

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC
BACHARELADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Larissa Braga de Souza

ENTRE O FORMAL E O VIVO: resiliência institucional e participação social nos
centros culturais de Diadema

São Bernardo do Campo, SP

2024

LARISSA BRAGA DE SOUZA

ENTRE O FORMAL E O VIVO: resiliência institucional e participação social nos centros culturais de Diadema

Monografia apresentada ao curso de graduação em Políticas Públicas Universidade Federal do ABC como requisito final para obtenção do título de Bacharel em Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Luis de Camargo Penteado.

São Bernardo do Campo, SP

2025

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do ABC
Elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da UFABC
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Braga de Souza, Larissa

ENTRE O FORMAL E O VIVO : resiliência institucional e participação social nos centros culturais de Diadema / Larissa Braga de Souza. — 2025.

55 fls.

Orientação de: Claudio Luis de Camargo Penteado

Trabalho de Conclusão de Curso — Universidade Federal do ABC,
Bacharelado em Políticas Públicas, São Bernardo do Campo, 2025.

1. Políticas de cultura. 2. Participação social. 3. Resiliência institucional.
4. Dinâmicas territoriais. 5. Saberes locais. I. de Camargo Penteado,
Claudio Luis. II. Bacharelado em Políticas Públicas, 2025. III. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Fundação Universidade Federal do ABC

Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas

Al. da Universidade, s/n - Anchieta, São Bernardo do Campo -

SP, 09606-045

FOLHA DE APROVAÇÃO

Assinaturas dos membros da Banca Examinadora, que avaliou e aprovou a defesa da monografia da graduanda Larissa Braga de Souza, realizada em junho de 2025, para a obtenção do título de Bacharel em Políticas Públicas.

Prof. Dr. Claudio Luis de Camargo Penteado - Orientador

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC

Prof. Dr. Lúcio Nagib Bittencourt - Avaliador

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC

Profa. Dra. Camila Caldeira Nunes Dias - Coordenadora do bacharelado

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC

Prof. Dr. Alessandra Teixeira - Vice-Coordenadora do bacharelado

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC

*Aos meus pais e meus irmãos, pessoas pelas
quais eu continuo construindo meu futuro.*

AGRADECIMENTOS

A construção desta monografia representa resiliência – coincidentemente. O início da pesquisa se deu em um dos momentos mais complexos da minha trajetória pessoal e acadêmica, e finalizar esse processo me permitiu enxergar potencialidades que desconhecia em mim mesma. Porém, reconheço que para enxergá-las foi essencial a presença de algumas pessoas, às quais gostaria de agradecer.

Primeiramente, agradeço aos meus pais, Rozimeiri e Marcelo, por, apesar das dificuldades e discordâncias, confiarem no meu potencial e nas minhas escolhas, e me dizerem todos os dias o quanto estão orgulhosos de mim. Aos meus irmãos Erik, Marcelo Henrique e Lais, por serem um dos principais pilares de motivação para eu continuar a buscar uma vida melhor. À minha avó Hilda e meu avô José (*in memoriam*) por permitirem que eu continuasse em São Paulo para cursar a graduação. Aos meus amigos de escola, Stephanie, Elizabeth, Thyago e Bruna, que, apesar da distância, sempre me trouxeram alegria e leveza. Ao Pedro Henrique, que durante o tempo que estive ao meu lado foi minha maior inspiração, alegria e apoio. E claro, aos meus gatinhos Nyx, Thor, Freyja, pela companhia diária nos momentos em que apenas precisei espairecer; bem como aos meus *pets* que não estão comigo em São Paulo, mas sempre me alegram em vídeos.

Agradeço também aos meus colegas do Núcleo de Apoio e Acompanhamento para Aprendizagem (NAAPA) – Marcia, Alex, Vilma, Elisandra, Rosilene, Gabriela, Fátima, Júlia e Victoria – por me ensinarem e motivarem tanto, além de estarem dispostos a aprender um pouco comigo. Sou grata aos meus colegas da Vena – Tamara, Clara, Brauner, Luiz, Marília e Caio – por me mostrarem novas perspectivas de atuação e vida.

Ao meu orientador, Cláudio, agradeço por todo o ensinamento, paciência e cuidado. Aproveito para agradecer ao professor Lúcio, por pensar na dinâmica do Observatório de Políticas Públicas de 2024, que me permitiu conhecer os centros culturais de Diadema e todos os profissionais que me trouxeram até essa pesquisa.

Por fim, obrigada Matheus e Guigo por todos os conteúdos divertidos que me distraíram dos problemas.

“A cultura popular tem raízes na terra em que se vive, simboliza o homem e seu entorno, encarna a vontade de enfrentar o futuro sem romper com o lugar, e de ali obter a continuidade, através da mudança. Seu quadro e seu limite são as relações profundas que se estabelecem entre o homem e o seu meio, mas seu alcance é o mundo.” (Milton Santos)

RESUMO

Este trabalho analisa os centros culturais de Diadema a partir das categorias de participação social e resiliência institucional, com o objetivo de compreender de que maneira esses equipamentos culturais resistem a desmontes e descontinuidades administrativas por meio de articulações comunitárias e práticas sociais autônomas. A pesquisa parte da hipótese de que a permanência dessas instituições não pode ser explicada apenas pela burocracia estatal, mas depende de formas de participação não institucionalizadas que operam no cotidiano e nos territórios. Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa, com revisão bibliográfica e realização de entrevistas semiestruturadas com agentes culturais, educadores e gestores entre 2024 e 2025. A análise dos dados revelou que as centros culturais, mesmo enfrentando cortes orçamentários, perda de equipes e instabilidades institucionais, mantiveram suas atividades a partir da mobilização de redes locais, da apropriação comunitária e da atuação colaborativa de sujeitos comprometidos com a cultura como direito. Esses achados reforçam a ideia de que a resiliência institucional, especialmente em territórios periféricos, não se sustenta unicamente por mecanismos formais, mas depende de vínculos sociais construídos historicamente. O estudo contribui para o debate sobre políticas culturais descentralizadas e propõe novas agendas de pesquisa sobre cogestão informal e práticas culturais como forma de resistência.

Palavras-chave: políticas culturais; participação social; resiliência institucional; cultura; território.

ABSTRACT

This study analyzes the cultural centers of Diadema using the categories of social participation and institutional resilience. It aims to understand how these public cultural facilities resist dismantling and administrative discontinuities through community-based articulations and autonomous social practices. The research is based on the hypothesis that the sustainability of such institutions cannot be explained solely by state bureaucracy, but rather depends on non-institutionalized forms of participation embedded in everyday practices and local territories. The methodology adopted was qualitative, combining a literature review with semi-structured interviews conducted with cultural agents, educators, and public officials who were active in Diadema's cultural centers between 2024 and 2025. The findings indicate that, despite facing budget cuts, team reductions, and political instability, these cultural centers continued to operate due to local mobilization, community ownership, and collaborative engagement by cultural actors. These results reinforce the idea that institutional resilience, particularly in peripheral urban areas, relies not only on formal mechanisms but also on historically built social bonds. The study contributes to the discussion on decentralized cultural policy and suggests new research agendas concerning informal co-management and cultural practices as forms of resistance.

