

---

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 7

# MARTIN

# GROSSMANN

Martin Grossmann →

24 DE OUTUBRO DE 2017

CASA DO POVO

---

---

*Martin Grossmann é professor titular da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) desde 2006. Sua trajetória acadêmica e cultural nessa Universidade começou em 1985. É cocriador e coordenador do Fórum Permanente, uma plataforma crítica especializada em analisar, discutir e expor a relação entre arte e cultura contemporânea e seus espaços de recepção e interface social, como museus, centros culturais, plataformas virtuais etc. Coordena academicamente a Cátedra Olavo Setubal de Arte, Cultura e Ciência da USP, estabelecida em 2015 no Instituto de Estudos Avançados (IEA) em parceria com o Itaú Cultural. Foi diretor do IEA de 2012 a 2016, como também do Centro Cultural São Paulo, entre 2006 e 2010, e vice-diretor do Museu de Arte Contemporânea (MAC-USP) de 1998 a 2002. Integra o grupo de pesquisa Matters of Activity, da Universidade de Humboldt, em Berlim, onde também foi pesquisador visitante. Atuou como pesquisador visitante dos Institutos de Estudos Avançados das Universidades de Birmingham (2015-2016), na Inglaterra, e de Waseda (2019), no Japão.*

**VELEJAR É UMA** das mais complexas formas de navegação. Velejar requer a habilidade para efetuar manobras em tempo real, que garantam a integridade e a navegabilidade de uma embarcação diminuta e desprovida de meios propulsores mecânicos. Essa habilidade é necessária para que a embarcação mantenha o rumo e o equilíbrio, complete sua missão e alcance seu destino.

Vários fatores devem ser considerados na navegação: a direção e a intensidade do vento, as correntezas, as marés, a astronomia, a meteorologia, as condições das águas, a topografia da paisagem circundante, a topografia submersa, outras embarcações e a integridade física da embarcação e de seus tripulantes.

A dinâmica de navegação compreende diferentes forças que afetam o equilíbrio do barco a vela. O veleiro pode ser conduzido por um só tripulante ou por uma equipe, cujo tamanho varia de acordo com as características da embarcação e com situações específicas, como o mau tempo. Mas a ideia romântica da vela, daquele barquinho avisado em alto mar, é de pura tranquilidade.

Dos cinco aos dezoito anos, vivi à beira da Represa do Guarapiranga e, dos quinze aos 26 anos, fui velejador semiprofissional. Passava metade do tempo em terra, metade na água. No início de vida, eu era um ser anfíbio.

Com a paternidade, a arte e os estudos acadêmicos, a vela foi deixando de ser minha ocupação principal. Sou da geração de Torben e Lars Grael. Competi no pré-olímpico em Los Angeles (1984) e representei o Brasil em mundiais de vela olímpica,

e também em uma classe que não era olímpica, o Hobie Cat 16. Por intermédio da vela, conheci vários lugares, no Brasil e no exterior.

Minha primeira visita à Documenta de Kassel, por exemplo, aconteceu numa viagem que fiz para a Holanda para participar de um campeonato mundial, em 1982. Essa foi uma Documenta muito importante, curada pelo Rudi Fuchs. Estava terminando a Faap e, encerrada a competição em Medemblik, peguei um trem para ir ver a exposição em Kassel.

Se falo aqui da vela é porque acredito que essa etapa da minha vida, minha juventude, foi incorporada ao meu modo de ser e determinou, de alguma maneira, a minha forma híbrida de atuar no campo da arte e da cultura e na academia.

Além das condições relacionadas às manobras e à navegabilidade, o que me orienta, no meu curso profissional, são as relações conceituais entre estratégica e tática. E isso tudo o velejar suscita. Explico. Na competição em regatas, por exemplo, é necessário traçar estratégias. Mas as estratégias são, inevitavelmente, afetadas pelas adversidades, pelas condições do tempo e das águas, pelo ambiente mutante e pela atuação dos adversários. Entram assim em cena as táticas.

Mais tarde, fui encontrar correspondentes dessas dualidades em intelectuais fundamentais para o entendimento da nossa existência na modernidade. Para Zygmunt Bauman, a cidade é um ambiente líquido, matriz de uma modernidade líquida, e o que produz a modernidade é o viver e atuar nessa cidade.

Para Bauman, as cidades modernas são os campos de batalha nos quais as potências globais e os significados e identidades locais obstinadamente se encontram, se chocam, lutam e buscam um acordo satisfatório, ou apenas suportável. O líquido é uma espécie de continuação caótica da modernidade, onde mutações ocorrem de uma maneira fluida.

Mas temos então o contraponto criado por Michel De Certeau, para quem a cidade é constituída pelas estratégias de governos, corporações e outros órgãos institucionais que produzem coisas,

como mapas, que descrevem a cidade como um todo unificado. À estratégia das instituições e da estrutura de poder contrapõem-se os indivíduos, que são consumidores ou eventuais caçadores furtivos. Eles se utilizam de táticas para agir de acordo ou contra esses ambientes definidos pelas estratégias.

