



XVI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (XVI ENANCIB)  
ISSN 2177-3688

**GT 3 – Mediação, Circulação e Apropriação da Informação**

Comunicação Oral

**A GESTÃO CULTURAL MEDIADORA NOS CENTROS  
EDUCACIONAIS UNIFICADOS<sup>1</sup>**

***CULTURAL MANAGEMENT MEDIATOR IN UNIFIED EDUCATIONAL  
CENTERS***

**Naiene Sanchez Silva, USP**  
ssnaiene@gmail.com

**Lúcia Barbosa de Oliveira, USP**  
mbol.lucia@gmail.com

**Resumo:** Os Centros Educacionais Unificados, situados em diferentes pontos do município de São Paulo, foram implantados a partir de 2003 e estão comprometidos com a proposição e execução de políticas públicas destinadas a atender demandas educacionais, culturais e esportivas. O projeto do Centro Educacional Unificado prevê uma gestão compartilhada a ser realizada por diversas instâncias. A proposta de uma gestão conduzida a partir da interação entre distintas partes permite refletir sobre a possibilidade de hibridação entre órgãos públicos e sociedade civil. O Centro Educacional Unificado deveria ser reconhecido como espaço polifônico que privilegia a produção de conhecimento e o protagonismo dos indivíduos; nele os cidadãos devem agir coletivamente, desenhando uma gestão orientada por processos democráticos. A partir de metodologia qualitativa e exploratória, a pesquisa aborda temas como a posição do coordenador de cultura do Centro Educacional Unificado como um mediador cultural, o sujeito como agente do conhecimento capaz de transitar entre as esferas sociais e o Centro Educacional Unificado enquanto dispositivo que fomenta o conhecimento. O trabalho a seguir apoia-se em bibliografia oriunda da Ciência da Informação, da Educação, da Política Cultural, da Sociologia, da Filosofia e da Ciência Política.

**Palavras-chave:** Centros Educacionais Unificados. Gestão Híbrida. Gestão Cultural. Protagonismo Social. Mediação Cultural.

**Abstract:** Unified Educational Centers are located at different places in São Paulo. Established in 2003, they have been committed to the proposition and execution of public policies to attend educational, cultural and sporting demands. The design provides a shared manager to be held jointly

---

<sup>1</sup> O conteúdo textual deste artigo, os nomes e e-mails foram extraídos dos metadados informados e são de total responsabilidade dos autores do trabalho.

by several instances managed. The proposed management conducted from the interaction between different parts may allow us to refer it as a possible possibility of hybridization between social spheres, public agencies and the society. The Unified Educational Center should be recognized as a polyphonic space that emphasizes knowledge. There citizens should act collectively drawing a management guided by democratic processes. The culture coordinator of the Unified Educational Center like a cultural mediator, the subject as agent of knowledge able to move between social spheres and the Unified Educational Center like device that fosters knowledge will address issues.

**Keywords:** Unified Educational Centers. Hybrid Management. Cultural Management. Social Leadership. Cultural Mediation.

## 1 INTRODUÇÃO

Olhar para o céu remete-nos às questões do universo; logo, os mistérios do céu evocam questões universalmente compartilhadas. Há imprevisibilidade e mistério quando olhamos para cima, pois a paisagem que abriga gerações de todos os tempos é anterior ao advento do homem: somos observadores e pesquisadores do céu. Entretanto, mesmo com toda informação disponível no mundo, é impossível compreender o céu por completo. O céu guiou o homem à conquista de novas terras e, assim, os navegadores descobriram outros povos, outros costumes, trocaram conhecimentos, crenças, e o mundo do homem se ampliou. As questões sobre o céu são permanentes, o homem nunca mais parou de aprender com ele. Para desvendá-lo são construídos telescópios com lentes poderosas, são reveladas novas descobertas e conquistas, da ótica à meteorologia.

Falemos do céu de São Paulo. A metrópole está quase sempre com seu teto nublado e chuvoso. Recebeu, por isso, o apelido de cidade da garoa. Sob esse céu intempestivo, desfocado, sujo em seus cantos de horizonte, surge ora garoa, ora tempestade, um precipitar de iniciativas artísticas e culturais que umedecem a extensa geografia pioneira e controversa dessa urbe original. Sob este mesmo céu estão os dispositivos<sup>2</sup> públicos conhecidos como Centros Educacionais Unificados (CEUs), localizados nos bolsões de pobreza do município de São Paulo. Vêm do céu as mudanças climáticas amenas ou catastróficas capazes de mudar todo o curso de uma administração política, de um contexto social. Também o CEU, na sua complexidade, pode servir de termômetro para medir a política pública do município e o nível de participação cidadã dos seus habitantes na decisão de seus próximos passos. Não há somente similaridade de pronúncia entre ambos; sobretudo dentre suas semelhanças, acreditamos que

---

<sup>2</sup> Este conceito pode ser encontrado em distintas obras de Michel Foucault. Esta é uma ideia muito importante que aparece como objeto da descrição genealógica do pensador. Considerando, portanto, a concepção teórica de Foucault, o dispositivo é aqui entendido quando elementos distintos – leis, instituições, discursos, dentre outros – estabelecem entre si uma rede de relações. Nesse sentido, o dispositivo possibilita a conexão entre elementos heterogêneos.

tanto através do céu como no CEU há muitos temas e assuntos que possibilitam a realização de distintas e constantes pesquisas, na direção da busca pelo desconhecido e pelo compartilhamento entre os homens.

Valemo-nos dessas metáforas por suas semelhanças com os desejos lançados por esse CEU criado pelos homens, através dos aparatos do Estado, por meio de uma política pública, idealizado para que os indivíduos reflitam sobre sua realidade social, passando de observador a sujeito participativo de novas histórias de vida.

A implantação dos Centros Educacionais Unificados (CEUs) foi realizada pela Secretaria Municipal de Educação (SME) de São Paulo. Seu projeto foi especialmente delineado a partir de experiências educacionais e conceitos pedagógicos propostos por políticas públicas provenientes de diferentes partes do Brasil. Dispositivos que oferecem programas de assistência à comunidade e a proposta da escola de período integral adotados em distintos contextos históricos e por diversos partidos políticos serviram de inspiração para conceber o que hoje conhecemos como CEUs.

A ideia do CEU como dispositivo de natureza mediadora, o qual deve privilegiar processos que geram conhecimento, ainda é algo pouco falado e refletido. Naturalizou-se que o CEU é um dispositivo educacional pelo fato da Secretaria Municipal de Educação (SME) ser o órgão que elaborou o projeto. Além disso, a Secretaria Municipal de Educação (SME) também financia a manutenção do espaço físico e grande parte dos projetos, programas e ações que acontecem nesses dispositivos. A presença das Unidades Escolares é outro fator que reforça essa condição.

