pessoas por si se desenvolvem de outras formas.

A convivência de estruturas novas e antigas, a permanência das formas de ação tradicionais é vista pela jovem gestora como um caminho para a manutenção das especificidades do grupo. A convivência entre lógicas distintas (seja na estrutura da associação, seja nas práticas do grupo) não somente é possível como é valorizada. Sua fala tem paralelos com a de Ariel Lacrete, diretor da murga *La Pasión que Faltaba*, quando disse que “acá tenemos otra forma de manejar” – temos nossas próprias formas de lidar com a organização.

Diferente do que vimos na Argentina a posse de um espaço é um forte desejo

editais público e privados.

²⁴ Entrevista com Any Manuela Freitas dos Santos Nascimento, em 28/10/2020.

²⁵ Entrevista com José Raimundo Lima Chaves (Pai Pote), em 3/11/2020.

nos grupos brasileiros. Dois dos três grupos em tela já conquistaram a ~~sonhada~~ ^{sua} sede própria.²⁶ Já a Associação Samba de Roda de Dona Dalva comprou um terreno e está atualmente com campanha aberta para captação de recursos para construção da sede.

Os três grupos se mantêm com recursos próprios (assim como na Argentina, advindos de rifas, realização de atividades festivas, venda de comida, de CDs e livros etc) e verbas captadas para a realização de projetos específicos. O grupo das Cheganças reserva 20% dos recursos obtidos para a manutenção do grupo. No grupo de Samba de Roda, os cachês são divididos entre os integrantes; somente quando existem recursos de maior monta, é reservado um percentual para manutenção do grupo.

Para além de suas manifestações, esses coletivos desenvolvem também atividades diversas que consideram de importância para a comunidade,²⁷ como vimos também em grupos argentinos. Mas, distintamente, há nos grupos brasileiros a preocupação de elaborar projetos que contribuam para a geração de renda para as comunidades – de baixo poder econômico – do seus entornos. A Associação Oju Onirê instituiu, inclusive, uma Rede de Economia Solidária (CHAVES, 2019).

Resumindo podemos dizer que encontramos diversos pontos em comum em nos grupos entrevistados nos dois países. Em todos existe: a) uma estrutura com funções pré-definidas e estáveis (mais ou menos horizontal, a depender do grupo); b) alguma forma de planejamento anual (mais ou menos formalizada) e sua avaliação no final do período; c) maneiras similares de obtenção de recursos para viabilizar sua manifestação; d) algum tipo de tensão entre lógicas internas e externas. Todos se utilizam fortemente das redes sociais para divulgação. Com frequência há referência à existência de laços familiares nos grupos (seja no sentido biológico,²⁸ seja no sentido expandido): “la murga es familia”, disse Luciana Vainer em entrevista citada (e algo que eu ouvi em todas as entrevistas); para Any Manuela Freitas a maioria dos grupos tradicionais têm “uma característica familiar”, o que se reflete na formas de gestão. Frequentemente observamos um agir situado, com forte relação com seu território de pertença, seja o bairro, a cidade ou a região.

²⁶ Os membros da Chegança compraram um terreno com o primeiro cachê que receberam de uma apresentação e construíram uma sede própria em regime de mutirão. A Associação Oju Onirê funciona no espaço do Terreiro, num prédio próprio construído pelos filhos da casa em um terreno doado por amigos.

²⁷ A sede da Associação Chegança dos Marujos Fragata Brasileira é, desde os anos 1984, o único espaço cultural disponível na cidade de Saubara. Assim, os “marujos” terminaram por transformá-lo em um espaço comunitário, com acesso a computador e internet, aberto não somente para outras manifestações tradicionais, mas também para festas de casamento ou formatura.

²⁸ São inúmeros exemplos. Héctor Cicero e seu irmão participam dos *Viciosos de Almagro*; Fausto Arce e sua esposa, Andrea García, são diretores-gerais dos *Movedizos*, que conta também com a participação de seus filhos. Luz Domingues foi para *La Pasión que Faltaba* levada por sua irmã. O filho de Juan Candamio tem uma posição de destaque no *Africa Ruge*, que tem vários outros parentes do diretor. Rosildo do Rosário foi para a Chegança levado por seu pai e, por sua vez, levou seu filho que hoje integra a manifestação. O Samba de Dona Dalva é gerido conjuntamente por três mulheres, avó, filha e neta.

Um tema surgido em todos os grupos foi o lugar das mulheres, algo que extrapola nosso problema de pesquisa, mas possivelmente desenvolveremos no futuro. Houve referência à conquista da participação propriamente dita nas murgas, candombes e cheganças, ou ainda a ocupação de funções tradicionalmente reservados aos homens como o canto no Samba de Roda ou o *Bombo con Platillo* nas murgas (a exemplo de Dona Ana Olga como cantora de Samba de Dalva ou a tocadora de bombo da murga Loucuras de Boedo).