De Certeau entende que o transeunte se move por meio de táticas, nunca totalmente determinadas pelos planos de organização engendrados pelas instituições. O *flâneur*, outro conceito ligado à ideia de modernidade, se aventura por atalhos ou age de modo errático, a despeito da grade estratégica e protocolar das ruas.

Muitos outros filósofos, como Giambattista Vico, Friedrich Nietzsche, Walter Benjamin, Hannah Arendt, Isaiah Berlin e Vilém Flusser, contribuíram para o adensamento e a problematização da base epistemológica referenciada por essa dualidade. E isso não se constitui necessariamente numa dialética. A dialética, para mim, sempre foi uma camisa de força. Justamente por isso, senti um alento ao estudar Walter Benjamin, que constrói sua filosofia pela experiência do *flâneur*, ele mesmo, e Theodor Adorno, que lança a ideia de uma dialética negativa.

O texto *Museu Valéry-Proust* (1967), de Adorno, é uma peça exemplar da ideia da dialética negativa, que carrega em si a dualidade entre estratégia e prática ou o contraponto entre vanguarda e modernismo.

Outros pensadores que precisam ser mencionados, por servirem como uma espécie de

manual de navegação no percurso da teoria da modernidade, são Georg Simmel, Michel Foucault, André Malraux, Mário Pedrosa, Pierre Bourdieu e Marshall McLuhan. Esse conjunto de autores é também central para que se pense a gestão cultural, que opera no espaço-tempo, no tempo real, no *Jetztzeit*, no “aqui e agora”, a fim de distingui-lo de seu oposto polar, o tempo vazio e homogêneo do positivismo, como conceituado por Benjamin.

Atraem-me ainda, pelo modo como são desenvolvidos e constituídos, processos filosóficos como aquele experimentado por Kant para a elaboração da sua primeira crítica, a *Crítica da razão pura*. Os bastidores da construção das teorias me fascinam pelo que têm de operações críticas, táticas, que se transformam em estratégias. A atuação no sincrônico, no aqui agora, foi sempre considerada em sua equivalência com os processos normativos, categorizados e canônicos.

E chegamos assim à Universidade. Um dos grandes desafios das instituições, aí incluída a Universidade, é relacionar-se com a sociedade. É fazer o contraponto entre o normativo e o sincrônico. Em sua magistral conferência de abertura da Cátedra Olavo Setubal, nosso primeiro catedrático, Sérgio Paulo Rouanet,<sup>1</sup> falou sobre a ambiguidade e a complementaridade entre o que ele denomina componentes funcionais e emancipatórios da modernidade.

Nessa ambiguidade – que às vezes me parece esquizofrênica – entre funcional e emancipatório, é fundamental reconhecer a centralidade do ato criativo. Apesar de a minha formação inicial ser em artes visuais, nunca me considerei artista. A despeito disso, sempre estive envolvido com o ato criativo e quis entender como o artista pensa, com que tipo de estratégia trabalha e como utiliza as táticas. Não por acaso, me fascinam os artistas que revelam os bastidores da criação, de sua pesquisa, como Albrecht Dürer, Diego Velázquez, Édouard Manet, Gustave Courbet, Charles Baudelaire, Paul Cézanne, Machado de Assis, Marcel Duchamp, Sergei Eisenstein, Oswald de Andrade, Flávio de Carvalho, Maria Martins, Hélio Oiticica, Louise Bourgeois, Cildo Meirelles.

<sup>1</sup> O texto está disponível no primeiro volume editado pela Cátedra Olavo Setubal de Arte, Cultura e Ciência. [N.E.]

Durante quase vinte anos, fui casado com uma artista, Ana Maria Tavares, e tive o privilégio de estar em um grupo muito inquieto, formado por professores e artistas, como Leda Catunda, Sérgio Romagnolo e Mônica Nador, Ricardo Basbaum, integrantes de uma versão expandida da Geração 80.<sup>2</sup> Eles revelam os bastidores da criação artística e escancaram as equivalências entre os diferentes saberes. Isso vem ao encontro do que estamos fazendo no Instituto de Estudos Avançados (IEA): mostrar que há equivalências entre arte, cultura e ciência.

Arte não é decoração. Arte não ocupa um lugar diferente da ciência. Arte é conhecimento. Essa ideia pautou o programa do IEA ao longo dos quatro anos de minha gestão como diretor (2012-2016). Se me alongo um pouco nesse plano teórico é porque acredito que certas características da minha formação foram definidoras para alguns dos rumos que tomei na gestão cultural, bem como na gestão acadêmica (no caso o IEA). Existe um termo em inglês, que conheci quando estava na Inglaterra, que é *rationale*, que é a capacidade de elaborarmos nossa própria teoria e o modo de entendermos nossa experiência. Temos a habilidade de teorizar sobre as experiências que vivemos. Começo então com minha formação na Escola de Artes, nos anos 1970 e 1980, que compõe um tríptico com dois complementos.

