



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

FERNANDA RANGEL DE OLIVEIRA

**GESTÃO CULTURAL EM NITERÓI: VICISSITUDES DA ADMINISTRAÇÃO E DA  
POLÍTICA INSTITUCIONAL DE EQUIPAMENTOS PÚBLICOS DA CIDADE.**

NITERÓI – RIO DE JANEIRO  
2025

FERNANDA RANGEL DE OLIVEIRA

**GESTÃO CULTURAL EM NITERÓI: VICISSITUDES DA ADMINISTRAÇÃO E DA  
POLÍTICA INSTITUCIONAL DE EQUIPAMENTOS PÚBLICOS DA CIDADE.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Corpo Docente do Departamento de Produção Cultural do Instituto de Artes e Comunicação Social da Universidade Federal Fluminense, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Produção Cultural.

Orientador:

Prof. Dr. Frederico José Lustosa da Costa

NITERÓI – RIO DE JANEIRO  
2025

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

048g Oliveira, Fernanda Rangel de  
GESTÃO CULTURAL EM NITERÓI : VICISSITUDES DA ADMINISTRAÇÃO E  
DA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE EQUIPAMENTOS PÚBLICOS DA CIDADE /  
Fernanda Rangel de Oliveira. - 2024.  
40 f.

Orientador: Frederico José Lustosa Da Costa.  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação)-Universidade  
Federal Fluminense, Instituto de Arte e Comunicação Social,  
Niterói, 2024.

1. Política cultural. 2. Gestão. 3. Produção  
intelectual. I. Lustosa Da Costa, Frederico José, orientador.  
II. Universidade Federal Fluminense. Instituto de Arte e  
Comunicação Social. III. Título.

CDD - XXX



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 dia **quatro de fevereiro do ano de dois mil e vinte cinco**, às **dezesseis horas**, realizou-se a sessão pública de arguição e defesa do Trabalho Final II intitulado **GESTÃO CULTURAL EM NITERÓI: VICISSITUDES DA ADMINISTRAÇÃO E DA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE EQUIPAMENTOS PÚBLICOS DA CIDADE.**, apresentado por **Fernanda Rangel de Oliveira**, matrícula **24033048**, sob orientação do(a) **Dr. Frederico José Lustosa da Costa**. A banca examinadora foi constituída pelos seguintes membros:

- 1º Membro (Orientador(a)/Presidente): **Dr. Frederico José Lustosa da Costa**  
2º Membro: **Dr. Wallace de Deus Barbosa**  
3º Membro: **Me. Victor de Wolf Rodrigues Martins**

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:

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** FREDERICO JOSE LUSTOSA DA COSTA  
data: 04/02/2025 19:50:08-0300  
verifique em <https://validar.itl.gov.br>

---

**Dr. Frederico José Lustosa da Costa**  
Presidente da Banca

“Falamos de cultura como eixo construtor da nossa identidade, espaço de construção da nossa cidadania. Dimensão simbólica da existência social brasileira”  
(Gilberto Gil)

## RESUMO

Esta pesquisa investiga a gestão cultural em Niterói, analisando as vicissitudes da administração e da política institucional dos equipamentos públicos da cidade. Examina a evolução histórica das políticas culturais locais, suas estratégias de descentralização e os desafios enfrentados na implementação de modelos de gestão voltados à democratização do acesso à cultura. O estudo busca compreender as interações entre o poder público, a sociedade civil e o setor privado na condução das políticas culturais, explorando os impactos dessas dinâmicas no desenvolvimento urbano e na valorização da identidade cultural do município. Para isso, realiza uma análise documental e bibliográfica, cotejando as práticas institucionais locais com referenciais teóricos da gestão cultural. Além disso, a pesquisa investiga os diferentes modelos de administração adotados nos equipamentos culturais de Niterói, incluindo gestão indireta, parcerias com Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e arranjos intermunicipais. As informações coletadas são interpretadas à luz das transformações políticas e econômicas que moldaram o cenário cultural da cidade, evidenciando as tensões entre continuidade e inovação nas políticas culturais municipais. Dada a complexidade da matéria, a argumentação apresentada busca ser objetiva e sistemática. Ao final, apontam-se reflexões conclusivas sobre os avanços e desafios da gestão cultural em Niterói, além de sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

**Palavras-chave:** Gestão Cultural. Niterói. Administração. Equipamentos Públicos.

## **ABSTRACT**

This research investigates cultural management in Niterói, analyzing the vicissitudes of administration and institutional policies concerning the city's public cultural facilities. It examines the historical evolution of local cultural policies, their decentralization strategies, and the challenges faced in implementing management models aimed at democratizing access to culture. The study seeks to understand the interactions between the government, civil society, and the private sector in shaping cultural policies, exploring the impacts of these dynamics on urban development and the enhancement of the city's cultural identity. To achieve this, the research conducts a documentary and bibliographic analysis, comparing local institutional practices with theoretical frameworks of cultural management. Additionally, it investigates the different administrative models adopted in Niterói's cultural facilities, including indirect management, partnerships with Civil Society Organizations (CSOs), and intermunicipal arrangements. The collected data are interpreted in light of the political and economic transformations that have shaped the city's cultural landscape, highlighting the tensions between continuity and innovation in municipal cultural policies. Given the complexity of the subject, the argumentation presented aims to be objective and systematic. Finally, the study provides conclusive reflections on the advancements and challenges of cultural management in Niterói, along with suggestions for future research on the topic.

**Keywords:** Cultural Management. Niterói. Administration. Public Facilities

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>CONCEITO E ABRANGÊNCIA DA GESTÃO CULTURAL.....</b>	<b>11</b>
<b>HISTÓRIA DA GESTÃO CULTURAL NO BRASIL.....</b>	<b>15</b>
<b>PRIMEIRA REPÚBLICA E ERA VARGAS.....</b>	<b>16</b>
<b>DITADURA MILITAR E REDEMOCRATIZAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>A POLÍTICA CULTURA NA CIDADE DE NITERÓI.....</b>	<b>19</b>
<b>DESCENTRALIZAÇÃO E DEMOCRATIZAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS CULTURAIS.....</b>	<b>24</b>
<b>A GESTÃO MUNICIPAL DA CULTURA EM NITERÓI .....</b>	<b>29</b>
<b>A GESTÃO MUNICIPAL DA CULTURA: IMPASSES E DESAFIOS.....</b>	<b>32</b>
<b>A GESTÃO NOS EQUIPAMENTOS PÚBLICOS DE CULTURA.....</b>	<b>34</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>

## INTRODUÇÃO

A cidade de Niterói, situada à margem oriental da Baía de Guanabara, é reconhecida por sua rica história cultural e social, além de uma gestão pública que ao longo dos anos tem integrado a cultura como instrumento estratégico de transformação urbana e valorização identitária. Desde o final do século XX, iniciativas como o Museu de Arte Contemporânea (MAC) e o Caminho Niemeyer exemplificam a articulação entre políticas culturais e desenvolvimento urbano, promovendo uma nova percepção da cidade em âmbito nacional e internacional.

Com raízes históricas que remontam a 1573, Niterói passou por inúmeras transformações urbanas e culturais, destacando-se pelo dinamismo e pelas políticas voltadas para a promoção do patrimônio histórico e da produção artística. O início de um ciclo político no final dos anos 1980 marcou uma guinada na gestão cultural, consolidando a cultura como um dos pilares do desenvolvimento local. A inserção da cidade no circuito das grandes iniciativas culturais no Brasil foi acompanhada de significativos investimentos em infraestrutura, políticas de descentralização e a criação de equipamentos que fortaleceram o setor artístico e turístico.

Entretanto, a instabilidade da política e as mudanças frequentes na administração pública são aspectos que impactam diretamente a gestão cultural em Niterói. Embora essas mudanças sejam fundamentais para a democracia, trazendo renovação e desenvolvimento às políticas sociais e culturais, também podem gerar "atrasos" administrativos. Esses atrasos reverberam na manutenção de contratos públicos, dificultam o funcionamento cotidiano dos espaços culturais e comprometem a continuidade de programas e projetos de governo.

Em contrapartida, a presença de funcionários de carreira nas instituições públicas representa um alicerce essencial para a estabilidade do setor cultural. Esses profissionais garantem a continuidade do trabalho independentemente das mudanças de governo. Contudo, quando o quadro de funcionários efetivos está defasado ou quando negociações políticas desarticulam as estruturas internas, as instituições públicas sofrem com a perda de eficiência, afetando diretamente a gestão dos equipamentos culturais.

A ideia central deste trabalho é relatar as diversas formas de gestão pública dos equipamentos culturais na cidade de Niterói, exaltando, a exemplo da política cultural

praticada no município, os diversos modelos de administração adotados. Ademais, busca-se analisar os obstáculos, autonomias e instabilidades que esses modelos favorecem às administrações de cada espaço, destacando tanto as potencialidades quanto às limitações enfrentadas no cotidiano da gestão cultural.

No caso de Niterói, há desafios relacionados à desigualdade no acesso a equipamentos culturais e às disparidades regionais. Enquanto bairros como Boa Viagem e Ingá concentram instituições de grande relevância, como o MAC e o Solar do Jambeiro, outras áreas da cidade, especialmente as mais afastadas e de menor renda, ainda sofrem com a falta de investimentos na democratização cultural. Esse cenário reflete não apenas questões locais, mas também a centralização de recursos culturais em escala nacional, como os oriundos da Lei Rouanet, que historicamente favorece regiões mais desenvolvidas, como o Sudeste.

O problema desta pesquisa está relacionado com a questão da gestão cultural no contexto da administração pública municipal. Diante disso, surgem as seguintes indagações: quais são os desafios e as vicissitudes da gestão cultural em Niterói? De que maneira a administração pública conduz as políticas culturais e quais os impactos dessa condução nos equipamentos culturais da cidade? Como os diferentes modelos de gestão influenciam a democratização do acesso à cultura e a sustentabilidade dos projetos culturais?