As perguntas sobre as relações dos grupos com a política cultural trouxeram respostas muito diversificadas. Alguns dos murguerxs entrevistados disseram que não tinham relação com a política cultural – ao mesmo tempo em que se mostravam orgulhosos do protagonismo assumido pelo Movimento Murguero na construção de uma política para o carnaval portenho: “En realidad, no existe [a relação com os poderes públicos]. Existe la Comisión [de Carnaval]”.²⁹ Outros falam em “tensiones en relación al poder instituído”.³⁰ Nos grupos brasileiros também houve referências tensões com o poder público, mas os grupos desenvolvem várias ações em parceria com os governos federal e estadual.

Contudo, tanto no Brasil como na Argentina houve uma queixa generalizada em relação aos poderes públicos locais, em especial a falta de apoio e de reconhecimento. Este foi um tema forte no GT “Cultura viva: Expresiones de la música popular de la Ciudad: tango, milongas, murga porteña, Carnaval, identidad barrial”, durante *Encuentro y foro de cultura de la ciudad de Buenos Aires*.³¹ Any Freitas sublinha o tratamento dado pelo poder público municipal aos grupos populares, que é, segundo ela, muito distinto do trato com outros artistas: “a gente sempre tem que estar no lugar da subserviência”. Na esfera local, a gestão pública parece continuar sendo perpassada por hierarquias duvidosas na relação com os grupos populares.

Em entrevista citada, a gestora da Casa do Samba, que é graduada em Administração, ao tempo em que pontua a importância de se apropriar de ferramentas de gestão, sublinha que vivenciava na prática “uma realidade de gestão muito diferente, muito distante” do que encontrou nas teorias aprendidas no curso de Administração em uma universidade privada. Ela aponta uma série de aspectos distintivos, que ouvimos

²⁹ Informação oral. Entrevista citada com Héctor Cícero. O pouco tempo de contato com os grupos não me permite uma elaboração mais sólida sobre o significado desse tipo de afirmação, que ouvi diversas vezes, e que suponho estar relacionado com um determinado entendimento de política cultural.

³⁰ Informação oral. Entrevista citada com David Beltrán.

³¹ *O Encuentro y foro de cultura de la ciudad de Buenos Aires* (ENFOCA) aconteceu em setembro de 2019.

também em outras entrevistas:³² em primeiro lugar, as bases familiares dos grupos populares; em segundo, o primado da coletividade. Terceiro: a existência de formas próprias de transmissão de conhecimento pautadas na oralidade e na valorização do conhecimento dos mais velhos. Com ênfase, Freitas sublinha um quarto aspecto, bastante significativo: “Não somos um empresa geradora de lucro [...] nossa natureza é diferente”. Isso tem uma série de consequências, que incidem diretamente na gestão: “Por exemplo, enxergar concorrentes. A gente enxerga parceiros – mesmo sabendo [risos] que cada um tem suas diferenças.”

O Centro Murga Los Viciosos de Almagro tem 70 anos de existência, o Samba de Roda de Dona Dalva, criado em 1958, está em atividade há 62 anos. Esses grupos desenvolveram estratégias que garantiram sua sobrevivência ao longo dos anos. – o que aponta para competências, métodos, ferramentas. Trata-se, frisemos, de estratégias *de gestão* – mas que operam com lógicas divergentes da lógica capitalista hegemônica. Existe aqui um saber constituído, que não é reconhecido como conhecimento de gestão, que é recorrentemente deslegitimado pelo ideário tecnocrático – mas que existe e se revela nas práticas e nas reflexões do grupo.

2. Considerações finais

O mundo é formado não apenas pelo que já existe, mas pelo que pode, efetivamente, existir. (Milton Santos, *Por uma outra Globalização*)

Y queremos decirle al mundo que lo queremos hacer grande, tan grande que quepan todos los mundos... (Enlace Zapatista, *Sexta Declaración de la Selva Lacandona*)

Victor Vich considera a gestão cultural como um processo de ir instalando novos significados e práticas alternativas. Carlos Yañez aponta para as limitações da visão tecnocrática, com orientações instrumentalizadas e centralizadas que induzem ao apagamento das desigualdades que determinam o cotidiano da população. Nesse sentido, a gestão cultural na América Latina (ou melhor: na Améfrica Ladina de Lelia Gonzáles), não pode ser pensada apenas na chave da “administração” e muito menos da gestão empresarial. É necessário, portanto, atentar para os diferentes aspectos que

³² E que possuem fortes correspondências com as características da Cultura Viva Comunitária, conforme sistematizado por Eduardo Balán (2013, p. 25-26), disponível (em português) em: <http://pontosdecultura.brasil.redelivre.org.br/2012/10/26/1er-congreso-latinoamericano-de-cultura-viva-comunitaria-cultura-descolonizacion-y-buen-vivir-17-al-21-de-mayo-de-2013-la-paz-bolivia/>. Acesso em: set. 2020.

incidência na gestão, que transita entre práticas administrativas, instrumentalistas e as práticas nascidas da própria ação cultural.