O primeiro elemento do tríptico, muito forte e presente até hoje, é a condução pelo espírito da vanguarda, pelas poéticas visuais, pela arte

2 O nome Geração 80 tem origem na exposição *Como vai você, Geração 80?*, realizada em 1984 na Escola de Artes Visuais do Parque Lage, no Rio de Janeiro. O objetivo da mostra foi o de revelar a produção daquele momento, em toda sua diversidade. Boa parte dos artistas era oriunda ou do Parque Lage ou do curso de Artes Visuais da Faap. De acordo com a Enciclopédia Itaú Cultural, “as repercussões da coletiva [...] podem ser aferidas pela consagração e o reconhecimento alcançados por boa parte dos artistas participantes [...]”. [N.E.]

3 Ver palestra de Regina Silveira sobre Walter Zanini. [N.E.]

4 O casal Maria e Herbert Duschenes foi tema da 29ª Ocupação do Itaú Cultural. Alguns dos vídeos em Super 8 estão disponíveis no site da Ocupação. [N.E.]

5 Meu texto para a Ocupação Maria e Herbert Duschenes está acessível em <[https://www.itaucultural.org.br/ocupacao/maria-e-herbert-duschenes/0-professor-cineasta/?content\\_link=1](https://www.itaucultural.org.br/ocupacao/maria-e-herbert-duschenes/0-professor-cineasta/?content_link=1)>.

como ação e intervenção. Essa expressão “poéticas visuais” diz muito para mim. E quem está por detrás disso? Júlio Plaza, Regina Silveira, Donato Ferrari, Nelson Leirner e Walter Zanini.<sup>5</sup> Esse grupo vanguardista fazia uma crítica política-poética da sociedade por meio da arte.

O segundo elemento é a introdução à História da Arte por meio das aulas de Herbert Duschenes, na Faap. Duschenes, que era alemão e tinha uns sessenta/setenta anos naquela época, viajava pelo mundo a cada seis meses, ao lado de sua mulher, Maria, com uma câmera de Super 8. Esses registros eram utilizados nas aulas.<sup>4</sup> Éramos uns 160 alunos numa sala acanhada, insuportavelmente quente. Eu me tornei monitor e, depois, professor-assistente dele. Ia sempre à sua casa para ajudar na edição manual, analógica, colando os filmes e passando as trilhas sonoras naqueles gravadores de rolo.

Duschenes era um espírito inquieto e audacioso que conseguia captar o dinamismo e a diversidade de um mundo em transformação. Ele notava que o mundo estava ficando cada vez mais complexo, imprevisível e multidimensional. Para ele, livros, apostilas e um projetor de *slides* já não eram suficientes para se falar sobre História da Arte. Era necessário desenvolver novas formas de registro e exibição, novas metodologias e novas pedagogias. Essa inquietação do Duschenes também me forjou.<sup>5</sup>

Por fim, o terceiro elemento do tríptico é o ato ou efeito de fazer arte, entre o belo e o sublime. Na Faap, esse fazer, ou esse fabricar, foi impactante, em especial, por meio da gravura. Como a predominância conceitual dos artistas-professores, a pintura em particular foi posta de lado.

O que a gente tinha, em termos do fazer artístico, da técnica, era a gravura, passando pela xilo, o metal, pela lito e chegando no offset. Evandro Carlos Jardim, que era nosso professor, transformava o ateliê de gravura em uma ambiência devotada à fruição e à produção. Ele nos levava, por meio do fazer, da técnica e do detalhe, a mergulhar na produção dos artistas da história da arte. Aquilo também me fascinou, tanto que acabei sendo seu monitor também.

O ensino da Faap soube, naquele momento, não só desenvolver nossas capacidades analíticas e de síntese, como também nos transmitir a ideia da religiosidade do fazer da arte, no sentido que a arte também desenvolve rituais, reconta histórias e reverencia simbologias, estabelecendo assim vínculos críticos, existenciais e espirituais com a condição humana.

A esse tríptico devem ser adicionados outros dois elementos centrais para a minha formação. Um deles é a experiência presencial, extramuros escolares, no Museu de Arte Contemporânea (MAC-USP), no Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM-SP), na Pinacoteca e na Bienal. Tudo isso tendo como mediadores, em especial, Walter Zanini, Herbert Duschene e Regina Silveira. O outro elemento foi a obrigatoriedade de cursarmos as disciplinas pedagógicas, uma vez que o curso era oferecido apenas como licenciatura. Essas duas experiências complementares me levaram ao que hoje denomino mediação crítico-criativa.

Na 17<sup>a</sup> Bienal (1983), a segunda com curadoria do Zanini, fui monitor, algo que aumentou meu contato com diferentes públicos. Nessa mesma Bienal, acabei atuando ainda como assistente de curadoria de Walter Zanini, em parceria com Luciana Brito, na montagem de gravuras e desenhos provenientes de diferentes partes do mundo. Voltaria a trabalhar na Bienal em 1987, como assistente do artista escocês David Mach, que apresentou uma escultura toda feita de revistas, aos milhares, que tinha um trator no meio. Era uma coisa gigantesca.