Keywords: cultural policy; social participation; institutional resilience; culture; territory.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. Da revisão bibliográfica.....	19
1.2. Da pesquisa de campo.....	20
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	22
2.1. Cultura como política pública: sentidos, disputas e territorialidade.....	22
2.2. Participação social na política cultural.....	26
2.3. Resiliência institucional em contextos de instabilidade democrática.....	27
3. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	30
3.1. Contextualização histórica de Diadema.....	30
3.2. A política cultural de Diadema.....	32
3.3. Os centros culturais de Diadema.....	34
3.4. O estudo de caso: escutas sobre participação, continuidade e práticas culturais nos centros culturais de Diadema.....	37
3.4.1. Desmontes silenciosos e fragilidade institucional.....	41
3.4.2. Resistência comunitária e participação difusa.....	42
3.4.3. Território, vínculo e produção de pertencimento.....	43
3.4.4. Pontos de atenção.....	44
4. ENTRE O FORMAL E O VIVO: POLÍTICAS PÚBLICAS EM DISPUTA.....	45
4.1. Memória institucional.....	46
4.2. O cotidiano como operador de resiliência.....	47
4.3. Potencialidades: o que a cultura ensina a outras políticas públicas?.....	48
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	51

1. INTRODUÇÃO

A constituição do município de Diadema está profundamente relacionada aos processos de transformação urbana, econômica e política que atravessaram a Região Metropolitana de São Paulo na segunda metade do século XX. A construção de rodovias estratégicas, como a Via Anchieta e a Rodovia dos Imigrantes, articulou a malha urbana a uma lógica industrial emergente, criando condições para o adensamento populacional e o fortalecimento de uma economia baseada em indústrias de base metalúrgica e química. Essa configuração territorial não apenas integrou a cidade a um circuito produtivo regional, como também a posicionou como um polo de atração migratória, pressionando a infraestrutura urbana e acirrando as demandas sociais por habitação, transporte, saúde e educação.

Nesse contexto de expansão acelerada e desigual, o distrito de Diadema – ainda vinculado a São Bernardo do Campo – tornou-se um território marcado por contrastes: ao mesmo tempo em que se inseria nos fluxos industriais da metrópole, era privado de autonomia administrativa e de capacidade decisória sobre seus próprios recursos e prioridades. Foi a partir dessa tensão que se constituiu um movimento de emancipação política, articulado por sindicatos, lideranças comunitárias e organizações da sociedade civil. A mobilização, ampla e persistente, refletia um desejo coletivo de reorganização territorial a partir das necessidades concretas da população local, traduzido em reivindicações por maior participação popular, descentralização do poder e fortalecimento da democracia no plano municipal. O resultado desse processo foi a criação oficial do município em 1959, com a realização das primeiras eleições em 1960 (DIADEMA, 2018).

Contudo, a trajetória de desenvolvimento iniciada com a emancipação municipal logo enfrentaria limites estruturais que colocariam em xeque o modelo baseado na industrialização. A partir dos anos 1980, a cidade passou a experimentar os efeitos da desindustrialização e da reestruturação produtiva, processos que repercutiram fortemente sobre o tecido urbano. O fechamento de fábricas, a flexibilização de direitos e o avanço da economia informal não apenas comprometeram os mecanismos clássicos de geração de emprego e renda, como também desorganizaram formas tradicionais de sociabilidade, contribuindo para o agravamento das desigualdades e da exclusão social (SARTORI, 2019; SAMPAIO,

2023). A precarização das condições de vida impôs às administrações locais o desafio de formular políticas públicas em contextos de escassez de recursos e fragmentação social, ampliando a pressão sobre as capacidades institucionais do município.

Nesse cenário, a cultura começou a se delinear como uma possibilidade de ação pública não restrita aos marcos tradicionais da gestão. Em vez de ser tratada apenas como um setor complementar ou ornamental, ela passou a ser progressivamente reconhecida como um campo de intervenção capaz de articular dimensões simbólicas, educativas e comunitárias. Essa transformação não ocorreu de maneira linear ou uniforme, mas foi se constituindo por meio de práticas locais que se sedimentaram ao longo do tempo, abrindo espaço para a emergência de uma política cultural enraizada nos territórios e conectada às urgências sociais do período.

Paralelamente a esse processo, a intensidade das transformações vividas por Diadema ao longo dos anos 1980 se ampliaria na década seguinte. A combinação entre desemprego estrutural, retração das políticas sociais e precarização da presença estatal resultou em um quadro de profunda vulnerabilidade social. Foi nesse contexto que a cidade passou a registrar índices alarmantes de violência urbana, tornando-se um dos epicentros nacionais da crise de segurança pública. Na década de 1990, a taxa de homicídios em Diadema alcançou 140,5 por 100 mil habitantes, quase cinco vezes superior à média nacional da época, que girava em torno de 30 por 100 mil (DIMENSTEIN, 1999; FILIPPI JÚNIOR, 2022). A juventude, sobretudo aquela residente nas regiões mais marginalizadas, passou a figurar como principal vítima – e simultaneamente como alvo – das políticas de controle e contenção, muitas vezes marcadas por ações repressivas e pela criminalização da pobreza.

Diante desse agravamento, se revelaram os limites das abordagens tradicionais de segurança pública e colocou em evidência a necessidade de respostas mais complexas, capazes de dialogar com os fatores estruturais da violência. Nesse esforço, a cultura passou a ser mobilizada como um eixo estratégico de intervenção, não apenas por seu potencial expressivo e simbólico, mas por sua capacidade de reconstruir vínculos sociais, estimular a convivência e

produzir sentidos compartilhados em contextos marcados pela ruptura do tecido comunitário. Diferente de políticas assistenciais focadas na remediação instantânea, a aposta na cultura apontava para um horizonte de transformação sustentada, ancorada na participação dos próprios sujeitos envolvidos e na valorização das práticas já existentes nos territórios (BORGES, 2009; DIADEMA, 2023).

A criação do Espaço Cultural da Região do Campanário – atualmente denominado Centro Cultural Vladimir Herzog – sintetiza esse movimento de incorporação da cultura como instrumento de mediação urbana e afirmação cidadã. Localizado em uma das áreas mais afetadas pela violência, o centro foi concebido como um espaço multifuncional, dedicado à formação artística, ao lazer e à circulação cultural, mas também ao fortalecimento das redes comunitárias e ao exercício da cidadania (DIADEMA, 2004). A proposta não era apenas oferecer atividades culturais, mas criar um ambiente de pertencimento, reconhecimento e participação ativa, no qual a produção simbólica pudesse operar como ferramenta de enfrentamento à exclusão e ao medo.