A gestão cultural em Niterói envolve um conjunto complexo de ações institucionais, políticas públicas e parcerias intersetoriais que buscam equilibrar a preservação do patrimônio, o incentivo à produção artística e a democratização do acesso aos bens culturais. No entanto, desafios como instabilidade administrativa, concentração de investimentos e dificuldades na descentralização dos equipamentos culturais ainda persistem. Assim, este estudo busca compreender as estratégias adotadas pelo município para garantir a efetividade de suas políticas culturais e os obstáculos que limitam sua implementação.

Para entender o problema da pesquisa, estabeleceu-se um objetivo geral e alguns objetivos específicos. O objetivo geral consiste em analisar os modelos de gestão cultural adotados em Niterói, identificando seus desafios, avanços e impactos na administração dos equipamentos culturais públicos da cidade.

Para o alcance deste objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar a estrutura institucional da gestão cultural em Niterói, identificando os órgãos responsáveis pela formulação e execução das políticas culturais municipais.
- b) Examinar os diferentes modelos de administração dos equipamentos culturais da cidade, incluindo gestão indireta, parcerias com Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e associações de amigos.
- c) Avaliar os impactos das políticas culturais na descentralização e democratização do acesso à cultura, considerando a distribuição territorial dos equipamentos e programas culturais.
- d) Identificar as principais dificuldades enfrentadas na implementação e continuidade das políticas culturais, como restrições orçamentárias, descontinuidade administrativa e desafios na captação de recursos.
- e) Contribuir para o debate sobre gestão cultural no contexto municipal, fornecendo subsídios para futuras pesquisas e aprimoramento das políticas públicas culturais em Niterói.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo analisar a gestão cultural em Niterói, destacando suas estratégias, desafios e impactos na dinâmica urbana e social. A pesquisa busca compreender como as políticas culturais têm sido implementadas e como contribuem para a construção da identidade local, ao mesmo tempo em que examina as vicissitudes da administração pública e as desigualdades na distribuição de recursos e no acesso aos bens culturais.

## **CONCEITO E ABRANGÊNCIA DA GESTÃO CULTURAL**

A gestão cultural é um campo profissional que emerge da necessidade de estruturar e organizar as práticas culturais em um mundo cada vez mais complexo e interconectado. Segundo Alfons Martinell 2001, p. 12, “a gestão cultural implica uma valorização dos intangíveis e assumir a gestão do opinável e subjetivo, circulando entre a necessária avaliação de seus resultados e a visibilidade de seus aspectos qualitativos”. Isso significa que o gestor cultural não apenas administra recursos e projetos, mas

também lida com aspectos simbólicos, subjetivos e criativos da cultura, exigindo sensibilidade e capacidade de mediação entre diferentes interesses e atores.

Nesse sentido, a gestão cultural não pode ser compreendida dentro de um marco epistemológico único, pois sua prática é, antes de tudo, um “encargo social” que profissionaliza um número significativo de pessoas em resposta às necessidades da sociedade contemporânea. Ou seja, não se trata de uma ciência exata ou de um campo disciplinar rigidamente definido, mas de uma atividade que se nutre de diversas áreas do conhecimento, como economia, sociologia, história, administração e comunicação (Martinell, 2001).

A gestão cultural é uma disciplina que se desenvolveu para administrar e potencializar os recursos do setor cultural, garantindo que bens e serviços culturais alcancem a sociedade de forma eficaz e acessível. Diferente de outras formas de gestão, a gestão cultural envolve um equilíbrio delicado entre a administração de recursos, a valorização da identidade e da diversidade cultural, e a busca pela sustentabilidade econômica e social das iniciativas culturais (López, 2003).

O conceito de gestão cultural é amplo e se relaciona com a administração de espaços, eventos, políticas e projetos culturais. Segundo Bernárdez López, “a administração dos recursos de uma organização cultural visa oferecer um produto ou serviço que alcance o maior número de público, garantindo-lhes a máxima satisfação” (López, 2003). Seu objetivo principal não se limita à maximização de lucros, mas busca garantir a difusão e o acesso à cultura, promovendo sua importância dentro do desenvolvimento humano e social. A gestão cultural se torna essencial na manutenção e fortalecimento da identidade dos povos, da democratização da cultura e do incentivo à criatividade e inovação (Martinell, 2005).

Uma das características fundamentais da gestão cultural é a sua constante relação com o setor público. Muitas vezes, as políticas culturais são elaboradas por instituições governamentais que buscam garantir o acesso à cultura como um direito fundamental. No entanto, há também uma forte presença da iniciativa privada, incluindo fundações, empresas culturais e organizações não governamentais, que atuam na produção e difusão de bens culturais (López, 2003).

Os modelos de gestão cultural variam conforme o contexto e os objetivos das iniciativas. Existem organizações culturais voltadas para a produção artística, como companhias de teatro e produtoras de cinema; instituições que trabalham com a preservação patrimonial, como museus e arquivos históricos; e iniciativas que promovem a educação e a formação cultural, como escolas de arte e centros culturais. Além disso, um dos desafios da gestão cultural é encontrar formas de financiamento sustentáveis, seja por meio de subsídios públicos, patrocínios privados, bilheteria ou financiamento coletivo (Martinell, 2005).

No campo internacional, a gestão cultural também se conecta à cooperação para o desenvolvimento, uma vez que a cultura desempenha um papel fundamental na construção de sociedades mais justas e inclusivas. Martinell (2005) destaca que a cultura pode ser considerada um fator essencial para o desenvolvimento sustentável, promovendo a coesão social e a inovação econômica. Projetos culturais podem fomentar a coesão social, impulsionar a economia criativa e promover o respeito à diversidade. A gestão cultural, nesse sentido, se configura como um instrumento estratégico para fortalecer a identidade local e, ao mesmo tempo, estimular o intercâmbio cultural global (López, 2003).

Dessa maneira, a gestão cultural se destaca como uma área complexa, que exige conhecimento em diversas disciplinas, como administração, políticas públicas, economia e sociologia. Seu papel vai além da simples administração de recursos; trata-se de uma atuação que busca potencializar o valor simbólico e econômico da cultura, garantindo seu impacto positivo na sociedade e contribuindo para o desenvolvimento humano em suas múltiplas dimensões (Martinell, 2005).

A gestão cultural pode ser compreendida, portanto, como um conjunto de ações, estratégias e práticas voltadas para o planejamento, execução e avaliação de atividades culturais. Trata-se de uma área que interliga conhecimentos das ciências sociais, administração, comunicação e produção cultural, buscando garantir a sustentabilidade e acessibilidade das manifestações culturais (Fernandes, 2019)

Diferente de uma gestão empresarial tradicional, a gestão cultural tem particularidades que envolvem a valorização da diversidade, da identidade e da inclusão social. Como destaca Rubim (2019), além de lidar com administração financeira, de

pessoal e infraestrutura, a gestão cultural deve considerar o impacto simbólico e social da cultura, promovendo espaços de diálogo e expressão (Rubim, 2019).

Segundo Mendinhos (2012), a gestão cultural também se insere no contexto das indústrias criativas, abrangendo desde organizações públicas até iniciativas privadas e do terceiro setor. O campo da gestão cultural se caracteriza pela necessidade de adaptação contínua a fatores econômicos, políticos e sociais, exigindo modelos flexíveis e responsivos.

A atividade da gestão cultural pode ser praticada tanto pelo setor público quanto pelo setor privado e sociedade civil. A gestão de equipamentos culturais, como teatros, museus e centros culturais, integra um conjunto de estratégias que vão desde a captação de recursos até o desenvolvimento de audiências e a promoção do acesso à cultura:

A gestão cultural abarca diferentes modalidades de objetos sobre os quais atua, recorrendo a uma diversidade de mecanismos e instrumentos de planejamento, execução e gerenciamento. Seus objetos de atuação podem ser as artes, o patrimônio, a memória, as manifestações da cultura popular, a cultura de massa. E essas diferentes formas de expressão cultural não competem, exclusivamente, ao poder público. A gestão cultural pode (e deve) ser competência da sociedade civil, seja através de organizações lucrativas, não lucrativas, ou profissionais independentes (Fernandes, 2019, p. 34).

Nesse sentido, a gestão cultural também envolve uma dimensão política, pois sua implementação depende de políticas públicas e de financiamento. O gestor cultural, nesse sentido, deve ser capaz de articular redes de colaboração entre agentes públicos e privados, garantindo condições para que as atividades culturais se desenvolvam de maneira contínua e eficaz (Rubim, 2019).

De forma geral, a gestão cultural requer uma visão integrada e interdisciplinar para lidar com os desafios do setor. Isso implica na compreensão das políticas culturais, na elaboração de estratégias de financiamento e na adoção de abordagens inovadoras que favoreçam a expansão e democratização do acesso à cultura (Mendinhos, 2012).

## HISTÓRIA DA GESTÃO CULTURAL NO BRASIL

A história da gestão cultural no Brasil remonta ao período colonial, quando os primeiros equipamentos culturais foram estabelecidos sob a gestão de autoridades religiosas e mecenas. A cultura era fortemente influenciada pelos valores europeus, especialmente portugueses, sendo a Igreja Católica a principal instituição promotora e gestora de expressões culturais, como a música sacra, o teatro religioso e a arte barroca. Os jesuítas foram responsáveis por construir escolas, bibliotecas e centros culturais que promoviam o ensino de artes e letras (Fernandes, 2019).

