

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE ARTES E COMUNICAÇÃO SOCIAL  
GRADUAÇÃO EM PRODUÇÃO CULTURAL

MATEUS ALVES BENTO

**GESTÃO CULTURAL ESPECIALIZADA – RESULTADOS PRÉVIOS E POSTERIORES APÓS SUA APLICAÇÃO EM APARELHOS PÚBLICOS**

NITERÓI  
2022

MATEUS ALVES BENTO

**GESTÃO CULTURAL ESPECIALIZADA – RESULTADOS PRÉVIOS E POSTERIORES APÓS SUA APLICAÇÃO EM APARELHOS PÚBLICOS**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Produção Cultural da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Augusto F. Rodrigues.

NITERÓI

2022

Ficha catalográfica automática - SDC/BCG  
Gerada com informações fornecidas pelo autor

B478g Bento, Mateus Alves  
Gestão Cultural Especializada - Resultados Prévios e  
Posteriores Após Sua Aplicação em Aparelhos Públicos /  
Mateus Alves Bento. - 2022.  
58 f.: il.

Orientador: Luiz Augusto F. Rodrigues.  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação)-Universidade  
Federal Fluminense, Instituto de Arte e Comunicação Social,  
Niterói, 2022.

1. Gestão Cultural. 2. Políticas Culturais. 3. Público.  
4. Curadoria. 5. Produção intelectual. I. Rodrigues, Luiz  
Augusto F., orientador. II. Universidade Federal Fluminense.  
Instituto de Arte e Comunicação Social. III. Título.

CDD - XXX

Bibliotecário responsável: Debora do Nascimento - CRB7/6368



COORDENAÇÃO DE  
PRODUÇÃO CULTURAL



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

INSTITUTO DE ARTES E COMUNICAÇÃO SOCIAL  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE PRODUÇÃO  
CULTURAL

## ATA DA SESSÃO DE ARGUIÇÃO E DEFESA DE TRABALHO FINAL II

Ao **décimo sexto dia do mês de dezembro do ano de dois mil e vinte e dois**, às **dez horas**, realizou-se de forma remota (online), em conformidade com resoluções do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal Fluminense – CEPEX/UFF nº 637/2022 e 1.59/2022 - a sessão pública de arguição e defesa do Trabalho Final II intitulado **“GESTÃO CULTURAL ESPECIALIZADA – RESULTADOS PRÉVIOS E POSTERIORES APÓS SUA APLICAÇÃO EM APARELHOS PÚBLICOS”**, apresentado por **Mateus Alves Bento**, matrícula **215033093**, sob orientação do(a) **Prof. Dr. Luiz Augusto Fernandes Rodrigues**.

A banca examinadora foi constituída pelos seguintes membros:

1º Membro (Orientador(a)/Presidente): **Prof. Dr. Luiz Augusto Fernandes Rodrigues**

2º Membro: **Prof. Dr. João Domingues**

3º Membro: **Profª. Drª. Flávia Lages**

Após a apresentação do(a) candidato(a), a banca examinadora passou à arguição pública. O(a) discente foi considerado(a):

Aprovado

Reprovado

Com nota final após arguição: **9,0 (nove)**

E para constar do respectivo processo, a coordenação de curso elaborou a presente ata que vai assinada pelo presidente da banca:

Presidente da Banca

MATEUS ALVES BENTO

**GESTÃO CULTURAL ESPECIALIZADA – RESULTADOS PRÉVIOS E POSTERIO-  
RES APÓS SUA APLICAÇÃO EM APARELHOS PÚBLICOS**

Monografia apresentada ao Curso de Gra-  
duação em Produção Cultural da Universi-  
dade Federal Fluminense, como requisito  
parcial para obtenção do Grau de Bacha-  
rel.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiz Augusto F. Rodrigues. – Orientador  
Universidade Federal Fluminense

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Flávia Lages de Castro  
Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. João Domingues  
Universidade Federal Fluminense

NITERÓI  
2022

## SUMÁRIO

1	Introdução.....	6
2	Apresentando o Espaço.....	8
2.1	Perfil e Histórico da Primeira Gestão – (2018 até março de 2019).....	15
2.2	Análise da Programação Durante a Gestão.....	18
3	Mudança da Gestão (março de 2019 até março de 2020).....	25
3.1	Perfil da Segunda Gestão.....	26
3.2	Iniciativas e Análise da Programação da Segunda Gestão.....	28
4	Análise dos Resultados Antes e Depois da Troca de Gestão.....	37
4.1	Iniciativas Tomadas pela Segunda Gestão.....	41
5	Considerações Finais.....	45
6	REFERÊNCIAS.....	47
7	ANEXOS.....	48
8	APÊNDICE.....	53

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a minha família, sem a qual este trabalho nunca teria sido entregue e cursar esta graduação teria sido impossível. Em especial, minha mãe, meu padrasto e meu pai que sempre reforçaram em mim a importância do estudo e do acesso a cultura e sempre fizeram de tudo para que eu tivesse acesso a melhor educação possível, sem vocês e tudo que fizeram nesse sentido por mim, nunca teria chegado até este momento. Agradeço do fundo do coração por todos os puxões de orelha e conselhos que recebi ao longo de toda a graduação, sempre me orientando na melhor direção possível.

Gostaria de agradecer também a todos os amigos que tive o prazer de cruzar ao longo da graduação, em especial a todos da XV XIII, vocês, sem dúvida nenhuma, foram essenciais na minha formação, não só no sentido acadêmico que me ajudaram tantas vezes, mas em vivenciar a universidade, entender as diferentes experiências individuais e a partir disto, transformar completamente a minha visão de mundo e a importância do acesso a cultura. Este aprendizado contribuiu de forma fundamental para a minha formação e a modificar a minha forma de ver o mundo.

Agradecimento mais do que especial a meus irmãos, sem seus conselhos e apoio nos momentos mais difíceis, não sei se teria chegado a este momento, o apoio de vocês foi fundamental em todos os sentidos e não sei o que faria da vida sem vocês.

Gostaria de agradecer as minhas tias que tanto no momento inicial foram fundamentais para a minha estabilização em Niterói, quanto no final ao me acolherem e ajudarem nesses últimos dois anos. Agradeço também a Luis e a Mina, por me ensinarem e apoiarem mais do que imaginam nestes últimos dois anos, sem vocês não teria conseguido voltar na situação em que estou para concluir a graduação, e por isso, meus mais sinceros agradecimentos.

Por fim, gostaria de agradecer a oportunidade que tive de estudar em uma instituição de ensino de excelência e público. Esta oportunidade sem dúvida nenhuma mudou a minha vida de forma fundamental. Agradeço a todos os professores e a todos os debates que estes trouxeram para a minha formação dentro da UFF, em especial, ao professor Luiz Augusto pela orientação deste trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho irá se debruçar entre os períodos de janeiro de 2018 a março de 2020, período em que aconteceu a troca de gestão do Setor de Agenda Cultural do Museu da Justiça – Centro Cultural do Poder Judiciário – CCMJ. Este trabalho pretende determinar as diferenças (antes, durante e depois) das duas gestões, traçando seus perfis e, a partir disso, observar quais tipos de eventos, ações ou políticas foram proposta durante os dois momentos, analisar e procurar respostas para entender de que forma tais mudanças interferiram no funcionamento do espaço, qual foi a mudança em relação ao quantitativo de público, de que forma é possível observar os resultados alcançados, além de entender o histórico do espaço e de que forma isso afetou a linha de curadoria do CCMJ.

**Palavras-chave:** Gestão Cultural. Políticas Culturais. Público. Curadoria

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho irá se debruçar entre os períodos de janeiro de 2018 a março de 2020, período em que aconteceu a troca de gestão do Setor de Agenda Cultural do Museu da Justiça – Centro Cultural do Poder Judiciário – CCMJ. Este trabalho pretende determinar as diferenças (antes, durante e depois) das duas gestões, traçando seus perfis e, a partir disso, observar quais tipos de eventos, ações ou políticas foram propostas durante os dois momentos, analisar e procurar respostas para entender de que forma tais mudanças interferiram no funcionamento do espaço, qual foi a mudança em relação ao quantitativo de público, de que forma é possível observar os resultados alcançados, além de entender o histórico do espaço e de que forma isso afetou a linha de curadoria do CCMJ.

O método escolhido foi a análise de dados cedidos pela instituição (Relatório de Informações Gerenciais Setorial – RIGER, da Diretoria Geral de Comunicação de 2018 e 2019, responsável pelo setor do espaço) e fundamentos teóricos sobre gestão cultural, usando como parâmetro-base a frequência do público visitante durante as duas gestões do setor e os dados cedidos como fundamento para o estudo para discorrer sobre os efeitos práticos dos dois momentos. Além do RIGER, devido ao fato de ter trabalhado no espaço por dois anos e ter participado das duas gestões, a experiência pessoal do autor muitas vezes perpassa o texto e contribui para o trabalho ao relatar acontecimentos, somando-se a isto, há a entrevista com uma das produtoras do espaço, que acaba por trazer um outro ponto de vista para o trabalho e contribui de forma importante para a análise do trabalho e para o entendimento do

modo de funcionamento do espaço ao longo das duas gestões e suas diferenças e mudanças que aconteceram.

A fim de ter uma análise com uma sequência temporal mais definida e com tempos similares, o presente trabalho pretende analisar as duas gestões divididas em espaço de tempo definidas, considerando a primeira gestão no período de janeiro de 2018 a março de 2019 (quando acontece a troca) e a segunda gestão no período de março de 2019 a março de 2020. O trabalho irá se ater a esses momentos principalmente para buscar a semelhança entre os intervalos de tempo analisados. A segunda gestão terá sua análise encerrada em março de 2020 devido ao início da pandemia da COVID-19 no Brasil, que mandatoriamente interrompeu a programação do espaço.

A escolha do CCMJ para objeto de estudo é significativa, pois este autor teve a oportunidade de trabalhar durante dois anos no espaço, cumprindo a função de estagiário de produção cultural no setor de agenda cultural. Durante o tempo de estágio, este autor presenciou a troca de gestão, tendo trabalhado seis meses com a primeira gestão, e o período restante, de um ano e meio, com a segunda gestão.

O CCMJ é um espaço cultural subordinado ao Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro – TJ-RJ, sendo, portanto, um espaço cultural público. A escolha da direção do CCMJ é realizada a cada dois anos – podendo ser reeleita diversas vezes ou trocada ao longo dos dois anos – por indicação da pessoa que estiver ocupando o cargo de diretor da Diretoria-Geral de Comunicação e Difusão do Conhecimento, o qual, por sua vez, é uma indicação direta da presidência do TJ, também trocada a cada dois anos.

Este trabalho pretende focar especificamente no setor de Agenda Cultural do CCMJ. Durante o período de análise deste trabalho, duas gestões diferentes passaram pelo setor.



Figura 2 – Museu visto por fora



FONTE: <https://dynamic-media-cdn.tripadvisor.com/media/photo-o/07/51/2f/34/museu-da-justica-do-estado.jpg?w=1200&h=-1&s=1>.

A Construção do prédio data da década de 1920 e ocorreu devido ao crescimento das demandas judiciais e as transformações ocorridas na cidade no início do século XX, sua planta foi desenhada para abrigar a Corte de Apelação do antigo Distrito Federal. Sua construção começou em 1922 e terminou em 1926. Com fachadas retangulares simétricas, o antigo Palácio da Justiça, ostenta, em suas linhas arquitetônicas, um estilo eclético com tendências ao neoclassicismo italiano do final do século XIX. Com a transferência da capital da república para Brasília em 1960, o edifício passou a abrigar o Tribunal de Justiça do Estado da Guanabara, até a sua instalação no novo Palácio da Justiça, em 1974. Em 1975, em decorrência da fusão dos antigos Estados do Rio de Janeiro e da Guanabara, instalou-se no prédio o Tribunal de Alçada do antigo Estado do Rio de Janeiro, transferido de Niterói para a capital. Em 1979, esse tribunal foi formalmente designado II Tribunal de Alçada e, finalmen-

te, em 1985, Tribunal de Alçada Criminal do Estado do Rio de Janeiro. Em 1988, em consequência da extinção dos Tribunais de Alçada, o prédio passou a abrigar unidades administrativas, inclusive o Museu da Justiça, começando assim sua história como aparelho cultural.

O Museu da Justiça foi criado em 1998, tendo como objetivo preservar a memória institucional e desenvolver atividades voltadas para a educação patrimonial, pesquisa e preservação do patrimônio histórico do Poder Judiciário, tendo permanecido desta maneira até 2009, quando é criado o Centro Cultural do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro. O CCPJ-Rio nasce com a função de promover a Agenda Cultural do PJERJ (Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro) e tem como missão cultivar e disseminar, por meio da cultura e da arte, valores da justiça. Dessa forma, até 2017, o Museu da Justiça e o CCPJ-Rio atuam como duas entidades separadas, apesar de dividirem o mesmo espaço físico, até que o TJ-RJ resolve fundir as duas instituições, dando origem assim à instituição nos moldes atuais e com o nome de Museu da Justiça – Centro Cultural do Poder Judiciário – CCMJ.

