
CÁTEDRA
OLAVO
SETUBAL
DE ARTE,
CULTURA
E CIÊNCIA

#2
**ARTE, CULTURA E
INSTITUCIONALIDADE**

Parceria do Instituto de Estudos
Avançados da Universidade de São
Paulo (IEA-USP) com o Itaú Cultural

DOI: 10.11606/9786587773018

PALESTRA 5 CARLOS AUGUSTO CALIL

Carlos Augusto Calil →

10 DE OUTUBRO DE 2017

FUNDAÇÃO BIENAL
DE SÃO PAULO

Desde 1987, professor do Departamento de Cinema, Televisão e Rádio da ECA-USP, Carlos Augusto Calil foi Thinker Visiting Professor na Universidade Columbia, em Nova York (2019). Na área da administração pública, foi diretor e presidente da Embrafilme (1979-1986), diretor da Cinemateca Brasileira (1987-1992), diretor do Centro Cultural São Paulo (2001-2005) e secretário municipal de Cultura de São Paulo (2005-2012). Realizador de documentários em filme e vídeo, foi curador da exposição permanente montada na casa em que viveu Mário de Andrade (em 2016). É autor de mais de 130 artigos, resenhas e ensaios e editor / organizador de mais de 30 publicações sobre cinema, iconografia, teatro, história e literatura, dedicados a autores como Paulo Emílio Salles Gomes, Blaise Cendrars, Alexandre Eulálio, Glauber Rocha, Leon Hirszman, Joaquim Pedro de Andrade, Federico Fellini, Paulo Prado, Vinicius de Moraes, David E. Neves e Mário de Andrade. É curador da obra cinematográfica de Glauber Rocha, por designação do próprio cineasta, e da obra de Leon Hirszman, por solicitação de seus herdeiros. Foi nomeado oficial e comandante da Ordem das Letras e Artes, cavaleiro da Legião de Honra por deferência do governo francês.

CONFESSO NÃO estar muito confortável na posição de falar em primeira pessoa. E, por mais que me tenha empenhado em minha trajetória pessoal, não estou certo de seu amplo interesse. Ela é fruto de circunstâncias, acidentes de percurso, e constituem-se num caso particular. Convencido de que experiências pessoais não se transmitem, vou falar de minha passagem por certas instituições e o que isso possa ter significado num contexto mais geral.

Embora tenha me formado para ser cineasta, minha trajetória foi, convenientemente, me desviando disso. Digo convenientemente porque poupou o público de mais um mau cineasta, e o governo, de grandes despesas financiando meus filmes. Com 24 anos, entrei na Secretaria Municipal de Cultura, na gestão de Sábato Magaldi, pela mão amiga de Alexandre Eulalio, que lá exercia a função de chefe de gabinete. Sábato era, além de um grande crítico de teatro, um homem de formação jurídica, procurador do Estado, perfeitamente equipado para enfrentar a administração pública brasileira.

Entretanto, mesmo sendo ele muito preparado para o posto, o momento era particularmente difícil. Estávamos no início do governo Geisel, no qual havia um embate surdo entre militares ilustrados e o pessoal da “tropa”. No governo do estado, o secretário de Cultura, Ciência e Tecnologia era José Mindlin, um homem da elite que representava, ao mesmo tempo, a alta cultura e a Federação das Indústrias de São Paulo (Fiesp). Na prefeitura, o secretário era Sábato Magaldi. Uma combinação perfeita. A Secretaria Municipal, criada por Mário de Andrade em 1935, foi poste-

riormente rebaixada a um departamento da Secretaria de Educação. Quando Sábato a assumiu, ela tinha acabado de ser reabilitada e precisava, portanto, ser implantada.

Poucos meses depois de Sábato ter tomado posse, houve, em São Paulo, o assassinato de Vladimir Herzog,¹ que provocou comoção nacional. Herzog era diretor de jornalismo da TV Cultura, subordinada à secretaria comandada por Mindlin. O fato de Herzog e Mindlin serem judeus foi manipulado de maneira politicamente maliciosa e o constrangimento foi tão grande que acabou ensejando a saída de Mindlin. Essa demissão demarcou os limites da presença de intelectuais liberais no governo. Restou Sábato. Mas, nesse processo de estruturação da secretaria, não foram poucos os problemas com os quais ele foi confrontado.

O primeiro deles dizia respeito à construção da igreja do Pátio do Colégio. Os jesuítas, que ainda hoje detêm a posse ilegal da área, que pertence de fato à prefeitura, queriam erigir em concreto a igreja idealizada numa pintura por Wash Rodrigues e que nada tinha de documental. Os técnicos do Patrimônio Histórico escavaram a área e localizaram traços de antigas sepulturas e pisos. Propuseram no local um jardim arqueológico. A reação foi violentíssima e acabou prevalecendo a contrafação que hoje domina a paisagem do primeiro sítio histórico da cidade.

A Biblioteca Mário de Andrade, cujo edifício, inaugurado em 1942, já tinha sua capacidade de armazenamento de livros esgotada, era um problema sem solução desde 1957. Improvisou-se então um depósito – a palavra não é escolhida por acaso – de livros em um prédio em Santo Amaro. A coleção de revistas e de periódicos foi desviada para esse depósito, onde o pó ia se acumulando. Essa solução improvisada era consequência da decisão do prefeito Prestes Maia de não construir a segunda torre da biblioteca conforme o projeto original de Jacques Pilon. Um dos desafios de Sábato Magaldi era construí-la.