6 Ver palestra de Antonio Nóbrega sobre Ariano Suassuna, bem como o de Regina Silveira sobre Walter Zanini. [N.E.]

As aulas pedagógicas, por sua vez, não eram exatamente apazíveis, pois boa parte delas se relacionava com uma educação baseada em técnicas, em disciplinas, da qual fui e sou muito crítico. Mas a obrigatoriedade de cursar essas disciplinas me levou a encarar dois desafios que, certamente, tiveram influência na minha opção por trilhar a carreira de professor.

O primeiro desafio foi dar aulas de arte em uma escola de ensino fundamental. A gente tinha de fazer estágio em alguma escola e eu bati na escola que havia ao lado da Faap, chamada Pequeno Príncipe. O professor de arte tinha ido embora. O diretor me deixou no ateliê, cuidando das crianças, e ficou me observando ao longe. Quando voltou, disse que eu estava contratado. Comecei assim a dar aula para crianças do maternal até o início da adolescência. Foi uma experiência única. O segundo foi o projeto de conclusão das disciplinas pedagógicas, que elaborei com Luciana Brito e Mônica Nador. Esse projeto me levou para o MAC-USP, onde plantamos a primeira e derradeira semente do Educativo do museu.

Ou seja, essa formação plural, transdisciplinar, crítica e de vanguarda me inspirou a atuar como mediador crítico-criativo. Além disso, houve, graças à presença de Regina Silveira, de Walter Zanini e de Júlio Plaza na minha vida, um forte componente de internacionalização na minha formação. Assisti de perto ao contraste entre o regionalismo de Ariano Suassuna e a mundialização de Walter Zanini.<sup>6</sup> Tudo isso junto foi adensando um pensamento e um olhar que eu, inevitavelmente, trouxe para a gestão cultural.

Meu primeiro trabalho no âmbito da gestão cultural foi a implementação e coordenação da ação educativa do MAC da USP, onde fiquei de 1985 a 1987, a convite de Aracy Amaral. Quando cheguei ao MAC, estava fazendo mestrado sob a orientação de Ana Mae Barbosa, nome central da arte-educação do Brasil, com quem eu tinha divergências teóricas. Acontece que, em 1987, ela acabou se tornando diretora do MAC. Então, além de orientadora, ela seria minha chefe, com um educativo já implantado e operando de modo inde-

pendente e crítico ao modelo que ela protagonizava e que se tornou dominante no âmbito da arte-educação a partir dos anos 1990. Imagina a situação. Minhas ressalvas e críticas à metodologia triangular de Ana Mae Barbosa estão expostas em um artigo publicado na revista *Porto Arte* em 1992 (Grossmann, 1992, p.42-9).

Minha dissertação se chamou *Interação entre Arte Contemporânea e Arte-Educação: subsídios para reflexão e atualização das metodologias aplicadas*, e transcorre sobre a ação de vanguarda e da antiarte no ensino da arte. A arte-educação, à altura, não dava conta das poéticas visuais mais transgressoras, como o dadá e o surrealismo da primeira metade do século xx e a arte conceitual, a arte postal, a videoarte, instalações, *performances* e *happenings* que despontaram no pós-guerra. Ancora do nesse quadro teórico-histórico meu mestrado na ECA-USP, foi apresentado como um relato crítico da experiência no MAC, um projeto “fora do lugar” no contexto daquela contemporaneidade.

Mas o mestrado me colocou também em contato com as aulas do Teixeira Coelho, que nos apresentava não só a teoria, mas as políticas da ação cultural. A Universidade estava gerando uma teoria que tentava entender e atuar ao lado dos centros culturais que estavam surgindo, como o Centro Cultural São Paulo<sup>7</sup> e o Sesc Pompeia. Cursei também a disciplina de Otília Arantes, que nos introduziu o pensamento e a ação de Mario Pedrosa. Tomei contato

<sup>7</sup> Ver palestra de Carlos Augusto Calil. [N. E.]

<sup>8</sup> Experimentos com o programa HyperCard do primeiro computador pessoal Macintosh adquirido em Liverpool para a realização do PhD em 1989, um SE/30.

ainda com dois professores ingleses que foram fundamentais para que decidisse ir para a Inglaterra: David Thistlewood e John Swift.

No mestrado, rapidamente entendi que tinha de fazer logo meu doutorado para estar habilitado a discutir essas questões na Universidade, que é uma interface importante para o pensar e o fazer no sistema das artes no Brasil.

A partir dessa mediação crítico-criativa, seguiu-se uma análise crítica do sistema institucional, o desenvolvimento do conceito antimuseu (Grossmann, 1991, p.5-20) e os primeiros mergulhos na virtualidade.<sup>8</sup> A geração de Walter Zanini e de Regina Silveira lidava com a tecnologia. Zanini comprou equipamento para fazer videoarte no MAC. Esse espírito do experimentalismo, que permitia que se considerasse um museu também como um laboratório, foi fundamental para a minha formação no doutorado, que fiz em Liverpool, de 1988 a 1993.