No século XVIII, surgiram os primeiros teatros e casas de ópera, administrados por comerciantes e aristocratas locais. De acordo com Fernandes (2019), essa tendência chegou ao Brasil Colônia, primeiramente em Minas Gerais, em 1730, e depois em outros estados como Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco e São Paulo, com a construção das "casas da ópera". Nesses espaços, eram encenadas diversas formas de expressão artística, como música, teatro, dança, mágica e oratórias:

[...] as casas de ópera eram espaços fechados, administrados comercialmente, empregando corpos mais ou menos estáveis de atores, cantores e músicos, onde representações dramáticas profissionais eram apresentadas mediante a cobrança de ingressos. Apenas excepcionalmente, em datas festivas e com apoio financeiro dos poderes públicos, uma casa da ópera comercial poderia apresentar espetáculos gratuitos, ou para convidados especiais. (BUDASZ, 2008, p. 22)

Ainda nesse período, por volta de 1767, foram construídos os primeiros teatros no Brasil como o Teatro do Padre Ventura (1767) e o Teatro de Manuel Luís (1769), no Rio de Janeiro, e o Teatro São João (1812), em Salvador. Nesse período, a gestão cultural desses lugares envolviam então a seleção e supervisão da equipe – com destaque para os artistas –, a organização da programação, a comercialização de bilhetes para diferentes setores do público, como área comum, camarotes e varandas, além da interlocução com órgãos governamentais em questões relacionadas a permissões, financiamentos, presença de autoridades e conservação do local.

Mais tarde, com a chegada da corte portuguesa ao Brasil em 1808, houve um notável impulso para a gestão cultural, incluindo a criação do Teatro São João (1812), a Biblioteca Real (1814), a Escola Real das Ciências, Artes e Ofícios (1816) e o Museu Real (1818). De acordo com Fernandes (2019), ainda que esses avanços não tenham

acontecido como uma política sistemática de cultura, acabaram impulsionando o surgimento de novas organizações culturais, com destaque para o circo e a Imperial Academia de Música e Ópera Nacional (1857).

## **PRIMEIRA REPÚBLICA E ERA VARGAS**

No início do século XX, com a Segunda República, a gestão cultural assume novos rumos, alinhando-se à política cultural nascente. Mário de Andrade é considerado um dos pioneiros na área, dirigindo o Departamento de Cultura de São Paulo entre 1935 e 1937. No mesmo período, em âmbito federal, o ministro da Educação e Saúde Pública, Gustavo Capanema (1934-1945), destacou-se como figura central na política e gestão culturais. Ele criou os primeiros órgãos governamentais voltados ao desenvolvimento da cultura, incluindo a Superintendência de Educação Musical e Artística, o Instituto Nacional de Cinema Educativo e o Serviço de Radiodifusão Educativa (1936), além do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, do Serviço Nacional de Teatro e do Instituto Nacional do Livro (1937). De acordo com Fernandes, 2019, p. 38:

A institucionalização da cultura, a partir da década de 1930, cria um campo de atuação formal da gestão cultural, de dentro do estado republicano, ainda que autoritário. A cultura era reconhecida como arte e patrimônio, fundamentalmente, e a política cultural estava atrelada à política educacional, devendo cumprir um papel civilizador e construtor da nação. Muitos artistas e intelectuais foram cooptados pelo estado varguista para colaborar com a gestão cultural, a exemplo do próprio Mário de Andrade, que elaborou o anteprojeto do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), o músico e compositor Heitor Villa-Lobos que criou e dirigiu a Superintendência de Educação Musical e Artística, ou mesmo o poeta Carlos Drummond de Andrade, que exerceu a função de chefe de gabinete de Gustavo Capanema.

Ademais, Fernandes, 2019, p. 38 salienta que a rádio teve um importante papel nesse período, pois, eram “mais do que um novo formato de disseminação de notícias e propagandas, as rádios eram produtoras e veículos de conteúdos culturais: programas de música erudita e popular, programas de auditório, concursos, series, radionovela”. O cinema também teve um papel essencial, com o surgimento de estúdios cinematográficos pioneiros, como a Cinédia (1930), a Atlântida (1941) e a Vera Cruz (1949). Essas iniciativas transformaram o cenário do setor, elevando a produção nacional para uma média de 27 filmes anuais entre 1951 e 1955 (ORTIZ, 2001). Esse novo panorama impôs

desafios inéditos à gestão cultural, que passou a demandar competências diversificadas para administrar os diferentes aspectos envolvidos, desde questões burocráticas e comerciais até tecnológicas e comunicacionais (Fernandes, 2019).

## **DITADURA MILITAR E REDEMOCRATIZAÇÃO**

Durante a Ditadura Militar (1964-1985), a gestão cultural sofreu forte censura e intervenção estatal, mas também houve avanços na estrutura institucional. Foram criadas a Embrafilme (1969) para fomentar o cinema nacional e a Funarte (1975) para incentivar as artes cênicas. A cultura foi instrumentalizada como meio de controle social e propaganda política:

Com a Ditadura civil-militar, de 1964 a 1985, a gestão cultural segue o ritmo da mudança impresso pelo capitalismo brasileiro em formação. O estado repressor enxergava a cultura como estratégica para o seu projeto político. O Estado deixa às empresas privadas a administração dos meios de comunicação de massa e investe sobretudo na esfera do teatro (Serviço Nacional do Teatro), do cinema (EMBRAFILME), do livro didático (Instituto Nacional do Livro), das artes e do folclore (FUNARTE) (ORTIZ, 2006, p. 87-88).

Com a redemocratização na década de 1980, o Ministério da Cultura foi criado em 1985, institucionalizando a gestão cultural pública e promovendo a descentralização dos recursos. A Lei Rouanet (1991) representou um marco na captação de recursos para o setor, permitindo que empresas e indivíduos destinassem parte de seus impostos para o financiamento de projetos culturais. Fernandes (2019), destaca que esse processo acabou impulsionando a criação da profissionalização da gestão cultural, pois, exigiam-se indivíduos que soubessem “transitar entre a dinâmica do estado – leis, normas, procedimentos, formulários, documentação etc. –, da iniciativa privada – marketing, publicidade, relações públicas, comunicação institucional etc. – e do produto cultural – artista, grupo, espetáculo, festival, publicação, filme etc.– para o qual buscavam apoio” (Fernandes, 2019, p. 42). Assim, o primeiro curso superior em produção cultural brasileiro foi criado em 1995, na Universidade Federal Fluminense (UFF) no Rio de Janeiro e, no ano seguinte, em 1996, na Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Em 2003, a política cultural brasileira dá mais um passo em direção a sua expansão, considerando a cultura em três dimensões: simbólica, cidadã e econômica. O

governo foca na construção do Sistema Nacional de Cultura (SNC), promovendo maior participação da sociedade civil e integração entre os entes federativos. São criados canais de diálogo, como conferências de cultura e a reestruturação do Conselho Nacional de Política Cultural.

Com a Emenda Constitucional 71/2012, o SNC é oficialmente implantado, estruturando conselhos, planos, financiamento e indicadores culturais. O Ministério da Cultura passa a apoiar estados e municípios, reformula a Lei Rouanet, implementa o Sistema Brasileiro de Museus (Ibram) e elabora o segundo Plano Nacional de Cultura com ampla participação popular. O Programa Cultura Viva criado em 2004 impulsiona pequenos projetos culturais, fortalecendo a cultura de base comunitária, popular e tradicional em todo o país, descentralizando os recursos públicos que são direcionados aos Pontos de Cultura e fortalecendo a diversidade cultural e a participação social.

Contudo, Fernandes (2019, p. 44), diz que esse “respiro democrático” do ministério da cultura durou pouco mais de uma década e trouxe impactos significativos, porém:

A crise política e econômica vivida no Brasil, a partir de 2014, reflete duramente sobre a gestão cultural. Os baixos orçamentos públicos reduzem os investimentos em cultura e o Minc passa por uma crise interna, nada menos que oito ministros ocupam a função no decorrer de oito anos (2011 a 2018). Em 2016 o ministério voltou a ser extinto e recriado, num intervalo de apenas 11 dias. Em 2019, depois de empossado o presidente ultradireitista eleito, a cultura foi reduzida a uma Secretaria Especial. A gestão cultural volta a ser desafiada (Fernandes, 2019, p. 44).

Nos últimos anos, a gestão cultural tem enfrentado desafios políticos e econômicos significativos, incluindo o desmonte de estruturas públicas de fomento e cortes orçamentários (Rubim, 2019). Nesse sentido, embora a gestão cultural no Brasil tenha evoluído de um modelo elitista para um sistema mais inclusivo e diversificado, o fortalecimento de políticas públicas e a profissionalização do setor são essenciais para garantir a continuidade e expansão das manifestações culturais no Brasil (Mendinhos, 2012).

## **A POLÍTICA CULTURA NA CIDADE DE NITERÓI**

Niterói, situada à margem oriental da Baía de Guanabara e com uma rica história cultural e social, tornou-se um exemplo significativo de como as políticas culturais podem ser utilizadas como instrumentos de transformação urbana e afirmação identitária. Ao longo de sua história, a cidade desenvolveu diversas iniciativas para valorizar sua cultura, destacando-se as intervenções relacionadas ao Museu de Arte Contemporânea (MAC) e ao Caminho Niemeyer. Essas ações não apenas transformaram o espaço físico, mas também redefiniram a percepção de Niterói no cenário nacional e internacional (Luz, 2008).

Fundada oficialmente em 1573, Niterói atravessou diversas transformações urbanas ao longo dos séculos. Durante o período colonial, a presença jesuítica e a produção agrícola moldaram seu desenvolvimento inicial. Com a instalação da Corte portuguesa no Rio de Janeiro em 1808, a região passou a ter maior relevância estratégica, culminando na criação da Vila Real da Praia Grande em 1819. Posteriormente, a cidade foi elevada à condição de capital da província do Rio de Janeiro em 1835, consolidando sua importância regional (Luz, 2008).