Sua estrutura administrativa é dividida em três serviços, sendo eles: Serviço de Acervo Textual e Audiovisual e de Pesquisas Históricas; Serviço de Acervo Museológico e Iconográfico; e o Serviço de Agenda Cultural. O último sendo considerado como o ponto central deste trabalho. Cada um dos serviços conta com uma pessoa responsável pela função de Chefe de Serviço, e cada um deles cumpre um objetivo específico dentro do funcionamento do espaço. Não é a intenção deste trabalho se aprofundar nos setores referentes ao acervo, porém de forma geral, o Serviço de Acervo Textual e Audiovisual e de Pesquisas Históricas, segundo informações que constam no *website* do museu é responsável pela:

Preservação de documentos relevantes para a história do Judiciário fluminense, o Serviço de Acervo Textual, Audiovisual e de Pesquisas Históricas (SEATA) tem sob sua guarda, entre outros, autos processuais, livros de registros, áudios e vídeos de sessões, eventos e entrevistas de personalidades. Por meio de programas de conservação, organização, descrição, assistência e atendimento ao pesquisador, são desenvolvidas atividades de prevenção e restauração do acervo textual e audiovisual, visando a sua preservação e o acesso à informação. (**Quem somos**. Disponível em: <http://ccmj.tjrj.jus.br/quem-somos>. Acesso em: 1 set. 2022.)

O Setor de Acervo Museológico e Iconográfico é responsável, também segundo o *website* por:

Responsável pela preservação das instalações dos Antigo Palácio da Justiça-Rio e Niterói, o Serviço de Acervo Museológico e Iconográfico (SEAMI), mantém em sua reserva técnica, um acervo rico em mobiliário, peças tridimensionais e iconográficas que contam a história da instituição. Através do mapeamento dos objetos de valor histórico, artístico e cultural, alocados em todas as unidades organizacionais do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, criamos recursos para pesquisas e a conservação do nosso patrimônio. (**Quem somos**. Disponível em: <http://ccmj.tjrj.jus.br/quem-somos>. Acesso em: 1 set. 2022.)

Antes de fazer um aprofundamento em relação ao setor de Agenda Cultural, é interessante expor um pouco sobre o museu em si, com suas definições de “quem somos” e sua missão, visão e valores do CCMJ, conforme consta em seu estatuto.

O Museu da Justiça – Centro Cultural do Poder Judiciário reúne as atividades museológicas e culturais promovidas pelo Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, representadas pela integração das ações desenvolvidas pelo Museu da Justiça e Centro Cultural.

#### Missão

Preservar, pesquisar e difundir a memória do Judiciário; além de cultivar e disseminar, por meio da cultura e da arte, valores de justiça, contribuindo com a pacificação social.

#### Visão

Ser reconhecido como museu-centro cultural que desperta no visitante o interesse pela história e funcionamento do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, como também pelos valores de Justiça, promovendo transformação social e fortalecimento da cidadania.

#### Valores

- Promoção de cidadania e de valores de justiça;
- Formação e capacitação da equipe;
- Valorização, preservação e difusão do patrimônio cultural;
- Efetividade e modernidade;
- Universalidade do acesso, diversidade de públicos;
- Gestão transparente e participativa;
- Cumprimento da função social;
- Compromisso com o meio ambiente. (**Quem somos**. Disponível em: <http://ccmj.tjrj.jus.br/quem-somos>. Acesso em: 1 set. 2022.)

Analisando cada um dos fragmentos acima, é possível definir melhor a função do Museu e como ele se coloca junto à sociedade na prática a partir desses valores.

É importante ressaltar que devido ao processo que trouxe o CCMJ ao seu formato atual, há muitas divisões que acabaram por se manter, principalmente em rela-

ção à divisão entre funções museológicas e funções que o espaço define como de agenda cultural, as quais serão abordadas sucintamente nos parágrafos a seguir.

O primeiro fragmento do trecho do Estatuto busca definir o espaço cultural e suas vinculações ao afirmar que não se trata de um centro cultural ou de um museu, mas de um espaço cultural que tem por pressuposto cumprir as duas funções, com divisões práticas dentro da hierarquia do espaço – de museu e centro cultural, sendo o museu responsável pela parte de acervo e conservação e a parte de centro cultural como braço proponente de eventos, ações e políticas culturais propriamente ditas.

Em relação à missão, novamente, é possível identificar a divisão de forma clara ao separar “preservar, pesquisar e difundir a memória do Judiciário” de “cultivar e disseminar, por meio da cultura e da arte”. É interessante notar que tal divisão acaba por fragmentar o potencial criativo do espaço cultural, pois desde a forma escrita até a execução, essa divisão se faz de forma acentuada, sem troca significativa entre os setores. Por se tratar de um aparelho cultural subordinado ao Judiciário, mais especificamente ao TJ-RJ, é natural que dentro de sua missão (assim como na maior parte dos museus e centros culturais, não necessariamente restritos aos que têm sua origem fundamental no setor judiciário) esteja em foco cultivar e disseminar os valores afins às suas entidades mantenedoras.

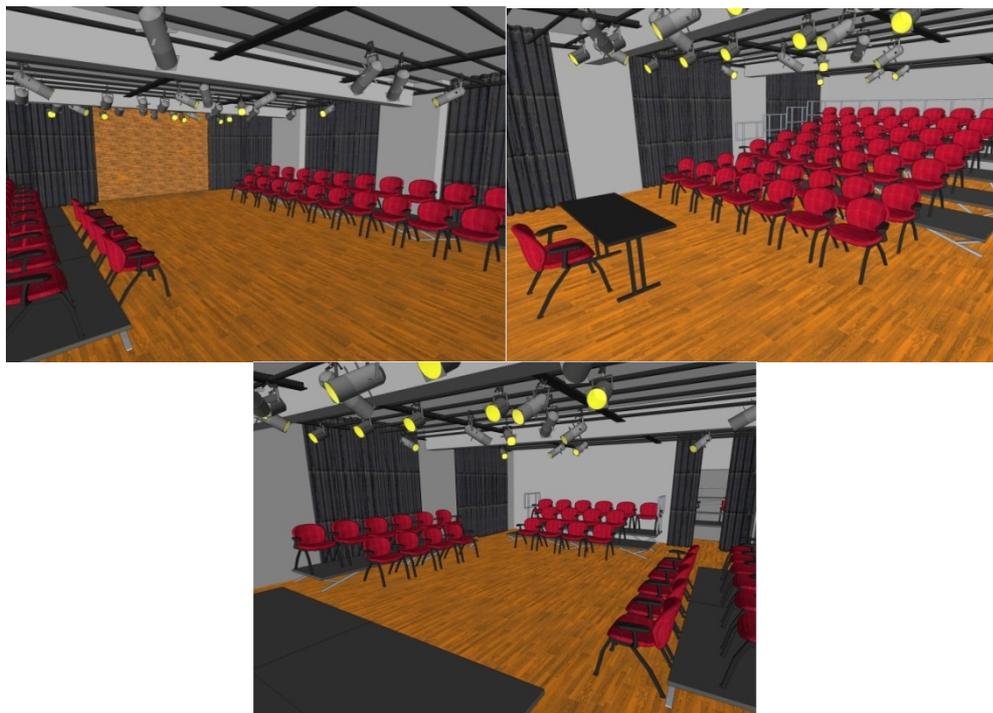
Ao analisar a visão, é interessante notar a pretensão em ser reconhecido como museu-centro cultural, unificando de alguma forma os dois conceitos que, de origem, não precisam ser necessariamente excludentes, podendo ser um centro cultural que tem também função museológica, como é possível observar em diversos exemplos dentro do próprio Rio de Janeiro, para citar alguns: Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB) com dinâmica de shows, exposições etc., junto com sua função museológica de exposições permanentes sobre a história do edifício e da instituição que o nomeia, além de um grande acervo de obras próprias; ou um exemplo mais próximo (por ambos serem instituições que têm suas origens no setor judiciário) o Centro Cultural Justiça Federal (CCJF) com grade de programação preenchida através de edital que cumpre com sua função de difusor cultural, mas contando com exposições permanentes e um acervo museológico sem dividir sua identidade entre museu e centro cultural.

Os valores do espaço em si são bastante alinhados com o que se espera de um espaço cultural, principalmente em conformidade com sua visão e missão. Com isso em vista, não se pretende analisar cada um, porém é interessante e importante comentar em relação à universalidade do acesso (que se reflete na prática de todos os eventos que acontecem dentro do espaço serem obrigatoriamente gratuitos) e dois em específico que serão citados ao longo do texto ao ser abordada a questão de linha de curadoria das gestões que são a “universalidade do acesso, diversidade de públicos” e o “cumprimento da função social”.

Retornando aos serviços que existem dentro do CCMJ, o Serviço de Agenda Cultural foi o serviço no qual este autor estagiou durante dois anos, sendo o ponto principal deste estudo. Sua estrutura sofreu uma mudança da primeira para a segunda gestão. Durante a primeira, o setor educativo do espaço estava subordinado à Agenda Cultural, tendo sido realocado para outro setor durante a segunda gestão. Pretende-se realizar um aprofundamento maior em relação a esta mudança ao analisar as medidas tomadas pelas diferentes gestões. Em sua estrutura atual, o setor é composto por uma pessoa na função de chefe de serviço, duas na função de produtoras culturais, dois estagiários de produção cultural e uma pessoa responsável pela parte técnica da Sala Multiuso. O setor, como o próprio nome diz, é responsável pela produção da agenda cultural do CCMJ, propondo e produzindo os projetos que vêm a partir da demanda externa, sendo tanto projetos do próprio TJ ou propostos pela sociedade de forma geral através de contato solicitando pauta ou espaços para exposições.

O principal espaço de eventos do CCMJ, a Sala Multiuso, está diretamente subordinado ao Serviço de Agenda Cultural, conforme consta descrição no *website* do espaço:

Figuras 3, 4 e 5 – Sala Multiuso



FONTE: <http://ccmj.tjrj.jus.br/espacos-multiuso>,

*Localizada no pavimento térreo do Antigo Palácio da Justiça do Rio de Janeiro, a sala possui uma área de 80,28m<sup>2</sup> com as seguintes medidas: 7,42m / 7,38m x 10,05m / 11,26m e pé direito variando entre 3,15m e 2,64m. A altura mais baixa deve-se a duas vigas que passam pelo teto da sala. Com três janelas e três portas de entrada com ferragem antipânico, a sala está dotada de camarim simples com sanitário e entrada independente para o artista, além de uma cabine de controle para operação de luz e som, que abriga as caixas de força (Luz, som e serviço) e quadro de dimmers. A sala pode adquirir variadas composições de palco, conforme a distribuição das plataformas pantográficas para palco e plateia. (<http://ccmj.tjrj.jus.br/espacos-multiuso> Acesso em: 1 set. 2022.)*

Por ter a possibilidade de haver diferentes formações de palco, a sala é usada para os mais variados fins, dando uma grande diversidade à capacidade de eventos que podem acontecer em seu espaço, tendo sido muito usada em formato de arena para apresentações teatrais, em formato de arquibancada para palestras e seminários ou em semi-arena para apresentações musicais, por exemplo. Como é um espaço que está diretamente subordinado à Agenda Cultural, não é preciso autorização de outros setores do CCMJ.

Dentre os outros espaços que são comumente utilizados para eventos estão o Tribunal do Júri, sendo este um salão histórico que recebe diversos eventos musicais e palestras por apresentar boa acústica e grande capacidade (cerca de 150 pessoas utilizando as duas bancadas) devido ao seu formato, porém, por ser direta-

mente subordinado ao Setor de Acervo Museológico e Iconográfico, e por ter especificidades em sua forma de utilização devido à necessidade de conservação, nem sempre é um espaço disponível. Completando os espaços normalmente usados para eventos performáticos, fechando a tríade de espaços disponíveis para eventos, há também o Salão Nobre, com capacidade para cerca de 60 pessoas, porém sendo também subordinado ao Acervo Museológico e Iconográfico, assim como o Tribunal do Júri.

O CCMJ conta ainda com três espaços principais para exposições, sendo o Salão dos Passos Perdidos, exatamente em frente ao Tribunal do Júri, um espaço amplo e com estrutura para montagem de exposições, e o Salão dos Bustos, com bustos de figuras históricas importantes do judiciário brasileiro, o qual também recebe exposições, apesar de dessas dividirem o espaço com as obras a serem expostas. Além dos espaços citados, de acordo com a necessidade e para exposições menores, o museu conta também com algumas salas menores que podem ser disponibilizadas, porém sem muita estrutura adicional além do espaço em si.

Além de todos os espaços citados, o CCMJ conta com um segundo prédio onde acontecem exposições e eventos em Niterói. O espaço em Niterói também conta com um Salão Nobre, onde ocorrem eventos de música devido a sua acústica e a disposição das cadeiras em formato de plateia, três espaços diferentes para exposição, sendo um no primeiro andar e dois no segundo andar.

## 2.1 PERFIL E HISTÓRICO DA PRIMEIRA GESTÃO – (2018 ATÉ MARÇO DE 2019)

A primeira gestão começa em 2009. Pretende-se fazer um breve resumo da gestão entre os períodos de 2009 a 2018 a fim de elencar alguns dos projetos que acabaram por se estender até o momento principal da análise e para demonstrar certa linha de curadoria que guiou de forma geral toda a gestão até o momento da troca. Antes de começar o aprofundamento em relação às gestões em si e traçar seus perfis, é importante ressaltar reflexões de Gilberto Velho (1980, p. 129):

A “realidade” (familiar ou exótica) sempre é filtrada por determinado ponto de vista do observador, ela é percebida de maneira diferenciada. Mais uma vez não estou proclamando a falência do rigor científico no estudo da sociedade, mas a necessidade de percebê-lo enquanto objetividade relativa, mais ou menos ideológica e sempre interpretativa. (VELHO, 1980, p. 129).

Dito isso, segue-se para a descrição do perfil profissional da pessoa que ocupava a gestão no primeiro momento através de suas formações:<sup>1</sup> bacharel em Artes Cênicas pela UNIRIO (1995) e bacharel em Psicologia pela UFBA (1982). Exerce função pública no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJERJ) há 30 anos, sendo 20 deles como gestora e produtora cultural no âmbito do PJERJ. A partir das formações, não é possível identificar formação específica em gestão cultural ou produção cultural, havendo somente a formação em artes cênicas como relação direta com o campo artístico e a própria experiência de carreira dentro do funcionalismo público, nesse caso em específico dentro do sistema judiciário.