Contudo, a educação é uma das muitas esferas que participam da gestão desses dispositivos. Quando nos referimos aos CEUs, estamos falando de dispositivos híbridos, ou seja, de uma proposta que privilegia o cruzamento entre diferentes esferas.

Tomamos o conceito de hibridação desenvolvido por Néstor Gacía Canclini para compreender a relevância de uma gestão compartilhada, sua organicidade e permeabilidade no dia a dia das esferas – educação, cultura, esporte, sociedade civil – que devem permanecer interligadas (segundo o projeto do CEU) configurando um cenário propício para que novos objetos, práticas e estruturas sejam gerados. Lê-se:

A hibridação, como processo de intersecção e transições, é o que torna possível que a multiculturalidade evite o que tem de segregação e se converta em interculturalidade. As políticas de hibridação serviram para trabalhar democraticamente com as divergências [...]. (CANCLINI, 2013, p. XXVII)

O CEU é um dispositivo cuja proposta está ancorada na ideia de uma gestão conduzida de maneira compartilhada. Essa proposta pressupõe um panorama que pode seguir tanto pelos trilhos da interculturalidade, compreendida aqui como processo cultural em que as partes envolvidas se reconhecem em relações de trocas e conflitos, como pelo caminho da multiculturalidade, conceito aqui entendido como o reconhecimento da diversidade de culturas. No caso do CEU, a multiculturalidade não basta, já que deve realizar uma gestão conjunta na qual as instâncias que participam desse projeto se reconheçam e, sobretudo, interajam a partir de processos interculturais que podem emergir quando as instâncias que fazem parte da gestão compartilhada interagem entre si.

Utilizando uma metodologia de natureza qualitativa e exploratória, o presente estudo será dedicado a refletir sobre questões referentes ao processo de gestão do CEU em sua totalidade. Realizaremos uma abordagem a partir de conceitos pertencentes ao campo da cultura; essa opção metodológica não suprime o entendimento de que estamos nos referindo a um dispositivo cujas esferas que o compõem são, idealmente, pensados de maneira inseparável.

O trabalho ora apresentado é parte da dissertação de mestrado intitulada “Sobre a invenção dos próprios fins: a gestão híbrida nos Centros Educacionais Unificados (CEUs)” a qual, tomando o CEU como dispositivo de natureza mediadora, comprometido com processos que geram conhecimento, procura observar os acontecimentos que se sucederam no bojo do seu setor cultural.

## **2 O CENTRO EDUCACIONAL UNIFICADO (CEU)**

A implantação dos CEUs foi realizada pela Secretaria Municipal de Educação de São Paulo a partir de 2003. Os dispositivos foram concebidos para reconfigurar o quadro de escassez e exclusão social que existe nos bolsões de pobreza do município de São Paulo. O Decreto Municipal N. 42.832, de 06 de fevereiro de 2003, determina as diretrizes dos CEUs e esclarece que o dispositivo municipal em questão deve atender a uma região geograficamente menos favorecida, isto é, locais cuja tendência é a escassez de ofertas no âmbito cultural, educacional e esportivo.

Os CEUs não estão inscritos somente em regiões geograficamente mais afastadas do centro da metrópole, mas também se encontram instalados nos bolsões de pobreza localizados próximos à região central do município de São Paulo.

Moacir Gadotti e Maria Aparecida Perez (2004, p. 4) comentam que a escolha do lugar onde os Centros Educacionais Unificados são instalados é o que determina a prioridade do

projeto. Assim, sua localização “objetiva atender à finalidade central do projeto: transformar o acentuado quadro de exclusão social, cultural, tecnológica e educacional vivido, principalmente, nas regiões periféricas da cidade”. Arquitetonicamente diferentes entre si, esses dispositivos, ainda assim, possuem inúmeras similaridades. No tocante a questões estruturais, os quarenta e cinco CEUs espalhados pela metrópole paulista contam com unidades escolares, quadras poliesportivas, teatro, espaço onde se concentram os funcionários da equipe gestora do complexo, piscinas, um telecentro e uma biblioteca.

O CEU, dentre outras coisas, se caracteriza por ser um complexo onde diversos setores convivem concomitantemente. Todos os CEUs possuem gestão da qual parte a oficialização das tomadas de decisões do dispositivo. A gestão de um CEU é desenvolvida a partir de acordos firmados com instituições privadas, por intermédio da participação de órgãos públicos e, sobretudo, da sociedade civil. Além disso, ao observarmos a maneira como o CEU se organiza internamente, notamos que sua gestão conta com uma equipe composta por setores que recebem o nome de núcleos. Sobre a organização dos setores e do quadro de funcionários do dispositivo em voga, vale destacar que a gestão do CEU conta com um Núcleo de Ação Cultural (NAC), um Educacional e um Esportivo, cada qual liderado por um grupo de coordenadores.

O gestor e a equipe gestora são contratados através de nomeações. Isso significa que o quadro de funcionários nomeados para compor a equipe gestora é, na grande maioria dos casos, resultado de interferência política, fato que influencia substancialmente em como se configura a gestão do CEU.

A Secretaria Municipal de Educação (SME) concebeu o projeto do CEU sendo a principal responsável por sua administração. Dentre os inúmeros departamentos que compõem a Secretaria Municipal de Educação, há um setor específico responsável diretamente pelos CEUs, que se chama Assessoria Especial Sala CEU. Também são responsáveis pelos CEUs as Diretorias Regionais de Educação e as Subprefeituras.

Logo, são as Secretarias, instâncias, setores, órgãos públicos, iniciativa privada, funcionários e representantes da sociedade civil que compõem e conduzem as propostas e, sobretudo, a rotina dos CEUs. Entretanto, mais do que entender sobre qual estrutura o CEU está ancorado, gostaríamos de refletir se existem processos destinados a promover a relação entre todas essas partes que atuam na gestão do dispositivo com vistas ao protagonismo dos sujeitos numa perspectiva democrática. Nossa intenção é, portanto, pensar a gestão do CEU a partir da relação entre o protagonismo social e a ideia de mediação. Sobretudo, desejamos identificar possibilidades de hibridação entre as partes responsáveis pela gestão do

dispositivo.

## 2.1 SUJEITO: UM PROTAGONISTA MEDIADOR QUE DESAFIA IDENTIDADES

Paulo Freire, em sua passagem pela Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, concebeu os princípios norteadores que, anos depois, orientaram Maria Aparecida Perez à frente da Secretaria Municipal de Educação no governo de Marta Suplicy a implantar os CEUs. A importância do pensamento de Paulo Freire para o projeto é evidenciada no livro *Educação, CEU e Cidade*.

Segundo o seu ideário, um governo democrático que quisesse incentivar a participação popular e promover a cidadania deveria investir na educação de qualidade e desenvolver espaços para a formação integral de cidadãos e cidadãs, espaços de convivência comunitária, combinando várias estratégias para desenvolvimento da consciência crítica em todas as idades. (DÓRIA, 2007, p. 111).