A urbanização de Niterói seguiu planos racionais, como o Plano de Edificação da Vila Real da Praia Grande (1819), que delineou ruas perpendiculares e praças ajardinadas. No século XX, a cidade experimentou intensas obras de modernização, incluindo a abertura da Avenida Amaral Peixoto e a construção de importantes edifícios públicos. Contudo, a perda do status de capital estadual em 1975, após a fusão dos estados da Guanabara e do Rio de Janeiro, levou a um declínio econômico e à degradação de parte do centro urbano (Luz, 2008).

De acordo com Nigromonte et al. (2018), o conceito de "política cultural" refere-se a um conjunto planejado e estruturado de ações destinadas a gerar impacto nos sistemas de produção e consumo cultural. Em Niterói, a cultura passou a ocupar uma posição central na agenda política municipal a partir de 1989, marco que coincidiu com o início de uma longa gestão do Partido Democrático Trabalhista (PDT), reconhecido por sua orientação voltada para pautas sociais. Foi nesse período que a cidade passou por uma transformação significativa, especialmente em relação aos empreendimentos arquitetônicos, destacando-se as obras de Oscar Niemeyer, além de um expressivo

investimento em infraestrutura para a recuperação de imóveis antigos - estratégia que visava transformar a cidade em um polo cultural e turístico - Esses imóveis, posteriormente, foram transformados em patrimônios culturais, reforçando a vocação cultural da cidade.

De acordo com Nigromonte et al., (2018), esse longo ciclo de governos pedetistas proporcionou um ambiente político estável, essencial para o desenvolvimento de um projeto urbano abrangente. Esse projeto incluiu tanto reformas quanto novas construções arquitetônicas, alinhadas à valorização cultural. “Naquele momento, caracterizado pela elevação da qualidade de vida do cidadão niteroiense, a cultura foi abordada como assunto primordial no processo de construção de uma imagem de cidade moderna” (Nigromonte *et al*, p. 14, 2018).

A gestão cultural dessa época foi conduzida por meio de administração direta, configurando-se como uma política de governo. Os autores destacam que “Niterói passou a ser, cada dia mais, vista como uma cidade vocacionada para a atividade cultural” (Nigromonte et al, p. 14, 2018). A cidade, reconhecida como um celeiro de artistas, encontrou na potencialização dos movimentos culturais uma estratégia essencial para fortalecer o setor artístico e a economia cultural local:

O ciclo pedetista criou uma política cultural com ênfase em patrimônio, produção e difusão artística, além de eventos de intercâmbio. Tal conjunto de iniciativas conferiu status e refinamento ao projeto cultural posto em prática, conectando-o com as classes média e alta, naquele momento em crescimento na cidade. Por meio de uma política que reconheceu as tradições niteroienses e apontou para uma atualização com o cenário contemporâneo, Niterói passou a ser, cada dia mais, vista como uma cidade vocacionada para a atividade cultural (Nigromonte et al., p. 16, 2018).

Nesse contexto, o Museu de Arte Contemporânea (MAC), projetado por Oscar Niemeyer e inaugurado em 1996, emergiu como o principal símbolo dessa política cultural. A arquitetura futurista do MAC, localizada estrategicamente na enseada de Boa Viagem, transformou-se em um ícone visual de Niterói, contribuindo para a construção de uma nova identidade urbana. Paralelamente, o Caminho Niemeyer, iniciado em 1999, buscou ampliar o legado arquitetônico e cultural da cidade, com a proposta de construir um corredor monumental de obras do famoso arquiteto ao longo da orla.

O MAC não apenas redefiniu a paisagem de Niterói, mas também desempenhou um papel crucial na reposição da cidade no cenário cultural global. Sua inauguração atraiu a atenção da mídia internacional, consolidando Niterói como um destino turístico e cultural. Além disso, o museu abrigou a coleção de arte contemporânea de João Sattamini, ampliando as possibilidades de fruição artística para a população local e visitantes (Luz, 2008).

Entretanto, a integração do MAC com a comunidade niteroiense enfrentou desafios. Muitos moradores consideravam o museu um “disco voador”, demonstrando estranheza diante de sua formação vanguardista. Apesar disso, esforços foram feitos para aproximar a população, como o desenvolvimento de projetos de inclusão social e a realização de eventos culturais. Ainda assim, o consumo predominante do MAC permaneceu visual, reforçando seu papel como ícone estético e turístico.

O Caminho Niemeyer foi concebido como um projeto ambicioso para consolidar Niterói como a cidade com o maior conjunto de obras de Oscar Niemeyer, depois de Brasília. Planejado para incluir nove edifícios, como o Teatro Popular e o Memorial Roberto Silveira, o projeto visava impulsionar o turismo cultural e revitalizar áreas degradadas.

No entanto, a execução do Caminho Niemeyer enfrentou numerosos desafios. A demora na conclusão das obras, conflitos de interesse e ajustes legislativos dificultaram a materialização integral do projeto. Até hoje, algumas estruturas planejadas não foram finalizadas, comprometendo parcialmente o impacto esperado. Ainda assim, o Caminho Niemeyer atraiu atenção internacional, com esforços da Embratur para que fosse reconhecido como Patrimônio Mundial pela UNESCO.

Posteriormente, em 2002, Niterói deu início a uma nova fase das políticas culturais, buscando maior proximidade com a população. Segundo Nigromonte et al. (2018), o destaque desse período foi o programa “Cultura para Todos”, estruturado em duas iniciativas. A primeira promovia apresentações gratuitas em espaços públicos, como praças e monumentos, com infraestrutura básica e artistas locais, tornando a cultura mais acessível à população. A segunda oferecia oficinas culturais em áreas periféricas, ministradas por artistas da comunidade, com atividades em música, teatro e artes visuais,

fomentando a inclusão social de populações historicamente marginalizadas. De acordo com Nigromonte et al., 2018, p.19:

Com o “Cultura para Todos”, eram produzidas em média 60 atividades mensais, todas gratuitas e, em grande medida, orientadas para além das áreas mais abastadas da cidade. Pela primeira vez, a política cultural municipal atuou de maneira estruturante em territórios da Zona Norte e Região Oceânica, tais como Fonseca, Santa Bárbara, Ilha da Conceição, Engenhoca, Barreto, Jacaré, Cafubá e Piratininga, entre outros.

Na mesma época, as políticas culturais voltadas à democratização ganharam impulso graças ao contexto político nacional, marcado pela atuação do então Ministro da Cultura, o cantor Gilberto Gil. Ele defendeu com bastante afinco a democratização do acesso aos bens culturais, e muitos de seus projetos reverberaram na cidade de Niterói, fortalecendo as políticas já existentes no município. Destaca-se, nesse período, o programa Cultura Viva. Ainda no mesmo período destaca-se o programa Aprendiz – Música na Escola, ainda ativo e que tem o objetivo de promover a inclusão social por meio da educação musical. Em Niterói, oferece iniciação musical, prática de instrumentos, coro e experiência orquestral para alunos da rede municipal de ensino, integrando música erudita e cultura popular (Nigromonte et al., (2018).

Fazendo um paralelo com o cenário atual, observa-se que a política cultural de Niterói permanece alinhada com a ampliação de seus patrimônios culturais. Esse movimento inclui não apenas a restauração de imóveis antigos destinados a atividades culturais, mas também a descentralização desses equipamentos, promovendo maior acesso cultural para diferentes regiões da cidade. Essa iniciativa visa democratizar o acesso à cultura e consolidar a identidade local, reforçando o papel de Niterói como referência no cenário cultural brasileiro.

Essa estabilidade contrasta com os cenários estadual e nacional, marcados por grandes inconstâncias nos últimos anos. No âmbito estadual, por exemplo, o Rio de Janeiro enfrentou uma descontinuidade no apoio ao carnaval carioca, enquanto, no plano nacional, o governo do ex-presidente Jair Bolsonaro extinguiu o Ministério da Cultura entre 2019 e 2022. Em contrapartida, Niterói manteve uma política cultural consistente, com aumentos progressivos nos investimentos do setor.

Os gestores municipais frequentemente destacam os retornos econômicos gerados pela cultura, que impactam positivamente a qualidade de vida da população, o turismo e o

mercado imobiliário. Um exemplo emblemático é o projeto do “Novo Centro” da cidade, onde empreendimentos imobiliários utilizam pontos turísticos e espaços culturais, como o Museu de Arte Contemporânea (MAC) e o Caminho Niemeyer, como elementos de valorização em suas campanhas publicitárias.

Fica evidente que Niterói tem conseguido articular desenvolvimento econômico e infraestrutura urbana com políticas culturais bem estruturadas. Essa abordagem compreende a cultura em seu sentido simbólico, como um elemento essencial na produção da identidade local, com foco no desenvolvimento social. Além disso, ao priorizar a cultura como ferramenta de transformação, a cidade reafirma seu compromisso com um modelo de governança que alia inclusão social, inovação e sustentabilidade.

Nesse sentido, as políticas culturais de Niterói, além de impulsionar o turismo, promoveram a reconfiguração da identidade local. A cultura foi tratada como recurso estratégico para gerar valor simbólico e econômico, fortalecendo o senso de pertencimento dos moradores. Campanhas como “Niterói eu adoro” e a criação de órgãos como o Departamento de Proteção e Reabilitação do Patrimônio Cultural (DEPAC) consolidaram essa estratégia.

Essas iniciativas também estimularam o debate público sobre o papel da cultura na sociedade. Gestores, artistas e moradores participaram de discussões sobre os rumos das intervenções urbanas e culturais, evidenciando a pluralidade de visões e interesses. Essa participação coletiva contribuiu para a formulação de uma política cultural mais inclusiva e representativa.

A experiência de Niterói demonstra como as políticas culturais podem ser ferramentas poderosas para a transformação urbana e social. Por meio de iniciativas como o MAC e o Caminho Niemeyer, a cidade reafirmou sua identidade e conquistou destaque no cenário nacional e internacional. Apesar dos desafios enfrentados, essas intervenções ilustram o potencial da cultura como vetor de desenvolvimento, promovendo não apenas a revitalização física, mas também a renovação simbólica de uma cidade.