Já que não era possível fazê-la junto ao prédio da Biblioteca, ele pensou em criar uma extensão da Biblioteca Mario de Andrade numa

¹ O jornalista Vladimir Herzog foi preso e morto pela ditadura militar, dentro do prédio do DOI-Codi, em outubro de 1975. [N.E.]

faixa de terreno que ficava entre a Estação Vergueiro e a Central Operacional do Metrô. Esse terreno pertencia à Empresa Municipal de Urbanização (Emurb) e, por ser íngreme e não ter valor de revenda, foi oferecido à Secretaria de Cultura para que nele implantasse algum equipamento. Em plena construção, esse projeto foi transformado no Centro Cultural São Paulo (CCSP), com todas as sequelas da alteração de programa. O sucessor de Sábato, ninguém menos que o maior amigo dele, o poeta Mario Chamie, encantado com o projeto do Centro Pompidou (Beaubourg), recém-inaugurado em Paris, decidiu tentar reproduzi-lo naquele espaço que já estava em obras. Não por acaso, a biblioteca acabou por tornar-se o coração do Centro Cultural São Paulo. E a Biblioteca Mario de Andrade ficou sem sua segunda torre e ainda viu seu acervo dividido, trauma de que não se recuperou até hoje.

Outra questão complicada que Sábato Magaldi enfrentou foi o Teatro Municipal. Lidar com músicos não é trivial. O maestro Eleazar de Carvalho dominava a cena em São Paulo dirigindo as orquestras municipal e estadual. Traficava influência como muitos maestros ainda fazem. Sábato o demitiu, enfrentando pressão do então ministro da Justiça, conterrâneo do maestro.

Já naquela época se cogitava criar uma fundação para que o Teatro tivesse autonomia. Não foi possível. Com a mudança da sede do II Exército, da Rua Conselheiro Crispiniano para os bunkers do Ibirapuera, o edifício ficou desocupado e Sábato tentou aproveitá-lo como anexo

² A Cinemateca Brasileira foi fundada no decênio de 1950 como extensão natural do Clube de Cinema de São Paulo e da Filмотeca do Museu de Arte Moderna. De seu Conselho participavam colegas ilustres da geração de Paulo Emílio: Antonio Candido, Francisco Luís de Almeida Sales, B. J. Duarte, Cícero Cristiano de Sousa etc. Tendo Paulo Emílio Salles Gomes como conservador-chefe, no modelo da Cinemateca Francesa, a equipe de profissionais contava com Rudá de Andrade, Caio Scheiby, Gustavo Dahl, Jean-Claude Bernardet, Lucila Ribeiro, Maurice Capovilla. A Cinemateca atuou intensamente junto aos cineclubes e a crítica especializada. Seu modelo institucional esgotara-se em 1964, por falta de recursos financeiros.

³ Ver palestra de Ismail Xavier. [N. E.]

do Municipal. Mas o II Exército fechou questão: a casa tinha de ser derrubada. Assim como a batalha da Biblioteca Mário de Andrade, a batalha do Teatro Municipal também foi perdida. A descontinuidade administrativa e política é infelizmente a regra, e não exceção.

Nessa história toda, como oficial de gabinete eu era uma espécie de “pau para toda obra”. Como o cinema fosse muito caro, mesmo um curta-metragem, comparativamente com os custos de uma montagem teatral, o secretário preferia fomentar o teatro. O cinema entrou na Secretaria pelas mãos de Paulo Emílio Salles Gomes, que na época tentava reconstituir a Cinemateca Brasileira² e contou com o apoio tanto de Sábato quanto de Mindlin no seu intento. Paulo Emílio tinha decidido deixar a Cinemateca nas mãos da minha geração, composta por seus alunos e discípulos, mas os dois secretários condicionaram a ajuda à presença dele à frente da instituição. Mesmo contrariado, Paulo Emílio, teve de “reassumir” a Cinemateca e conduzir o processo da reativação.³

Como funcionário da Secretaria Municipal de Cultura, fui liberado para ajudar nessa operação. Reativar, no caso, significava retomar do ponto em que foi abandonada. Sendo uma fundação privada, a sua documentação precisava ser atualizada junto à Curadoria das Fundações, os balanços do período tinham de ser feitos e o eixo da instituição precisava de ajuste. Na época, a Cinemateca estava exclusivamente voltada à difusão de filmes clássicos e à agitação política pelo cinema e era necessário criar condições de preservação do acervo, porque os filmes estavam se deteriorando. Tivemos de criar um Laboratório de Restauro de filmes e buscar uma sede para a instituição que tinha sido despejada da Rua Sete de Abril, depois do incêndio de 1957. Foi esse, enfim, o meu primeiro trabalho institucional: auxiliar Paulo Emílio na reconstrução da Cinemateca Brasileira, o que de certa maneira definiu minha vida profissional. Retrospectivamente, me vejo hoje como um administrador voltado à reconstrução e concepção de instituições públicas.

Da Secretaria Municipal de Cultura fui para a direção cultural da Empresa Brasileira de Filmes SA (Embrafilme), uma empresa do gover-

no militar, de intervenção no mercado cinematográfico. Para entendermos a existência da Embrafilme, temos de pensar o governo militar e, sobretudo, o do general Geisel, como um governo nacionalista, que tinha como base econômica a substituição de importações. E a luta do cinema brasileiro era pela ocupação do mercado interno, historicamente dominado pelo filme americano. Havia, portanto, um objetivo comum entre os cineastas nacionalistas de esquerda e o governo nacionalista de direita: a conquista do mercado interno e a diminuição da evasão de divisas.