A partir desta perspectiva, segundo Gadotti (2000, p. 19), “[...] chamar os CEUs de ‘escolões’, como a imprensa de São Paulo costuma fazer, além de não ser apropriado, distorce propositalmente o que são os Centros Educacionais Unificados”. A opção por resumir o CEU a essa nomenclatura contradiz as diretrizes e os princípios do dispositivo em questão. Igualmente, “[...] apesar dos CEUs terem equipamentos para a prática do esporte e constituírem-se em centros culturais, esportivos e recreativos abertos à comunidade, eles não são clubes de recreação” (GADOTTI, 2000, p. 3). Para a Secretaria Municipal de Educação, “[...] o Centro Educacional Unificado (CEU) é um complexo educacional, esportivo e cultural caracterizado como espaço público múltiplo”<sup>3</sup>. Assim, considerar o CEU um “escolão” é determinar uma maneira para os cidadãos o utilizarem, distorcendo, assim, o projeto que originou este dispositivo; o mesmo acontece quando o consideramos um clube.

O CEU se caracteriza, sobretudo, por uma proposta intersetorial, em que todos os setores juntos devem conduzir a gestão do dispositivo. Sobre o setor denominado “Gestão”, comum em todos os Centros Educacionais Unificados, lê-se: “este setor caracteriza-se como o ponto nevrálgico do dispositivo, isso porque é responsável por acompanhar os processos dos diferentes núcleos e órgãos que participam da gestão do CEU” (Portaria N. 4672, 2006).

Não menos importante é lembrar também que o CEU é um projeto cuja gestão envolve inúmeras instâncias e, sobretudo, é composto por distintos setores (administrativo, educacional, cultural e esportivo) que devem relacionar-se entre si. Segundo Gadotti (2009),

---

<sup>3</sup> A descrição de cada CEU pode ser consultada no endereço eletrônico: <<http://portalsme.prefeitura.sp.gov.br/ceus/Anonimo/apresentacao.aspx?MenuID=11>>. Acesso em: 28 jun. 2013.

sua concepção baseia-se em uma perspectiva intersetorial a partir de diversas áreas como meio ambiente, educação, emprego e renda, participação popular, desenvolvimento local, saúde, cultura, esporte e lazer. Em suas palavras, “os CEUs inspiram-se na concepção de equipamento urbano agregador da comunidade, com uma visão de educação que transcende a sala de aula e o espaço escolar” (GADOTTI, 2009, p. 29).

Há no CEU, inclusive, um órgão denominado Conselho Gestor que se configura como um colegiado formado por distintos representantes, tais como funcionários públicos municipais, membros de organizações representativas pertencentes à comunidade, além dos frequentadores do dispositivo. Este colegiado institui-se como instância consultiva e deliberativa, responsável por promover, organizar e fomentar a assessoria social sobre as políticas públicas executadas pelo CEU. O conselho gestor tem por finalidade reunir membros da região onde o dispositivo está localizado para que possam interferir e acompanhar o que acontece em seu interior. Logo, o Conselho Gestor pode possibilitar meios de a gestão do CEU seguir as seguintes diretrizes:

- a) [...] tomada de decisões de forma coletiva; b) participação da população, por meio das organizações da sociedade civil representativas da comunidade local; c) eleição direta de representantes nas instâncias devidas; d) democratização e circulação de informações; e) acompanhamento e avaliação processual permanente da unidade educacional unificada. (Portaria N. 4672, 2006).

Não há cartilha para a realização da gestão de um CEU; existem decretos que orientam o funcionamento do dispositivo. Algumas questões podem ser colocadas: que tipo de gestão é essa da qual estamos falando? A gestão do CEU consegue consubstanciar um projeto intersetorial de gestão compartilhada como previsto por lei? Como o gestor deve lidar com essa condição? Sobre a complexidade desse tema, Dória evidencia como a gestão compartilhada é algo complexo no campo prático:

Gerir um equipamento complexo e multifuncional como é o CEU não é coisa fácil. Além dos cuidados com a manutenção, das especificidades do trabalho pedagógico em cada uma das unidades, significa, também, coordenar os trabalhos de mais de 400 funcionários distribuídos entre as três unidades de CEI, EMEI, EMEF, além do telecentro, da biblioteca e dos outros equipamentos culturais e esportivos; coordenar o processo de relacionamento entre esses espaços tendo em vista que cada equipamento tem suas necessidades, especificidades e um plano de trabalho desenvolvido de forma a atender a comunidade. É gerenciar, também, o relacionamento das secretarias envolvidas – Educação, Cultura, Esporte, Governo e Subprefeituras – com a unidade e seus equipamentos. É uma gestão diferenciada, porque se propõe a realizar um trabalho baseado na cooperação e co-responsabilidade entre todos os envolvidos, dentro e fora do CEU (DÓRIA, 2007, p.150).

O CEU deve configurar-se como local disponível para a reflexão sobre as necessidades e os desejos dos cidadãos. Desse modo, pretende-se que esses dispositivos sejam legitimados pela capacidade de garantir um espaço em que todas as atividades oferecidas incentivem o pensamento crítico não somente dos alunos e dos professores, mas de todos aqueles que o frequentam. O CEU deve investir no exercício da cidadania e privilegiar políticas em que caibam todos, ele é “[...] um espaço de formação permanente e de humanização das relações sociais” (DÓRIA, 2007, p. 11). Um cidadão consciente de sua realidade tem condições para transformar, sugerir e compartilhar ideias para a região da qual faz parte.

Sob essa perspectiva e baseando-nos na ideia de Paulo Freire sobre a importância da consciência crítica do sujeito, entendemos que estamos observando um dispositivo que deve, permanentemente, questionar sua própria “identidade” e, assim, reconhecer a realidade que o cerca. Os funcionários do CEU e seus frequentadores devem rever os processos que conduzem à produção de conhecimento dentro do dispositivo de forma permanente. Dessa maneira, sujeito e dispositivo criam uma relação dialógica, a qual privilegia o desvendamento da realidade em que estão inscritos. Ora o CEU é um dispositivo de caráter esportivo, ora está mais comprometido com a proposição de ações culturais ou educacionais. O CEU encontra-se em permanente transformação; trata-se de um espaço vivo cuja organicidade está na possibilidade de considerar conflitos e mudanças, da mesma maneira que ele não pode instituir uma identidade para a região que o cerca, não pode ser categoricamente definido, mas deve possuir uma identidade instável que, permanentemente, se vai reconfigurando a partir da reflexão e da participação social.

O sujeito como protagonista é objetivo para o qual a gestão do CEU deve estar em consonância e empenhada em incentivar. Como diz o quarto item do 6º artigo do Decreto de Lei nº 45.559, de 2004, o CEU tem como objetivo promover o protagonismo infanto-juvenil. Logo, investir na criança e no adolescente como protagonistas dentro do CEU pode significar o primeiro passo para que o cidadão seja o protagonista de sua realidade social. Todavia, para que o protagonismo seja alcançado, é necessário que o projeto idealizado para esses dispositivos efetivamente se consubstancie ao ser colocado em prática.