Liverpool não é nem Londres nem Oxford. É a cozinha da Inglaterra. Naquele momento, a Tate Liverpool tinha acabado de chegar lá, como parte de um movimento para se tentar reverter a decadência da cidade. Liverpool, que teve seu ápice no período industrial, era um dos fantasmas da modernidade na Inglaterra.

Fui para Liverpool com minha primeira mulher e duas filhas e pude, durante quatro anos, me dedicar exclusivamente à pesquisa, graças ao apoio do British Council, da Capes e da família. Ao longo desse período, viajei inicialmente pela Inglaterra conhecendo seus principais museus, pesquisei, dei aula, comecei a orientar e fui professor de um curso de arte contemporânea que meu orientador, David Thistlewood, organizou em parceria com a Tate Liverpool. Hoje, esse tipo de programa é até mais comum, mas ali estávamos no início de uma política de internacionalização do ensino universitário.

O novo ambiente e os novos desafios favoreceram o desenvolvimento de uma outra aptidão: a análise de sistemas, que escaneia criticamente cada contexto institucional onde o desafio é desenvolver um projeto de gestão. Na gestão cultural, é preciso que a gente

entenda os equipamentos culturais nos quais estamos atuando tanto no que eles têm de específico quanto em sua relação com o local, regional, nacional, internacional e universal. Isso demanda não só um estudo do histórico institucional, como também da genealogia que possibilitou essa existência, e claro: um olhar atento e crítico para a contemporaneidade.

Depois de ter confrontado a arte contemporânea com a arte-educação, era preciso, no doutorado, entender o museu, o contexto da mediação crítico-criativa. O equipamento cultural é a plataforma onde se dá o embate entre a produção, a exposição da arte e o visitante. Não deixo de usar o termo educação à toa. Na cultura e nas artes a mediação abriga, em suas ações, a educação. Assim sendo, me vejo como mediador, um crítico-produtor e não necessariamente um educador. Um “culturador”, talvez, um especialista em estudos, crítica e poética da cultura. Curadoria e gestão cultural, por exemplo, são mediação. O que realizamos no MAC-USP em meados dos anos 1980 era muito mais mediação do que educação.

No caso, nessa pesquisa de doutorado em Liverpool, o primeiro passo foi entender significado e significante do museu dentro de uma história eurocêntrica, linear e como esse equipamento cultural chegou a ser, e ainda é, um paradigma e assim, um universal.

Para tanto, foram essenciais nesse processo estudos aprofundados, entre outros, sobre Duchamp, Kant, Nietzsche, os pós-estruturalistas, os desconstrutivistas, os estudos culturais, a crítica institucional e os *site-specific* propostos por artistas na segunda metade do século xx, a metalinguagem, a análise histórica pelo viés do “*Angelus Novus*” desenvolvida por Walter Benjamin, o museu imaginário de Malraux, a dialética negativa em Adorno, a teoria do caos, a geometria topológica.

Ficou claro ali que era necessário criar um contraponto ao entendimento eurocêntrico do museu e valorizar museus deslocados, estranhos, excêntricos aos cânones neoclássicos e moderno, ou seja, do iluminismo e do modernismo, respectivamente. O conceito do “antimuseu”, que surgiu na virada da década de 1980 para

a década de 1990, foi fundamental para a estrutura da minha tese, cujo título é *Museum imaging; modeling modernity*.

Nunca consegui traduzir, a contento, esse título para o português. *Imaging* tem a sua origem na análise de imagens, em particular advinda da tecnologia do Raio-X; *imaging* é a capacidade de se interpretar uma imagem técnica. O museu *imaging*, então, já entende o museu como imagem ou algo que, por si só, tem uma representação. O *modelling modernity* é, ao pé da letra, o ir modelando a modernidade. Ou seja, a ideia era falar do quanto o poder simbólico do museu modelava a modernidade.

O desejo que me movia era o de imaginar futuros possíveis para os museus de arte. Inspirado pelas vanguardas, queria entender o que poderia acontecer depois dos dois paradigmas, o neoclássico e moderno, que é o “cubo branco”. Consolidava-se, naquele momento, o entendimento de que estávamos vivenciando a passagem da cultura material para a cultura na virtualidade. Comprei meu primeiro Macintosh em 1989 e comecei a usar internet com minha ex-cunhada, que trabalhava no centro de computação da USP. A gente trocava correspondência por computador.

Para mim, que nunca me adaptei aos computadores que usavam a linguagem matemática, o Macintosh foi uma maravilha: tudo ali era interface gráfica. E por que falo disso? Porque, inspirado por Vilém Flusser e sua Filosofia da Caixa-Preta, comecei a problematizar esse aparato e, em particular, o sistema operacional, uma vez que o sistema computacional serve como alegoria para se entender os equipamentos culturais.