A Embrafilme tinha muito poder e apresentava uma configuração particular. Nenhum governo do mundo capitalista, que eu saiba, tinha criado até então uma distribuidora estatal de filmes. O que os governos fazem, habitualmente, é fomentar a produção nacional, deixando que os filmes disputem o mercado. Essa concorrência é, no entanto, desigual e a Embrafilme atuava para compensar a fragilidade do produtor brasileiro no confronto com as grandes companhias americanas.

Passei lá sete longos anos nos quais aprendi tudo sobre política. As pessoas de cinema são, em todos os níveis, muito versadas em política. Em termos de cultura, os mais poderosos lobistas que conheço no Brasil estão sempre em posições de comando administrativo. Não por acaso, são secretários, como eu fui.

Sobre essa experiência, a primeira coisa a notar é que há uma diferença entre estar no governo e ser do governo. Esse conflito é irre-

4 José Aparecido de Oliveira, político mineiro da UDN-Bossa Nova, foi secretário de Cultura do estado de Minas Gerais, no governo de Tancredo Neves. Tratou-se de uma aliança de conveniência, pois aproximava adversários tradicionais, oriundos da UDN e do PSD. Eleito presidente, Tancredo resolveu criar o Ministério da Cultura por pressão de José Aparecido. A morte de Tancredo elevou Sarney à presidência e José Aparecido, seu velho companheiro na UDN, ganhou proeminência política. Deixou o Ministério da Cultura e foi nomeado governador do Distrito Federal.

5 O economista Celso Furtado foi ministro da cultura do governo José Sarney de 1986 a 1988. Durante sua gestão, por ordem do presidente, defendeu a Lei Sarney e a censura ao filme *Je vous salue Marie*, de Godard. Fernando Collor de Mello, um mês após assumir o cargo, em janeiro de 1990, promoveu, por meio da Lei n.8.029, a dissolução ou privatização de oito entidades da administração pública federal. Entre elas, estava a Embrafilme.

6 Aloísio Magalhães, já designer consagrado, criou no governo Geisel o Centro Nacional de →

utível. Na Embrafilme, os limites ficaram claros quando, depois de apoiar o filme *Pra Frente Brasil* (1982), de Roberto Farias, que retratava a tortura, Celso Amorim foi defenestrado do cargo de diretor-geral da empresa. Deixei a Embrafilme após sofrer três traumas consecutivos.

O primeiro deles foi a criação do Ministério da Cultura. Naquele momento, todas as instituições culturais do governo, que tinham uma política autônoma e relativamente bem-sucedida, inclusive do ponto de vista ideológico, foram abandonadas no Rio de Janeiro e se criou, em Brasília, uma administração “neutra”, formada por gente que não tinha qualquer compromisso com cultura. O primeiro ministro da Cultura, José Aparecido de Oliveira, criou o cargo para si mesmo, mas logo abandonou o ministério inexpressivo para alçar voos maiores na política.⁴

O segundo trauma foi a criação da Lei Sarney, que é outra barbáridade que ainda precisa ser analisada: ao transferir recursos públicos para as empresas, sem nenhum critério, a lei levava à substituição do poder público pelo privado. E o terceiro trauma foi enfrentar o ministro da cultura Celso Furtado, que tinha preconceito contra o cinema brasileiro e considerava a Embrafilme ilegítima pelo fato de ela ter sido criada na ditadura militar. Ele não conseguiu acabar com a Embrafilme, mas conseguiu quebrar a espinha dorsal da empresa que, logo depois, no governo Collor de Mello, foi extinta.⁵

A experiência da Embrafilme foi politicamente muito complexa. Por seu intermédio, o cinema brasileiro chegou a ocupar 35% do mercado interno, marca nunca mais alcançada, o que contrariou profundamente os interesses americanos e gerou ameaças de boicote econômico.

Meses depois de me demitir da Embrafilme, voltei para a Cinemateca Brasileira como diretor, eleito pelo Conselho, apesar da oposição de Celso Furtado. E a Cinemateca tinha, graças à equipe do secretário de Cultura do MEC Aloísio Magalhães,⁶ deixado de ser uma fundação privada inviável e se tornado um órgão do governo

federal, preservada sua autonomia. O problema da Cinemateca, naquele momento, é que ela era um órgão muito voltado para si mesmo, como se tivesse uma vocação monacal. Minha atribuição foi criar mecanismos de tirar a Cinemateca do isolamento e aproximá-la da cidade.

Para isso, com patrocínio do Banco Nacional, foi criada uma sala de cinema, que funcionava onde é hoje o CineSala, na Rua Fradique Coutinho, em Pinheiros, com uma programação permanente e que realizou mostras significativas: retrospectivas da chanchada, do cineasta japonês Yasujiro Ozu, que fez um sucesso enorme, de Fritz Lang, Max Ophuls, Tarkovsky, Mizoguchi, Dreyer etc., e o lançamento de filmes como *ABC da greve* (1990), de Leon Hirszman, e *Os vivos e os mortos* (1987), de John Houston, entre outros.