O CEU foi concebido como espaço não apenas de reflexão, estudos e construção conjunta de conhecimento, governo e comunidade, mas também para receber e considerar a cultura da comunidade e irradiar outras formas de manifestações culturais; um espaço que permitiu e continua permitindo a construção individual e coletiva da ação pedagógica, mas que ao mesmo



tempo, constrói um espaço de participação e organização de diferentes segmentos e movimentos sociais. Constituíram-se em espaços de afirmação de direitos e de promoção de cidadania. (DÓRIA, 2007, p. 231).

Um governo democrático deve investir em programas de formação e políticas que viabilizem maneiras para que os cidadãos possam, de forma consciente, participar e exercer sua criticidade no trânsito entre as esferas sociais. Em outras palavras, os próprios indivíduos poderiam fazer a intersecção entre as partes que compõem a sociedade; apostamos no protagonismo do sujeito mediador: aquele que opina, participa e transita pelas esferas sociais. Essa mesma lógica, em um cenário ideal, deve ser aplicada dentro do CEU, ou seja, a gestão deve incentivar o fato de os funcionários de diferentes setores participarem e transitarem dentro dos distintos núcleos que compõem o dispositivo.

## 2.2 A GESTÃO CULTURAL NOS CEUs: O GESTOR MEDIADOR DO NÚCLEO DE AÇÃO CULTURAL

Definir o que entendemos por gestão cultural no CEU se faz necessário uma vez que pretendemos observar a gestão do CEU a partir do viés cultural. O Núcleo de Ação Cultural (NAC) e respectivamente sua proposta de gestão cultural é uma das inúmeras instâncias responsáveis pela gestão do CEU em sua totalidade.

Passível de reformulações constantes de seu significado, para Rubens Bayardo (2008, p. 57): “[...] quando falamos da gestão cultural, estamos pensando na gestão de um vasto campo de instituições (e programas de projetos de indústrias, de empreendimentos de bens de serviços e de direitos culturais)”. Eduardo Miralles (2010, comunicação oral)<sup>4</sup>, por sua vez, comenta que as cidades são laboratórios de soluções para os conflitos que acontecem nos grandes centros urbanos, sendo necessário trabalhar localmente e pensar globalmente. Sob essa perspectiva, quando nos referimos à gestão cultural de proximidade, estamos tratando de um modelo que se aplica ao CEU<sup>5</sup>.

Tivemos, ao final do regime militar, em âmbito federal, a separação, em 1985, entre cultura e educação através da criação do Ministério da Cultura. A esfera da cultura, por sua vez, ganhou lugar de reflexão e ação exclusivo, fato que gerou o aumento de leis que regulamentam o setor. A definição de gestão cultural, no Brasil, estabeleceu-se na década de 1980, a partir de políticas de incentivo fiscal à cultura.

---

<sup>4</sup> Curso de gestão cultural oferecido pelo convênio Cátedra UNESCO de Políticas Culturales Y Cooperación, da Universitat de Girona e Observatório Itaú Cultural no ano de 2010. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=5TIPGCMGZmI>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2014.

<sup>5</sup> Valendo-nos da fala dos pensadores que dissertam sobre o conceito de gestão cultural de proximidade verificamos a pertinência de estudarmos a gestão cultural do CEU para compreender a condução do dispositivo em sua totalidade.

Para Teixeira Coelho, a política cultural não deve ter como objetivo selar acordos para que os conflitos sejam solucionados. Construir problemas deve ser anterior a possibilidade de apresentar soluções: “[...] a construção do problema é o passo necessário para resolvê-lo, e esse passo cabe à política cultural. Nada além disso”. Este raciocínio leva o teórico a concluir que “[...] a política cultural assume sua expressão máxima na figura da ação cultural, entendida como a criação das condições para que os indivíduos e grupos criem seus próprios fins” (TEIXEIRA COELHO, 1997, p.14).

Um modelo cultural que verse sobre preceitos ideológicos não é compatível com uma gestão cultural cujo eixo seja a ação cultural; esta última, como expressão máxima da política cultural, só pode admitir em seu seio políticas avessas a conteúdos ideológicos.

Daí então, a gestão cultural, pelo viés da proposição de políticas culturais, em especial, sob a perspectiva da ação cultural, pode combater propostas que versam sobre os hiatos que ocultam os malefícios decorrentes de processos segregadores. Um discurso ideológico corrompe qualquer proposta baseada em processos de interculturalidade.

A gestão cultural lida com uma série de elementos pertinentes à cultura capazes de retroalimentar esta área, ou seja, ela ocupa-se de processos culturais e está sempre associada ao estímulo de atividades dentro do campo da cultura. Sobre o significado de gestão cultural, Liliana Sousa e Silva explica:

Sob uma perspectiva mais geral, a gestão cultural pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, métodos e técnicas relacionados à concepção, implementação e gerenciamento de políticas, planos, programas, projetos e ações voltados para a produção, a distribuição, a preservação e o uso da cultura, com o objetivo de atender a demandas culturais da sociedade e de promover o desenvolvimento de suas representações simbólicas. Gestão também pode ser vista como o processo por meio do qual se dá origem a algo (ideia de germinação, gestação), o que implica movimento, crescimento e transformação criadora, estando sempre ligada a uma ação (SOUSA E SILVA, 2010, p.4).

Face a isso, entendemos que, dentre as responsabilidades da gestão cultural, está a de gerenciar ações. As ações culturais, por sua vez, estão intimamente relacionadas a movimento e transformação criadora, elementos balizadores para o trabalho do profissional que lida com a cultura. Para Lia Calabre (2009, p. 83), a “[...] gestão cultural é um campo novo de trabalho, com fronteiras fluidas, no qual o perfil profissional se encontra em pleno processo de construção”. Luzia A. Ferreira (2009) comenta que se tem mostrado indispensável o trabalho do gestor cultural como mediador para que sejam realizadas políticas públicas. Entretanto, a pensadora adverte sobre a possibilidade de provocar mudanças de caráter do gestor; este, suscetível a desvio de conduta, pode comprometer todo processo de gestão cultural. Lê-se:

O surgimento da figura do gestor cultural, bem como as tentativas de configurar a gestão cultural como uma nova profissão capaz de dar organicidade à gestão cultural, tem sido apontado como um caminho possível, no sentido de viabilizar a política pública de cultura. Isso ocorre porque há um entendimento de que a sua atuação deve necessariamente propiciar a proximidade com a comunidade na qual se desenvolverá a ação, portanto, ele passa a ser o elo capaz de realizar essa ligação social. No entanto, há de se ter cautela em relação à tarefa do gestor, pois é sabido que nesse tipo de mudança, capaz de promover a cidadania, acaba gerando alteração comportamental dos indivíduos envolvidos. (FERREIRA, 2009, p. 60)

O gestor cultural não deve ser exclusivamente um cumpridor de metas e, sim, alguém disposto a reconhecer as demandas culturais, as potencialidades e os desejos da região onde atua. Esse sujeito deve propor, participar, intervir e liderar ações e políticas culturais. Assim sendo, o gestor cultural deve executar sua função, sobretudo, a partir das possibilidades de mediação que podem ser estabelecidas. Ou seja, o gestor mediador participa dos processos que envolvem a gestão cultural, incluindo o contato direto com os cidadãos que serão beneficiados por ela.