É importante ressaltar que o perfil de trabalho da pessoa responsável pela primeira gestão era centralizador e controlador em relação a pautas e propostas, com os programas que seriam criados ou as pautas externas que seriam aceitas sendo decisão exclusivamente dela, não dando liberdade à equipe de produção para propor projetos, dessa maneira, limitando a equipe à produção de projetos criados/selecionados por ela.

Com a criação da Agenda Cultural do então CCPJ-Rio e a inauguração da Sala Multiuso em 2010, tem início a série de projetos da agenda cultural. Em 2010, acontece a estreia do primeiro espetáculo dentro do espaço, sendo “Os Físicos”, com elenco de magistrados sob direção da então gestora. Esse tipo de projeto tornou-se comum, com dezenas de leituras dramatizadas e espetáculos teatrais com elenco de magistrados do TJ-RJ sob direção da gestora. Em 2011, é inaugurado o programa de visita teatralizada, “Por Dentro do Palácio” que acontece de 2011 a 2017. Ainda em 2011, é lançada a série de concertos de câmara “Música no Palácio” que, a partir de 2012, passa a ter curadoria da Escola de Música da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Esse projeto mantém-se até os dias atuais no

---

<sup>1</sup>Devido a questões de privacidade, o presente trabalho optou por não nomear as pessoas responsáveis pela gestão, referindo-se a esses apenas como pessoas responsáveis pela primeira gestão e pela segunda gestão e por pessoa gestora 1 e 2. Devido a isso, a fonte sobre a formação não será referenciada para não expor os nomes, porém sua origem se encontra na plataforma pública LinkedIn, escrito pela própria pessoa responsável pela gestão.

mesmo molde, sendo oriundo de uma parceria com a Escola de Música, na qual o CCMJ cede o espaço para a instituição e esta faz a curadoria contando com apresentações de alunos e seus parceiros diversos.

Em 2014, é implementado o setor educativo, sendo diretamente subordinado ao Setor de Agenda Cultural, contando com profissionais de arte educação e tendo em sua principal atuação a marcação e realização de visitas mediadas pelas exposições ou então como atores/mediadores das visitas teatralizadas que aconteciam no espaço até 2017. É importante ressaltar que o principal responsável pelos números de público da primeira gestão são as visitas mediadas realizadas pelo setor educativo ou pelas apresentações de leituras dramatizadas/espetáculos teatrais seguidos de debates/rodas de conversa, sempre considerados essas últimas como itens separados a fim de cálculo de público, porém isso será abordado mais à frente em maior detalhe.

Em 2017, com a unificação do Centro Cultural e do Museu da Justiça, a mesma pessoa segue na direção. O estudo optou por não usar os dados de público de 2017 por se tratar do primeiro ano de fusão e, devido a este período de adaptação e fusão de programas, os números podem não retratar com exatidão as políticas adotadas puramente pela gestão dos dois espaços como um só, como é o caso durante o período principal da análise do estudo.

A escolha do RIGER como principal ferramenta de comparação entre as duas gestões tem a função de trazer um distanciamento em relação ao objeto de estudo, pois de acordo com Gilberto Velho (1980, p. 123):

Uma das mais tradicionais premissas das ciências sociais é a necessidade de uma distância mínima que garanta ao investigador condições de objetividade em seu trabalho. (...) Uma das possíveis decorrências deste raciocínio seria a valorização de métodos quantitativos que seriam “por natureza” mais neutros e científicos. (VELHO, 1980, p. 123).

Em 2017, é implementado o programa de visita “Da pedra ao palácio” mediado pelo setor educativo. A partir da realização de licitações públicas, é realizado o projeto “Teatro na Justiça”, o ciclo de leitura dramatizada e a estreia do espetáculo “Por Elas” (com direção da responsável pela gestão do espaço), outro ciclo de leitura dramatizada chamado “Clássicos na Justiça – Um olhar sobre o feminino” e o lançamento da exposição “Mulheres, a Hora e a Voz – Direitos, Conquistas e Desafios”.

Além dessas novas atividades, é mantido também o projeto de concertos de câmara em parceria com a Escola de Música da UFRJ.

A partir da análise dos projetos mencionados acima é possível identificar que a linha de produção é fortemente voltada ao público do próprio TJ-RJ, principalmente no período entre 2009 e 2017, quando a agenda cultural do espaço era composta de forma geral por leituras dramatizadas e espetáculos com o próprio corpo de magistrados como elenco, focando de forma geral em textos clássicos. Em relação à música, é escolhido para o único programa do espaço a música erudita. Sem haver uma variação em relação aos gêneros musicais, e por se tratar de concerto de câmara especificamente, a programação acaba por não ter uma troca significativa com grande parte do público que circula diariamente ao redor do espaço, principalmente devido à falta de produção de eventos mais populares. O programa de visitas teatralizadas ao espaço do palácio representa uma exceção, sendo o programa mais aberto à comunidade e com trabalho de formação de público devido a marcação de grupos com escolas, ONGs e outras instituições.

Em 2017, é importante ressaltar o lançamento da exposição “Mulheres, a Hora e a Voz” por se tratar do primeiro grande projeto de exposição e por ter um alcance maior em relação aos outros eventos que vinham sendo realizados. Com a marcação de grupos de forma praticamente diária pelo setor educativo, a exposição tornou-se o principal responsável pelas visitas ao espaço do CCMJ e com um tema de maior interesse à sociedade de forma geral ao abordar as conquistas dos direitos das mulheres ao longo da história.

## 2.2 ANÁLISE DA PROGRAMAÇÃO DURANTE A GESTÃO

Após apresentar o espaço e traçar o perfil da primeira gestão, é chegado o momento de analisar a programação e os resultados obtidos durante o primeiro momento sobre o qual este trabalho pretende focar.<sup>1</sup>

No ano de 2018, a Agenda Cultural do PJERJ promoveu oito programas, desenvolvidos em 260 sessões, recebendo um público total de 8.939 pessoas.

O primeiro programa listado no RIGER é o “Teatro na Justiça”, e foi dividido entre espetáculo e leituras dramatizadas. Na sessão espetáculo, é apresentado o espetáculo “Por Elas” com 21 sessões e público total de 1.027 espectadores. O programa “Clássicos na Justiça” realizou quatro leituras dramatizadas, sendo elas: “Lisístrata” (Aristófanes), “Uma Casa de Bonecas” (Henrik Ibsen), “Senhora Júlia” (August Strindberg) e “Hedda Gabler” (Henrik Ibsen). Cada leitura foi apresentada em três sessões, com um total de 12 sessões e público de 1.376 espectadores.

O segundo programa é o “Música no Palácio – Série de Concertos de Câmara” com 21 sessões e 863 espectadores.

O terceiro programa, “Da Pedra ao Palácio”, é a visita mediada apresentando os espaços do museu. O programa recebeu grupos de escolas públicas e particulares dos ensinos médio e superior, diversas ONGs, associações beneficentes, entre outras. Contou com 149 sessões e 4.104 participantes.

O quarto programa é o “Palácio Convida”. Segundo a descrição, o programa recebe projetos de magistrados e servidores – os quais demandaram parceria do CCMJ para apresentação e produção de seus projetos. Contou com uma sessão e 35 participantes.

O quinto programa é composto por “Oficinas” que se dividiram em três, sendo elas: “Juízo dos Sentidos X Sentidos do Juízo” – que se propõe a estimular a reflexão comparativa entre o juízo comum, baseado unicamente nos sentidos, e o juízo formal, estruturado por um sistema racional de julgamento, contando com cinco sessões e 95 participantes; “Acervos Conectados” – que demonstrou as atividades de conservação, organização e acesso aos bens históricos do judiciário fluminense, contando com oito sessões e 111 participantes; “Da Resistência a Liberdade – O protagonismo do escravo” – que não conta com descrição completa, somente o número de sessões e público total, contando com 17 sessões e 467 participantes.

O sexto programa é “Programas Parceiros” que são programas realizados com outras instituições de ensino e de cultura ou com outros setores do TJRJ. Contou com 19 sessões e 1.152 participantes. Um adendo importante sobre esse programa é que estão incluídas 14 sessões do espetáculo “Por Elas” que aconteceram em parceria com o Teatro de Arena da CAIXA Cultural (público de 907 pessoas), duplicando, portanto, o número apresentado no primeiro programa.

O penúltimo programa é composto pela exposição “Da Resistência à Liberdade – O protagonismo do escravo” que foi uma mostra de documentos judiciais com ações civis de liberdade, autos processuais de crimes e insurreições praticadas por escravos [sic]. A exposição recebeu 537 visitantes.

O último programa, “Tribuna Livre no Palácio”, foi uma exibição do documentário “A Primeira Pedra” de Vladimir Seixas, seguido de debate com a participação de um magistrado, com público total de 20 pessoas.

Segue abaixo a tabela sintética, pois conta com mais alguns detalhes:

Tabela 1 – Número de sessões e quantidade de público do CCMJ em 2018

Nome	Sessões	Público	Público por sessão
<b>1. Teatro na Justiça</b>			
Por Elas	21	1027	48,9
Lisístrata	3	106	35,3
Uma Casa de Bonecas	3	115	38,3
Senhorita Júlia	3	48	16,0
Hedda Gabler	3	80	26,7
<b>Totais "Teatro na Justiça"</b>	<b>33</b>	<b>1376</b>	<b>41,7</b>
<b>2. Música no Palácio</b>			
Concertos de Câmara	21	863	41,1
<b>3. Da Pedra ao Palácio</b>			
Percurso Interativo: APJ-Rio	121	3527	29,1
Percurso Interativo: APJ-Niterói	28	577	20,6
<b>Totais "Da Pedra ao Palácio"</b>	<b>149</b>	<b>4104</b>	<b>27,5</b>
<b>4. Palácio Convida</b>			
Lançamento do clipe de animação "Contramão" com o debate "Carnaval, subversão e crítica"	1	35	35,0
<b>5. Oficinas</b>			
Juízo dos Sentidos X Sentido dos Juízo	5	95	19,0
Acervos Conectados	8	111	13,9
Da Resistência a Liberdade	17	467	27,5
<b>Totais "Oficinas"</b>	<b>30</b>	<b>673</b>	<b>22,4</b>
<b>6. Programas Parceiros</b>			
Documentário "Plantão Judiciário"	1	25	25,0
Seminário de Gestão Judiciária (AMA-ERJ)	1	30	30,0

Júri Simulado (Direito – PUC)	1	100	100,0
"Por Elas" na CAIXA Cultural RJ	14	907	64,8
Peça "Casa de Família"	2	90	45,0
<b>Totais "Programas Parceiros"</b>	<b>19</b>	<b>1152</b>	<b>60,6</b>
<b>7. Exposição</b>			
Da Resistência a Liberdade	-	537	-
<b>8. Tribuna Livre do Palácio</b>			
Documentário "A Primeira Pedra"	1	20	20,0
<b>9. Demais Atividades</b>			
Pesquisadores atendidos	-	305	-
Visitantes espontâneos (APJ-Rio e APJ-Niterói)	-	1174	-
"Por Elas" – Sessões com debate	6	179	29,8
<b>Totais:</b>	<b>6</b>	<b>1658</b>	<b>-</b>
<b>Total geral</b>	<b>260</b>	<b>10418</b>	<b>-</b>

FONTE: RIGER 2018, retrabalhado pelo autor

O item 9 “Demais Atividades” não conta com descrição no RIGER, mas traz uma informação importante a fim de análise de público que é o item 9.3 “Por Elas”, sessões com debate, que contou com 6 sessões e 179 participantes, sendo, portanto, uma informação duplicada ao contar de forma separada o público presente na sessão do espetáculo e o público presente no debate pós sessão, ao invés de contabilizar apenas como um evento “sessão seguida de debate” ou similar.

Um adendo importante é notar que, segundo o gráfico do relatório final que consta como anexo deste trabalho, a meta de público para o CCMJ no ano de 2018 era alcançar o total de 10.300 pessoas, alcançando ao final do ano o número total de 10.418 pessoas, apresentando crescimento em relação ao ano anterior, sendo, portanto, o único mês com crescimento expressivo ante o ano de 2017. Tal informação é relevante para entender de que forma os números do museu foram distribuídos ao longo da gestão, tendo um número maior de público ao longo do segundo semestre, evidenciando uma tendência no funcionamento do espaço como será percebido ao longo do trabalho.