Nesse momento, sobreveio outra situação muito difícil, com a extinção das instituições culturais pelo presidente Collor de Mello. A Cinemateca se salvou por milagre, pois estava vinculada ao Patrimônio Histórico, que não foi como outros órgãos extinto, apenas remodelado. Mas como o secretário nacional de cultura Ipojuca Pontes era cineasta e carregado de ressentimento oriundo da Embrafilme, ele queria, de qualquer maneira, acabar com a Cinemateca. Ele me dizia: “Vocês deviam ficar lá com a Marilena Chauí”. Marilena Chauí era secretária de Cultura da prefeitura de São Paulo, na gestão de Luiza Erundina, e de fato apoiava muito a Cinemateca.

Passamos dois anos resistindo a esse secretário para que não tirasse a Cinemateca Bra-

Referência Cultural (CNRC), instituição privada financiada com recursos públicos oriundos do Ministério da Indústria e do Comércio. Esse modelo original deu-lhe prestígio para ser nomeado presidente do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) no governo João Figueiredo e, em seguida, secretário de Cultura do Ministério da Educação e Cultura (MEC).

sileira do governo federal. Conseguimos, mas a um custo político enorme. Depois veio Sérgio Paulo Rouanet e essa questão deixou de preocupar, apesar do preconceito de Brasília a tudo o que venha de São Paulo, que dura até hoje. No final dessa minha segunda passagem pela Cinemateca, consegui encontrar uma sede para ela na cidade. Graças a relações pessoais – porque, infelizmente, tudo no Brasil se resolve nas relações pessoais –, o prefeito Jânio Quadros, com uma única conversa e numa canetada, concedeu o terreno do antigo matadouro municipal à Cinemateca Brasileira, onde ela erigiu a sua imponente sede.

Esgotado por sucessivas batalhas difíceis, fiquei dez anos fora da administração pública. Dediquei-me nesse período exclusivamente à Universidade e me ocupei da criação do Curso Superior do Audiovisual, que reuniu os cursos de Televisão e Cinema, que davam as costas um ao outro no mesmo departamento. Aproveitando-me da nova situação criada pelas plataformas digitais, a chamada convergência das mídias, e da disposição da USP em renovar o currículo dos cursos de graduação, propusemos uma nova matriz curricular, que se tornou referência dos cursos que desde então se criaram no país.

Em 2001, fui seduzido por Marco Aurélio Garcia, secretário de Cultura da prefeitura de São Paulo na gestão de Marta Suplicy, para voltar ao serviço público, como diretor do Centro Cultural São Paulo, que eu mal conhecia. Ao chegar, tomei um susto enorme: descobri uma instituição abandonada pelo governo, mas com grande vivacidade e agitação. O Centro Cultural tinha o maior patrimônio que uma instituição pode ter: fora apropriado pelo seu público, formado por adolescentes que fizeram dali um ponto de encontro.

O espaço estava tão deteriorado que, dos 52 banheiros existentes, só dois funcionavam. A biblioteca, que é disputada no final de semana, não recebia um livro novo havia oito anos – não houve uma única compra de livro nas gestões de Paulo Maluf e Celso Pitta. A arquitetura vazada estava tomada por nichos e tapumes – e cada divisão

administrativa tinha um contínuo, um café, um xerox, um protocolo. Era uma coisa de maluco. Entendi que precisava liberar o espaço para o usuário e devolver o edifício à sua generosa configuração original.

Toda a administração do Centro Cultural foi reunida numa área de pouca circulação, o que acarretou uma racionalização que pôs fim aos territórios e protocolos internos. Houve um certo choque. Quando enfrento resistências às mudanças, lembro de Espinosa, que dizia: “Toda pedra aspira a continuar pedra”. Na administração pública todos estão sempre tentando defender o conquistado. Aprendi no Centro Cultural São Paulo que o espaço amigável e livre de controle é o que importa em um lugar de formação. Aquele é, justamente, o lugar onde o jovem se sente livre, onde ele não está sujeito ao olhar nem do professor e nem da família. O Centro Cultural é, antes de mais nada, um ponto de encontro que deve ser entendido como uma extensão da estação Vergueiro do Metrô. Por esse motivo, decidimos então completar o projeto original, construindo a rampa de acesso da estação ao Centro Cultural.

Outra marca importante do Centro Cultural é o quadro de funcionários. A dedicação deles era comovente. A ideia de que todo funcionário público é um preguiçoso que fica só esperando a hora de se aposentar é uma falácia. Na cultura, as pessoas trabalham por devoção – inclusive, porque os salários do serviço público são muito baixos. O diretor do Centro Cultural São Paulo deve ganhar, hoje, algo em torno de R\$ 4,5 mil por mês. E o Centro Cultural São Paulo é uma mini-secretaria de cultura. Quando fui diretor, em 2001, o CCSF tinha mais funcionários – cerca de trezentos – e mais atividades do que a Secretaria de Cultura de Campinas.

No fim da administração de Marta Suplicy, entreguei a carta de demissão ao secretário Emanuel Araújo, nomeado pelo prefeito eleito José Serra. Enquanto esperava a chegada do meu sucessor que tardava, me despedi dos funcionários com quem estabelecera laços de solidariedade e, de repente, eclode a crise política provocada pelo próprio Emanuel. Ele se opunha com razão ao projeto de uma torre,

ao lado do Masp, que seria patrocinada pela Vivo e que teria, na parte superior, um mirante, de onde se poderia “avistar o mar”; além de um letreiro rotativo e luminoso com a marca da empresa. Ao perceber que, no governo, havia forte tendência a se aprovar o projeto, Emanuel resolveu tornar pública a crise. Mandou carta a um jornal denunciando a manobra e demitindo-se publicamente do cargo.