O CEU é um dispositivo localizado em regiões específicas do município e tem uma proposta de gestão local que nasce junto com seu projeto originário. Nele atua o coordenador de cultura que, dada a natureza do dispositivo, lida, em especial, com questões culturais provenientes de políticas públicas. Desse modo, identificamos que este profissional faz as vezes do gestor mediador, viabilizando caminhos para que políticas públicas sejam consubstanciadas; por essa razão, espera-se que sua rotina inclua a relação com os representantes de órgãos municipais, os funcionários dos diferentes setores que compõem o CEU e a sociedade civil.

Sobre a ideia de sociedade civil, Marco Aurélio Nogueira evidencia uma série de proposições feitas por intelectuais acerca deste conceito e sublinha a tendência de compreendermos a sociedade civil através de uma via de mão única. Ele parte da definição gramsciana de sociedade civil como sendo um conceito com o qual “[...] se pode entender a realidade contemporânea” e, concomitantemente a isso, “[...] é também um projeto político, abrangente e igualmente sofisticado, com o qual se pode tentar transformar a realidade” (NOGUEIRA, 2003, p. 186). Influenciado pelas ideias de Laurence Whitehead, compreendemos que Nogueira levanta a possibilidade da sociedade civil ser também um terreno hostil fomentando interesses individuais. Dentre as exposições feitas pelo teórico, a sociedade civil pode não ser “[...] a extensão mecânica da cidadania política ou da vida democrática” (NOGUEIRA, 2003, p. 186). Desse modo, é possível considerarmos que esse conceito pode não só trazer, em seu bojo, questões como valores benéficos ou ações que privilegiam a democracia,

“[...] mas um terreno que também abriga interesses escusos, ideias perversas e valores egoísticos, no qual podem se desenvolver muitas atitudes e condutas ‘incivis’” (NOGUEIRA, 2003, p. 186).

A ambiguidade do conceito de sociedade civil traz uma nova perspectiva para nossa discussão sobre o trabalho do gestor cultural. Isso porque, ao voltarmos ao CEU, podemos concluir que, assim como há diferentes olhares sobre o conceito de sociedade civil, há também inúmeras maneiras de enxergar as distintas instâncias, elementos e processos que fazem parte da gestão cultural do dispositivo. Desse modo, pode traduzir-se em um grande equívoco valer-se da assertiva que incluir a sociedade civil é, de qualquer maneira, promover a participação cidadã e dar um passo largo rumo à democratização das políticas públicas. Só quem vê a sociedade civil de uma única maneira pode concluir que sua participação é sinônimo de política democrática. Há de se observar quais meios viabilizam essa participação e como se estrutura a sociedade civil. Enfim, deve-se investir na investigação de um processo mais amplo, em que todos os elementos envolvidos na gestão cultural devem ser considerados sobre diferentes frentes, sendo este o ponto nevrálgico do trabalho do profissional da cultura que se dedica a este ofício. O mediador que atua no setor de cultura do CEU deve refletir de maneira abrangente sobre as ações que acontecem dentro do dispositivo e aqueles que as protagonizam. Da mesma maneira que o coordenador de cultura olha para a sociedade civil a partir de perspectivas múltiplas, ele também deve considerar a complexidade existente nos órgãos municipais e nos setores que compõem o dispositivo. Não menos importante é salientar que a gestão cultural ou, no caso do CEU, o setor de cultura, não deve omitir-se desse exercício, ou seja, o NAC deve estar sempre refletindo sobre suas ações e propostas a partir de diversos ângulos, inclusive questionando permanentemente seu papel dentro do CEU e perante as relações que estabelece entre as demais instâncias com as quais interage na rotina do dispositivo. Reiteramos o fato de a gestão cultural ser uma área em que só se avança criando tensão. É necessário destacarmos que a cultura é um campo onde o conflito é inevitável. Citando as palavras de Teixeira Coelho (2008, p.82), “[...] o conflito é inerente à ideia de cultura que não se apoia no hábito, mas na única coisa que a rigor justifica a cultura, ou a parte excelente da cultura: a crítica, o questionamento, a procura”. Sobretudo, compartilhamos da visão de Eduardo Miralles (2010) quando diz que o importante é como a gestão cultural lida com a tensão.

### 2.3 DA MEDIAÇÃO AO CEU ENQUANTO DISPOSITIVO DE NATUREZA MEDIADORA

Recorremos ao conceito de mediação, pois identificamos que a gestão do CEU deve ser, sobretudo, pensada a partir dessa perspectiva. O gestor de um CEU gere diferentes eixos, e essa

prerrogativa pode configurar-se como um percalço na condução da gestão realizada por este profissional. Acreditamos que o gestor do CEU deva ter clareza de que em sua função há de estar incorporada a posição de mediador deste dispositivo. Anteriormente, abordamos o significado de gestão cultural adotado neste trabalho e a função daquele que se dedica à sua prática: o gestor cultural. Sobretudo, como vimos, ao definirmos com mais detalhes as funções dos profissionais que atuam dentro do CEU, não existe um cargo com esta denominação. Porém, é pertinente dizer que, uma vez que existe um setor de cultura no dispositivo, é de se esperar que exista um profissional habilitado a tratar de questões relativas à cultura. Dentre outras atribuições, o profissional que atua nesse setor do CEU deve levar os cidadãos à fruição de exposições, responder a demandas burocráticas, propor e executar ações culturais em espaços como a biblioteca e o teatro, além de articular encontros e ouvir o que tem a dizer quem participa das atividades propostas pelo dispositivo. Deve ainda ser aquele que representa a cultura quando a inter-relação entre os setores que compõem o CEU se estabelece; realizar a divulgação dos eventos que acontecem no dispositivo; ocupar-se da formação de público; intermediar a relação entre o poder público, através da instituição CEU e os que o frequentam ou participam do dia a dia da região onde está localizado.