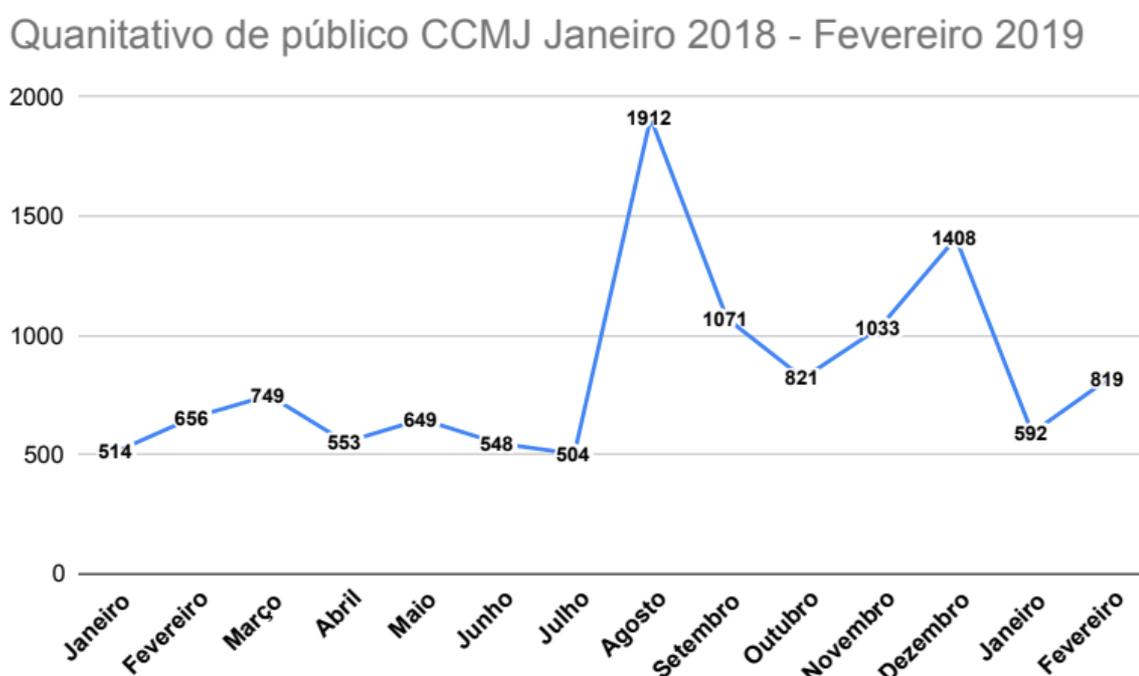
Além disso, dentro dos programas parceiros consta a peça “Casa de Família”<sup>2</sup>, projeto da Práxis Sistêmica, que colabora com o projeto Casas da Família, do

2 A informação foi extraída da programação do CCMJ de 2019 quando a peça retornou à programação, uma vez que não foi possível encontrar a sinopse do espetáculo de fonte original. O link está

Núcleo Permanente de Métodos e Consensuais de Solução de Conflitos (Nupemec), do TJRJ, uma peça institucional mostrando como funciona o projeto Casa da Família, com elenco composto por servidores estaduais.

Em relação aos projetos e público de 2019, não há fonte com público separado por evento, porém, tem-se disponível o número de frequentadores do museu ao longo do ano por meses, tanto de 2018, quanto de 2019, que segue o seguinte gráfico.

Figura 6 – Gráfico quantitativo de público do CCMJ entre janeiro/2018 e fevereiro/2019



FONTE: RIGER, gráfico feito pelo autor a partir dos dados disponíveis.

Um adendo que se faz necessário é que os meses de dezembro/2018 e janeiro/2019 são mais curtos em relação à programação cultural do espaço, pois ocorre o recesso judiciário que tem início no dia 19 de dezembro e termina no dia 06 de janeiro. Historicamente, o mês de janeiro tem uma programação inferior devido ao menor número de projetos acontecendo, uma vez que a dinâmica de produção é interrompi-

da por cerca de 20 dias para o recesso. A maioria dos projetos, com exceção das exposições, retornam apenas no fim de janeiro ou início de fevereiro.

O gráfico demonstra como foi distribuído o público visitante do espaço ao longo do ano, havendo uma maior concentração no segundo semestre de 2019, quando aconteceram as sessões do espetáculo “Por Elas”, especialmente no mês de agosto, alcançando o maior resultado do biênio 2017-2018, segundo o relatório final que consta nos anexos deste trabalho.

Como é possível notar a partir dos programas que foram oferecidos pelo CCMJ no período de janeiro de 2018 a fevereiro de 2019, não foge muito ao padrão apresentado durante o período anterior, com o foco da agenda cultural do museu voltada ao público do TJ-RJ, especialmente aos magistrados com grande parte da programação sendo voltada diretamente ao público do setor judiciário com exposições tratando de documentos históricos como autos judiciários, espetáculos teatrais produzidos com elenco formado por membros da magistratura, documentários, seminários e oficinas voltadas ao judiciário. Tal tipo de programação acaba por ir contra a pluralidade do universo artístico-cultural. Conforme fala de Rodrigues e Pardo ao analisar uma fala do pesquisador peruano Víctor Vich:

O Pesquisador peruano Victor Vich (2017), em palestra no Brasil, destacou que o gestor cultural deve ter seu perfil estruturado em quatro características. O gestor cultural deve ser um etnólogo, um militante, um curador e um administrador. Vich destaca a necessidade do gestor entender as realidades nas quais vai procurar intervir, fomentar que os sujeitos sejam politicamente partícipes e não simplesmente beneficiários das ações, que o gestor deve ser alguém cuja ação “curatorial” fomenta processos culturais diversos e estimula universos artístico-culturais plurais, e só assim o gestor será um bom administrador. (RODRIGUES; PARDO, 2020, p. 216)

Além disso, é possível perceber também que não há um encadeamento das ações, tratando-se de eventos “soltos”, sem ligação entre si. Tal tipo de gestão caracteriza-se por ser completamente voltada para eventos que buscam números e resultados para cumprir com as metas apresentadas. Citando Teixeira Coelho em seu Dicionário Crítico de Políticas Culturais ao se referir à política de eventos:

Esta expressão é ainda usada para designar o exato oposto de uma política cultural: designa um conjunto de programas isolados – que não configuram um sistema, não se ligam necessariamente a programas anteriores nem lançam pontes necessárias para programas futuros – constituídos por eventos soltos uns em relação aos outros. É exemplo de uma política de eventos a

organização ou o apoio a shows musicais, mostras de teatro ou cinema, realização isolada de filmes ou concertos. Um concerto isolado, caracterizado pela execução de peças a que os espectadores assistem como num espetáculo comercial convencional, caracteriza uma política de eventos; se o concerto é precedido ou seguido por uma “clínica” em que os músicos orientam jovens profissionais ou se o concerto musical se encaixa numa série que explora ordenadamente um movimento ou período musical, dando ao público as condições para que sejam devidamente apreciados todos os aspectos envolvidos, diz-se que ele integra uma política cultural.

A política de eventos tem sido criticada por seu caráter alegadamente imediatista (ação que se encerra em si mesma, sem deixar resíduos) e, eventualmente, oportunista (serve ocasionalmente para promover políticos, partidos, beneficiar artistas, etc.). É fácil de ser posta em prática, bastando que existam recursos econômicos. (COELHO, 1997, p.300-301).

Dentro da programação, é possível observar duas exceções: a exposição “Mulheres, A Hora e a Voz” que, apesar de tratar de um tema jurídico, não tem nesse seu ponto central, sendo o ponto central a conquista dos direitos das mulheres ao longo da história; e a segunda exceção é a série de música de câmara que obviamente também não tem seu ponto central no setor judiciário.

Uma última informação que vale destacar é a inexistência de eventos no espaço de Niterói, com exceção da realização da visita mediada ao espaço e dos visitantes espontâneos, não houve nenhum tipo de proposição para o espaço que conta com estrutura para receber exposições e performances..

### 3 MUDANÇA DA GESTÃO (MARÇO DE 2019 ATÉ MARÇO DE 2020)

Devido a uma série de fatores, tanto por questões da estrutura do CCMJ e do TJRJ quanto por questões que abalaram o setor de Agenda Cultural, os quais não se pretende aprofundar a fim de respeitar a privacidade de todas as partes envolvidas (e que não são relevantes para o estudo de caso deste trabalho), em fevereiro de 2019, acontece a troca da gestão no espaço. A pessoa que, até então, ocupava a função de direção do CCMJ, foi rebaixada para a posição de chefia do setor de agenda cultural e, portanto, perdeu o controle geral da programação.

O processo de substituição aconteceu em duas etapas: a primeira ocorrendo de fevereiro de 2019 ao final de abril de 2019, quando a pessoa que antes ocupava a direção foi rebaixada para a posição de chefia do setor e passa a ser submissa à direção do espaço; e a segunda de maio de 2019 a junho de 2019, quando o espaço ficou sem uma pessoa na função de chefe de setor, estando o setor diretamente subordinado a direção do espaço.

Em relação à primeira etapa, a entrevista de uma das produtoras que trabalhou no espaço ilustra bem a dinâmica da equipe neste primeiro momento:

O que posso afirmar é que a pessoa que assumiu a chefia do setor da Agenda Cultural, em fevereiro de 2019, ocupava – até a mudança – antes o cargo de Direção do CCMJ, e teve muita resistência para aceitar essa alteração de cargo. Tal resistência dificultava as tratativas do setor junto a nova Direção, resvalando na equipe que integrava o setor da Agenda Cultural, visto que a chefia não queria que a equipe mantivesse contato com a nova Direção – o que era prejudicial para todos os envolvidos.

Durante esse momento, pouco foi produzido pelo setor, uma vez que devido à falta de diálogo entre a chefia do setor e a direção, a proposição de novos projetos foi muito dificultada resultando apenas na manutenção dos projetos que já estavam pautados.

Em maio de 2019, com a saída da pessoa que era responsável pela chefia do setor, o setor recebeu da diretoria liberação para propor e apresentar projetos diretamente ao diretor geral do museu, que seria o encarregado por aprovar ou não a execução do projeto até que alguém fosse alocado para a função de chefia do setor. Essa fase acontece de maio ao final de junho quando, enfim, há a nomeação de uma pessoa para a função de chefia.

Mesmo após a nova pessoa assumir, a logística de produção que foi criada durante este período anterior se manteve até o início da pandemia, uma vez que os resultados que estavam sendo alcançados através dos novos eventos que estavam sendo propostos e começando a ser produzidos foram considerados excelentes pela gestão que aprovou a dinâmica de produção que o setor assumiu. Além disso, devido ao fato de o setor e a direção terem uma linha de diálogo aberta neste segundo momento, tornou-se muito mais fácil a aprovação de projetos propostos pela equipe pela direção do espaço.

Durante este período de troca de gestão, devido à autonomia dada ao setor para proposição de projetos, algo até então inédito, uma vez que, durante a primeira gestão, a função dos funcionários da Agenda Cultural era restrita a executar os projetos aceitos/criados pela primeira gestão. A organização ocorreu de forma natural e orgânica, uma vez que a dinâmica entre os membros do setor era muito positiva, com certa intimidade e afinidade de pensamentos em relação ao conceito de produção cultural e a função de um espaço público.

Quando este trabalho apresentou o CCMJ, foram elencadas as posições que havia dentro do serviço de Agenda Cultural, porém é importante fazer um aprofundamento maior no perfil de cada uma dessas pessoas neste segundo momento a fim de traçar o perfil da equipe de produção que trabalhava no setor naquele momento.

### 3.1 PERFIL DA SEGUNDA GESTÃO

Pretende-se traçar o perfil de cada uma das pessoas de forma breve, mas que exemplifica a gama de experiências que estavam reunidas dentro do setor, o que acabou por trazer grandes vantagens.

A produtora 1<sup>3</sup> é graduada pela UFF com pós-graduação em Comunicação Empresarial pela UCAM e especialização em Marketing Digital pela COMSCHOOL. Foi produtora cultural por 4 anos na Fundação Orquestra Sinfônica Brasileira realizando a produção da Turnê Brasil e de concertos fechados para empresas patrocinadoras, contando com eventos para diversas empresas como Bradesco e Vale, além da abertura dos Jogos Pan-americanos. Foi diretora de produção na prefeitura do Rio de Janeiro por 5 anos, sendo produtora executiva do projeto musical “7 em Ponto”, realizado no Teatro Carlos Gomes desde maio de 2009. Foi gestora do Teatro Municipal Ziembinski, da Sala Badem Powell e do Teatro Carlos Gomes. Além disso, antes de começar a trabalhar no CCMJ, foi coordenadora técnica do Sesc Ginástico por 11 meses. Trabalha no CCMJ há 6 anos na função de produtora cultural no setor de Agenda Cultural.

A produtora 2, também graduada na UFF, tinha vasta experiência, tendo trabalhado como produtora cultural no CCBB durante um período e como produtora independente. Suas principais áreas de atuação até sua entrada no CCMJ eram em artes plásticas e teatro. É interessante notar que ambas tinham grande fluência com o funcionamento do sistema e estrutura do espaço, uma vez que a produtora 1 trabalhava nele há 3 anos até o momento de troca e a produtora 2 havia estagiado no espaço durante sua formação.

A pessoa responsável pela parte técnica (som, luz e projeção) da sala multiuso tinha uma experiência considerável com eventos, além de ser musicista há mais de 30 anos, tendo grande experiência tanto teórica em música quanto prática, produzindo a si mesma.

A estagiária de produção também era estudante da UFF, com experiência em outros aparelhos culturais também como estagiária, tendo trabalhado no Sesc-Rio no setor de teatro e cinema e como produtora independente trabalhando e sendo proponente aprovada em editais, principalmente no campo das artes visuais e teatro.

---

<sup>3</sup>A experiência profissional, assim como da gestora 1, foi obtida a partir do LinkedIn.

A outra pessoa cumprindo com a função de estagiário de produção era o presente autor que, até aquele momento, já havia estagiado no setor de teatro e audiovisual do CCJF, sendo familiarizado com o funcionamento de um aparelho cultural vinculado ao judiciário (devido à estrutura ser muito semelhante entre ambas), como produtor independente com experiência de aprovação em editais públicos, como proponente independente em espaços privados e como iluminador teatral.

Ao analisar o perfil da equipe, é possível perceber que todos contam com experiências práticas de produção cultural em diferentes expressões artísticas, além de formação em Produção cultural pela UFF que municia a equipe com conhecimentos teóricos de gestão e um pensamento em comum em relação à função que um espaço público deve ter e como se deve agir dentro dele como produtores culturais, que se alinha bastante com a definição usada no livro de Castro e Rodrigues (2017, p. 1): “produção cultural que estaremos tratando é aquele composto pela possibilidade de se gerar deslocamentos nas visões de mundo”.