Numa sexta-feira à noite, em casa, recebo um telefonema: “Aqui é o Serra”. Pensei que fosse trote, porque eu mal o conhecia. Ele explicou que havia tentado sustar a publicação da carta de Emanuel, mas que se ela saísse nos jornais naquele fim de semana a demissão se tornaria irreversível. Nesse caso, me perguntou se eu aceitaria ser secretário de Cultura, mas a resposta tinha de ser dada até domingo à noite pois a posse se daria na segunda-feira. Passei o final de semana refletindo sobre a oportunidade que se abria inesperadamente, avaliando a experiência adquirida na gestão de Sábato Magaldi e, mais recentemente, na direção do CCSF. Conhecia bem a prefeitura, embora não tivesse familiaridade com a equipe do prefeito Serra, em quem sequer tinha votado. Havia um alto risco político. Pensei na minha história: eu já havia acumulado derrotas na gestão pública e aprendido a pedir demissão. Resolvi então aceitar, mas sob duas condições: não queria interferência política nas nomeações da Secretaria; eu assumia pessoalmente a responsabilidade pelo resultado do trabalho. E, como Emanuel Araújo, não concordava com a autorização para a torre da Vivo na Avenida Paulista, cujo gabarito descaracterizaria o prédio que Lina Bardi havia concebido para abrigar o Masp.

O termo de posse foi assinado no gabinete do prefeito, sem a presença de nenhum convidado ou da imprensa; foi uma cerimônia secreta. Ao sair do prédio da prefeitura deparei com um batalhão de repórteres que queriam saber de meus planos. Expliquei que de nada adiantava ter planos, pois não conhecia ainda a real situação da Secretaria. Diante da insistência por uma declaração consegui provocar risos confessando que só sabia que naquele dia começava o meu inferno astral. O que aliás era verdade.

Consegui montar uma equipe arregimentando funcionários da prefeitura e ex-alunos da USP, fiéis a um projeto de revalorização do papel da cultura na cidade. O que quero dizer com isso? A cultura de São Paulo já era muito bem atendida pelo Sesc e pelos equipamentos da Secretaria de Cultura do Estado. Então, que papel cabia à Secretaria Municipal de Cultura? Um papel de complementariedade. Não se tratava de, como se costuma fazer, duplicar atividades para concorrerem entre si.

E o que que nem o estado nem o Sesc faziam? Formação musical, incluindo a lírica. O que eles não tinham? Bibliotecas. Os nossos principais eixos deveriam ser então: leitura, bibliotecas, Teatro Municipal e formação cultural na periferia – também desatendida. E, é claro, a valorização dos equipamentos da própria Secretaria, há muito abandonados.

Em 2005, a situação da Secretaria Municipal de Cultura era bem precária. Havia uma dívida de R\$ 20 milhões, herdada da gestão Marta Suplicy que havia cancelado empenhos para livrar-se da lei de Responsabilidade Fiscal. A administração Serra decidiu quitá-las em parcelas, até 2012, para liberar o caixa da prefeitura. Mas como eu podia fazer isso? Tendo dirigido o Centro Cultural São Paulo nos quatro anos anteriores algumas das despesas que não tinham sido pagas tinham sido por mim autorizadas. Minha decisão foi de sacrificar o orçamento do ano da Secretaria para saldar as dívidas. Com isso, nada de novo foi feito em 2005.

7 A Lei n.10.923, de 30 de dezembro de 1990, proposta pelo vereador Marcos Mendonça no auge da crise da cultura no governo Collor, criava um mecanismo automático de subvenção a iniciativas privadas, sem controles apurados.

Foi uma decisão difícil, que apaziguou um pouco o meio cultural. Mas os problemas estavam longe de parar por aí. E há um episódio que vale a pena detalhar.

No último ano da gestão da Marta Suplicy, dos R\$ 170 milhões de orçamento da Secretaria de Cultura, R\$ 22 milhões tinham sido gastos com projetos da famigerada Lei Mendonça,⁷ de incentivos fiscais municipais. Entre esses projetos, havia, é claro, alguns legítimos, mas predominava a liberalidade com os recursos públicos, como é habitual nesses casos. Por precaução, eu tinha resolvido não enfrentar aquele problema no primeiro ano da gestão para evitar reações políticas.

Certo dia, a responsável pela área me traz um processo no qual eu tinha que liberar R\$ 1 milhão para o Bar Baretto, do Hotel Fasano. Tratava-se de um festival de jazz do mais alto nível e o processo já tinha percorrido todo o procedimento legal. A mim cabia apenas autorizar o pagamento. Perguntei se haveria alguma contrapartida, se eles fariam, por exemplo, algum show público. A funcionária disse que ia se informar. Voltou com a seguinte resposta: “Eles topam reduzir o couvert artístico de R\$ 250 para R\$ 180”.