Importa destacar que essa iniciativa não surgiu de forma abrupta ou como solução pontual a uma conjuntura emergencial. Ao contrário, ela dialogava com um histórico de práticas culturais que, desde a década de 1970, vinham sendo desenvolvidas no município, ainda que de maneira dispersa e desarticulada institucionalmente. O Teatro-Escola de Diadema, por exemplo, já promovia experiências de arte-educação voltadas à juventude e aos trabalhadores, funcionando como um dos primeiros núcleos de mobilização cultural local. Ainda que essas ações enfrentassem restrições financeiras e carecessem de reconhecimento formal, elas constituíram um campo fértil para o amadurecimento de uma política cultural que viria a se consolidar nos anos seguintes¹.

A partir de 1983, esse processo ganhou novo fôlego com a descentralização das atividades culturais e o fortalecimento da atuação nos bairros, o que favoreceu uma aproximação mais direta entre o poder público e as dinâmicas socioculturais dos territórios. Essa aproximação permitiu que a cultura deixasse de ser tratada como um bem a ser distribuído de forma verticalizada, passando a ser

¹ A informação é proveniente da entrevista realizada em 29 de abril de 2024, com os trabalhadores da Secretaria de Cultura de Diadema.

compreendida como uma prática viva, já existente nas comunidades, cuja valorização exigia não apenas financiamento e estrutura, mas escuta, diálogo e reconhecimento político. A década de 1990, marcada pela intensificação da violência, foi também o momento em que essa concepção ganhou corpo institucional, com a criação de políticas públicas voltadas à construção de uma rede cultural territorializada, intersetorial e permanentemente conectada às urgências sociais da cidade (BORGES, 2009).

A partir da segunda metade da década de 1990, o município de Diadema deu início à consolidação de sua política cultural com a criação de equipamentos públicos nos bairros e o fortalecimento de iniciativas comunitárias. Esse processo ganhou contornos institucionais mais definidos com a criação da Secretaria Municipal de Cultura, em 2004, que possibilitou a ampliação do orçamento, a constituição de equipes técnicas e a implementação de políticas mais sistemáticas de formação e planejamento (DIADEMA, 2012). No entanto, a consolidação de uma política cultural contínua e estruturada revelou-se um desafio diante da instabilidade que marcou a trajetória administrativa do setor. Como aponta Freitas (2018), mesmo após a elaboração de um dos primeiros Planos Municipais de Cultura do país, em 2012, o município enfrentou sérias dificuldades para garantir sua execução, em grande parte devido às sucessivas trocas de gestão, à rotatividade dos quadros técnicos e à fragmentação dos processos decisórios. A cultura, frequentemente tratada como área secundária nas prioridades governamentais, tornou-se especialmente vulnerável a essas reconfigurações, sofrendo descontinuidades mesmo em contextos de reeleição. O resultado foi a desarticulação de canais participativos, como o conselho e as conferências, e a interrupção de iniciativas que haviam sido construídas em diálogo com os territórios. Apesar disso, algumas experiências conseguiram atravessar esses períodos de instabilidade e se consolidaram como núcleos estruturantes da política cultural local, especialmente aquelas materializadas em equipamentos culturais distribuídos pelos bairros da cidade.

Um dos principais exemplos nesse sentido são os centros culturais, oficialmente criados como “centros juvenis de cultura”. Inspirados em modelos latino-americanos, especialmente nas casas de cultura mexicanas, essas unidades

foram concebidas como espaços de articulação entre arte, educação, memória e vida comunitária. Sua missão, desde a origem, esteve pautada em três eixos fundamentais – formação, difusão e ação cultural – os quais nortearam tanto suas atividades pedagógicas quanto sua inserção nos territórios². Em vez de operar como centros culturais convencionais, com programação verticalizada e perfil institucional rígido, os centros culturais buscaram construir uma relação orgânica com os bairros, moldando suas práticas às dinâmicas locais e promovendo uma gestão mais horizontalizada e participativa.

Esses equipamentos passaram a ofertar oficinas de teatro, dança, música, circo, literatura, audiovisual e outras linguagens artísticas, sempre combinando a dimensão técnica da formação com o estímulo à expressão subjetiva e ao reconhecimento das identidades locais. Além das oficinas regulares, as casas promovem saraus, mostras, festivais, feiras culturais e eventos formativos que atravessam diferentes faixas etárias e comunidades. A lógica que estrutura essas atividades é menos a da simples “oferta cultural” e mais a da produção partilhada de sentido, em que artistas, educadores, jovens, lideranças e moradores constroem, de forma colaborativa, as programações, os processos e os vínculos que mantêm esses espaços vivos.

Ao se consolidarem como pontos de encontro e convivência, os centros culturais passaram a desempenhar um papel central na valorização dos territórios periféricos. Documentos institucionais da Prefeitura de Diadema (2004; 2015) destacam que, ao longo de diferentes gestões, esses equipamentos conseguiram manter sua função pública mesmo diante de descontinuidades políticas, cortes orçamentários e mudanças administrativas. Essa resiliência, longe de ser garantida apenas por estruturas formais, tem origem na capacidade desses espaços de se articularem com a vida cotidiana dos bairros, cultivando vínculos de confiança e reconhecimento com os sujeitos que os frequentam e sustentam.

Assim, o papel estratégico dos centros culturais não reside apenas em sua atuação artística ou educativa, mas naquilo que elas mobilizam como dispositivos comunitários e políticos. Ao conjugar práticas culturais com ações intersetoriais e

² A informação é proveniente da entrevista realizada em 30 de abril de 2024, com os trabalhadores do Centro Cultural Serraria.

mecanismos de participação social, esses equipamentos assumem um lugar híbrido entre a institucionalidade e a experiência concreta dos territórios. São, ao mesmo tempo, política pública e prática social, estrutura e processo, espaço físico e rede de relações. Sua permanência ao longo do tempo revela, portanto, uma dinâmica de sustentação que extrapola os limites administrativos, ancorando-se em formas de pertencimento e de ação coletiva que tensionam e ampliam a própria noção de política cultural.

Esse alargamento da noção de política cultural, construído na experiência concreta dos territórios, contrastava com os instrumentos de participação institucional que ganhavam centralidade no país a partir dos anos 2000. Com a criação do Sistema Nacional de Cultura (SNC), do Plano Nacional de Cultura e da Lei Cultura Viva, consolidou-se um arcabouço normativo orientado à promoção da gestão democrática e ao fortalecimento dos coletivos culturais enquanto sujeitos de direito (RUBIM, 2007a, 2007b, 2008; MORAIS, 2018). Ao mesmo tempo em que buscavam incorporar a diversidade cultural brasileira, esses marcos reproduziram, em parte, a lógica dos conselhos, conferências e planos – estruturas que, embora relevantes, muitas vezes se mostraram incapazes de acessar a complexidade das práticas culturais periféricas.