### 3.2 INICIATIVAS E ANÁLISE DA PROGRAMAÇÃO DA SEGUNDA GESTÃO

Assim como foi feito no item 2.2, é interessante, após traçar um pouco do perfil de cada gestão com suas formações e históricos, trazer a programação que aconteceu ao longo da gestão. Pretende-se começar listando os programas, suas descrições e números num primeiro momento e depois voltar a esses dados para analisar as iniciativas que foram tomadas e as diferenças em relação à gestão anterior.

Ao longo do ano de 2019, a Agenda Cultural do PJERJ promoveu 11 programas, realizados em 500 sessões, com um público de 23.145 pessoas.<sup>4</sup>

O primeiro programa listado é o “Teatro na Justiça”, sendo um dos projetos mais antigos do CCMJ. No ano de 2019, foi caracterizado por cinco sessões, no período de janeiro a março, com 249 pessoas para o espetáculo “Por Elas”, sendo, portanto, um dos programas que já estavam pautados desde antes da troca da gestão.

---

4 Todas as informações contidas neste capítulo são oriundas do Relatório de Informações Gerenciais Setorial (RIGER) de 2019 e 2020, cedido pela instituição.

O segundo programa é o “Música no Palácio – Série de Concertos de Câmara”, o programa contou com 41 sessões, recebendo 1.759 espectadores.

O terceiro programa, “Palácio Convida”, recebe projetos de magistrados, servidores e convidados que demandam apoio do CCMJ para apresentação e produção de atividades culturais. O programa contou com 22 sessões e recebeu 1.264 participantes.

O quarto é “Visitas Mediadas”, que se divide em dois, sendo: “Da Pedra ao Palácio”, programa de visitas mediadas pelo espaço do museu, contando com 110 sessões e 2.813 participantes; e “Acervos Conectados”, sendo uma oficina e visita para o público conhecer as atividades de preservação, organização, guarda e disponibilização dos acervos do espaço, contando com uma sessão de 10 participantes.

O quinto, “Projetos Parceiros”, são projetos realizados em parceria com outras instituições de ensino e de cultura ou com outros setores do TJERJ. Esse projeto se dividiu em 3. Os três projetos parceiros foram: “Fazendo Arte – Curso Livre de Pintura”, no qual o CCMJ, em parceria com outra instituição, oferece o curso livre de pintura “Fazendo Arte” com uma artista plástica, contando com 45 sessões e um público de 342 pessoas; “Júri Simulado” com diversas universidades, principalmente universidades de direito, em que os alunos simulam um júri para ter esse tipo de experiência, contando com cinco sessões e 438 pessoas; e “Casa de Família”, projeto citado anteriormente neste trabalho que contou com 10 sessões e público total de 543 pessoas. Houve ainda outros projetos parceiros, mas que não foram listados, contando com 16 sessões e 581 participantes. O total do programa foi de 76 sessões e 1.904 participantes.

O sexto programa são exposições que se dividiram em sete ao longo do ano de 2019.

- A primeira exposição listada é “Da resistência à Liberdade” que já havia acontecido no espaço do CCMJ-Rio no ano anterior, tendo sido levada para o espaço em Niterói, somando 692 visitantes espontâneos e 27 sessões que atenderam a 857 participantes durante as visitas mediadas.
- A segunda exposição, “Mulheres, A Hora e a Voz”, já estava em exibição durante a gestão anterior. Contou com 1.758 visitantes espontâneos e 49 sessões com 1.015 participantes de visitas mediadas, totalizando 2.773 participantes ao longo do ano para a exposição.

- A terceira exposição, “Absurdos Insustentáveis”, foi lançada em comemoração ao mês do meio ambiente de 2019 e reúne obras feitas a partir de resíduos sólidos criadas pelo artista Alexandre Pinhel com curadoria da artista plástica Isabela Francisco. A exposição visa mostrar a violência humana contra a natureza ameaçada. Contou com 67 visitas mediadas pelo setor educativo e público total de 1.537 participantes, além de 2.595 visitantes espontâneos.
- A quarta exposição, “Nunca Me Calarei”, contou com painéis do artista Márcio Freitas apresentando rostos de mulheres de todas as partes do Brasil que sofreram algum tipo de assédio, tentativa ou abuso sexual. A exposição recebeu 668 visitantes espontâneos e contou com 31 sessões de visita mediada pelo setor educativo, totalizando 765 participantes nas visitas, o público total da exposição foi de 1.433 participantes.
- A quinta exposição, “O Poder das Emoções – Alemanha 19|19” foi uma parceria com o Instituto Goethe através da Embaixada da Alemanha. A exposição lança um olhar sobre a história das emoções dos últimos 100 anos. A exposição contou com 138 visitantes espontâneos, 17 sessões com o setor educativo e representantes do Instituto Goethe, mediando a visita e um público de 336 pessoas, além de três sessões de atividades paralelas, contando com 109 participantes no total. O público total da exposição foi de 583 pessoas.
- A sexta exposição, “Mostra do Processo – O Assassinato de Ângela Diniz”, trata sobre o feminicídio de Ângela Diniz e o julgamento de Doca Street e a importância do movimento feminista que, devido à pressão dele, conseguiu um segundo julgamento do processo. A exposição é uma mostra de documentos judiciais relativos ao caso. Contou com três sessões mediadas pelo setor educativo e 243 pessoas de público espontâneo. O público total da mostra de documentos foi de 268 pessoas.
- A sétima e última exposição listada, “Mostra de Documentos Judiciais: O Homicídio de Euclides da Cunha”, é composta por um apanhado de documentos judiciais em que são expostos os processos de homicídio e de inventário de Euclides da Cunha. A mostra foi lançada em dezembro de 2019 e contou com 51 participantes até o fechamento do relatório.

O sétimo programa listado, “Tribuna Livre no Palácio”, foi um projeto especial que teve como função estimular o debate multidisciplinar sobre temas relevantes para a compreensão da sociedade, privilegiando a pluralidade de pensamentos. O projeto aconteceu em dois momentos separados, sendo o primeiro no mês em homenagem às mulheres, reunindo artistas, advogados, escritores, juízes e psicanalistas em torno da obra de Carmen da Silva. O segundo foi um painel intitulado “Direitos e conquistas na Constituição de 1988 e desafios nos tempos atuais”, que contou com a participação da socióloga Jacqueline Pitanguy e do Ministro do STF Luiz Roberto Barroso. Não há informação sobre público de forma separada, porém o montante total foi de quatro sessões com 151 participantes.

O oitavo programa, “Visita Orientada”, apresenta a arquitetura, a história e as funções dos Antigos Palácios da Justiça do Rio de Janeiro e de Niterói. O programa contou com 21 sessões e recebeu 553 participantes.

O nono programa, “Teatro no Palácio – Espetáculos convidados”, promove apresentações de espetáculos teatrais que tenham consonância com a missão do CCMJ. Foram apresentados os espetáculos “Cárcere” (com debate após o espetáculo); “Batalhão Boi Brincante: o quintal de histórias”; e “Nos Tempos do Rádio”, contando com sete sessões e recebendo 553 participantes.

O penúltimo programa listado, “Música no Museu”, fruto da parceria do CCMJ com o programa “Música no Museu” que, em 2019, era a maior série de música do país e uma das maiores do mundo. O programa estreou em julho e contou com oito sessões, recebendo 586 participantes.

O último programa que consta no RIGER, “Clube “Leituras no Palácio – Do direito à Literatura – Encontros Literários Interdisciplinares”, discute os vínculos entre o direito e as demais humanidades através da literatura. O projeto realizou, em 2019, oito sessões e recebeu 51 participantes.

Segue a tabela com as informações citadas acima de forma condensada:

Tabela 2 – Número de sessões e quantidade de público do CCMJ em 2019

Nome	Sessões	Público	Público por sessão
<b>1. Da Pedra ao Palácio</b>			
Da Pedra ao Palácio – APJ-Rio	93	2295	24,7
Da Pedra ao Palácio – APJ-Niterói	17	518	30,5
<b>Totais</b>	<b>110</b>	<b>2813</b>	<b>25,6</b>

<b>2. Música no Palácio</b>			
Música no Palácio	41	1759	42,9
<b>3. Teatro na Justiça</b>			
Por Elas	5	249	49,8
<b>4. Teatro no Palácio</b>			
Teatro no Palácio	7	362	51,7
<b>5. Exposição</b>			
Mulheres a Hora e a Voz – público espontâneo	-	1758	-
Mulheres a Hora e a Voz – visita mediada	49	1015	20,7
Total da exposição:	49	2773	-
Da Resistência a Liberdade – público espontâneo	-	692	-
Da Resistência a Liberdade – visita mediada	27	857	31,7
Total da exposição:	27	1549	-
Absurdos Insustentáveis – público espontâneo	-	2595	-
Absurdos Insustentáveis – visitas mediadas	67	1537	22,9
Total da exposição:	67	4132	-
Nunca Me Calarei – público espontâneo	-	668	-
Nunca Me Calarei – visita mediada	31	765	24,7
Total da exposição:	31	1433	-
O Homicídio de Euclides da Cunha – público espontâneo	-	51	-
O Homicídio de Euclides da Cunha – visita mediada	0	0	0,0
Total da exposição:	0	51	-
O Poder das Emoções – público espontâneo	-	138	-
O Poder das Emoções – visitas mediadas	17	336	19,8
O Poder das Emoções – Ações paralelas	3	109	36,3
Total da exposição:	20	583	-
Mostra Ângela Diniz – público espontâneo	-	243	-
Mostra Ângela Diniz – visita mediada	3	25	8,3
Total da exposição:	3	268	-
Totais das exposições	197	10789	-
<b>6. Lançamento de livro</b>			
Catálogo Desembargadores	-	29	-
<b>7. Visitantes Espontâneos</b>			
Total:	-	2625	-
<b>8. Pesquisadores Atendidos</b>			

Total	-	1154	-
<b>9. Visita Orientada</b>			
Visita orientada JURISTUR	18	451	25,1
Visita Orientada Presidência TJ	3	102	34,0
<b>Totais:</b>	<b>21</b>	<b>553</b>	<b>26,3</b>
<b>10. Tribuna Livre</b>			
<b>Totais:</b>	<b>4</b>	<b>151</b>	<b>37,8</b>
<b>11. Projetos Parceiros</b>			
Casa de Família	10	543	54,3
Fazendo Arte	45	342	7,6
Júri Simulado	5	428	85,6
Outros	16	581	36,3
<b>Totais:</b>	<b>76</b>	<b>1894</b>	<b>24,9</b>
<b>12. Música no Museu</b>			
<b>Totais:</b>	<b>8</b>	<b>586</b>	<b>73,3</b>
<b>13. Direito a Literatura</b>			
<b>Totais</b>	<b>8</b>	<b>51</b>	<b>6,4</b>
<b>14. Palácio Convida</b>			
<b>Totais</b>	<b>22</b>	<b>1264</b>	<b>57,5</b>
<b>14. Acervos Conectados</b>			
<b>Totais</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>10,0</b>
<b>Total geral:</b>	<b>500</b>	<b>24299</b>	<b>-</b>

FONTE: RIGER 2019, dados retrabalhados pelo autor.

A análise da programação se iniciará pela própria tabela dos dados sintetizados, que diferentemente da tabela anexada no RIGER do ano anterior, não conta com inconsistência nos números, sendo contabilizados de forma separada os visitantes espontâneos das exposições (através do registro na entrada do museu) das visitas mediadas e apresentando o número de forma separada e consolidado.

A primeira informação que chama atenção é em relação ao número de programas, tendo aumentado de 8 para 11, mas além da questão quantitativa, chama atenção a variedade de novos programas. A partir dos programas listados, é nítido que há a tentativa de abarcar uma maior gama de expressões artísticas.

A grade de programação em 2019 contou com um programa novo de música, “Música no Museu”, trazendo um público inédito ao espaço, uma vez que, devido às proporções que tal projeto tem, já conta com um público cativo próprio que foi apre-

sentado ao CCMJ. É interessante notar que apesar do “Música no Museu” se tratar originalmente de um projeto de música clássica, houve apresentações de diversos ritmos musicais e, inclusive, de artistas internacionais, como uma banda convidada do Irã que trouxe música tradicional e popular iraniana.

Outro projeto interessante é o “Teatro no Palácio”, com novos espetáculos que chegaram a partir de pedidos que foram atendidos, inclusive um espetáculo infantil, tendo sido a primeira vez que o CCMJ contou com um evento na programação voltado ao público infantil. Buscou, dessa forma, abrir as portas a um novo público, além dos outros dois espetáculos adultos que trataram sobre temas relevantes à justiça, porém sendo abordados de forma até então inédita dentro da programação do museu, principalmente, devido ao fato de serem projetos que foram propostos pela sociedade (não sendo criados dentro do próprio espaço do judiciário) e contando com elenco e equipes especializados em suas devidas áreas em artes cênicas.