Como já descrevi em outra ocasião (Grossmann, 2012, p.140-67), na cultura e nas artes, o sistema operacional de um *hardware* (museu, bienal, biblioteca, teatro, galeria de arte etc.) é determinado pela natureza do equipamento cultural, sua genealogia e história, por seu organograma, estrutura administrativa e programática (programa institucional, plano diretor, projetos, planejamento etc.), pelas políticas culturais vigentes e pelo contexto político, ideológico,

cultural, local ou global. O sistema operacional é vital, uma centralidade para qualquer sistema computacional.

Quando voltei da Inglaterra, em 1993, retorno para a USP como professor. Trago um “container de inquietações” que compartilho com alunos, colegas professores e também com o então diretor da ECA-USP, Eduardo Peñuela Cañizal. Foi ele que me convidou para ser o coordenador de pesquisa do Núcleo de Informática de Comunicação e Artes (Nica) da ECA. Lá fizemos a primeira compra de Macintosh para uma escola pública de artes e comunicação no Brasil.

O Nica se transformou em um laboratório experimental para artistas, pesquisadores das diferentes linguagens e campos de atuação reunidos por uma escola com uma natureza singular como a ECA. Ali foram desenvolvidas aplicações e interfaces digitais pioneiras no universo da telemática<sup>9</sup> no Brasil. A partir disso, Imre Simon, presidente da Comissão Central de Informática da USP em 1995, convidou-me para participar de um grupo que planejava a implantação da internet 1.0 na USP.

Em meio a físicos, matemáticos e engenheiros de computação, eu era o cara das humanidades e fiquei responsável por desenvolver o primeiro sistema, portal de informação da USP, o *USP online*. A internet foi instalada em todas as unidades de todos os *campi* da USP e, paralelamente, desenvolvemos o *USP online*. Permaneci na coordenação até 1998, quando assumi a vice-diretoria do MAC-USP (1998-2002).

<sup>9</sup> Telemática = telecomunicações + informática.

<sup>10</sup> Ver palestra de Carlos Augusto Calil. [N.E.]

A partir dessa experiência, comecei a fazer uma análise cultural da USP, algo que está diretamente ligado à minha relação com o IEA. A USP é uma complexidade de culturas. Só dentro da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo (FAU-USP), por exemplo, você tem artistas, designers, engenheiros e historiadores – e cada um tem um modelo a partir do qual entende aquele contexto. Então, pensar, ou repensar, o Instituto de Estudos Avançados, como fizemos de 2012 a 2016, requer essa capacidade de análise de sistemas: o que é a USP, como ela funciona, qual é a sua genealogia e qual o papel de um instituto de estudos avançados em um contexto como esse.

No ano de 2006, me tornei diretor do Centro Cultural São Paulo. Quando lá cheguei, a primeira pergunta que me fiz foi: por que as pessoas se sentem tão à vontade aqui? Há um visível pertencimento, as pessoas se sentem proprietárias no bom sentido, então ajudam a cuidar da limpeza do banheiro, da manutenção e, apesar de toda amplitude e da aparente falta de segurança, os roubos na biblioteca são mínimos. Isso tem a ver com a gênese da instituição. O espaço foi pensado para que houvesse livre acesso a tudo. Por isso é horizontal, transparente e aberto.

Já fiz referência à alegoria da vela, mas, para o Centro Cultural, uso a alegoria do *Star Trek*, da nave Enterprise, uma atualização necessária quando levamos em conta não só a dimensão material da cultura, como sua relação com a virtualidade. Ali eu me vi como um certo capitão Kirk. E o capitão Kirk precisa do Spock, que representa o outro, a alteridade. Essa série é muito analisada nos Estudos Culturais porque ela foi a primeira produção americana a trazer para o “mesmo barco” o negro, o russo, o oriental e, apesar de não ter um nativo, tem o Spock, que é um ser alienígena.

Meu desafio, ao chegar, foi criar uma nova organização que pudesse dar conta dos desafios da contemporaneidade. Deseñamos então um novo organograma. Na gestão, anterior, Carlos Augusto Calil<sup>10</sup> tinha começado a esboçar essa horizontalização, mas nós aprofundamos e radicalizamos essa opção, criando um corpo

diretivo que se reunia a cada quinze dias, composto por doze profissionais representando as novas divisões, mais a procuradoria.

O Centro Cultural, ao longo dos anos, tinha sido dividido em capitâneas hereditárias, que assim se autodenominavam. O teatro reinava em praticamente todas as salas de espetáculo, a dança só entrava no momento de refugio de espaço, a música tinha que batalhar para ter espaço ali e as artes plásticas tinham garantido o espaço do piso superior. Reunimos toda a administração e, assim, as divisões em um espaço único, liberando espaços de vocação pública, social, para as atividades culturais. Todas as coleções que formam a terceira maior biblioteca do Brasil foram também reunidas no entorno da praça das bibliotecas, um dos corações do edifício.