O caso de Diadema ajuda a iluminar essa fricção entre a institucionalização da cultura e os modos de fazer que operam fora dos mecanismos formais de participação. Ainda que o município tenha aderido aos dispositivos do SNC e implementado instrumentos como o Conselho Municipal de Cultura e o Plano Municipal de Cultura, a permanência e vitalidade dos centros culturais não podem ser explicadas apenas com base nesses arranjos. A rotina desses espaços escapa frequentemente ao que é normatizável: decisões coletivas informais, programação construída por diálogo direto com os bairros, oficinas mantidas por vínculos afetivos ou por trocas não remuneradas, articulações que se movem mais pela confiança do que por regimentos internos.

Essas formas de organização, que operam paralelamente ao sistema oficial, não se colocam em oposição ao Estado, mas tampouco se submetem integralmente à sua lógica. Elas instauram zonas de negociação permanentes entre a prática e a norma, entre o possível e o permitido. E, ao fazê-lo, não apenas mantêm políticas

em funcionamento quando os mecanismos formais falham, como também expandem a própria ideia de participação política. Não se trata, portanto, de ausência do Estado, mas de uma presença que se redefine na relação com os sujeitos, num campo de tensões produtivas onde as regras são constantemente ajustadas à realidade do território.

Essa condição tem implicações significativas para o debate sobre políticas culturais e democracia. Ao expor os limites da representação formal – muitas vezes distante da base e incapaz de capturar a inteligência coletiva das práticas culturais vivas –, a experiência de Diadema nos convida a repensar o que entendemos por participação. Os fóruns oficiais tendem a concentrar a voz em quem domina a linguagem burocrática ou dispõe de tempo e recursos para atuar neles. Já nos centros culturais, a participação se realiza em outras gramáticas: presença contínua, partilha do espaço, escuta mútua, disputa cotidiana de prioridades, construção relacional da autoridade.

Essa perspectiva desloca o conceito de resiliência institucional do centro burocrático para a periferia relacional do Estado. A literatura recente, como indicam Lotta, Fernandez, Guaranha e Pedote (2024), tem contribuído para o entendimento das estratégias adotadas por servidores públicos em contextos de desmonte, destacando práticas como a reinterpretação normativa, a produção de pareceres técnicos e a recusa fundamentada a ordens ilegais. Essas formas de resistência são fundamentais para a proteção de políticas sociais em esferas onde há acúmulo técnico e respaldo institucional. No entanto, quando se observa a realidade de municípios periféricos como Diadema, torna-se evidente que a continuidade de certos equipamentos culturais não depende apenas de dispositivos formais, mas de vínculos comunitários, confiança mútua e capacidade de adaptação às instabilidades do contexto.

Essa configuração específica da continuidade institucional – sustentada por acordos informais, reorganizações cotidianas e vínculos de confiança – aponta para uma limitação importante dos modelos tradicionais de análise de políticas públicas. Conceitos como “implementação” e “capacidade institucional”, frequentemente aplicados de forma normativa, tendem a supor a existência de estruturas consolidadas, rotinas estáveis e fluxos orçamentários regulares. No entanto, nos

contextos em que esses elementos estão ausentes ou intermitentes, como ocorre em muitos municípios, o que garante a persistência da política é justamente a flexibilidade diante da instabilidade.

No caso dos centros culturais de Diadema, essa flexibilidade não corresponde à improvisação desordenada, mas a formas específicas de gestão cotidiana que se ajustam a condições adversas. São práticas que reorganizam prioridades, redistribuem responsabilidades e adaptam procedimentos conforme as possibilidades do momento. O que está em jogo, portanto, não é apenas a continuidade da política em termos formais, mas a sua capacidade de permanecer funcional – mesmo que de modo parcial ou provisório – a partir de recursos que não passam exclusivamente pelo circuito administrativo.

Essa dimensão prática da resiliência, muitas vezes invisível nas análises mais prescritivas, ajuda a revelar como políticas públicas podem ser sustentadas fora dos parâmetros convencionais de estabilidade. Ao invés de indicar falha ou informalidade indesejável, essas formas de adaptação revelam competências organizacionais construídas na experiência. Reconhecê-las não implica naturalizar a precariedade, mas sim entender que, em muitos casos, é essa lógica relacional e contingente que torna possível manter equipamentos culturais em funcionamento, mesmo em contextos de recorrente descontinuidade institucional.

A partir da experiência de Diadema, torna-se possível identificar dimensões da política cultural que escapam tanto à lógica da institucionalização normativa quanto à leitura tradicional da informalidade como ausência de estrutura. O que se observa é a existência de formas híbridas e situadas de gestão pública, em que a estabilidade não está garantida por rotinas administrativas, mas por processos de negociação contínua entre sujeitos, espaços e expectativas. Esse tipo de arranjo exige categorias analíticas capazes de captar sua complexidade e movimento, indo além de dicotomias como Estado e sociedade, formal e informal, centralização e autonomia.

Esse entendimento não apenas amplia o repertório analítico sobre o funcionamento das políticas públicas em territórios periféricos, como também coloca a própria noção de inovação institucional sob nova luz. Em vez de associar inovação

a tecnologias de gestão ou a reformas administrativas de alto impacto, a experiência de Diadema sugere que práticas sustentadas no cotidiano, muitas vezes invisibilizadas, são capazes de produzir reconfigurações importantes na relação entre Estado e população. A resiliência observada nesses equipamentos não se expressa apenas na manutenção de estruturas, mas na elaboração coletiva de soluções, na readequação de objetivos e na incorporação ativa da instabilidade como parte do processo de gestão.

É a partir desse marco conceitual que se estrutura a proposta metodológica desta pesquisa. Ao invés de buscar comprovar a eficácia da política cultural por meio de indicadores quantitativos ou avaliações de impacto, o objetivo aqui é compreender como se constrói, se sustenta e se transforma a institucionalidade dos centros culturais em um cenário marcado por vulnerabilidade política, econômica e social.

Para isso, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, ancorada na escuta de sujeitos que atuam diretamente nesses espaços – gestores, artistas, educadores, técnicos e lideranças comunitárias – e na análise das relações cotidianas que moldam o funcionamento dos equipamentos.

A hipótese central que orienta a investigação é que a resiliência institucional dos centros culturais de Diadema não decorre da permanência de estruturas administrativas estáveis, mas da capacidade de articular-se com formas de participação social não institucionalizadas. Redes afetivas, mobilizações autônomas, arranjos informais e práticas colaborativas desempenham papel fundamental na continuidade desses espaços, especialmente em períodos de desmonte, descontinuidade ou reconfiguração de políticas. Compreender essas dinâmicas exige um olhar atento ao cotidiano dos centros culturais, às estratégias adotadas por seus agentes e às formas com que os territórios participam ativamente da manutenção das políticas públicas culturais.