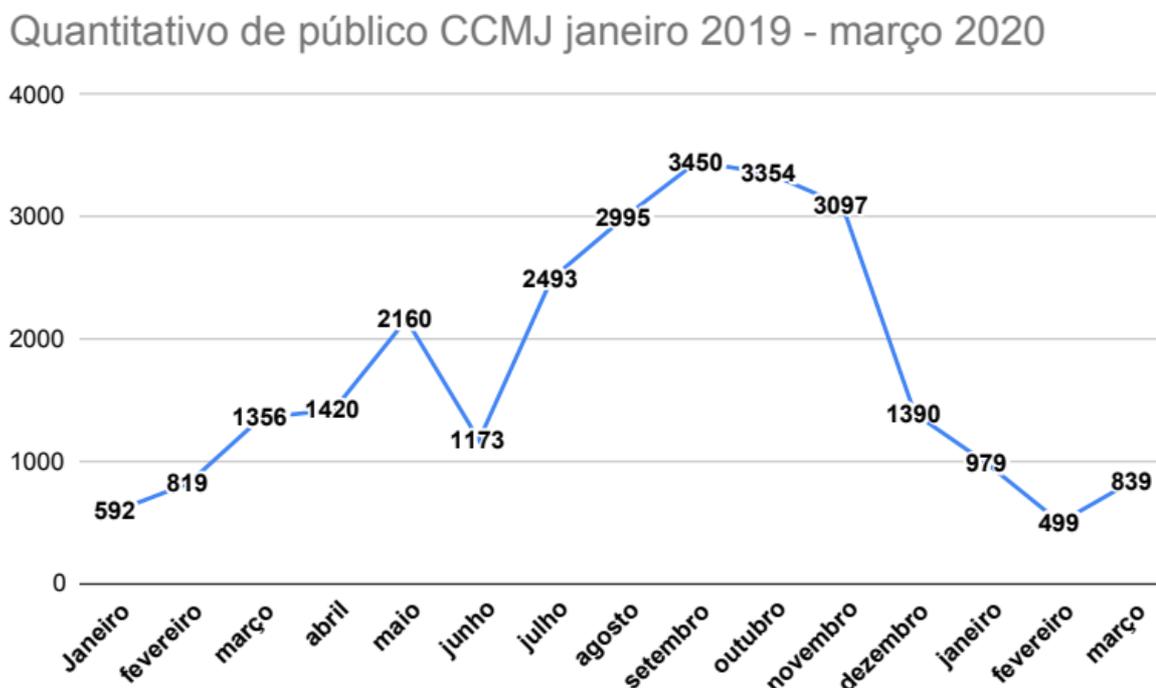
Outra novidade na grade do espaço foi um programa de literatura com rodas de leitura de discussão sobre livros de literatura clássica e contemporânea e trazendo debates de diversas áreas das humanidades, atraindo um público cativo semanalmente para participar do programa.

Outro diferencial na programação do CCMJ em 2019 foram as exposições. Contando com nove diferentes exposições em sua grade ao longo do ano, foram realizadas exposições com temas variados como meio ambiente, feminismo e conquistas das mulheres, conscientização sobre violência e abuso, política e sociedade, além de mostras de documentos judiciais sobre casos que tiveram impacto ou reverberaram na sociedade.

Finalizando as diferenças mais significativas em relação à gestão do ano anterior, é interessante enfatizar a maior atenção dada ao espaço em Niterói, contando com um público de 2.405 pessoas ao longo de 2019, além de ter abrigado pela primeira vez um concerto do programa “Música no Palácio”, o qual já acontecia desde 2012, e um aumento significativo nas visitas mediadas ao espaço, trazendo a comunidade de Niterói para conhecer um espaço em uma localização central da cidade que, até então, contava com um nível baixíssimo de público frequentador dos eventos.

Assim como no relatório do ano anterior, é interessante inserir o gráfico de visitantes mês a mês.

Figura 7 – Gráfico quantitativo de público do CCMJ entre janeiro/2019 e março/2020



FONTE: RIGER, gráfico feito pelo autor a partir dos dados disponíveis.

Ao analisar o gráfico, a primeira informação que chama atenção é a quantidade de público frequentador que aumentou de forma drástica se comparado com o ano anterior, mas, além disso, a forma com que o número sobe a partir do momento que a segunda gestão ganha autonomia para propor e produzir novos projetos. Considerando que isto acontece em maio, o tempo necessário para adaptação do setor, reuniões de alinhamento da equipe e atribuições, proposição de projetos e novas parcerias, aprovação pela direção, início produção e execução dos projetos, é possível perceber a mudança nos números de público de fato somente a partir de junho, quando acontece a subida acentuada do gráfico. Mais uma vez, é observada a tendência de os números serem significativamente maiores no segundo semestre e apresentarem uma queda drástica no número de público em dezembro e janeiro, devido ao calendário menor causado pelo recesso judiciário.

Em entrevista com uma das produtoras, quando perguntada sobre quais iniciativas foram tomadas e qual foi a importância disso para o CCMJ, a resposta foi a seguinte:

Dar autonomia à equipe da Agenda Cultural e buscar parcerias com outras instituições e projetos. Isso permitiu mais visibilidade ao CCMJ, com retorno e impacto imediato na programação ofertada ao público; e reconhecimento junto às outras instituições, tendo no CCMJ um parceiro importante.

Ao analisar esta resposta, fica mais fácil entender o retorno imediato que a troca de gestão causou no espaço, tanto em número de projetos quanto de público, aumentando consideravelmente a visibilidade do espaço. Em relação aos números puros, a meta para o ano de 2019 era de 10.500 pessoas, porém alcançou um público total de 24.299, mais que duplicando a meta.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS ANTES E DEPOIS DA TROCA DE GESTÃO

A primeira gestão contou com 260 sessões e recebeu um público total de 8.939 pessoas (utilizando o número total de eventos, não de público do espaço em si), enquanto a segunda gestão contou com 500 sessões com um público de 23.145 pessoas. Tal número representa um aumento de 92% no número de sessões e 133% no número de público. A primeira gestão tinha uma média de público de 34 pessoas por evento e a segunda aumentou o número de pessoas por evento em média para 46, representando um aumento de um terço do público presente por evento, em média.

Quando se compara os eventos em ambas as gestões, é interessante notar a expansão de alguns programas. O programa Palácio Convida aumentou o seu número de sessões de apenas 1 para 22. Por se tratar de um programa que recebe projetos de público externo, além da análise apenas quantitativa, é possível verificar uma tendência de abertura maior ao público externo, recebendo e produzindo diversos eventos que vieram através de uma demanda externa, seja através de parcerias, de demandas do TJ ou da comunidade em geral.

Outra mudança interessante de se observar na abertura do espaço a eventos externos foi o aumento do número de sessões do “Teatro no Palácio”, mas além do aumento quantitativo, é interessante pontuar a forma com que tal aumento foi alcançado. Historicamente, o “Teatro no Palácio” era composto ou por leituras dramatizadas dirigidas pela antiga gestão ou então pelo espetáculo “Por Elas” (que também

era dirigido pela gestora 1). Com o novo formato adotado pela segunda gestão, o espaço da sala multiuso foi aberto a outros públicos e tipos de espetáculo, contando com um espetáculo infantil, um espetáculo adulto que realiza o circuito de teatros nacionais há diversos anos e um espetáculo pautado através de solicitação de pauta externa (que chega ao espaço através de e-mails pelo contato disponibilizado no site do espaço) compondo a programação teatral da sala multiuso de forma muito mais diversificada.

Outro número interessante em relação a um projeto foi o do “Música no Palácio”, tendo um aumento de 20 sessões em relação a sua programação no período anterior. Tal aumento aconteceu devido ao fortalecimento da parceria com a Escola de Música da UFRJ, que passou a pautar não apenas concertos de câmara, mas também apresentações mais diversas como óperas e operetas com elencos inteiros, apresentações de filmes mudos com trilha sonora sendo tocada ao vivo no piano, e duas que são especialmente interessantes: uma série de concertos de violinos intitulada “Jovens Artistas”, compostos por aulas e apresentações de violinos por jovens entre 4 e 16 anos; e a jornada PROMUS, em que diversos alunos de mestrado e doutorado apresentavam suas teses dentro do espaço do palácio, sempre seguido de apresentações musicais, desde violões tradicionais brasileiros até improvisações em flautas transversas, desta forma portanto não apenas levando a música para dentro do espaço, mas também a possibilidade de conexão ao entender de forma mais profunda sobre o que aquela apresentação se trata, qual sua história, porque é importante para a sociedade ela ser estudada/preservada etc. Tais projetos reforçaram mais uma vez a tentativa do espaço de ampliar seu público e criar uma forma de pertencimento do público mais jovem ao espaço, servindo como ação sociocultural ao, além de contar apenas com uma apresentação de música, ser aberto à sociedade para realizar as aulas ou, então, participar da apresentação dos alunos que explicam, encaixando-se em uma passagem de Coelho (1997):

A ação sociocultural propõe às pessoas, considerando seu momento e seu espaço próprios, bem como os meios à sua disposição, uma reflexão crítica sobre a obra cultural, sobre si mesmas e sobre a sociedade (o que pode também ser objeto da ação cultural propriamente dita ou ação cultural), não lhe bastando, porém, desenvolver entre as pessoas um tipo de relacionamento qualquer, uma forma de aproximação qualquer, nem se contentando com oferecer-lhes apenas a fruição de um momento de lazer; será necessário que dessa ação resulte um benefício claramente caracterizado como social.  
(COELHO, 1997, p.34).

Ainda em relação a parcerias, a exposição “O Poder das Emoções” foi fruto da parceria com o Instituto Goethe para trazer uma exposição externa para o espaço do CCMJ, sendo algo até então inédito em relação a exposições e até mesmo em relação a parcerias, tendo sido o segundo exemplo de uma parceria firmada pelo CCMJ com alguma outra instituição fora do setor judiciário desde sua abertura. A exposição teve curta duração, porém foi considerada um sucesso devido a frequência dos visitantes ao espaço durante o curto período de tempo em que esteve exposta.

Outra parceria de sucesso realizada pelo espaço ocorreu com “Música no Museu” ao ceder o espaço do CCMJ para o projeto, que atraiu um público já cativo dele, além de diversificar ainda mais os tipos de apresentação musical que aconteciam no espaço e introduzindo o Antigo Palácio da Justiça no circuito do maior festival de música do país naquele momento – além de ser um dos maiores do mundo em sua categoria, trazendo uma série de sessões que aumentaram de forma significativa os números do museu, mas com foco na diversificação. Algumas apresentações especialmente marcantes desta parceria foram a participação de diversos artistas internacionais, entre eles um coral argentino, um pianista estadunidense, um guitarrista espanhol e um grupo de música clássica e folclórica persa diretamente do Irã.

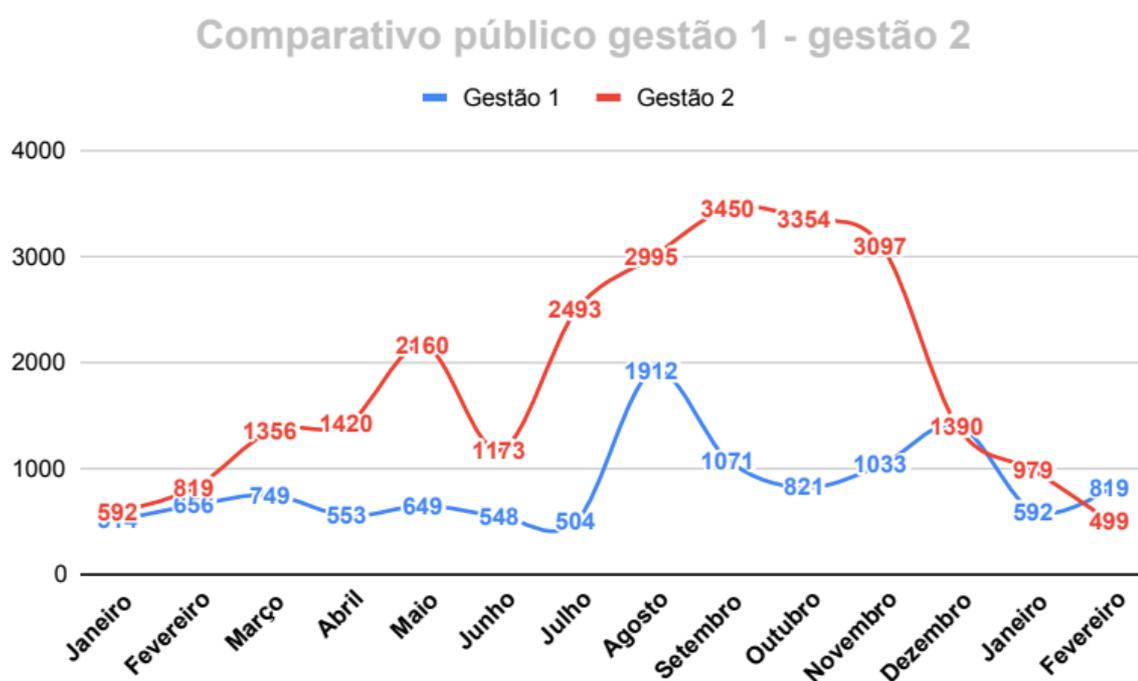
Por fim, dentre os programas estreantes/repaginados que foram fundamentais para que o CCMJ tenha alcançado os números da segunda gestão, está a inclusão de um programa de literatura, há muito uma demanda reprimida do espaço, mas que até o momento não havia sido realizada. O programa “Do Direito a Literatura” veio para suprir a demanda por um projeto literário no espaço do CCMJ. Ministrado por um servidor que trabalhava no espaço em outra função, mas que tinha formação em literatura e direito, o programa atraiu um grande público, conseguindo atingir tanto o público do TJ quanto o público externo de forma geral ao falar sobre direito usando grandes obras da literatura brasileira, tanto clássicas quanto contemporâneas.

Em relação aos dados puramente numéricos, adiciona-se um gráfico comparando os resultados obtidos por cada uma das gestões ao longo do período analisado:

Ao analisar o gráfico, é nítida a diferença de resultados alcançados entre a primeira e a segunda gestão. É interessante notar que a segunda gestão teve uma queda em seus números durante junho, principalmente devido ao movimento de re-

organização do setor em relação à atribuição de cada um com qual tipo de projetos e planejamento para execução dos projetos que estavam por vir em um número sem precedentes para a equipe. É interessante notar que a troca de gestão ocorreu no início de março, porém só foi dada autonomia ao setor em maio, com maio e junho recebendo pautas de eventos extras através da demanda externa, mas sem ainda a reorganização do setor para proposição de eventos, fazendo com que o número caia somente em junho, mas com as propostas sendo pautadas a partir do final de junho, em julho já acontece a disparada nos números. Mesmo com a recessão dos números, os resultados apresentados já eram praticamente o dobro da primeira gestão, apenas abrindo um pouco o espaço para pautas externas represadas.