## DESCENTRALIZAÇÃO E DEMOCRATIZAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS CULTURAIS

A concentração de equipamentos culturais em determinadas áreas é uma realidade que limita o alcance das políticas públicas. Em Niterói, grande parte dos equipamentos culturais encontra-se no centro e em bairros de maior visibilidade, como Boa Viagem e Ingá, locais que abrigam o MAC e o Solar do Jambeiro. Embora essas estruturas atraiam turismo e consolidem a imagem da cidade, sua localização reflete desigualdades históricas no acesso à cultura.

O isolamento do espaço social decorre diretamente da relação entre os agentes produtores do espaço urbano. No sistema capitalista, observa-se que os indivíduos com alto poder aquisitivo são beneficiados, enquanto pessoas de baixa renda são frequentemente forçadas a morar em áreas subalternas ou afastadas, muitas vezes escondidas da visibilidade. Embora o sistema capitalista seja permeado por dinâmicas excludentes, é no isolamento do espaço social, fruto da produção do espaço urbano, que essas formas se tornam mais evidentes. Esse fenômeno espacial constitui um problema significativo, que abre espaço para reflexões e críticas sobre as cidades contemporâneas.

Quando se analisa a exclusão sócio-espacial, percebe-se que o foco principal recai sobre o isolamento residencial. A casa, atualmente, deixou de ser apenas um espaço de habitação; construir moradias tornou-se um produto no mercado imobiliário. Esse aspecto é evidente na maioria das metrópoles brasileiras, onde o tema tem sido amplamente debatido entre geógrafos e especialistas. Além disso, nota-se que a segregação espacial não se limita às diferenças residenciais. Ela também se reflete na ausência de serviços públicos, na falta de presença do estado, na precariedade do saneamento básico, na violência generalizada, na miséria e na falta de acesso à cultura.

A desigualdade é identificada como a principal causa desse fenômeno, cujas consequências vão muito além da estética espacial. Elas impactam diretamente uma grande maioria que vive e resiste nessas metrópoles, revelando a necessidade urgente de soluções mais inclusivas e humanas para lidar com essas questões:

O fenômeno da segregação tornou-se objeto de preocupação de sociólogos e planejadores desde a primeira metade do século XX, de início, debruçada na separação e discriminação etnorracial, nos Estados Unidos, rapidamente ampliou-se os debates englobando as questões da divisão social do trabalho nos países europeus. Nas décadas recentes, as discussões globais acerca da segregação englobam aspectos mais amplos, como o acesso aos serviços básicos, caracterização do trabalho, distribuição de renda, acesso à cultura, a mobilidade urbana e a exposição à violência e demais mazelas. A segregação social pode ser vista como

resultado de uma sociedade capitalista, desigual e elitista (Santana et al,2020,p.63).

A implementação da Operação Urbana Consorciada (OUC) é um exemplo claro desse processo. Esse instrumento de gestão urbana, regulamentado pelo Estatuto da Cidade (Lei Federal 10.257/2001), prometia requalificar áreas centrais da cidade, promovendo a integração de usos residenciais, comerciais e de serviços. No entanto, a execução do plano expôs profundas contradições e gerou impactos desiguais para as comunidades mais vulneráveis (Martins, 2017).

O projeto da OUC em Niterói delimitou uma área de aproximadamente 3,8 km<sup>2</sup> no Centro, abrangendo bairros como Boa Viagem, Gragoatá e Ponta D'Areia. No entanto, comunidades carentes situadas entre o Centro e a orla de Boa Viagem foram deliberadamente excluídas do perímetro da operação. Essas áreas, marcadas por ocupações precárias e consideradas de interesse social, foram deixadas de fora sob a justificativa de reduzir a complexidade e os custos de implantação do projeto (Martins, 2017).

Essa exclusão resultou na ausência de investimentos diretos nas comunidades vulneráveis, como o Morro do Palácio e Santana. Apesar de serem diretamente impactadas pela valorização imobiliária e pelas transformações urbanísticas no entorno, essas comunidades foram excluídas dos benefícios proporcionados pela OUC. Tal medida contrasta com os princípios do Estatuto da Cidade, que determina a promoção de melhorias sociais e a justa distribuição dos benefícios urbanísticos (Martins, 2017).

A exclusão das áreas de interesse social evidenciou a falta de compromisso com uma agenda inclusiva. Embora o plano tenha anunciado transformações urbanísticas como a construção de ciclovias, requalificação de praças e ampliação de infraestrutura, ele também priorizou setores privilegiados, como o entorno do Museu de Arte Contemporânea. Tal estratégia resultou no aumento da segregação socioespacial e na exclusão de populações de baixa renda.

A prática recorrente de gentrificação também é observada:

Tal estratégia é conhecida no Urbanismo como 'gentrificação' ou expulsão de pequenos e pobres proprietários ou posseiros que são os únicos atores envolvidos no processo de renovação urbana que não obtêm valorização de seu patrimônio (Martins, 2017,p.86).

A região central abriga equipamentos culturais importantes, como a Biblioteca Parque de Niterói, a Casa Norival de Freitas, que sedia o Projeto Aprendiz, e o Caminho Niemeyer, que inclui o Memorial Roberto Silveira, o Teatro Popular e a Praça do Povo,

locais que recebem grande parte dos eventos da cidade. Também na região está o Theatro Municipal e, na Zona Sul, o Reserva Cultural, com a Sala Nelson Pereira dos Santos e o futuro Museu do Cinema; o Museu de Arte Contemporânea (MAC); o Macquinho; o Solar do Jambeiro; e o Museu Janete Costa de Arte Popular. Esses espaços estão localizados a curta distância uns dos outros, sendo possível percorrê-los com uma caminhada de aproximadamente 30 minutos. Em Icaraí, há ainda o Centro Cultural Paschoal Carlos Magno, situado no Campo de São Bento, também gerido pela prefeitura.

Por outro lado, a Zona Norte, que concentra uma população de menor renda e baixa escolaridade, apresenta um cenário muito diferente. O acesso aos bens culturais se limita a praças mal estruturadas, dois jardins botânicos e algumas casas de shows que enfrentam desafios financeiros e burocráticos. Apesar disso, avanços foram realizados. Em 23 de julho de 2024, foi assinada a ordem de início das obras do primeiro Centro Cultural da Zona Norte, localizado em um casarão histórico na Alameda São Boaventura, no bairro do Fonseca. Segundo o projeto, o espaço, com área de 2.134 m<sup>2</sup>, contará com biblioteca, sala de leitura, brinquedoteca, coworking, corredores expositivos, salões multiuso e ambientes restaurados com móveis originais.<sup>1</sup>

A situação da Região Oceânica segue um padrão semelhante. Embora a região tenha alto índice de renda e acesso privilegiado às praias, comunidades carentes enfrentam dificuldade de acesso aos equipamentos culturais. A mobilidade urbana é outro fator que agrava a exclusão cultural, considerando os desafios no deslocamento e na oferta de transporte público. Contudo, avanços também ocorreram. Em 21 de setembro de 2024, foi inaugurado o primeiro centro cultural da região, o Centro EcoCultural Sueli Pontes, localizado no Parque Orla Piratininga Alfredo Sirkis. O espaço promove atividades interativas e educativas com foco na conscientização ambiental e na recuperação da Lagoa de Piratininga, utilizando tecnologia e exposições imersivas.<sup>2</sup>

Contudo, nos últimos anos, foram implementadas iniciativas que buscavam descentralizar as atividades culturais. O programa “Cultura para Todos” e a criação de oficinas em áreas periféricas são exemplos notáveis. Esses projetos levaram a produção cultural para locais como Fonseca, Santa Bárbara e Piratininga. “Pela primeira vez, a

---

<sup>1</sup>Cf: <https://cidadedeniteroi.com/cultura/comecam-as-obras-do-centro-cultural-da-zona-norte-de-niteroi/>

<sup>2</sup>

Cf: [https://cidadedeniteroi.com/cidades/niteroi-ganha-parque-com-novo-espaco-ambiental-e-cultural/#google\\_vignette](https://cidadedeniteroi.com/cidades/niteroi-ganha-parque-com-novo-espaco-ambiental-e-cultural/#google_vignette).

política cultural municipal atuou de maneira estruturante em territórios da Zona Norte e Região Oceânica” (Nigromonte et al, p. 19, 2018).

A descentralização também está ligada à inclusão de periferias na produção cultural da cidade. Niterói tem se destacado pela organização de eventos culturais como rodas de samba, apresentações de teatro comunitário e oficinas de arte urbana, permitindo que diferentes expressões culturais floresçam em bairros antes marginalizados.

A acessibilidade, tanto física quanto simbólica, é um aspecto crucial das políticas culturais. Niterói deu passos significativos na promoção da acessibilidade em seus equipamentos culturais, mas os desafios persistem. A ausência de transporte público eficiente para algumas áreas onde estão localizados os principais equipamentos culturais dificulta o acesso das populações de baixa renda. Além disso, barreiras arquitetônicas ainda são comuns, limitando a participação de pessoas com deficiência.

A inclusão também deve ser analisada sob a perspectiva da representatividade. Embora programas como os Pontos de Cultura tenham promovido a produção cultural em comunidades marginalizadas, há uma demanda por políticas que reconheçam e estimulem a diversidade cultural de maneira mais ampla. Isso inclui o fortalecimento das culturas populares e a valorização de manifestações afro-brasileiras e indígenas. “O alinhamento entre a gestão municipal e o Ministério da Cultura reforçou iniciativas descentralizadas como o programa Cultura Viva, que mobilizou recursos e conhecimento para as periferias” (Nigromonte et al, p. 20, 2018).