Escandalizado, procurei informar-me junto ao jurídico da Secretaria se eu era obrigado a autorizar o pagamento. Quando me disseram que eu era pessoalmente responsável pelas despesas, mesmo que elas fossem legais, pedi uma audiência urgente com o prefeito, que me recebeu às dez da noite. Expliquei que não podíamos continuar operando aquela lei absurda, que não zelava pelos recursos públicos nem pela atividade cultural relevante. Por que deveria a prefeitura pagar por um show num ambiente privado, que atendia a pessoas de alto poder aquisitivo? Ele concordou e me autorizou a criar algumas barreiras, visando proteger o orçamento da Secretaria.

A chamada Lei Mendonça era irresponsavelmente liberal. Os projetos culturais que se candidatavam a receber recursos incentivados do Imposto Sobre Serviços (ISS) e do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU) eram analisados por uma comis-

são externa à prefeitura que podia opinar apenas quanto ao seu orçamento. A comissão estava impedida de avaliar o mérito desses projetos. Graças à criatividade da Assessoria Jurídica da Secretaria, criamos, por decreto,⁸ uma outra comissão especialmente para analisar o mérito cultural dos projetos, o seu interesse público, a imprescindibilidade do recurso público para a sua realização e o seu justo valor.

Para evitar excessos que eram praticados, como livro de poesia a um custo de R\$ 250 mil, foi preciso estabelecer parâmetros de aporte. Após uma pesquisa entre os produtores, fixamos valores limites para cada tipo de projeto: livro, montagem teatral, show musical, exposição, filme de longa-metragem, filme de curta-metragem etc. Com isso, teve fim a indústria da intermediação e os custos passaram a ser reais. A nova diretriz reafirmava o espírito de parceria, a bem dizer mérito da lei, que exigia contrapartida de 70% sobre a totalidade dos custos dos projetos. Após esses ajustes, o investimento anual da Secretaria Municipal de Cultura em projetos incentivados caiu de cerca de R\$ 22 milhões em 2004 para R\$ 4,5 milhões em 2012 e os projetos relevantes não deixaram de ser apoiados.

Além da dívida herdada e dos excessos da Lei Mendonça, nesse primeiro ano foi necessário superar o contingenciamento das verbas do Programa de Valorização de Iniciativas Culturais (VAI) e o corte financeiro do Fomento ao Teatro, dois programas de forte componente político, criados na gestão do PT. E para onde se olhava,

8 O Decreto Municipal n.46.595, de 4 de novembro de 2005, disciplinou a solicitação e a concessão de incentivos fiscais para projetos culturais na cidade de São Paulo. Representou um avanço enorme na relação do poder público com o setor privado, em nome do interesse público.

tudo estava por fazer: para ficar num só exemplo, na Biblioteca Mário de Andrade o forro despencava e havia áreas interditadas à circulação.

Para piorar o quadro, eu era criticado pelo pessoal do PT por ter aceitado trabalhar no governo Serra e era tratado no governo do PSDB como um petista infiltrado. Um grande intelectual amigo, amante da dialética, disse-me que se eu era criticado pelos dois lados devia estar certo. As pressões da Câmara e da própria Prefeitura eram permanentes. Havia sempre um olhar de desconfiança em relação ao que era proposto pela Secretaria. Isso durou até novembro.

Em novembro, o prefeito Serra, que ouvia propostas para a área da cultura de diversas fontes, me convocou para dizer que a cidade precisava de um festival de cultura que durasse 24 horas.

Nem eu nem minha equipe tínhamos qualquer experiência nesse sentido, mas o prefeito decidiu pela realização de um projeto que acabou por se chamar Virada Cultural, cuja primeira edição aconteceu em novembro de 2005. Apesar das pressões por grandes nomes, de assegurada atratividade popular, mantivemos a opção por muitos artistas de todos os gêneros, sem grandes estrelas. Todas as tendências deviam estar representadas e a programação se concentraria no centro da cidade.

A primeira Virada Cultural teve muitos erros. O primeiro deles: começou no sábado, às duas da tarde, no Parque do Ipiranga, com um concerto de música erudita. Ninguém apareceu. O prefeito saiu de lá tão irritado que me deu a impressão de que eu seria demitido na segunda-feira. Mas, às seis horas aconteceu um fenômeno extraordinário: as pessoas foram afluindo para o centro histórico e, de repente, a cidade estava tomada por uma multidão composta de idades distintas, diferentes classes sociais, um verdadeiro encontro da população com a sua cidade.

Descobrimos naquele dia que havia uma demanda espontânea pela ocupação física e simbólica do centro da cidade. Isso foi uma inflexão na nossa gestão: passamos a investir no centro da cidade, em equipamentos como a Biblioteca Mário de Andrade, o Teatro

Municipal, o Solar da Marquesa de Santos, a Casa Número 1, o Arquivo Histórico, a Chácara Lane. Essas reformas caras, impossíveis no magro orçamento da Secretaria, só foram executadas graças a um empréstimo contratado na gestão da Marta Suplicy, de US\$ 100 milhões, com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

A lição da Virada Cultural, que permanece válida até hoje, é que tanto a periferia quanto o centro demandavam por cultura de rua e espaço de convívio e, portanto, por urbanização e ocupação dos espaços públicos. A carência de cultura na cidade de São Paulo é por sociabilidade, o que já estava de certa forma apontado na apropriação do Centro Cultural São Paulo pelos seus frequentadores. Isso foi confirmado nos desdobramentos da Virada Cultural em inúmeras outras viradas, com a liberação da Avenida Paulista nos domingos e com o Carnaval, que seguem na mesma linha.