Esse foco metodológico permite investigar não apenas o que se faz, mas como se faz política pública em condições não ideais, o que amplia o escopo da pesquisa para além da descrição de um caso. O estudo busca, portanto, contribuir com o debate sobre democracia local, inovação institucional e gestão cultural em

territórios vulnerabilizados, trazendo à tona uma experiência que, embora frequentemente invisibilizada pelos modelos convencionais, oferece elementos concretos para repensar as formas de fazer e sustentar políticas públicas desde a base.

1.1. Da revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica teve como finalidade levantar os principais estudos acadêmicos e produções institucionais que tratam da participação social, da política cultural e da resiliência institucional em contextos urbanos periféricos. O levantamento foi realizado nas bases Google Scholar, Scielo, Periódicos CAPES, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e Repositórios institucionais de universidades públicas. As buscas utilizaram strings combinadas em português e inglês, como:

1. “participação social” AND “política pública”
2. “cultura” AND “participação social”
3. “políticas culturais” AND “resistência” OR “resiliência”
4. “resiliência institucional” AND “municípios”
5. “Diadema” AND “política cultural” OR “centros culturais”

Foram utilizados filtros por idioma (português e inglês), tipo de publicação (artigos acadêmicos, dissertações e teses), e período (prioritariamente entre 2000 e 2024), priorizando produções com recorte empírico no Brasil. As etapas seguiram uma lógica de expansão e refinamento: a busca ampla de conceitos-chave foi seguida por um aprofundamento nas intersecções entre participação e cultura, e por fim, uma tentativa de localizar estudos específicos sobre o caso de Diadema.

Essa última etapa revelou uma lacuna significativa na literatura acadêmica: foram encontrados pouquíssimos trabalhos que tratassem diretamente dos centros culturais de Diadema, e nenhum que as articulasse com os conceitos de resiliência institucional ou participação difusa, como proposto nesta pesquisa. Um único trabalho que analise os centros culturais de Diadema foi identificado – a dissertação de mestrado de Fátima Rodrigues Vaz, intitulada “Centros culturais: experiências de

cidadania em Diadema”, de 2008 –, porém, mesmo após ampla busca em diferentes bases e repositórios, não foi possível obter acesso ao texto integral do trabalho, o que impossibilitou sua incorporação efetiva à análise. Ainda assim, sua existência é registrada aqui por representar um antecedente importante, ainda que de acesso restrito, dentro do campo.

1.2. Da pesquisa de campo

A etapa empírica foi realizada no ano de 2024, inicialmente a partir da imersão proporcionada pela disciplina “Observatório de Políticas Públicas”, que envolveu visitas a equipamentos culturais da cidade e realização de entrevistas com agentes atuantes nos centros culturais. Esse momento foi fundamental para estabelecer contato com os sujeitos, compreender a dinâmica institucional dos centros e levantar as primeiras percepções sobre os processos de resistência frente aos desmontes enfrentados.

Posteriormente, já fora do escopo da disciplina, a pesquisa buscou aprofundar as entrevistas. Contudo, devido à mudança de gestão municipal ocorrida após as eleições de 2024, houve uma significativa dificuldade de acessar os mesmos agentes envolvidos nos centros culturais no período anterior. Muitos deles haviam sido desligados ou realocados, e os canais institucionais apresentavam instabilidade – com sites fora do ar, links quebrados e ausência de atualizações públicas sobre a política cultural vigente. Diante desse contexto, a única entrevista adicional possível foi realizada com o ex-secretário municipal de cultura, cuja experiência foi fundamental para reconstituir a trajetória recente da política cultural de Diadema e para refletir sobre os processos de desmonte e de continuidade institucional observados ao longo do tempo.

As entrevistas realizadas foram semiestruturadas, com roteiro flexível orientado por quatro eixos principais: (1) o lugar de fala e a trajetória de atuação dos sujeitos nos equipamentos culturais; (2) a identificação de momentos de crise ou desmonte, e as estratégias de adaptação adotadas; (3) os desafios percebidos na participação social no contexto da política cultural local; e (4) as potencialidades observadas nos centros culturais como espaços de articulação comunitária e resistência.

A escolha por uma abordagem qualitativa refletiu a natureza do problema de pesquisa, centrado em práticas informais, afetivas e simbólicas, que não se deixam captar plenamente por indicadores formais. O olhar lançado sobre os centros culturais de Diadema procurou compreender não apenas sua estrutura organizacional, mas também os modos pelos quais esses espaços se sustentam nas margens da institucionalidade, por meio de redes, afetos e resistências cotidianas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

“Enquanto a política é igualada ao governo, e o governo é visto como um meio para a realização de fins privados, as instituições representativas podem servir bem a esses propósitos. Mas se o seu valor real reside na oportunidade de dividir poder e responsabilidade sobre aquilo que estamos fazendo conjuntamente como sociedade, então ninguém mais pode fazer minha política ‘por’ mim – e a representação pode significar, na maior parte das vezes, a exclusão da maioria das pessoas dos benefícios da política.” (Hanna Pitkin, 2006, p. 42)

Esta seção investiga a cultura enquanto campo de formulação e disputa de políticas públicas, com especial atenção às dinâmicas de participação social e aos modos de resistência institucional em contextos de instabilidade democrática. A partir do cruzamento entre a teoria democrática e os estudos culturais, mobilizam-se contribuições de autores como Robert Dahl, Nancy Fraser, Isa Paula Moraes e Ivana Bentes, Rodrigo Savazoni, Erminia Maricato, Marilena Chauí, entre outros, para pensar a participação para além dos dispositivos formais, explorando práticas autônomas, redes territoriais e formas insurgentes de organização coletiva. A análise parte do reconhecimento de que a cultura, enquanto prática simbólica e política, tensiona os limites do institucional e redefine o lugar do Estado na vida pública. Nesse movimento, o conceito de resiliência institucional é rearticulado à luz das experiências locais, revelando como, em territórios periféricos, a permanência das políticas culturais depende menos da estabilidade das estruturas formais e mais da porosidade que elas desenvolvem com os sujeitos e práticas que as sustentam.

2.1. Cultura como política pública: sentidos, disputas e territorialidade

A cultura é, ao mesmo tempo, campo simbólico, prática social e arena de disputa. Ao longo das últimas décadas, seu papel como política pública ganhou força, especialmente a partir da Constituição Federal de 1988, que reconheceu a cultura como um direito e atribuiu ao Estado a responsabilidade por sua promoção e valorização. Esse reconhecimento não foi apenas normativo, mas resultado de processos históricos de mobilização – protagonizados por artistas, educadores, movimentos sociais e intelectuais – que, desde a redemocratização, tensionam o lugar da cultura na agenda pública brasileira.