Figura 8 – Gráfico comparativo do público nas gestões 1 e 2



Fonte: autoria própria.

Mais uma vez, a tendência de aumento do público durante o segundo semestre se solidifica em julho, porém agora alcançando números muito maiores dentro do espaço devido principalmente à grande diversificação de eventos e seu consequente aumento, apesar de haver também o aumento de número de pessoas por sessão, fruto do trabalho de divulgação do espaço através dos eventos e suas diversificações.

É interessante notar que os números de dezembro praticamente se igualam, com queda acentuada nos números da segunda gestão devido ao já mencionado recesso judiciário que diminui o mês de dezembro em 10 dias, e o aumento da gestão anterior devido ao lançamento de diversos eventos em dezembro a fim de atingir a meta do ano além de, assim como em agosto, haver certas inconsistências nos números desse período.

#### 4.1 INICIATIVAS TOMADAS PELA SEGUNDA GESTÃO

Após analisar os resultados obtidos, destacam-se iniciativas tomadas durante a segunda gestão que foram fundamentais para explicar o crescimento tão expressivo dos números e de que forma isso afetou a política do espaço para recebimento de projetos e a curadoria desses.

Assim que foi dada autonomia para propor e produzir projetos, a primeira ação que o setor teve foi de realizar uma reunião com todos os integrantes, incluindo os estagiários e a técnica da sala multiuso. Nessa reunião, foi relatado pelas produtoras que haveria a liberdade para propor e produzir projetos e debater sobre como seria a melhor forma de fazer isto, escutar as propostas de cada um e, com isso, dividir as responsabilidades e atribuições.

Entre as principais decisões tomadas naquele momento, estavam a de abrir o espaço para projetos externos, procurar mais parceiros para ocupar o espaço do CCMJ e fortalecer as parcerias que já existentes.

Em entrevista para este trabalho, uma das produtoras, quando perguntada em relação aos prós e contras da troca de gestão, respondeu:

Após a segunda mudança na chefia do setor da Agenda Cultural, ocorrida no final de junho de 2019, a equipe como um todo passou a ter mais autonomia para propor ideias e projetos a serem realizados, tentar firmar parcerias com outras instituições etc., o que até então não era possível devido a pessoa que ocupava o cargo da chefia ser muito controladora e centralizadora. Antes, era realizado apenas o que a chefia julgava ser bom ou de sua própria criação, sem levar em conta a diversidade de público e interesses e temas pertinentes à sociedade como um todo. Após sua saída, houve abertura para realização de diferentes programas, exposições e propostas, mais atuais e condizentes com os principais temas abordados na contemporaneidade, o que foi benéfico para o CCMJ.

Como fruto disto, é possível listar a exposição em parceria com o Instituto Goethe, o programa “Música no Museu” ter sido incorporado e o aumento expressivo do “Música no Palácio”. Houve tentativas de algumas outras parcerias através de reuniões com diversos outros espaços e instituições acontecendo, como a tentativa de criar um projeto similar ao “Música no Palácio” que acontecia com a Escola de Música da UFRJ junto à Escola de Teatro Martins Pena. A ideia era de ceder a Sala Multiuso para a Martins Pena realizar parte da programação de pauta com seus alunos, assim, oferecendo espaço para ensaio e apresentações com toda a estrutura profissional disponível, visando uma política de longo prazo que ofereceria o espaço ao qual os alunos da escola muitas vezes não têm acesso por diversas questões, dessa forma, preenchendo a programação com qualidade e fazendo com que o espaço fosse mais reconhecido e com possibilidade de futuramente receber diversos projetos desses mesmos alunos já inseridos no mercado de trabalho, criando também um novo público. Outra tentativa similar aconteceu com a Escola de Música da UNIRIO (Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro), que conta com um núcleo de música popular. Infelizmente, tais parcerias acabaram não acontecendo por motivos diversos, mas evidencia um pouco do pensamento que guiava o setor que em não buscar apenas a realização de projetos, mas também em iniciar processos. Ao comparar com a forma de gestão que acontecia antes, cabe um fragmento de Víctor Vich (2017):

O que é uma pura administração do existente? Refiro-me a formas que privilegiam resultados em vez de processos, que não consideram o presente em seu caráter histórico, formas anti-intelectuais que já não querem questionar-se e que desconfiam do saber acadêmico. (VICH, 2017, p.50).

Outra iniciativa tomada pela gestão foi a separação do setor educativo. Ao dar autonomia para o setor educativo agir de forma independente, foi potencializada sua capacidade de dialogar com os outros setores e por consequência com o próprio espaço. É possível perceber isso ao notar o aumento substancial das visitas mediadas, tanto as do próprio espaço como a das exposições, tanto no Rio de Janeiro quanto em Niterói. O setor educativo ainda trabalhava de forma muito próxima com o setor de Agenda Cultural, mas não mais subordinado a esse, podendo, portanto, gerir de forma mais independente seus funcionários a fim de maximizar seus resultados e dialogar com os diversos setores de forma independente.

O setor educativo sempre teve papel fundamental dentro do espaço do CCMJ, mas ao se tornar independente, aumenta seu alcance e seu potencial de dialogar com diversos setores e diferentes exposições, aumentando o público do museu, encaixando-se em um movimento histórico que aconteceu em relação ao próprio campo das ações culturais, pois, em um primeiro momento, a função de museus é a de manutenção e preservação apenas das obras, como diz Coelho (1997):

Um segundo momento da ação cultural (...) caracteriza-se pelo propósito não apenas de oferecer fisicamente a um público cada vez mais amplo um número cada vez maior de obras de cultura, mas de criar as condições para que essas obras fossem entendidas e apreciadas em sua natureza específica. Neste segundo momento, o alvo privilegiado da ação cultural passou a ser o grupo, o coletivo, a comunidade. Num terceiro momento (...) programas de ação cultural passaram a preocupar-se não apenas com o grupo, o coletivo, mas também com o indivíduo, com o singular (...) criar condições para, na medida do possível, oferecer ao indivíduo, isoladamente, as mesmas condições de fruição ou de criação artística (no sentido amplo) experimentados pelo criador de cultura ou de arte. (COELHO, 1997, p. 35).

Com isso, o espaço mostra uma preocupação em não apenas expor autos judiciais ou realizar exposições a fim de ganhar público, mas busca cumprir sua função social, evidenciando um pouco a importância de aumentar o número de público do espaço para que ele seja mais conhecido e visitado, perpetuando esse ciclo.

Outro resultado foi a decisão de diversificar a programação do CCMJ para que, como espaço cultural público, exerça sua função junto à comunidade de forma geral. Isso não significa ser um centro cultural independente que tem o TJ apenas como mantenedor, mas que é possível realizar eventos, ações e políticas que estejam alinhadas com a missão, os valores e a visão do espaço sem serem voltados apenas aos magistrados. Sobre essa questão, é muito ilustrativa a resposta de uma das produtoras quando perguntada sobre a programação antes e depois da troca:

Antes da troca, praticamente toda a programação era pensada e realizada internamente, sem dialogar ou ter a participação direta do público externo, e desenvolvida a partir de um gosto pessoal e particular da chefia que ocupava o cargo. Com a efetuação da troca, a equipe – bastante diversa – teve autonomia para propor novas ideias, projetos e correr atrás de parcerias com outras instituições. Com essa abertura para o “externo”, o resultado foi um alcance de público maior, com uma programação mais curta porém variada, mesmo sem verba para planejar e executar programações que pudessem ser mais atrativas ao público.

Como consequência dessa busca pela diversificação do espaço, foi decidido abrir o espaço aos proponentes externos, uma vez que havia uma procura considerável pelo espaço sendo represada, uma vez que na primeira gestão tais projetos não eram sequer analisados. Em um primeiro momento, isso possibilitou manter uma programação de qualidade no espaço enquanto eram planejadas e produzidas as ações que seriam levadas adiante pelo próprio setor, mas para além disso, a abertura a tais proponentes traz um novo público para o espaço, uma vez que os proponentes e seus projetos sempre têm seu próprio público, em maior ou menor grau. Ademais, ao abrir-se para pautas, o espaço passa a ser reconhecido por pessoas que muitas vezes sequer tinham ouvido falar nele e isso lança fagulhas para movimentos diversos. Um exemplo dessa situação é que em uma das apresentações estava presente na plateia o produtor de um espetáculo que, ao ser convidado para assistir aquele evento específico, tomou conhecimento do espaço e, semanas depois, propôs ao setor seu espetáculo, que foi incorporado à grade de programação do museu alguns meses depois. Como diz Coelho (1997):

Em nome da defesa de políticas culturais sólidas, deixa-se em mais de um momento de apoiar eventos culturais cujo alcance multiplicador pode ser tão ou mais importante do que os efeitos de políticas culturais tradicionais. (...) Se o administrador cultural defrontar-se com a possibilidade de criar as condições para que se produza um evento assim entendido, não deveria hesitar em fazê-lo. Uma política cultural, no seu sentido específico deve compreender atividades continuadas, que prolonguem seus efeitos no tempo e no espaço, mas deve ser capaz de prever intervalos "vazios" a serem preenchidos por eventos, que, por sua singularidade, tem o poder de irrigar, com a força de um impacto de variada natureza, o tecido cultural formal (os circuitos estabelecidos de produtores, divulgadores e consumidores de cultura) e a constelação informal de produtores e consumidores (jovens, amadores, artistas profissionais, espectadores despertados para novas possibilidades e assim por diante). (...) As políticas culturais não podem fechar os olhos a essa realidade, deixando fora de seus programas de ação aqueles eventos (em sentido estrito) com nítida capacidade arregimentadora e estimuladora). (COELHO, 1997, p. 301).

Ante todo o exposto anteriormente, encerra-se este capítulo com uma citação que, de certa forma, guiou a gestão realizada no espaço ao longo do período citado e presente no glossário de gestão cultural do Itaú Cultural, citado por Castro e Rodrigues em seu livro:

os gestores culturais devem ser capazes de tomar decisões, executar políticas, planos, programas, projetos e ações culturais com base em conceitos,

diretrizes e métodos orientadores, amparados por uma formação interdisciplinar voltada para o desenvolvimento do setor cultural e para a melhoria das organizações culturais. (P.17)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar a escrita deste trabalho, foi dito que o objetivo principal seria determinar as diferenças – antes, durante e depois – das duas gestões, traçando seus perfis e, a partir disso, observar quais tipos de eventos, ações ou políticas foram propostas durante os dois momentos, analisar e procurar respostas para entender de que forma tais mudanças interferiram no funcionamento do espaço, qual foi a mudança em relação ao quantitativo de público, de que forma é possível observar os resultados alcançados, além de entender o histórico do espaço e de que forma isso afetou a linha do equipamento cultural, nesse caso, o CCMJ.

Após análise dos dados e comparativos entre os programas, sessões e públicos presentes, é possível determinar que a troca de gestão trouxe diversos frutos positivos para o espaço, aumentando o número de todos os indicadores quantitativos, além de uma grande diversificação na grade de programação do espaço que acaba por ir além dos números em si, mas buscou também propiciar um aumento do alcance do CCMJ a longo prazo, uma vez que este se abriu mais para a sociedade, sendo reconhecido por mais pessoas e contando com programas que visam a formação de público também ao mediar o contato entre o público e as diversas obras e eventos que aconteceram no espaço ao longo da segunda gestão.

Quando analisada os valores da instituição, é possível perceber que a mudança que aconteceu no espaço com a troca da gestão, se torna ainda mais significativa. Entre os valores estão a promoção de cidadania e de valores de justiça, universalidade do acesso, diversidade de públicos e cumprimento da função social, lis-

tando alguns dos valores. Porém após a análise da programação, um questionamento muito pertinente é o de quais valores de justiça e cidadania? Qual a definição de diversidade de públicos a gestão anterior seguia? Ao começar a segunda gestão, é nítido um movimento no sentido de cumprir com tais valores, a partir da diversificação de eventos de diversas expressões artísticas, programação em horários diferenciados e mais acessíveis ao público do que frequenta o centro da cidade com concertos acontecendo no período da tarde por exemplo, peças e exposições que tratam de um conceito mais amplo de justiça e igualdade social do que os que aconteciam na programação da primeira gestão, desta forma de fato aumentando o público e consequentemente a diversidade de público frequentador.

É importante notar também que apesar do aumento da autonomia em relação aos eventos propostos e realizados, sempre houve uma linha sendo tensionada durante a proposição de eventos. Muitas propostas acabaram sendo recusadas por serem um pouco mais distanciados em relação aos projetos que normalmente aconteciam no espaço, especialmente comparado com a primeira gestão. Apesar da troca de gestão, o espaço ainda é subordinado ao TJERJ, tendo portanto uma influência muito grande dos magistrados por exemplo na escolha de pautas e projetos a serem executados, uma vez que mesmo o diretor do espaço é subordinado a estes.