Para que a inclusão seja realmente efetiva, é essencial investir na formação de agentes culturais comunitários. Esses agentes podem atuar como mediadores entre as comunidades e os equipamentos culturais, promovendo maior participação e representação. Nigromonte et al. (2018) enfatiza a necessidade de capacitação contínua para que os profissionais da cultura possam atender às demandas das populações locais.

Assim, embora o direito à cultura seja reconhecido pela Constituição Federal de 1988 como um dos direitos fundamentais dos cidadãos brasileiros, sua concretização requer políticas públicas que promovam o acesso equitativo aos bens culturais. Em Niterói, a Lei 3185, que criou o Sistema Municipal de Cultura, é uma conquista importante nesse sentido, pois estabelece instrumentos de financiamento como o Fundo Municipal de Cultura e incentivos fiscais.

Por fim, é essencial considerar o papel das políticas culturais na formação de uma sociedade mais equitativa e democrática. A cultura não é apenas um espaço de fruição, mas também um campo de produção de significados, memórias e identidades. Garantir o direito à cultura significa reconhecer e valorizar a pluralidade de expressões culturais presentes em Niterói.

Outro aspecto essencial do direito à cultura é a preservação do patrimônio cultural. Em Niterói, iniciativas como a restauração do Teatro Municipal João Caetano e do Solar do Jambeiro representam avanços importantes. No entanto, há uma demanda crescente por ações que incorporem o patrimônio imaterial, como festas populares, tradições culinárias e saberes ancestrais.

Nos últimos anos, a cidade de Niterói tem se destacado por sua promessa de descentralização e democratização dos equipamentos culturais públicos. Esta iniciativa, fruto de anos de discussão e articulação, representa um esforço significativo em prol do acesso igualitário à cultura. No entanto, essa política também revela disparidades estruturais, especialmente ao se analisar a concentração de investimentos e espaços culturais em determinadas regiões da cidade.

Outro destaque na infraestrutura cultural de Niterói é o Macquinho, um dos projetos de Oscar Niemeyer, localizado no Morro do Palácio, uma favela na Zona Sul. O espaço, inaugurado em 2008, surgiu como extensão do programa de arte-educação do MAC e foi construído em um terreno estratégico com vista para áreas nobres da cidade. Durante anos, o Macquinho foi gerido pelo MAC, mas enfrentou problemas estruturais e, por vezes, ficou fechado. Essas interrupções impactaram diretamente a comunidade, especialmente as crianças, que perderam um importante espaço de formação e convivência. O fechamento do equipamento levou ao aumento do envolvimento de jovens com o tráfico local, culminando em consequências trágicas. Desde 2023, o espaço retomou suas atividades como Centro Cultural de Cidadania e Economia Criativa, promovendo projetos culturais com enfoque educacional.

Em Niterói, além dos benefícios proporcionados pela Lei Rouanet, a Prefeitura tem implementado iniciativas locais para fortalecer o setor cultural. Por meio da Secretaria Municipal das Culturas (SMC) e da Fundação de Arte de Niterói (FAN), foram lançados editais significativos para o fomento direto e indireto de atividades culturais na cidade.

Em junho de 2023, foi anunciada a chamada pública "Fomentação 2023", destinando R\$2,5 milhões para a produção cultural local, com o objetivo de estimular a economia

criativa e impulsionar atividades artísticas. Este edital abrange diversas expressões e linguagens, incluindo teatro, música, dança, artes visuais, audiovisual, entre outras.<sup>3</sup>

Além disso, em julho de 2022, a Prefeitura lançou um edital de incentivo fiscal, disponibilizando R\$3 milhões para projetos culturais através de renúncia fiscal do ISS e IPTU. Essa iniciativa visa reconhecer, proteger, valorizar e promover as mais variadas expressões artísticas na cidade, incentivando a participação do setor privado no financiamento de projetos culturais.<sup>4</sup>

Embora avanços sejam visíveis, o cenário cultural de Niterói continua marcado por desigualdades regionais. Para que a descentralização e a democratização dos equipamentos culturais se tornem realidade, é essencial que políticas públicas garantam infraestrutura adequada e acesso igualitário à cultura para todas as regiões da cidade.

## **A GESTÃO MUNICIPAL DA CULTURA EM NITERÓI**

A gestão municipal desempenha um papel fundamental na implementação de políticas culturais. De acordo com Calabre et al., 2018,p.42:

O objetivo fundamental de uma política cultural deveria ser o de garantir o direito à cultura, do qual goza o conjunto de cidadãos, segundo a Constituição Federal e, ainda, algumas das Constituições Estaduais e Leis Orgânicas. Isso quer dizer que estamos falando de práticas e de desejos de ser e de fazer, de questões materiais e imateriais. Dito de outra forma, a política cultural deve ter em conta que as ações estão posicionadas nos campos do real e do simbólico, do consumo e da fruição, do acesso e das práticas. no lugar de vivência cotidiana dos cidadãos, no território, que parte significativa desse direito se evidencia e se materializa.

Nesse sentido, a gestão municipal pode ser vista como a principal responsável por executar ações que garantam os direitos previstos na Constituição. Considerando que a cultura é reconhecida como um direito fundamental, torna-se evidente que ela se configura como uma questão de políticas públicas. A Constituição Federal reforça essa perspectiva ao estabelecer, no Art. 24, que compete à União, aos Estados e ao Distrito Federal legislar concorrentemente sobre educação, cultura, ensino e desporto. Complementarmente, o Art. 30 determina que cabe aos municípios promover a proteção

---

<sup>3</sup> Cf: <https://culturaeumdireito.niteroi.rj.gov.br/fomentao-2023>

<sup>4</sup> Cf:

[https://niteroi.rj.gov.br/prefeitura-de-niteroi-lanca-edital-de-r-3-milhoes-para-incentivo-a-cultura-na-cidade/?utm\\_source=chatgpt.com](https://niteroi.rj.gov.br/prefeitura-de-niteroi-lanca-edital-de-r-3-milhoes-para-incentivo-a-cultura-na-cidade/?utm_source=chatgpt.com)

do patrimônio histórico-cultural local, respeitando a legislação e a fiscalização federal e estadual.

A partir dessa reflexão, é possível concluir, portanto que :

A efetivação desse princípio requer planejamento e articulação entre as áreas de políticas públicas, assim como conhecimento sobre a dinâmica cultural do território que está sob a responsabilidade daquela gestão. Sem uma articulação entre os diferentes agentes da cultura, tal tarefa se torna quase impossível de ser realizada a contento (Calabre,2018, p. 51).

Assim, no que diz respeito à gestão municipal da cultura em Niterói, no centro dessa estrutura estão a Secretaria Municipal das Culturas (SMC) e a Fundação de Arte de Niterói (FAN), que desempenham papéis complementares. A SMC é o órgão dirigente político responsável pela formulação das políticas culturais, enquanto a FAN, como entidade de administração indireta, executa essas políticas, administra os recursos orçamentários e gerencia os equipamentos culturais municipais.

Essa estrutura tem sido adaptável ao longo do tempo, refletindo as necessidades e desafios de cada período de gestão. Em alguns momentos, a SMC e a FAN trabalharam de forma unificada, compartilhando decisões e recursos. Em outros, atuaram de maneira mais independente, com maior autonomia para cada órgão. Essa dinâmica demonstra a capacidade de flexibilidade da administração pública de Niterói para atender às demandas culturais em diferentes contextos.

A FAN desempenha um papel central na operacionalização das políticas culturais, concentrando a maior parte dos recursos humanos e financeiros destinados à área. Isso inclui a gestão de equipamentos culturais emblemáticos como o Museu de Arte Contemporânea (MAC), o Teatro Popular Oscar Niemeyer e o Macquinho. Esses espaços contam com diferentes modelos de administração, que vão desde associações de amigos até contratos com Organizações da Sociedade Civil (OSCs), permitindo maior diversificação e eficácia na gestão.

Outro elemento importante da estrutura é a Coordenadoria Geral de Eventos, que trabalha na organização e execução de grandes eventos na cidade. Essa coordenadoria é responsável por articular diferentes áreas da administração municipal, contribuindo para que a cultura esteja integrada ao turismo e à economia criativa, ampliando seu impacto econômico e social.

Adicionalmente, a estrutura institucional de Niterói promove a descentralização cultural, integrando territórios periféricos e comunidades no acesso aos bens e serviços culturais. Isso é feito por meio de programas que incentivam a participação popular e pela colaboração com entidades externas, como associações e OSCs. Esse modelo busca garantir que a cultura seja acessível a todos os cidadãos, reforçando o papel da cultura como direito e como vetor de desenvolvimento social.

A articulação entre a Secretaria Municipal das Culturas e a Fundação de Arte de Niterói (FAN) é um exemplo de como o planejamento integrado pode potencializar os resultados. A gestão cultural também requer a formação de conselhos participativos, que garantam a inclusão de diferentes segmentos da sociedade no planejamento e execução das políticas públicas. Em Niterói, o Conselho Municipal de Políticas Culturais (CMPC) tem se mostrado um importante canal para assegurar que as demandas locais sejam ouvidas e incorporadas. Além disso, a promoção de audiências públicas e consultas populares têm fortalecido a relação entre o poder público e a sociedade civil, contribuindo para uma gestão mais inclusiva e eficaz.

A cidade também busca constantemente aprimorar a capacitação de seus gestores culturais, promovendo cursos e oficinas que desenvolvam habilidades técnicas e sensibilidade social. Essa abordagem permite que a gestão seja mais preparada para lidar com as dinâmicas culturais locais e contribui para a longevidade das iniciativas implementadas.

A política cultural em Niterói é marcada por avanços significativos, mas também por desafios que refletem questões estruturais mais amplas. A descentralização e democratização dos equipamentos culturais, a promoção da acessibilidade e inclusão, e a efetivação do direito à cultura são questões interdependentes que exigem abordagem integrada e compromisso político.