Contudo, para que a cultura pudesse ser reconhecida como um direito coletivo e um campo legítimo de ação do Estado, foi necessário também disputar seu significado. É nesse sentido que Chauí (2008) critica a concepção restrita da cultura como privilégio das elites ou esfera exclusiva da alta produção artística, propondo uma visão ampliada. Nessa concepção, todas as formas de organização simbólica da vida – inclusive as produzidas no cotidiano por populações periféricas – são expressões culturais legítimas. Isso implica deslocar a cultura do campo da distinção para o da experiência compartilhada, onde se constroem identidades, se vivenciam pertencimentos e se manifestam conflitos. A cultura, como política pública, não pode ser apenas distribuída: deve ser reconhecida como linguagem produzida por sujeitos históricos em condições concretas (CHAUÍ, 2008).

Esse deslocamento conceitual se articula com mudanças institucionais importantes ocorridas a partir dos anos 2000, quando o Estado brasileiro passou a consolidar políticas culturais em moldes mais estruturados. Rubim (2008) destaca que esse período foi marcado pela reestruturação do Ministério da Cultura, pela criação do Sistema Nacional de Cultura (SNC), do Plano Nacional de Cultura (PNC) e da Lei Cultura Viva. Esses marcos buscaram garantir mecanismos de financiamento, planejamento e participação social, ao mesmo tempo em que promoviam a descentralização e a valorização das culturas locais. Com isso, a cultura passou a ser tratada não mais como ornamento institucional ou bem de consumo, mas como dimensão estratégica do desenvolvimento humano e territorial.

No entanto, reconhecer a cultura como política pública implica compreender sua complexidade. Como argumenta Canclini (1997), esse campo não se limita à gestão de eventos ou à circulação de bens culturais. Ele envolve sentidos, práticas e disputas, operando em uma zona de articulação entre o formal e o informal, o técnico e o popular, o institucional e o comunitário. A política cultural eficaz não é aquela que apenas financia ou regula, mas aquela que reconhece os territórios culturais como espaços vivos de produção simbólica, de construção de identidades e de reinvenção social.

Essa perspectiva se torna ainda mais evidente no contexto urbano. Em cidades marcadas por desigualdade e precarização da vida pública, a cultura se manifesta como forma de produzir cidade. Henri Lefebvre (2001) propõe que o

espaço urbano é gerado nas práticas cotidianas, não apenas por arquitetos ou planejadores, mas pelos próprios habitantes. O “direito à cidade”, em sua formulação original, é o direito de transformar o espaço conforme as necessidades da vida, e não do capital. Nesse sentido, práticas culturais como saraus, festas populares, ocupações artísticas e redes colaborativas não apenas ocupam o espaço: elas o produzem, constituindo formas de presença política, organização social e produção de pertencimento.

Essa produção cultural, no entanto, é atravessada por disputas. Como aponta novamente Chaui (2008), a história das políticas culturais no Brasil é marcada por exclusões simbólicas persistentes. A separação entre cultura “legítima” – erudita, branca, europeizada – e manifestações populares, racializadas ou periféricas, não é apenas estética: ela estrutura relações de poder. As políticas públicas, ao reconhecerem a cultura como direito, precisam também se responsabilizar por reparar esse histórico de silenciamento, articulando redistribuição material e reconhecimento simbólico. Não basta promover acesso: é necessário reconfigurar as estruturas que definem o que é reconhecido como cultura.

Apesar dos avanços normativos, a institucionalização da cultura encontra obstáculos práticos. Bentes (2009; 2018) e Savazoni (2015) observam que, nos territórios periféricos, há um descompasso entre a dinâmica viva das práticas culturais e a linguagem técnico-administrativa do Estado. Essa distância se manifesta em editais que exigem formalizações incompatíveis com a realidade dos coletivos, em conselhos capturados por lógicas formais e em rotinas de gestão que não reconhecem a fluidez, a autonomia e a instabilidade criativa que caracterizam grande parte da produção cultural contemporânea.

É por isso que autores como Moraes (2018) defendem que a participação social nas políticas culturais precisa ser pensada para além das instâncias convencionais. Conselhos e conferências são instrumentos importantes, mas limitados. A participação também se dá no uso simbólico dos espaços, na criação de redes, na invenção cotidiana de práticas culturais e na ocupação autônoma de territórios. Para que o Estado reconheça essas formas como legítimas, é necessário reconfigurar seus próprios modos de escuta, gestão e relação com os agentes culturais.

Essa tensão entre institucionalização e autonomia não é um impasse a ser superado, mas uma característica constitutiva do campo cultural. Canclini (1997) lembra que a cultura opera nas bordas do legal, do formal e do visível. A política cultural, nesse sentido, não deve impor formatos, mas criar condições para que múltiplas formas de produção simbólica possam emergir, circular e disputar sentidos no espaço público. Em vez de controlar, deve mediar; em vez de normatizar, deve reconhecer.

A potência dessas práticas culturais não reside apenas em sua dimensão expressiva, mas em sua capacidade de sustentar formas de vida onde os direitos são precarizados ou negados. Em contextos de exclusão social, a cultura popular atua como meio de organização coletiva e afirmação da existência, articulando resistência e dignidade. Conforme argumenta Ribeiro (2008), a produção do espaço de vida envolve também as práticas simbólicas e políticas dos sujeitos sociais, indicando que a cultura pode operar como estratégia de presença e intervenção no espaço urbano. Nessas experiências, a cultura não é ornamento: é estratégia de dignidade e resistência.

Savazoni (2015) aprofunda esse debate ao propor formas culturais que operam por vínculos afetivos, arranjos colaborativos e lógicas horizontais, muitas vezes à margem do aparato institucional. Essas redes não esperam reconhecimento estatal para existir; elas tensionam os limites da política pública e propõem novas formas de institucionalidade, mais flexíveis, situadas e sensíveis à complexidade do território.

Morais (2018), por sua vez, destaca os riscos da padronização excessiva na política cultural. Se, por um lado, a criação de sistemas e instrumentos de financiamento representou um avanço, por outro, ela também trouxe uma lógica de gestão que tende a invisibilizar práticas descentralizadas, informais e autônomas. O desafio, segundo o autor, é construir políticas capazes de lidar com a instabilidade e a diversidade – não como problemas, mas como componentes estruturantes do fazer cultural.

Ao articular essas perspectivas, compreende-se a cultura como campo que tensiona e reinventa o próprio fazer público. Suas práticas não apenas ocupam

espaços previamente instituídos: elas produzem outras formas de presença política, de participação e de cidadania. Discutir a cultura como política pública, nesse sentido, não é apenas pleitear recursos ou reconhecimento institucional. É afirmar que o simbólico estrutura o social – e que disputar os sentidos da cultura é também disputar poder, justiça e pertencimento.