São Paulo tem uma deficiência urbanística grave. As pessoas não têm onde se encontrar – na periferia, então, isso é deprimente. Foi isso que nos deu a ideia de criar centros culturais fora do Centro, na Penha, no Jabaquara e o Centro de Formação Cultural de Cidade Tiradentes, cuja proposta inovadora decorreu de um programa de formação profissional para a área cultural, financiado pela Comunidade Europeia. Além disso, a administração Serra aproveitou uma obra abandonada desde a gestão do Jânio Quadros, e nele criou o Centro Cultural da Juventude, em Vila Nova Cachoeirinha, que se tornou imediatamente um sucesso, porque foi ao encontro das demandas dos jovens sem o paternalismo de Estado, reproduzindo a experiência bem-sucedida do Centro Cultural São Paulo.

Na nossa gestão, enfrentamos finalmente os principais problemas acumulados durante anos. A renovação da Biblioteca Mário de Andrade era inadiável. Abrir um pano de vidro na fachada para torná-la visível ao público foi a solução encontrada pelos arquitetos responsáveis. E promover o retorno da Biblioteca Circulante ao prédio principal foi decisivo para trazer de volta o público que a havia abandonado.

A segunda torre para abrigar o acervo de periódicos tinha sido parcialmente equacionada na gestão do diretor José Castilho Marques Neto, com o aproveitamento de um prédio na Rua Dr. Bráulio Gomes, na lateral da Biblioteca. Em nossa gestão, houve uma permuta com o governo do Estado e a antiga sede do Instituto de Pagamentos Especiais de São Paulo (Ipesp) foi reformada e adaptada para receber a Hemeroteca, liberando vários andares da Biblioteca de Santo Amaro.

As bibliotecas de bairro mereceram uma atenção especial durante nossa gestão. Elas estavam abandonadas pela prefeitura desde que perderam sua função original. Quando foram construídas, funcionavam como complemento da escola pública: era o lugar do estudo, da pesquisa dos jovens estudantes. Com o investimento obrigatório na educação, foram sendo criadas as bibliotecas de escola e, com isso, os estudantes deixaram de frequentar as bibliotecas públicas. Era preciso repensá-las. Uma das soluções foi criar Bibliotecas Temáticas, de poesia, ciências, música popular, meio ambiente, literatura policial, contos de fadas, cultura popular etc. para atrair público especializado.

Essa iniciativa foi acompanhada de um esforço para redesenhar o espaço das próprias bibliotecas, abrindo-as para um parque, integrando-as a um jardim, por exemplo, e sempre comprando livros e renovando acervos. O projeto da Biblioteca Circulante que Mário de Andrade implantara no Departamento de Cultura no decênio de 1930 foi retomado e expandido para atender bairros que são verdadeiras cidades, de tão grandes, mas que não têm biblioteca alguma. Equipamos doze ônibus com muitos bons livros e eles passaram a percorrer 72 pontos da periferia de São Paulo. Atendiam a 350 mil usuários por ano.

Uma questão complexa e jamais enfrentada na prefeitura era a situação anômala dos artistas do Teatro Municipal. Desde a década de 1970, os músicos e os coralistas autônomos eram contratados de três em três meses, numa informalidade espantosa. Como resolver isso? Em decorrência da Constituição de 1988, não é possível con-

tratar nenhum colaborador do serviço público mediante contrato de carteira assinada; todo mundo tem de ser funcionário público. Mas qual o sentido de músicos e bailarinos serem funcionários públicos? Era preciso encontrar um mecanismo para torná-los CLT.

A prefeitura criou finalmente a Fundação Teatro Municipal, uma fundação pública autORIZADA a contratar uma Organização Social (OS) que, além da regularizar as contratações e resolver questões de aposentadoria, reconhecendo as gratificações dos músicos como salário, configurou o Teatro Municipal como um centro de formação de arte performática e musical. Porque o Municipal tem uma configuração institucional única no mundo, com duas orquestras: Orquestra Sinfônica Municipal e Orquestra Experimental de Repertório; dois corais: Coral Lírico e o Coral Paulistano; e duas escolas, uma de música e outra de dança, além de um Quarteto de Cordas e de uma companhia de dança contemporânea, o Balé da Cidade.

Pensando num centro de arte performática, onde os alunos da Escola de Dança pudessem se encontrar com os alunos da Escola de Música, e os alunos, com os profissionais das orquestras, dos corais e do Balé da Cidade, construímos a Praça das Artes, que é uma extensão do Teatro. A Praça das Artes foi construída no espaço que abrigou o Conservatório Dramático e Musical de São Paulo, inaugurado no início do século xx. Nesse Conservatório, Mário de Andrade dava aulas de História da Música e foi ali que

9 O artigo “O meu poeta futurista” foi publicado no *Jornal do Commercio*, em 27 de maio de 1921. [N.E.]

Oswald de Andrade o conheceu; depois de ouvi-lo proferir um discurso, escreveu o artigo “O meu poeta futurista”⁹, ponto de partida do movimento modernista de 1922.

Por fim, mas não menos importante, a questão do Patrimônio Histórico. Sob a regulamentação da Secretaria de Cultura estão os interesses imobiliários afetados pelo tombamento e suas consequências. O Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental da Cidade de São Paulo (Conpresp) é um órgão colegiado, cujas determinações podem contrariar poderosos interesses imobiliários. Foi o que aconteceu em nossa gestão. Ao regulamentar o entorno do Parque da Independência e do Parque da Aclimação, nossa gestão impediu inúmeros empreendimentos imobiliários, cujo gabarito desfiguraria a paisagem. As construtoras e as empreiteiras reagiram de pronto, mobilizando os vereadores aliados na Câmara Municipal. Todos os partidos se uniram para derrubar a decisão e graças ao apoio do prefeito Kassab eu não fui demitido e a decisão, revista.