Diferentes acepções de cultura se revelam nas distintas práticas de gestão. As ações dos grupos populares com frequência enfatizam não os produtos, mas os processos; nem sempre se almeja a inserção no mercado, mas o fortalecimento de vínculos de coletivos ameaçados pelo neoliberalismo; operam com uma lógica de organização construída a partir de redes afetivas e atuações lúdicas, não da definição de missão, visão e valores. Percebemos nos coletivos entrevistados diferentes experiências de gestão que desafiam cotidianamente a racionalidade instrumental. Entendemos a conquista da cidadania como um processo complexo, que engloba também o reconhecimento e a preservação de diferentes “modos de criar, fazer e viver” (CF 1988).

Se cultura tem capacidade de “instituir ordens, valores, lugares a partir de contrastes e semelhanças definidos tanto empírica quanto simbolicamente”, como escreveu José Marcio Barros (2009, p. 67), então é essencial repensar a gestão cultural na chave da interculturalidade. Como professora me parece urgente acolher os grupos populares, periféricos, insurgentes, cuja práxis aponta para a necessidade de evitarmos perspectivas totalizantes e considerarmos a gestão cultural (e seu ensino) em uma perspectiva pluricultural. O reconhecimento da diversidade de saberes abre a possibilidade de aprendizado – especialmente na chave da conexão de saberes e dos diálogos interculturais.

Para finalizar, cabe, ainda, salientar que a investigação sobre a organização interna dos grupos terminou por me fazer perceber algo que não procurava. A trajetória das Murgas Portenhas e dos três grupos do Recôncavo pelo reconhecimento de suas manifestações como patrimônio cultural, mostrou estratégias exitosas de organização coletiva (organização *entre* os grupos), que consolidou novos atores políticos e formas alternativas de intervenção política, o que desenvolveremos em outros artigos.

3. Referências

- BALÁN, Eduardo. Cultura, descolonización y buen vivir. In: ROLDÁN, J. (org.). *Memorias del Foro Nacional de Cultura Viva Comunitaria*. Medellín, 2013, p. 25-30.
- BARROS, José Márcio. Processos (trans)formativos e a gestão da diversidade cultural. In: CALABRE, Lia. *Políticas culturais: reflexões sobre gestão, processos participativos e Desenvolvimento*. São Paulo: Itaú Cultural; Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2009, p. 63-65.
- BEZERRA, Laura. “Miralá que linda viene la murga porteña”: A construção participativa de uma política para o carnaval da cidade de Buenos Aires. In: XI

CHAUÍ, Marilena. *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*. São Paulo: Cortez, 1997.

CHAVES, José Raimundo Lima. *Aprendendo com o Axé: A Experiência da Gestão Cultural na Associação Beneficente Ilê Axé Oju Onirê 2019*. Monografia (Especialização). Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas, Programa de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Política e Gestão Cultural. Santo Amaro, 2019.

KUSCH, Rodolfo. *Obras Completas*. Rosario: Fundación A. Ross, 2007.

LANDER, Edgardo (org). *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas*. Buenos Aires: CLACSO, 2000.

MIGNOLO, Walter. Colonialidade. O lado mais escuro da modernidade. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 32, n. 94, p. 1-18, junho 2017.

NASCIMENTO, Any Manuela Freitas. *Casa do Samba de Roda de Dona Dalva: Ponto de Cultura e Política de Salvaguarda, um estudo de caso*. 2019. Monografia (Especialização). Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas, Programa de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Política e Gestão Cultural. Santo Amaro, 2019.

ROSÁRIO, Rosildo Moreira do. *Cheganças e Marujadas: De uma travessia imaginária a um porto seguro*. 2020. Dissertação. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Mestrado Profissional em História da África, da Diáspora e dos Povos Indígenas. Cachoeira, 2020.

TASAT, José A. *Análisis situacional de las organizaciones*. Matriz de Factibilidad Organizacional. Caseros: EDUNTREF, 2009.

THIOLLENT, Michel. Estudos organizacionais: Possível quadro referencial e interfaces. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, n.1, v.1, 2014, 1-14.

VAINER, Luciana. *Miralá que linda viene la murga porteña*. Buenos Aires, Ediciones Papel Picado, 2015.

VICH, Victor. *Desculturalizar la Cultura*. La gestión cultural com forma de acción política. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, 2014.

VILUTIS, Luana. Gestão cultural comunitária em três dimensões: simbólica, cidadã e econômica. In: RUBIM, Albino (org). *Gestão cultural*. Salvador: EDUFBA, 2019, p. 169-194.

YÁÑEZ CANAL, Carlos. *La identidad del gestor cultural en America Latina*. Un camino en construcción. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2013.

_____ (ed.). *Praxis de la gestión cultural*. Manizales : Universidad Nacional de Colombia (UNC). Facultad de Administración; Bogotá: UNC Vicerrectoría de Investigación. Editorial, 2018.