2.2. Participação social na política cultural

Discutir a participação social na política cultural exige ir além da enunciação normativa desse princípio e enfrentar as contradições de sua realização concreta. Robert Dahl (1989), ao refletir sobre os fundamentos da democracia, sustenta que a legitimidade de um regime democrático depende da inclusão efetiva dos cidadãos nos processos de deliberação pública e da igualdade de oportunidades para influenciar as decisões coletivas. No entanto, no campo da cultura, essa inclusão está longe de ser garantida. Como argumenta Moraes (2018), os espaços participativos frequentemente operam com linguagens técnicas e estruturas burocráticas que produzem exclusões, ao dificultarem o acesso e a influência de sujeitos historicamente marginalizados, especialmente em contextos periféricos.

Esse descompasso entre o ideal democrático e a experiência vivida é o que leva Nancy Fraser (1990) a propor o conceito de “esferas públicas subalternas” – arenas de debate político-cultural construídas por grupos excluídos, diante da sua não inserção nos espaços públicos hegemônicos. No contexto das políticas culturais, essas esferas se manifestam em práticas coletivas autônomas, circuitos alternativos e redes locais de criação e gestão cultural, que não apenas resistem à exclusão institucional, mas também produzem política a partir de suas próprias lógicas. Reconhecer a legitimidade dessas formas de ação é fundamental para repensar os limites dos modelos participativos convencionais e para ampliar o próprio conceito de democracia no interior das políticas públicas culturais.

A crítica à participação institucionalizada, nesse sentido, não implica sua negação, mas a compreensão de que ela coexiste com múltiplas formas de organização política que operam segundo racionalidades distintas. Em territórios marcados pela desigualdade estrutural, a participação frequentemente ocorre por meio de práticas autogeridas, redes afetivas, ocupações criativas e ações

colaborativas que não solicitam autorização institucional para existir. Essas formas não apenas ampliam os modos de fazer política, como também expõem as insuficiências dos mecanismos tradicionais de escuta e deliberação.

Contudo, o que se observa não é uma simples oposição entre o institucional e o informal. Em vez de apenas resistirem à institucionalização, muitos coletivos culturais operam em zonas de tensão, onde a presença do Estado é intermitente e a política é produzida por meio de negociações cotidianas, reinterpretações normativas e arranjos improvisados. Essas experiências revelam que a participação não se define apenas pela adesão ou rejeição aos formatos existentes, mas pela capacidade de construir, tensionar e reinventar os próprios modos de se relacionar com o poder público. Nesses contextos, a política cultural não é um sistema fechado de decisões, mas um campo em disputa, onde diferentes racionalidades se cruzam – e onde o reconhecimento se torna, também, uma prática de confronto.

Essa compreensão mais complexa da participação permite superar visões reducionistas que a vinculam exclusivamente à institucionalidade formal. No caso da cultura, onde as práticas são simbólicas, situadas e atravessadas por afetos e memórias, os dispositivos participativos tradicionais frequentemente falham em acolher a diversidade dos modos de engajamento. Ao reconhecer a multiplicidade de formas de ação política no campo cultural, torna-se possível vislumbrar uma política pública menos centrada em protocolos e mais aberta à escuta, ao conflito e à experimentação institucional.

2.3. Resiliência institucional em contextos de instabilidade democrática

O conceito de resiliência institucional refere-se à capacidade de uma instituição pública preservar suas funções essenciais diante de pressões políticas, administrativas ou financeiras que ameaçam sua continuidade. Lotta, Fernandez, Guaranha e Pedote (2024), ao analisarem a atuação da burocracia federal entre 2018 e 2022, identificam práticas cotidianas de resistência técnica – como a emissão de pareceres, a recusa a ordens ilegais e a reinterpretação normativa – como estratégias centrais de proteção institucional em contextos adversos. A resiliência, nesse sentido, não significa estagnação, mas adaptação ativa às

condições de crise, frequentemente ancorada na criatividade administrativa e na articulação com redes externas de apoio.

Essa discussão ganha contornos ainda mais agudos no campo cultural, historicamente marcado por fragilidade institucional e baixa prioridade nos orçamentos públicos. Em 2025, por exemplo, a Política Nacional Aldir Blanc (PNAB), principal programa federal de fomento emergencial à cultura no pós-pandemia, teve seu orçamento reduzido em cerca de 84% – de R\$ 3 bilhões para R\$ 478 milhões³. Essa redução drástica, somada à queda da participação da cultura nos gastos federais – de 0,08% em 2011 para 0,07% em 2018⁴, segundo o IBGE – evidencia a vulnerabilidade estrutural do setor frente a ciclos de ajuste fiscal e reconfiguração ideológica da máquina pública.

No plano municipal, essa vulnerabilidade se soma a desafios específicos. Como apontam Arretche (2003) e Abrucio (2005), os municípios brasileiros operam com autonomia orçamentária restrita, alta dependência de transferências intergovernamentais e instabilidade político-administrativa. No caso de Diadema, esses fatores se traduziram na descontinuidade de editais, cortes em verbas de custeio e dificuldades para manter equipes técnicas estáveis nos centros culturais. Diante desse cenário, a resiliência institucional desses equipamentos não pode ser compreendida apenas como a sobrevivência formal das estruturas físicas ou administrativas, mas como a sua capacidade de sustentar relevância pública por meio da reinvenção constante de suas formas de operação.

Essa reinvenção, no entanto, não se dá apenas dentro da lógica estatal. Nas periferias urbanas, a continuidade das instituições culturais depende, em grande medida, da sua articulação com formas não institucionalizadas de participação

³ MOURA, Eliane. Lei que injeta R\$ 3 bi na cultura sofre corte de 84%. Folha de S.Paulo, São Paulo, 21 mar. 2025. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2025/03/lei-aldir-blanc-sofre-corte-de-84-em-orcamento-e-pre-ocupa-setor-cultural.shtml>. Acesso em: 12 abril 2025.

⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Participação da cultura no orçamento reduz em todas esferas de governo em 2018. Agência de Notícias IBGE, 5 dez. 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/26238-participacao-da-cultura-no-orcamento-reduz-em-todas-esferas-de-governo-em-2018>. Acesso em: 10 janeiro 2025.

social. Coletivos locais, redes de afeto, práticas autogeridas e mobilizações comunitárias desempenham papel fundamental na sustentação cotidiana desses espaços. São essas relações que garantem circulação simbólica, engajamento dos usuários e flexibilidade organizacional para enfrentar cenários de escassez. A resiliência institucional, nesse contexto, não é apenas produto da ação burocrática, mas também do vínculo ativo com o território.