Para avançar nessas áreas, é essencial apostar em processos participativos que garantam a inclusão de diversas vozes no planejamento e na execução das políticas culturais. Além disso, fortalecer o financiamento da cultura e ampliar o acesso a essas iniciativas são passos cruciais para consolidar Niterói como uma cidade que reconhece a cultura não apenas como um direito, mas também como um bem compartilhado por todos. A experiência da cidade pode servir de inspiração para outras, demonstrando que a

cultura, além de ser uma expressão da identidade coletiva, é essencial para aquilo que constitui as esferas fundamentalmente humanas de uma sociedade.

Nesse sentido, pode-se concluir que a criação de políticas culturais eficazes exige uma visão a longo prazo, que coloque a educação cultural como um pilar fundamental na formação dos cidadãos. Em Niterói, iniciativas como o “Programa Aprendiz” e os Pontos de Cultura já demonstram o impacto positivo dessa abordagem. No entanto, há ainda muitas oportunidades a serem exploradas, como expandir a oferta de oficinas culturais, fortalecer parcerias com as escolas públicas e promover uma maior integração entre educação e cultura. Assim, a cidade tem a chance de seguir avançando na construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e culturalmente vibrante.

## **A GESTÃO MUNICIPAL DA CULTURA: IMPASSES E DESAFIOS**

Como visto, Niterói tem avançado significativamente em ações que promovem a descentralização da cultura. No entanto, existem muitos desafios que colocam problemas para o avanço dessas medidas. A carência de recursos para a manutenção desses espaços, por exemplo, é um problema recorrente. Como observa Nigromonte et al., (2018), os espaços descentralizados precisam de uma gestão estruturada e de uma integração mais efetiva com as políticas culturais municipais, o que nem sempre acontece.

Apesar disso, ainda há lacunas a serem preenchidas. O financiamento da cultura depende, em grande parte, de recursos municipais, o que limita a escala de muitas iniciativas. Além disso, a necessidade de articulação entre diferentes esferas de governo e setores da sociedade civil é evidente. A experiência do Programa Cultura Viva, que estabeleceu Pontos de Cultura em todo o país, destaca a importância de parcerias intersetoriais para garantir o direito à cultura.

Sobre isso, o fomento à cultura no Brasil enfrenta desafios históricos, relacionados à instabilidade de recursos e às discontinuidades administrativas. Apesar de avanços como a Lei Rouanet e o Fundo Setorial do Audiovisual, os mecanismos de financiamento muitas vezes privilegiam grandes centros urbanos e projetos de maior visibilidade, deixando pequenas cidades e iniciativas periféricas à margem, ampliando assim as desigualdades regionais (Calabre, 2018).

Em nível federal, observa-se que a maior parte dos recursos destinados a projetos culturais é concentrada na região Sudeste:

Em 2016, por exemplo, couberam à região Sudeste do país 80,5% dos recursos de patrocínio incentivado pela Lei Federal de Incentivo à Cultura, a Lei Rouanet, ficando a região Norte com apenas 0,59%. No mesmo ano, a região Sul recebeu 12,83%, Nordeste, 4,45% e a Centro-Oeste, 1,63% das verbas (Costa, 2018, p. 64).

No âmbito municipal, há uma distribuição desigual de espaços, projetos e eventos culturais, com uma evidente concentração no eixo Centro-Sul, região que apresenta maior renda e localização privilegiada. Em Niterói, o Sistema Municipal de Financiamento à Cultura (SIMFIC) busca reverter esse quadro ao estimular a participação de pessoas físicas e pequenos produtores. A criação de editais amplos e a inclusão de linguagens diversas têm sido passos importantes para democratizar o acesso aos recursos culturais. Contudo, a dependência de parcerias com a iniciativa privada e a limitada capilaridade das políticas culturais ainda são desafios a serem superados (Calabre, 2018).

De acordo com Costa (2018), o fortalecimento de parcerias com o setor privado não oferece uma solução satisfatória para o problema. Pelo contrário, o aumento da participação do setor privado em detrimento do investimento do setor público, além de não sanar os problemas, acaba causando mais exclusão. Isso porque, os setores privados privilegiam projetos que adotam nuances mercadológicas ou que são mais facilmente veiculáveis na mídia. Assim, projetos que não possuem esses requisitos, acabam sendo excluídos do fomento:

O mecenato configura, assim, um fomento público indireto, o que, objetivamente, significa a prática de escolhas privadas com recursos públicos. Diante dessa prerrogativa, a maioria das empresas patrocinadoras prefere dispensar os editais de seleção pública e adotar critérios mercadológicos na escolha das iniciativas que patrocinarão, apoiando aquelas que mostram bom potencial de expressão midiática e, por conseguinte, de visibilidade às suas marcas – além da oportunidade de otimização tributária. No âmbito das empresas, as decisões de patrocínio traduzem, com frequência, terrenos em disputa, com embates entre as áreas de marketing, tributária, de comunicação e de cultura (Costa, 2018, p. 66).

Ou seja, se a importância de uma política cultural está para além da estética, mas devem ser compreendidas como “dispositivos que podem ativar novos processos sociais”, logo se vê que a forma como as políticas culturais são implementadas impedem que esse fim seja atingido. Para Costa (2018), “deve haver um sistema de fomento plural e equilibrado, com prevalência do interesse público, em especial com garantia de fundos de

cultura fortes, com disponibilidade para investimento direto no mínimo na mesma proporção da renúncia fiscal”

Contudo, ao se pensar no papel da gestão municipal frente a esse cenário, algumas medidas podem se mostrar eficientes. Para Richard (2018), é crucial que existam pastas específicas para a cultura nos municípios, além de um orçamento direcionado para a pasta:

A importância da existência de pastas específicas ou equivalentes em seu âmbito de atuação está amparada no fato de que o Sistema Nacional de Cultura “é um modelo de gestão e promoção conjunta de políticas públicas de cultura, pactuadas entre os ente da federação e a sociedade civil, que tem como órgão gestor e coordenador o Ministério da Cultura em âmbito nacional, as secretarias estaduais/distritais e municipais de cultura ou equivalentes em seu âmbito de atuação, configurando desse modo a direção em cada esfera de governo”. Além disso, vale destacar a importância em “assegurar a continuidade das políticas públicas de cultura como políticas de Estado, com um nível cada vez mais elevado de participação e controle social, e de outro, viabilizar estruturas organizacionais e recursos financeiros e humanos, em todos os níveis de Governo, compatíveis com a importância da cultura para o desenvolvimento do País (Richard, 2018, p. 163).

Contudo, o autor deixa claro que assegurar essas medidas é mais um grande desafio para as gestões municipais, pois, a própria existência da pasta vêm sendo alvo constante de perseguições políticas e ameaças de extinção.

## **A GESTÃO NOS EQUIPAMENTOS PÚBLICOS DE CULTURA**

A cidade de Niterói, apresenta um panorama singular no que diz respeito à gestão de seus equipamentos culturais. Ao longo dos últimos anos, a política cultural niteroiense consolidou-se como referência nacional, ao implementar uma combinação de modelos de administração que incluem associações de amigos, contratos com organizações da sociedade civil (OSCs) e administração indireta. Essa diversidade de gestão reflete não apenas a dinâmica e o potencial criativo da cidade, mas também os desafios e as oportunidades de avançar na sustentabilidade e na autonomia dos espaços culturais

Como exemplo, o Teatro Popular Oscar Niemeyer, parte do Caminho Niemeyer. Este equipamento opera sob gestão indireta da administração municipal, um modelo que, apesar de oferecer maior controle por parte do poder público, frequentemente enfrenta as dificuldades inerentes à burocracia. A necessidade de licitações, contratações e

planejamento orçamentário exige uma estrutura administrativa robusta e bem organizada. Entretanto, essa gestão indireta também garante maior alinhamento com as políticas públicas de cultura e permite que o espaço atue como ferramenta de inclusão e democratização do acesso à cultura. Como reconheceu o próprio Gilberto Gil, então ministro da Cultura, em discurso na inauguração do teatro: “Vejo, aqui em Niterói, uma grande afinidade com o esforço de democratizar e garantir o acesso de todos à cultura. Este é um exemplo de como a cultura pode ser tratada como direito de cidadania, valorizando a diversidade cultural e promovendo uma gestão inclusiva e participativa.” “Vejo, aqui em Niterói, uma grande afinidade com o esforço de democratizar e garantir o acesso de todos à cultura.”

Já o Macquinho, localizado no Morro do Palácio, segue um modelo de gestão por meio de contrato com organizações da sociedade civil (OSCs). Este equipamento cultural foi concebido como um núcleo de integração comunitária e atua diretamente com a população local. Esse tipo de gestão permite maior flexibilidade na implementação de atividades, oferecendo uma resposta mais rápida às demandas da comunidade. O Macquinho é um exemplo claro de como a cultura pode ser articulada como ferramenta de inclusão social. Porém, a dependência de financiamentos públicos e privados e as exigências legais impostas pelo Marco Regulador das OSCs representam desafios contínuos para a sustentabilidade de iniciativas desse tipo.

Os diferentes modelos de gestão adotados pela cidade também evidenciam um esforço de articulação entre o poder público, a sociedade civil e o setor privado. A administração indireta, por meio de fundações ou autarquias, é outra alternativa que tem sido explorada para driblar as limitações impostas pela burocracia estatal. Essa abordagem permite maior agilidade no uso de recursos e na contratação de serviços, além de proporcionar uma gestão mais profissionalizada. No entanto, também pode suscitar questões sobre a transparência e a prestação de contas, especialmente quando há envolvimento de recursos públicos.