Dadas as especificidades das responsabilidades daquele que trabalha no setor de cultura no CEU, podemos sustentar que, se lá existe uma gestão cultural, ela deveria contar com a figura de um mediador cultural, ou seja, um gestor mediador. Teixeira Coelho destaca que a formação do mediador cultural deve compreender estudos sobre política cultural comparada, práticas de ação cultural, gestão de grupos e estudo de públicos. Contudo, a formação não se limita a esses eixos, porque dependendo do contexto em que esse gestor cultural vai atuar, “[...] podem fazer ainda parte de sua formação o estudo de história da cultura e da arte, tecnologia da mediação (audiovisual, informática), marketing, arquitetura, arqueologia, etnologia, história das ciências, noções de legislação” (TEIXEIRA COELHO, 1997, p. 248). Podemos observar que o profissional do setor de cultura de um CEU deve intermediar diversas situações correlatas ao âmbito cultural do dispositivo e, por esse motivo, seu ofício assemelha-se muito ao que Teixeira Coelho (1997, p. 247) define como mediador cultural. O pensador sublinha que a mediação cultural está relacionada à formação de público e corresponde ao ato de fomentar “[...] processos de diferente natureza cuja meta é promover a aproximação entre indivíduos ou coletividades e obras de cultura e arte”. Para Bayardo, a gestão cultural, quando entendida como mediação entre os atores sociais, faz do gestor cultural um articulador de processos culturais:

Essa mediação torna possível a produção, a distribuição, a comercialização, e o consumo dos bens e serviços culturais, articulando os criadores, os

produtores, os promotores, as instituições e os públicos, conjugando suas diversas lógicas e compatibilizando-as para formar o circuito no qual as obras se materializam e adquirem sentido na sociedade (BAYARDO, 2008, p.57).

Tendo como norte as ideias de Jean Davallon (2003), Marco Antônio de Almeida aborda o termo mediação. Para o autor, a expressão mediação pode abranger significados complexos e distintos, como por exemplo:

[...] velhas concepções de “atendimento ao usuário” à atividade de um agente cultural em uma dada instituição – museu, biblioteca, arquivo, centro cultural – à construção de produtos destinados a introduzir o público num determinado universo de informações e vivências (arte, educação, ecologia, por exemplo), ao jornalismo cultural, à divulgação científica, à elaboração de políticas de capacitação ou de acesso às tecnologias de informação e comunicação etc. Dada a amplitude de ações elencadas sob o rótulo “mediação”, parece inviável construir uma definição consensual do conceito. (ALMEIDA, 2008, p. 3).

Dada a complexidade deste conceito, sugere-se uma abordagem contextual, ou seja, a mediação, “[...] sempre contextualizada, converte-se em conceito plástico e flexível que estende suas fronteiras para dar conta de realidades muito diferentes entre si” (ALMEIDA, 2008, p. 3). Ivete Pieruccini e Edmir Perrotti nos fazem refletir sobre o processo de mediação como alvo de permanente transformação, uma vez que este processo é realizado por elementos suscetíveis a vários vetores. Em outras palavras, o processo de mediação pode ser visto como um processo semiótico, repleto de signos e sentidos. Esse é um campo fecundo para que relações se estabeleçam.

Se mediar é intermediar, é também ação de aproximar seres considerados como dados independentemente desta ação. Tal consideração implica dizer que a natureza, o modo de ser e de funcionar de tais seres não só estão presentes, como atuam efetivamente nos processos de mediação; da mesma forma, atuam a natureza, o modo de ser e de funcionar dos elementos mediadores. Diferentemente, portanto, de compreensões meramente instrumentais ou funcionais, tomamos em nossos trabalhos a mediação cultural como categoria intrínseca aos processos de significação, portanto, essencial, condição que leva a considerar os elementos que constituem seus processos não simplesmente como ferramentas, mas como signos, portadores de sentidos, agregados à economia das significações. (PERROTTI; PIERUCCINI, 2007, p. 81-82).

A reprodução e a difusão da mediação, por sua vez, ocorrem por outro processo, o de mediação. Para Pieruccini (2004, p. 40), esses conceitos “[...] apesar de tangenciais, não podem ser confundidos ou substituídos, em razão da natureza e das capacidades de intervenção que operam sobre a relação sociocultural com o conhecimento e com a memória social”.

Daniel Peraya (1997, p. 300) comenta que a linguagem se caracteriza como uma forma

de mediação. Para o pensador os “[...] sistemas semióticos precisam de certo número de operações técnicas tanto para sua produção quanto para sua difusão”. O autor apropria-se do universo audiovisual e faz a seguinte observação: “[...] os dispositivos discursivos (a linguagem cinematográfica) e técnicos (as técnicas cinematográficas) “mediatizam” os conteúdos a serem transmitidos e concorrem para sua apresentação e estruturação”. Voltamos novamente ao conceito de mediação e resgatamos a fala do educador Paulo Freire, para quem “[...] a educação se constitui como verdadeiro quer fazer humano”, e através dela “[...] educadores-educandos e educandos-educadores, mediatizados pelo mundo, exercem sobre ele uma reflexão cada vez mais crítica, inseparável de uma ação também cada vez mais crítica” (FREIRE, 1997, p. 17). Juntos e de maneira equivalente, educadores e educandos são os agentes envolvidos nesse processo e quando “[...] identificados nessa reflexão-ação e nessa ação-reflexão sobre o mundo mediatizador, tornam-se ambos – autenticamente – seres da práxis”. Para Freire, portanto, o ideal é que aqueles que fazem parte do processo educacional possam refletir e agir sobre o mundo de maneira que o próprio mundo, constituído por esses sujeitos, irá mediar a relação entre eles. Em outras palavras, o sujeito tem a possibilidade de transformar o mundo que habita através da crítica à realidade. Por conseguinte, o mundo configura-se como mediador dos sujeitos empenhados no constante processo de transformação do mundo. Cayo Honorato ao se debruçar sobre os diferentes significados da palavra amizade, traz à tona uma possível ideia sobre mediação para a arte.

Estamos acostumados a pensar que a função da mediação é ligar arte e público ou, quem sabe, proporcionar uma troca de experiências entre arte e público; mas não que a mediação pudesse, como a amizade, coincidir com o momento em que acontece uma "comunidade" dos que são meados pela experiência da arte (HONORATO, 2012, p.745).