Criamos uma divisão de ação cultural educativa, que partia da teoria de Teixeira Coelho, que políticas culturais geram ações culturais. A primazia dessa divisão não era a educação, mas a convivência e participação cultural. Criamos também uma divisão de curadoria que reunia todas as linguagens artísticas representadas no CCSF, bem como uma divisão de produção para todas as atividades culturais e artísticas. No mesmo espírito de organização e produção coletiva foi desenvolvida uma divisão de acervo e documentação que reuniu todas as coleções do CCSF, e também uma divisão de informação e comunicação que investiu de forma pioneira na virtualidade. Com isso, a gente foi descon-

truindo as capitâneas hereditárias e criando novas dinâmicas, ativamente os espaços dessa imensa nave.

Outro projeto inusitado foi o das “paradas em movimento”, um dispositivo de exposição móvel composto por uma tela de tv com um cone de som em que você tinha acesso à arte contemporânea em diferentes partes do prédio. Com isso, a gente conseguiu contaminar até a biblioteca, que era avessa a qualquer tipo de atividade cultural diversa da leitura.

O educativo também tinha, portanto, a função de explorar e buscar novos caminhos com a curadoria. Para finalizar, compartilho com vocês um dado interessante do Centro Cultural. Naquele momento, o presidente da Associação de Amigos do Centro Cultural era Leopoldo Nosek, psicanalista. Um dia, ele me disse: “Martin, tenho um projeto para o Centro Cultural. O projeto ‘a praça é nossa’. Quero proporcionar aos frequentadores do CCSF a possibilidade de eles conversarem com um psicanalista”.

A partir dessa ideia, criamos o “Converse com o psicanalista”. Toda sexta-feira, colocávamos duas poltronas em diferentes partes do edifício, sempre nas áreas públicas, e, durante dois períodos do dia, os psicanalistas escutavam e conversavam com as pessoas. Chegaram a me questionar, dizendo que aquilo não era cultura. Mas o que é cultura?

Para mim, fazer a gestão de um equipamento cultural é entender como transformar e transgredir práticas sedimentadas em renovadas ações, explorando novas dimensões, aproveitando ao máximo a estrutura e a natureza específica de um equipamento cultural como a Bienal, o MAC ou o Centro Cultural. Não podemos pensar em caixinhas, temos que estar atentos e críticos ao “*take for granted*”<sup>11</sup> das instituições. A essência da mediação crítico-criativa é que ela contamine tudo.

A cultura é o extrato, é o campo onde convivemos. Essa análise cultural não vai pensar somente a linguagem, mas o modo como a gente estabelece relacionamentos, como a gente vive coletivamente,

<sup>11</sup> A tradução literal seria: “tomar como certo”.

o que nos UNE e que formas culturais existem. O que me interessa é, sobretudo, a abertura de entendimento de cultura, que inclui a questão da criatividade.

E vai aqui vai um comentário crítico quanto ao artista. O artista tem uma posição muito privilegiada no sistema cultural ocidental e, sendo assim, se posiciona, muitas vezes arrogantemente, de forma autocrática. Muitos não entendem, inclusive, que gestão cultural não é administração.

Existem colegas na Escola de Comunicações e Artes (ECA-USP), nas próprias Artes Visuais, que acham que eu deveria ir para a Faculdade de Economia e Administração (FEA-USP). Mas a gestão cultural tem um diferencial que é, justamente, a convivência com o mundo da criação. Ela se apropria das estratégias e táticas criativas. O gestor, por sua vez, tem de estar muito atento à permeabilidade com a cultura e sociedade contemporâneas.

Mesmo como diretor-geral do Centro Cultural São Paulo, onde fiquei até 2010, dei continuidade ao *Fórum Permanente – Museus de Arte entre o Público e o Privado*, plataforma flutuante para a crítica, ação e mediação cultural, que atua nacional e internacionalmente, em diferentes níveis do sistema de arte contemporânea. Esse projeto surge em 2003, em parceria com o Instituto Goethe devido, em especial, à crise institucional do Masp, como também à crise gerada pela proposta de uma nova sede para o MAC-USP, lançada pelo Teixeira Coelho na virada do século.

<sup>12</sup> Disponível em: <<http://www.forumpermanente.org/sobre/coberturas-criticas>>.

Essa crise inviabilizou a continuidade da gestão, uma vez que o então reitor da USP escolheu da lista tríplice para diretor do MAC o terceiro nome que somente tinha um voto do Conselho do museu visando minimizar as críticas oriundas do Instituto de Arquitetos do Brasil (IAB) e da FAU-USP, que eram contra um novo museu projetado por um arquiteto estrangeiro: Bernard Tschumi. Como vice-diretor, eu encabeçava a lista tríplice.

Cabe lembrar aqui que essas crises não são isoladas; as crises institucionais no Brasil são endêmicas e as políticas públicas são precárias, uma vez que estão pautadas pelas políticas de governo e não de Estado, bem como sujeitas a patrimonialismo e movimentos corporativistas. As instituições têm uma grande dificuldade de sobrevivência, seja na esfera da cultura material, seja também na virtualidade.