Em tantos anos de serviço público, constatei que gestão também é cultura. Nossa tendência, como intelectuais ou artistas, é desprezar esse aspecto da administração e por isso é que nossas instituições culturais são muito mal geridas. Ou são geridas por gente capaz, mas estranha aos valores culturais e artísticos. Estamos todos conscientes de que é preciso formar profissionais para a gestão cultural.

A gestão cultural não tem a ver só com a política; tem a ver com definição de recursos e prioridades. Na nossa gestão, 28% do orçamento eram gastos com pessoal e 16%, com custeio, quer dizer, com a manutenção de todos os equipamentos. Ou seja, 44% do orçamento eram absorvidos por pessoal e custeio. Dos 56% restantes, 30% iam para a atividades-fim – programação e fomento – e sobravam 26% para investimento. O que fez toda a diferença. O problema da administração pública no Brasil é que não sobram recursos para investimentos. E tem ainda a questão da execução orçamentária: é preciso conseguir gastar aquele orçamento no ano. Por todas essas dificuldades, temos equipamentos, como o Museu Nacional, caindo

aos pedaços. Nossos equipamentos são inaugurados e abandonados pelas próximas gestões.

Nossa enorme fragilidade institucional e política advém do fato de que trabalhamos com a cultura *stricto sensu* e não *lato sensu*. Essa experiência não existe em nenhum lugar do mundo. A França, que é a matriz da nossa política de cultura, possui o Ministério da Cultura e das Comunicações; a Inglaterra, que é completamente diferente, tem um Departamento da Cultura, das Comunicações, do Turismo e do Esporte. Quando Mário de Andrade criou o Departamento de Cultura e Recreação não se tratava de cultura *stricto sensu*, mas *lato sensu*: cultura, assistência social, esportes, lazer, turismo, estatística e planejamento e meio ambiente. Isso pode ser uma coisa datada, mas a ideia de que a cultura sozinha não vai a lugar nenhum me parece válida. Ela tem de ser transversal e dialogar com várias instâncias da vida social.

Nossos órgãos de cultura são ilhas autônomas. O Ministério da Cultura não coopera com as secretarias municipais e nem com as secretarias estaduais. A Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo atua na capital em concorrência com a Secretaria Municipal. Isso não faz nenhum sentido. Uma das consequências desse isolacionismo é que o orçamento do Ministério da Cultura é 0,23% do orçamento da União. Mas, na verdade, é pior que isso. Porque a execução orçamentária é de 0,0125%. Ou seja, o Ministério da Cultura não sabe gastar nem o pouco dinheiro que tem. E como o governo mede a eficiência administrativa pela execução orçamentária, o ministério não pode sequer reivindicar mais verba.

Um aspecto muito particular da cultura no Brasil é a existência da Lei Rouanet. Temos incentivo ou renúncia fiscal? Incentivo fiscal tem de ser visto como parceria: ele se baseia na ideia de que o poder público se associa aos setores sensíveis da sociedade para criar e manter instituições e programas de interesse público. Não deveria se tratar, como acontece, de uma simples transferência de dinheiro público para a esfera privada. Isso não existe em nenhum outro

lugar do mundo porque é impensável que o governo dê recursos para que o agente privado exerça uma atividade cultural de seu interesse e em seu benefício.

No meio disso, criamos a administração pública indireta, que não é melhor que a direta. Para enfrentar as travas da administração direta, foram criadas a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) e as Organizações Sociais (OS), que são, em tese, uma boa ideia, mas que dependem muito de quem está à frente delas. A OS não é um modelo que funciona por si. Na gestão do prefeito Fernando Haddad, contratou-se uma OS fraudulenta para gerir o Teatro Municipal, e o diretor do teatro e o da OS foram presos. No processo que apura as irregularidades, os conselheiros da OS foram igualmente responsabilizados e podem ter seus bens particulares sequestrados. Mas o que esses conselheiros têm a ver com a má administração e com a roubalheira que foi estabelecida lá? Algo semelhante aconteceu com os membros da Sociedade Amigos da Cinemateca. Já a Organização Social que administra a Pinacoteca do Estado é eficiente e transparente. O mesmo acontece na administração pública; há gestão que cria problemas e gestão que resolve problemas.

Tudo isso é para dizer que Oscip e OS são um caminho para contornar as dificuldades impostas à gestão governamental, mas não uma solução. Precisamos encontrar uma solução para a administração pública que garanta autonomia, responsabilidade e eficiência. Precisamos ainda pensar num horizonte de complementariedade, no qual as diferentes instâncias governamentais invistam num mesmo projeto, com perspectiva de sustentabilidade. O que quero dizer com isso? É a aproximação do modelo inglês, no qual o dinheiro público se soma ao dinheiro que a instituição é capaz de arrecimentar entre os seus associados e à receita própria. Precisamos, por fim, repensar o papel do Estado na era da internet, que mudou completamente os hábitos de consumo também na cultura. Esse é um assunto difícil, para o qual ainda não temos respostas. Mas precisaremos enfrentá-lo.