Essa fala de Honorato contempla a ideia de uma mediação capaz de inaugurar uma comunidade por intermédio de uma experiência compartilhada. Por conseguinte, tomamos essa afirmação como algo pertinente para refletirmos sobre o conceito em que o CEU está apoiado. Isso porque, ao recapitularmos sobre quais princípios o projeto dos CEUs está alicerçado, entendemos que há o desejo de que o protagonista do dispositivo seja o próprio cidadão, da mesma maneira que existe o desejo de que comunidades sejam formadas. Assim sendo, se, por um lado, vemos relevância em considerar a mediação dentro de um dispositivo dessa natureza a partir da possibilidade da formação de comunidades compostas por cidadãos protagonistas, unidos pela construção de um universo simbólico coletivo, capazes de refletir sobre a realidade em que estão inseridos e transformá-la conforme seus desejos e necessidades, por outro, ao

relembramos as ideias de Bauman (2003), questionamos a possível capacidade de a mediação contribuir para a formação de comunidades capazes de tolher a liberdade dos sujeitos. Contudo, poderíamos classificar o CEU como um dispositivo de mediação? Para refletirmos sobre a questão colocada, é necessário compreendermos o que se entende por dispositivos. Giorgio Agamben (2005) vai buscar em Michel Foucault elementos para conceituar o que é um dispositivo. Atribui ao dispositivo a função de manter uma rede composta por elementos distintos, como é o caso das instituições, das edificações, dos projetos filosóficos, dos processos burocráticos, permitindo à sociedade reconhecer enunciados, dentre outras funções. Ele sustenta relações e, por esse motivo, inscreve-se em um terreno onde é frequente lidar com situações em que o poder é uma força recorrente. Para Agamben, o dispositivo, como algo que pode influenciar de maneira substancial a vida dos indivíduos, define-se como:

Generalizando posteriormente a já amplíssima classe dos dispositivos foucaultianos, chamarei literalmente de dispositivo qualquer coisa que tenha de algum modo a capacidade de capturar, orientar, determinar, interceptar, modelar, controlar e assegurar os gestos, as condutas, as opiniões e os discursos dos seres viventes. Não somente, portanto, as prisões, os manicômios, o panóptico, as escolas, as confissões, as fábricas, as disciplinas, as medidas jurídicas etc., cuja conexão com o poder é em certo sentido evidente, mas também a caneta, a escritura, a literatura, a filosofia, a agricultura, o cigarro, a navegação, os computadores, os telefones celulares e - porque não - a linguagem mesma, que é talvez o mais antigo dos dispositivos, em que há milhares e milhares de anos um primata - provavelmente sem dar-se conta das consequências que se seguiriam - teve a inconsciência de se deixar capturar (AGAMBEN, 2005, p.13).

A percepção do filósofo italiano evidencia um panorama no qual os dispositivos podem orientar a ação humana. “[...] Aquele que se deixa capturar no dispositivo "telefone celular", qualquer que seja a intensidade do desejo que o impulsionou, não adquire uma nova subjetividade, mas somente um número através do qual pode ser, eventualmente, controlado” (AGAMBEN, 2005, p.15). Esse fato suscita a seguinte dúvida: “[...] De que modo, então, podemos fazer frente a esta situação, qual a estratégia que podemos seguir no nosso corpo-a-corpo cotidiano com os dispositivos?” Nesse sentido, Agamben esclarece que o próprio Estado teve de amoldar-se ao novo corpo social modelado pelos dispositivos. A partir desse contexto desalentador, evidenciado pelo autor, mesmo profanando-os, não há meios de recorrermos a uma resposta otimista nos tempos atuais. Para o intelectual, está contido no cerne do dispositivo seu caráter “[...] demasiadamente humano de felicidade, e a captura e a subjetivação deste desejo em uma esfera separada constitui a potência específica do dispositivo” (AGAMBEN, 2005, p.15). Nessa perspectiva, o dispositivo tem a capacidade de aprisionar e separar. A



hegemonia do dispositivo deve ser destituída e, para isso, “[...] nosso corpo-a-corpo com os dispositivos não pode ser simples, já que se trata de nada menos que liberar o que foi capturado e separado pelos dispositivos para restituí-lo a um possível uso comum” (Idem). O filósofo francês Deleuze diz que “[...] é por via de uma crise, sempre, que Foucault descobre uma nova dimensão, uma nova linha”.

Da mesma maneira como Agamben destaca a potencialidade dos dispositivos, Deleuze comenta como, para ele, o dispositivo se configura.

Os dispositivos têm por componentes linhas de visibilidade, linhas de enunciação, linhas de força, linhas de subjectivação, linhas de brecha, de fissura, de fractura, que se entrecruzam e se misturam, acabando por dar uma nas outras, ou suscitar outras, por meio de variações ou mesmo mutações de agenciamento (DELEUZE, 1996, p.1).

Perrotti e Pieruccini (2007, p. 81), por sua vez, comentam que os dispositivos ocupam uma posição “[...] discursiva, ressaltando seu papel nos atos de significação, dada sua natureza de signo”. Os dispositivos estão relacionados ao ato de organizar, ordenar, formular e instituir; sobretudo, estão sob a égide da intencionalidade e não podem ser considerados imparciais. Sob essa perspectiva, portanto, dispositivos informacionais configuram-se como “[...] dispositivos de mediação e estão carregados de conceitos e significados. Necessitam, portanto, ser considerados além de suas dimensões funcionais. São processos simbólicos, discursos. Contam. Narram” (PERROTTI; PIERUCCINI, 2007, p.81-2). A partir desse panorama e das ideias discutidas até aqui, assumimos o projeto CEU como um dispositivo comprometido, entre outros, com a produção do conhecimento. Por esse motivo, é um dispositivo de natureza mediadora, o qual deve privilegiar processos que geram conhecimento.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por intermédio da gestão cultural, verificamos que a gestão do CEU deve ter consciência de que o dispositivo tem o dever de viabilizar meios para que os cidadãos se apropriem do CEU de maneira a utilizá-lo como espaço de interação entre as coletividades e as diversidades culturais em uma perspectiva intercultural.

Acreditamos no potencial do gestor cultural mediador, ou seja, um profissional da cultura que esteja em contato direto com a sociedade civil e as instâncias governamentais que gerem o CEU. Pensamos que faz parte do ofício desse gestor estudar caminhos para atender demandas e pensar em possibilidades de incluir na rotina do dispositivo repertórios culturais inéditos e variados, a fim de, quem sabe, ampliar e trazer à tona novas demandas culturais,

novos desejos. Do mesmo modo, confiamos na figura do protagonista cultural, aqui entendido como cidadão que participa de questões pertinentes à área da cultura. Esta ideia deve ser ampliada ao cidadão protagonista da região à qual pertença, aqui entendido como o cidadão que reconhece e transforma a realidade em que está inserido. Confiamos, respectivamente, na figura de um protagonista mediador, capaz de transitar e criar conexões entre os distintos setores que compõem o CEU e, numa perspectiva mais ampliada, como aquele que interage nas e entre as distintas esferas da sociedade. Para Lúcia Maciel Barbosa de Oliveira (2011), “[...] o fortalecimento da esfera individual gera o fortalecimento coletivo. As políticas públicas não podem perder tal perspectiva”<sup>6</sup>.

A interculturalidade pode tornar-se mediadora de processos que possibilitam às coletividades inventarem seus próprios fins. O CEU tem o compromisso de viabilizar, através de meios democráticos, que os cidadãos possam ser protagonistas da vida social, conseqüentemente política.

## REFERÊNCIAS

AGAMBEN, G. O que é um dispositivo? **Outra Travessia**: revista de pós-graduação em Literatura. Florianópolis, p. 9-16, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/Outra/article/view/12576/11743>> Acesso em: 03 maio 2013.