Lembro-me bem de que, quando eu dirigia a ação educativa no MAC, na gestão da Aracy Amaral, o mesmo Instituto Goethe bancou a vinda do diretor do Museu de Arte de Hannover para dar uma palestra no museu. Havia quatro ou cinco pessoas na sala. Aqui, na Casa do Povo, a gente tem um pouco mais, mas quantas outras pessoas estão vendo a transmissão via *streaming*? Quantas mais irão acessar esse material que está disponível ao acesso público na internet no site do IEA? Naquela ocasião, o museu não tinha sequer gravador, ou seja, nem o registro de áudio ficou.

O Fórum Permanente, então, nasceu também com essa proposta: temos de garantir o registro, a memória; temos que garantir o acesso às informações e aos bastidores do mundo dos museus. O Fórum hoje tem mais de seiscentos vídeos online, tanto aqueles frutos de eventos discursivos organizados pelo próprio Fórum Permanente quanto os que são fruto de parcerias no modelo que denominamos de “coberturas críticas”.<sup>12</sup>

A primeira cobertura crítica foi com o Comitê Internacional de Museus de Arte Moderna e Contemporânea (Cimam), que se reuniu na Pinacoteca na gestão de Marcelo Araújo em 2005. Era um evento fechado, que trouxe para o Brasil os “bambambãs” da arte moderna

e dos museus. Sugeri então para Marcelo Araújo que fizéssemos uma transmissão online e que tivéssemos jovens críticos de arte registrando, com seus relatos, as diversas mesas-redondas que compunham a programação. Tudo isso, e muito mais, está no site do Fórum Permanente com livre acesso.

O Fórum tem um rico manancial, que vai servir para a história. Nossa ideia é manter um arquivo vivo de depoimentos de gente que pensa a cultura e de eventos que são importantes para o entendimento da história das instituições e das exposições. O Fórum opera no interstício da cultura local com o da cultura mundializada.

Roberto Schwartz fala das ideias fora do lugar e fala ainda que temos uma modernidade periférica. Como já disse aqui, a turma de Walter Zanini entendia que produziam coisas na contemporaneidade, tão válidas e pertinentes como em qualquer outra parte do globo. Ou seja, de certa forma, estavam também no centro do mundo: eles anteviam, conceitualmente, que o centro estaria em toda parte.<sup>15</sup>

A gente obviamente sabe que está na América do Sul, mas São Paulo é hoje, certamente, um *hub* cultural do mundo. Só que a gente tem ainda um grande desafio, que é fazer com que isso aqui seja uma interface. A gente tem que dar continuidade ao espírito das vanguardas, de certas manifestações singulares e super originais da modernidade emancipatória no Brasil.

Santos Dumont ensinou os europeus a voar. Le Corbusier, quando veio para cá, voou com o

avião que Santos Dumont ajudou a criar. Então, há momentos da nossa história, de nossa modernidade, que são fascinantes. O MAC foi um espaço experimental, um museu laboratório, mas virou um museu careta, que expõe hoje sua coleção sem problematizar as coisas e a si mesmo. A Bienal de São Paulo foi, por um bom tempo, a terceira mais importante Bienal do mundo, e hoje o que ela é? É apenas mais uma Bienal internacional entre tantas do mundo.

É por isso que quero fazer aqui, para finalizar, um elogio ao Rumos Itaú Cultural. Esse é um projeto incrível, que vem da esfera privada e que tenta, dentro de uma transversalidade dinamizadora, dar conta da diversidade cultural brasileira. Um dos grandes desafios da gestão cultural é o gestor enxergar a cultura como um campo aberto, mutante, e não como um campo estabelecido e sedimentado.

Esta Cátedra, que tem a honra de poder contar com a titularidade de Ricardo Ohtake, foi criada com a ideia de fomentar e adensar a memória da gestão cultural no Brasil. Não se trata de olhar para esse trabalho como sendo um trabalho necessariamente heroico, mas de uma tentativa de valorizar as pessoas e as instituições que fizeram a diferença, que constituíram nossa estrutura cultural e que são guardiões de um patrimônio que eu considero universal.

#### REFERÊNCIAS

- GROSSMANN, M. Anti-Museu. *Revista de Comunicações e Artes*, São Paulo, v.24, p.5-20, 1991.
- \_\_\_\_\_. A importância de (outras) imagens no ensino da arte. *Revista Porto Arte*, v.3, n.5, p. 42-49, 1992.
- \_\_\_\_\_. Desplazamientos y reposicionamientos en el Arte: en el paso de lo internacional a lo contextual. *Revista Errata*, Bogotá, Fundación Gilberto Alzate Avendeño e Instituto Distrital de Las Artes, n.5, p.140-67, ago. 2012.

<sup>15</sup> Ver última entrevista concedida por Walter Zanini ao Fórum Permanente publicada na revista *Estudos Avançados*, v.32, n.93, maio/ago. 2018. Disponível em: <<http://ref.scielo.org/g7qgm4>>.