Um constante caso de atrito que afetou de forma direta o poder de expansão das medidas que foram tomadas, foi em relação a divulgação do espaço. O TJERJ conta com um setor específico para produção de materiais gráficos e artes e por isto, era este mesmo setor que criava os materiais e artes que o espaço do centro cultural usava para divulgação de eventos, porém por não trabalharem de forma integrada, a divulgação não funcionava tão bem quanto poderia, contando com artes gráficas que seguiam um padrão muito mais burocrático e com simples funcionalidade de passar informação do que uma arte mais criativa e que funcionasse melhor como divulgação de projetos artísticos. Além disso, houveram várias tentativas de criação de redes sociais para o Centro Cultural, porém todas sempre foram recusadas, desta forma dificultando ainda mais a divulgação dos eventos que aconteciam no espaço, que se limitava muito ao “boca a boca” e através da divulgação dos próprios artistas e da equipe de produção em suas redes privadas.

Entre as medidas que foram fundamentais para tal feito, estão as parcerias firmadas com as instituições, tendo possibilitado a diversificação da programação

através de parcerias para cessão do espaço; a abertura aos projetos externos que estavam há muito tempo represados; e a autonomia dada ao setor educativo para propor e criar diversas visitas mediadas para os eventos produzidos pela Agenda Cultural.

Tudo isto foi possível devido à escolha da direção, em um primeiro momento, e, em seguida, devido à pessoa responsável pelo setor conceder liberdade criativa através da proposição e produção de projetos à equipe do setor de Agenda Cultural, sendo especializada e com formação na área de produção cultural, com grande foco na gestão e no entendimento da importância de um espaço público para a sociedade além da experiência prática em diversas formas de produção de expressões artísticas.

## 6 REFERÊNCIAS

CASTRO, Flávia Lages de; RODRIGUES, Luiz Augusto F. **Cultura e Gestão Cultural**. Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2017.

CCMJ. **Patrimônio Histórico**. Disponível em: <http://ccmj.tjrj.jus.br/web/ccmj/patrimonio>. Acesso em: 1 set. 2022.

CCMJ. **Quem somos**. Disponível em: <http://ccmj.tjrj.jus.br/quem-somos>. Acesso em: 1 set. 2022.

COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de Políticas Culturais** – Cultura e Imaginário. São Paulo: Iluminuras, 1997.

RODRIGUES, Luiz Augusto F.; PARDO, Ana Lúcia. Desmanche e retrocesso das políticas públicas federais de cultura no Brasil. **La Roca**, ano 7, nº7, p. 215-244, dezembro 2020.

VELHO, Gilberto. Observando o familiar. In: **Individualismo e cultura**: notas para uma antropologia da sociedade contemporânea. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1980.

**TJRJ. Emoção e reflexão sobre ações de mediação na Justiça em peça no CCMJ**. 2019. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/noticias/noticia/-/visualizar-conteudo/5111210/6317707>. Acesso em: 3 set. 2022.

## 7 ANEXOS

Figura 9 – Tribunal do júri do CCMJ Rio, vista da parte traseira



FONTE: acervo do autor.

Figura 10 – Tribunal do Júri, vista frontal



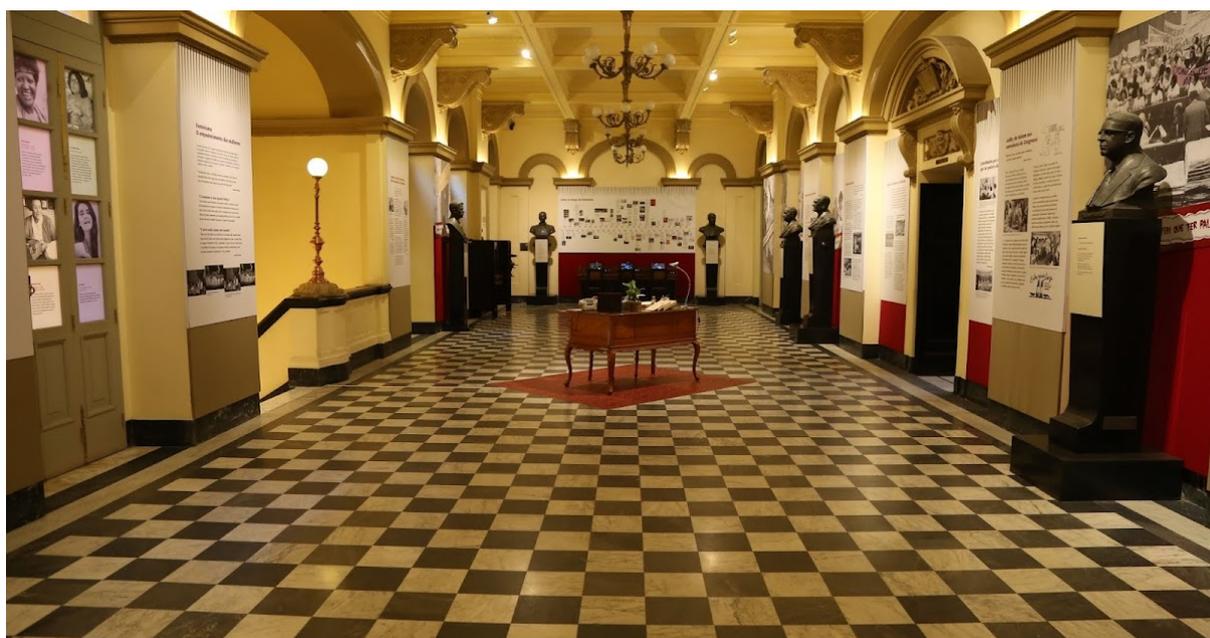
Fonte: [http://conhecimento.tjrj.jus.br/image/journal/article?img\\_id=6966283&t=1578938084592](http://conhecimento.tjrj.jus.br/image/journal/article?img_id=6966283&t=1578938084592).

Figura 11 – Salão dos passos perdidos no CCMJ Rio durante exposição



Fonte: <https://1.bp.blogspot.com/-RK6b4A9QqOU/XPC56b6Ipsi/AAAAAAAAACX4/ugDH-rYG277MsmFv4mN8EbKCMcCaCkUO3QCLcBGAs/w1200-h630-p-k-no-nu/Foto%2BExposi%25C3%25A7%25C3%25A3o%2B sobre%2Bfeminismo%2Btermina%2Bcom%2Bdebate%2Bcom%2Bministro%2B4.jpg>

Figura 12 – Salão dos bustos no CCMJ Rio durante exposição



Fonte: <http://ccmj.tjrj.jus.br/absurdos-insustentaveis>

Figura 13 – Salão nobre do CCMJ Rio durante evento



Fonte: Acervo do autor.

Figura 14 – Salão Nobre do CCMJ



FONTE: Acervo do autor

Figura 15 – Sede do CCMJ Niterói



FONTE: <https://cidadedeniteroi.com/wp-content/uploads/2022/09/alácio-da-justica-niteroi-1.jpg>.

Figura 16 – Espaço para exposições no CCMJ Niterói



Fonte: <http://ccmj.tjrj.jus.br/espaco%20A7os-multiuso>

Quadro 1 – Relatório final de 2018

UNIDADE E ORGANIZACIONAL														
UNIDADE E ORGANIZACIONAL	DCGOM/CCMJ	INDICADOR DE OBJETIVO ESTRATÉGICO				INDICADOR DE PROJETO				INDICADOR DE PROCESSO DE TRABALHO	X	INDICADOR DE OBJETIVO DA QUALIDADE		
TEMA	Comunicação Institucional					OBJETIVO ESTRATÉGICO				Incentivo à comunicação interna e com a sociedade civil				
INDICADOR	Público participante das atividades do CCMJ.				PROJETO, PROCESSO DE TRABALHO OU OBJETIVO DA QUALIDADE				Gerir as ações do CCMJ					
FINALIDADE	Promover a reflexão sobre valores de justiça e cidadania, incentivar o interesse pela história e pelo funcionamento do judiciário e aproximar o cidadão das diversas manifestações artísticas e da produção de conhecimento estimulando a aproximação da sociedade com o Judiciário.										CRITÉRIO DE ACOMPANHAMENTO	Status		
PERIODICIDADE	Mensal	INDICADOR DE ACOMPANHAMENTO				INDICADOR DE DESEMPENHO				X	INDICADOR DE EFICIÊNCIA	INDICADOR DE EFETIVIDADE		
FÓRMULA	[[X (pesquisadores atendidos)] + [X (visitantes espontâneos APJ-Rio)] + [X (visitantes espontâneos APJ-Niterói)] + [X (participantes Agenda Cultural) APJ-Rio]] + [X (participantes Agenda Cultural) APJ-Niterói].										SENTIDO DE MELHORIA	Maior é melhor		
META	10.300										ORIGEM DOS DADOS	Banco de dados CCMJ	UNIDADE DE MEDIDA	Pessoas
RESULTADOS NO PERÍODO														
	2017	2018											Resultado no Per.	
	796	1.575	672	609	818	839	472	961	750	780	1.015	924	10.209	
	514	656	749	553	649	548	504	1.912	1.071	821	1.033	1.408	10.418	
Agenda Cultural - APJ-Rio	306	538	355	380	474	403	396	1.668	833	623	862	1.296	8.134	
Agenda Cultural - APJ-Niterói	0	0	180	45	56	52	30	123	94	80	81	64	805	
Visitantes espontâneos APJ-Rio	170	73	131	100	88	49	45	77	93	70	65	29	990	
Visitantes espontâneos APJ-Niterói	21	25	35	11	12	12	10	15	12	16	6	9	184	
Pesquisadores Atendidos	17	20	48	17	19	32	23	29	39	32	19	10	305	
UNHA DE BASE (Resultado Anterior)	10.209													
RESULTADO ATUAL	10.418													
META 2018	10.300													
EVOLUÇÃO DO RESULTADO - FONTE: CCMJ														
ANÁLISE CRÍTICA	Registra-se que em agosto o CCMJ recebeu/atendeu 1.912 pessoas, maior resultado obtido no biênio. Tal resultado foi impulsionado pela temporada do espetáculo "Por Elas" e o programa "Teatro na Justiça". A meta anual (10.300) foi superada com um público de 10.418 em 2018, tendo o indicador terminado o ano com uma tendência de crescimento, observando-se que a partir de julho os valores mensais obtidos superaram os respectivos valores mensais de 2017.													
AÇÕES GERENCIAIS	Consolidar uma nova meta para 2019 e adotar as ações necessárias para obter os recursos.													
Responsável pela emissão do relatório: Sergio Ricardo von Sydow														
Responsável (aprovação e divulgação): Sílvia Celeste Souza Monte														
Data: 28/12/2018														

Fonte RIGER 2018

## 8 APÊNDICE

### ENTREVISTA COM A PRODUTORA

#### **Quais os prós e contras do momento antes da troca da pessoa responsável pelo setor de Agenda Cultural para o espaço do CCMJ?**

Uma informação relevante antes de começar, de fato, a responder essa pergunta é que o meu ingresso no setor em questão se deu em fevereiro de 2019, quando essa mudança já tinha ocorrido. E, no mesmo ano, no final de junho, houve uma nova troca de chefia no setor da Agenda Cultural. Então a visão de pró e contra dessa primeira mudança será parcial.

O que posso afirmar é que a pessoa que assumiu a chefia do setor da Agenda Cultural, em fevereiro de 2019, ocupara – até a mudança – antes o cargo de Direção do CCMJ, e teve muita resistência para aceitar essa alteração de cargo. Tal resistência dificultava as tratativas do setor junto a nova Direção, resvalando na equipe que integrava o setor da Agenda Cultural, visto que a chefia não queria que a equipe mantivesse contato com a nova Direção – o que era prejudicial para todos os envolvidos. Essa troca de gestão no setor da Agenda Cultural tendo ocorrido em fevereiro de 2019 impactou, também, no planejamento da programação a ser desenvolvida durante o ano, principalmente pela falta de verba para o setor. Visitas mediadas à exposição que na época estava em cartaz, ocorriam praticamente todos os dias da semana. Porém, a programação musical realizada em parceria com a Escola de Música da UFRJ, que costumava iniciar em março, só teve início em maio.

Fora isso, como houve alteração na equipe prestadora de serviço no CCMJ, incluindo na Agenda Cultural, foi um período de adaptação para toda a equipe.

**Quais os prós e contras após a troca da pessoa responsável pelo setor para o espaço?**

Após a segunda mudança na chefia do setor da Agenda Cultural, ocorrida no final de junho de 2019, a equipe como um todo passou a ter mais autonomia para propor ideias e projetos a serem realizados, tentar firmar parcerias com outras instituições etc., o que até então não era possível devido a pessoa que ocupava o cargo da chefia ser muito controladora e centralizadora. Antes, era realizado apenas o que a chefia julgava ser bom ou de sua própria criação, sem levar em conta a diversidade de público e interesses e temas pertinentes à sociedade como um todo. Após sua saída, houve abertura para realização de diferentes programas, exposições e propostas, mais atuais e condizentes com os principais temas abordados na contemporaneidade, o que foi benéfico para o CCMJ.

**Como você descreveria a programação do espaço antes e depois desta troca?**

Antes da troca, praticamente toda a programação era pensada e realizada internamente, sem dialogar ou ter a participação direta do público externo, e desenvolvida a partir de um gosto pessoal e particular da chefia que ocupava o cargo. Com a efetuação da troca, a equipe – bastante diversa – teve autonomia para propor novas ideias, projetos e correr atrás de parcerias com outras instituições. Com essa abertura para o “externo”, o resultado foi um alcance de público maior, com uma programação mais curta, porém variada, mesmo sem verba para planejar e executar programações que pudessem ser mais atrativas ao público.

**Quais iniciativas tomadas após a troca de gestão você acredita terem sido importantes e de que forma você acredita que isso tenha afetado o CCMJ?**

Dar autonomia à equipe da Agenda Cultural e buscar parcerias com outras instituições e projetos. Isso permitiu mais visibilidade ao CCMJ, com retorno e impacto imediato na programação ofertada ao público; e reconhecimento junto às outras instituições, tendo no CCMJ um parceiro importante.