ALMEIDA, M. A. Mediações: cultura, sociabilidade e política na era da informação. In: II ENCONTRO DA ULEPICC – UNIÃO LATINA DE ECONOMIA POLÍTICA DA INFORMAÇÃO, DA COMUNICAÇÃO E DA CULTURA, 2., Bauru, 2008. **Anais Eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CDEQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww2.faac.unesp.br%2Fpesquisa%2Flecotec%2Feventos%2Fulepicc2008%2Fanaais%2F2008\\_Ulepicc\\_00130027.pdf&ei=dnTKU4jeOJWpyAS44IAo&usq=AFQjCNFOfWunS8RifzAuRyiZbmZg5wqrvw&sig2=kILy1jeYh7kTRik4StmRVg&bvm=bv.71198958,d.aWw](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CDEQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww2.faac.unesp.br%2Fpesquisa%2Flecotec%2Feventos%2Fulepicc2008%2Fanaais%2F2008_Ulepicc_00130027.pdf&ei=dnTKU4jeOJWpyAS44IAo&usq=AFQjCNFOfWunS8RifzAuRyiZbmZg5wqrvw&sig2=kILy1jeYh7kTRik4StmRVg&bvm=bv.71198958,d.aWw)> Acesso em: 22 dez. 2013.

BAUMAN, Z. **Comunidade**: a busca por segurança no mundo atual. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

BAYARDO, R. A gestão cultural e a questão da formação. **Revista Observatório Itaú Cultural/OIC**. São Paulo, n. 6, p. 57-65, jul./set. 2008.

CALABRE, L. (org.). **Políticas culturais**: reflexões e ações. São Paulo: Itaú Cultural; Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2009.

CANCLINI, N. G. **Culturas híbridas**. 4ed. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2013.

---

<sup>6</sup> O artigo completo está disponível em: <[http://www.dgz.org.br/ago11/Art\\_07.htm](http://www.dgz.org.br/ago11/Art_07.htm)>. Acesso em: 25 jun. 2014.

DAVALLON, J. **A mediação**: a comunicação em processo? Disponível em: <<http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/viewFile/645/pdf>>. Acesso em: 20 maio 2014.

DELEUZE, G. O que é um dispositivo? In: \_\_\_\_\_. **O mistério de Ariana**. Lisboa: Veja – Passagens, 1996. Disponível em: <<http://www.ufes.br/ppgpsi/files/textos/Deleuze%20%20O%20que%20%20C3%A9%20um%20dispositivo.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2013.

DÓRIA, O. R. **Educação, CEU e cidade**: breve história da educação pública brasileira nos 450 anos da cidade de São Paulo. São Paulo: Secretaria Municipal de Educação da cidade de São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.livrariasaraiva.com.br/produto/2595924/educaco-cu-e-cidade-breve-histria-daeducacao-brasileira-nos-450-anos-da-cidade-de-so-paulo%3E>>. Acesso em: 21 dez. 2013.

FERREIRA, L. A. Políticas públicas de cultura. In: **Políticas culturais**: reflexões e ações. São Paulo: Itaú Cultural; Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2009.

FREIRE, P. Papel da educação na humanização. **Revista da FAEEBA**, v. 6, n. 7, p. 9-32, jan./jun. 1997. Disponível em: <<http://acervo.paulofreire.org/xmlui/handle/7891/1127>>. Acesso em: 20 maio 2014.

GADOTTI, M. **Educação com qualidade social**: projeto, implantação e desafios dos Centros Educacionais Unificados (CEUs). São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2000.

\_\_\_\_\_. **Educação integral no Brasil**: inovações em processo. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2009.

GADOTTI, M.; PEREZ, M. A. Prefácio: o projeto educacional dos CEUs. In: PADILHA, Paulo Roberto; SILVA, R. **Educação com qualidade social**: a experiência dos CEUs de São Paulo. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2004.

HONORATO, C. In: Oficina de Curadoria e Mediação Crítica, Fórum Permanente, s/n, Centro Cultural da Espanha, São Paulo. **Usos, Sentidos e Incidências da Mediação/Questões de vocabulário**. São Paulo: ANPAP-FAPEMIG, 2012. p. 738-749. (Evento).

MIRALLES, C. E. **Aula 2, módulo 3** – Curso de Especialização em Gestão Cultural. São Paulo: Cátedra UNESCO de Políticas Culturales Y Cooperación; da Universitat de Girona e Observatório Itaú Cultural, 2010 (105 min.). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=5TIPGCMGZmI>>. Acesso em: 15 de janeiro de 2014.

NOGUEIRA, M. A. Sociedade civil, entre o político estatal e o universo gerencial. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 52, p. 185-202, jun./2003.

OLIVEIRA, L. M. B. A cidade como projeto coletivo: impressões sobre a experiência de Medellín. **Tempo e Argumento**: Revista do Programa de Pós-graduação em História. Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 164-181, jul./dez. 2011.

PERAYA, Da. As formas de comunicação pedagógica “mediatizada”: o socioeducativo e o

didático. **Educação & Sociedade**, v. 18, n. 59, p. 298-307, 1997.

PERROTTI, E.; PIERUCCINI, I. Infoeducação: saberes e fazeres da contemporaneidade. In: LARA, M. L. G.; FUJINO, A.; NORONHA, D. P. **Informação e contemporaneidade: perspectivas**. Recife: Néctar, 2007. p. 47-96. Disponível em: <<http://www.pos.eca.usp.br/sites/default/files/file/cienciaInformacao/informacaoContemporaneidade.pdf>>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2011.

PIERUCCINI, I. **A ordem informacional dialógica: estudo sobre a busca de informação em educação**. 2004. 232p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – São Paulo, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, 2004.

SÃO PAULO (Cidade). Decreto n° 45.559, de 30 de novembro de 2004. Aprova o Regimento Padrão dos Centros Educacionais Unificados. **Diário Oficial do Município de São Paulo**, São Paulo, ano 49, n. 224, p. 01, 2004.

\_\_\_\_\_. Portaria n° 4672 de 5 de dezembro de 2006. Aprova o Regimento Padrão dos Centros Educacionais Unificados – CEUs. Disponível em:<[http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios\\_juridicos/cadlem/integra.asp?alt=06122006P%20046722006SME](http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/integra.asp?alt=06122006P%20046722006SME)> Acesso em: 12 fev. 2013.

SILVA, L. S. **Gestão cultural contemporânea na perspectiva da ação cultural – Aproximação conceitual e análise de uma experiência**. 2010. 33 f. Trabalho de Conclusão do Curso (Gestão Cultural) - Cátedra UNESCO de Políticas Culturales Y Cooperación, da Universitat de Girona, São Paulo, 2010.

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

\_\_\_\_\_. **O que é ação cultural**. São Paulo: Brasiliense, 2001.

\_\_\_\_\_. **A cultura pela cidade**. São Paulo: Iluminuras /Itaú Cultural, 2008.