Outro modelo destacado é o consórcio público intermunicipal, que embora ainda seja pouco explorado no campo cultural, possui grande potencial. Essa alternativa permite que diferentes municípios compartilhem a gestão de um equipamento ou programa cultural, otimizando recursos financeiros e humanos. Dada a proximidade de Niterói com outras cidades da região metropolitana do Rio de Janeiro, esse modelo poderia ser

ampliado para fortalecer iniciativas regionais, como festivais de música ou mostras de cinema.

Os obstáculos enfrentados pela gestão pública dos equipamentos culturais em Niterói são diversos e incluem desde as limitações orçamentárias até as dificuldades burocráticas e legais. Contudo, a autonomia relativa de alguns modelos, como as OSCs e as associações de amigos, oferece um contraponto importante à rigidez administrativa. Esses modelos permitem uma gestão mais criativa e adaptável, ainda que dependam de uma boa governança e de uma articulação eficaz entre os diferentes atores envolvidos.

Por outro lado, as instabilidades são um reflexo da própria conjuntura política e econômica do país. Como observado por Nigromonte et al., (2018), a retração do investimento público em cultura no cenário nacional contrasta com os esforços empreendidos pela gestão municipal em manter e ampliar as políticas culturais. Essa persistência reflete o compromisso com o fortalecimento da identidade cultural local e com a ampliação do acesso aos bens culturais, mesmo em um contexto de adversidades. Ou seja, esse contexto exige criatividade e inovação, tanto na captação de recursos quanto na articulação com a sociedade civil e o setor privado.

## **CONCLUSÃO**

A gestão cultural em Niterói, analisada ao longo deste trabalho, mostrou como diferentes modelos de administração, estruturas institucionais e políticas públicas podem contribuir para a promoção e a democratização do acesso à cultura. A cidade, reconhecida por seu longo histórico de políticas culturais, consolidou-se como um exemplo significativo de como a cultura pode ser usada como um meio efetivo de desenvolvimento urbano, social e identitário.

Ademais, Niterói possui uma diversidade de modelos de administração e na gestão dos equipamentos culturais. Esses modelos incluem desde a administração indireta, exemplificada pelo Teatro Popular Oscar Niemeyer, até parcerias com Organizações da Sociedade Civil (OSCs), como no caso do Macquinho, e gestão colaborativa por meio de associações de amigos, como ocorre no Museu de Arte Contemporânea (MAC). Como visto, cada modelo apresenta potencialidades e limitações. A administração indireta

oferece maior controle ao poder público, mas enfrenta entraves burocráticos que podem comprometer a agilidade das ações. Por outro lado, as OSCs e associações de amigos trazem maior flexibilidade e dinamismo à gestão, mas dependem de uma governança eficaz e de recursos externos para garantir sua sustentabilidade.

A descentralização e democratização do acesso à cultura emergiram como questões centrais na política cultural de Niterói. O estudo demonstrou que, embora equipamentos culturais emblemáticos, como o MAC e o Solar do Jambeiro, estejam concentrados em áreas de maior visibilidade e renda, como Boa Viagem e Ingá, iniciativas como o programa “Cultura para Todos” e a criação de centros culturais em regiões periféricas representam avanços importantes. Esses projetos, ao promoverem a realização de atividades culturais em bairros como Fonseca e Santa Bárbara, contribuem para reduzir as desigualdades no acesso aos bens culturais. Ainda assim, permanece o desafio de ampliar essas ações e garantir que todas as regiões da cidade sejam contempladas de forma equitativa.

Além disso, Niterói tem se destacado por utilizar a cultura como um recurso estratégico para impulsionar o turismo e valorizar o mercado imobiliário. O projeto do “Novo Centro” da cidade, por exemplo, evidencia como os equipamentos culturais podem ser utilizados como elementos de revitalização urbana e de promoção da identidade local. Contudo, é essencial que essas iniciativas sejam acompanhadas por medidas que garantam a inclusão social e evitem a gentrificação, assegurando que os benefícios sejam distribuídos de forma justa entre todos os segmentos da população.

Sendo assim, a experiência de Niterói demonstra que a criação de políticas culturais eficazes requer uma abordagem integrada, que considere as especificidades do território e promova a participação coletiva. O fortalecimento de conselhos participativos, como o Conselho Municipal de Políticas Culturais (CMPC), e a realização de audiências públicas são exemplos de como é possível construir uma gestão mais inclusiva e representativa. Além disso, a formação contínua de gestores culturais e a promoção de parcerias intersetoriais são essenciais para garantir a sustentabilidade das iniciativas culturais.

Dessa forma, a experiência de Niterói revela a importância de políticas culturais consistentes e inovadoras, capazes de articular desenvolvimento urbano, inclusão social e valorização da identidade local. A diversificação dos modelos de gestão, a promoção da participação cidadã e o investimento em acessibilidade e descentralização cultural são fundamentais para o fortalecimento da cultura como um bem coletivo e direito

fundamental. O compromisso com a continuidade das políticas culturais, independentemente das mudanças administrativas, é essencial para que Niterói siga se destacando como referência na gestão pública da cultura no Brasil.

Por fim, este estudo reforça que a cultura não deve ser vista apenas como um setor de entretenimento, mas como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento humano, econômico e social. O desafio futuro da gestão cultural em Niterói está na ampliação de seus investimentos e na adoção de estratégias que garantam a sustentabilidade e a democratização efetiva dos bens culturais, consolidando a cidade como um polo cultural acessível e inclusivo para todos.

Diante disso, algumas sugestões para futuras pesquisas se fazem pertinentes. Primeiramente, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre Niterói e outras cidades que adotam diferentes modelos de gestão cultural, a fim de identificar boas práticas e estratégias bem-sucedidas que possam ser aplicadas no contexto local. Além disso, investigações sobre o impacto das políticas culturais na economia criativa e na geração de emprego podem contribuir para ampliar a compreensão do papel da cultura como vetor de desenvolvimento socioeconômico.

Outra sugestão de pesquisa seria uma análise mais aprofundada sobre os mecanismos de financiamento da cultura no município, avaliando a eficácia dos editais e incentivos fiscais na democratização do acesso aos recursos. Estudos sobre a formação e capacitação dos gestores culturais também são essenciais para aprimorar a qualificação dos profissionais que atuam no setor e garantir maior eficiência na gestão dos equipamentos culturais.

Por fim, considerando os avanços tecnológicos e a crescente digitalização da cultura, pesquisas sobre o impacto das novas tecnologias na gestão cultural podem contribuir para ampliar o acesso e a difusão da produção artística no ambiente digital. Assim, espera-se que este estudo contribua para o debate sobre a gestão cultural municipal, fornecendo subsídios para o aprimoramento das políticas públicas e incentivando novas investigações que aprofundem o conhecimento sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

BUDASZ, R. Teatro e música na América portuguesa: convenções, repertórios, raça, gênero e poder. Curitiba: **DeArtes**. UFPR, 2008.

CALABRE, Lia. **Cultura, territorialidade e direitos: a gestão municipal de cultura. Gestão Cultural**. Niterói: Niterói Livros, 2018.

CARNEIRO, Juliana; BARON, Lia. **Gestão cultural**. 2018.

COSTA, Elaine. **Gestão cultural e territorialidades urbanas**. Gestão Cultural. Niterói: Niterói Livros, 2018.

FERNANDES, Taiane. Histórico da gestão cultural no Brasil. **Gestão Cultural**, p. 33, 2019.

LÓPEZ, Jorge Bernárdez. **La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos**. **Portal Iberoamericano de Gestión Cultural**. 24 de Abril de 2003. Disponível em: Acesso em:

La\_profesión\_de\_la\_Gestión\_Cultural\_Definiciones\_y\_retos\_-\_Jorge\_\_Bernardez.pdf.

Acesso em: 24 jan. 2025.

LUZ, Margareth. **“O melhor de Niterói é a vista do Rio”: Políticas Culturais e Intervenções Urbanas: MAC e Caminho Niemeyer**. 2008. Tese (Doutorado em Antropologia) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

MARTINELL, Alfons S. **Gestión cultural y cooperación al desarrollo**. Disponível em: file:///C:/Users/All/Downloads/gestion-cooperacion.pdf. Acesso em: 25 jan. 2025.

MARTINELL, Alfons S. **La Gestión Cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro**. (Recopilación de textos). Una aproximación al porqué del concepto de gestión cultural, p. 9-28 Cátedra UNESCO de Políticas Culturales, Universidad de Girona, España. 2001.

MARTINS, Jorge A. **Operação Urbana Consorciada, Insegurança Jurídica e Segregação Sócio Espacial: o Caso de Niterói/RJ**. Anuario De Espaços Urbanos, Historia, Cultura Y Diseño 2017. 2017.

MENDINHOS, Leonor da Silva. **Modelos de gestão cultural: avaliação do impacto no funcionamento das instituições e equipamentos culturais**. 2012. Tese (Doutorado em Gestão de Indústrias Criativas) – Escola das Artes, Universidade Católica Portuguesa, 2012.

NIGROMONTE, D.; CARNEIRO, Juliana; BARON, Lia. Política cultural em Niterói: um panorama histórico. **CARNEIRO, J.; BARON, L. Gestão Cultural (org.) Niterói: Niterói Livros**, 2018.

ORTIZ, R. **A moderna tradição brasileira**. São Paulo: Brasiliense, 2001.

PAIVA, Carlos. **Notas sobre os desafios do fomento à cultura no Brasil**. Gestão Cultural. Niterói: Niterói Livros, 2018.

SANTANA, Leonardo Silvério G. et al. Uma análise sobre o crescimento da cidade de Salvador (BA) e os reflexos na segregação socioespacial. **Conjuntura & Planejamento**, n. 198, p. 61-73, 2020.

RICHARD, Tatiana. **Fomento e financiamento à cultura, ampliando a discussão**. Gestão Cultural. Niterói: Niterói Livros, 2018.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Desafios e dilemas da gestão cultural. **Gestão Cultural**, p. 11, 2019.