Essa perspectiva amplia o próprio conceito de resiliência: não se trata apenas de resistir a desmontes a partir de dentro do Estado, mas de ativar redes e práticas sociais que assegurem a permanência da política pública mesmo em sua ausência parcial ou precarizada. No caso dos centros culturais de Diadema, a resiliência institucional não se expressa apenas na preservação de sua estrutura administrativa, mas em sua porosidade que mantém vínculos vivos com os territórios. Essa abertura ao entorno permite que esses equipamentos continuem operando mesmo em cenários de escassez. Assim, ao circularem entre o formal e o informal, entre a política pública e a ação coletiva, essas instituições produzem uma forma de permanência que se enraíza na relação com quem as habita.

Contudo, ainda que essas formas de participação autônoma revelem grande capacidade de reinvenção e sustento dos espaços culturais em contextos de escassez, isso não implica a desnecessidade das estruturas públicas. Pelo contrário, como indica Moraes (2018), é justamente a escuta dessas experiências e sua incorporação como parte legítima da política que pode renovar a ação do Estado. A fluidez, a criatividade e a potência dessas práticas não negam a importância de políticas públicas consistentes – ao contrário, revelam que seu fortalecimento depende da abertura para formas de participação que escapam aos formatos tradicionais. Assim, mais do que substituir a institucionalidade, as práticas culturais de base ampliam seus sentidos e tensionam sua capacidade de responder às dinâmicas concretas dos territórios.

3. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

“O que a gente tinha era um plano e uma rede informal muito potente. Mas sem orçamento, sem concurso, sem apoio intersetorial, vira resistência crônica.” (Mônica, Centro Cultural Serraria, 2024)

A análise dos dados de campo constitui um momento central deste trabalho, não apenas por permitir a aproximação entre teoria e empiria, mas por revelar como os conceitos mobilizados ganham concretude nas práticas e experiências de sujeitos que habitam e produzem o cotidiano das políticas públicas culturais. Mais do que validar hipóteses ou descrever regularidades, este capítulo propõe uma leitura situada, atenta às dinâmicas informais, aos conflitos institucionais e às estratégias de sustentação construídas coletivamente nos territórios. Os dados coletados nas entrevistas não são tomados como representações objetivas de uma realidade dada, mas como entradas analíticas para compreender as formas pelas quais se organiza – ou se desorganiza – a presença do Estado na vida cultural das periferias urbanas.

Ao apresentar as vozes e experiências de agentes culturais, gestores, educadores e coletivos que atuam nos centros culturais de Diadema, busca-se tensionar os limites da análise tradicional das políticas públicas, frequentemente centrada em indicadores, normativas e planejamentos formais. Aqui, o foco recai sobre os processos de produção de sentido, resistência e pertencimento que ocorrem nas bordas do sistema institucional, em interações marcadas por informalidade, imprevisto e densidade relacional. Inspirada por uma perspectiva crítica e territorializada, a análise parte do reconhecimento de que a cultura, enquanto política pública, não se esgota em sua dimensão estatal, mas é permanentemente disputada, reconfigurada e sustentada por práticas sociais que operam em campos de visibilidade desigual. É nesse entrelaçamento entre Estado e comunidade, formal e informal, que se constrói a experiência concreta dos centros culturais – e é a partir dele que esta análise se desenvolve.

3.1. Contextualização histórica de Diadema

Localizado na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), Diadema integra a sub-região do Grande ABC e faz fronteira com São Paulo, São Bernardo do

Campo, São Caetano do Sul e Mauá. Seu desenvolvimento está intimamente ligado ao processo de metropolização da capital paulista e à expansão do parque industrial do estado a partir das décadas de 1940 e 1950, quando a região passou a atrair grande contingente de migrantes em busca de emprego e melhores condições de vida.

Até meados do século XX, Diadema era um distrito de São Bernardo do Campo, com características predominantemente rurais e ocupação esparsa. A instalação de indústrias nos setores químico, farmacêutico e metalúrgico transformou radicalmente esse cenário, promovendo um crescimento urbano acelerado, mas desorganizado. A ausência de políticas públicas de planejamento resultou em ocupações irregulares, favelização e carência de infraestrutura básica, impulsionando movimentos sociais que culminaram na emancipação político-administrativa do distrito em 1959.

Desde então, o município passou a conviver com um paradoxo estrutural: apesar do dinamismo econômico e industrial, enfrenta profundas vulnerabilidades sociais. Durante as décadas de 1980 e 1990, a cidade destacou-se como polo industrial, mas ao custo do agravamento da desigualdade, da violência e da precariedade nos serviços públicos. A rápida urbanização, sem o respaldo de políticas intersetoriais eficazes, ampliou a segregação socioespacial e limitou o acesso da população periférica a direitos básicos como saneamento, transporte e cultura.

De acordo com a Fundação Seade (2021), Diadema abriga cerca de 405 mil habitantes em uma área de apenas 30 km², o que a posiciona entre as cidades mais densamente povoadas do país. Essa configuração territorial complexa desafia a gestão pública, que precisa conciliar avanços em áreas como saúde e educação básica com persistentes gargalos em mobilidade urbana, segurança e democratização do acesso às políticas culturais.

Diadema revela, assim, um perfil urbano ambíguo: por um lado, uma base econômica sólida e forte tradição de mobilização social; por outro, um histórico de exclusão e desigualdade que condiciona suas políticas públicas. Esse cenário

impacta diretamente as iniciativas culturais locais, que se desenvolvem em meio a disputas por recursos, reconhecimento institucional e valorização simbólica.

A inserção do município na RMSP intensifica esse quadro. A proximidade com a capital oferece conexões e possibilidades, mas também contribui para sua marginalização nas políticas culturais em escala estadual e federal. Diante da concentração de investimentos nas áreas centrais, experiências culturais em cidades como Diadema dependem fortemente de redes comunitárias, iniciativas autônomas e gestões sensíveis às singularidades do território.

3.2. A política cultural de Diadema

A política cultural de Diadema foi se constituindo de forma gradual, em diálogo com as transformações políticas, econômicas e sociais vividas pelo município desde sua emancipação. Embora a cidade tenha enfrentado, por décadas, carência de equipamentos culturais e de estrutura pública voltada à cultura, também desenvolveu um histórico significativo de mobilização social, protagonismo juvenil e articulação comunitária, elementos que desempenharam papel importante na consolidação da cultura como campo de política pública.

Durante as décadas de 1970 e 1980, em um contexto ainda marcado pela ditadura militar e pela ausência de estruturas institucionais voltadas à cultura em nível local, surgiram iniciativas espontâneas protagonizadas por artistas, educadores e lideranças populares. Um marco importante desse período foi a criação do Teatro-Escola de Diadema, que articulou juventudes e trabalhadores em experiências de arte-educação com forte dimensão comunitária. Ainda que enfrentando restrições materiais e institucionais, esses projetos apontaram a potência da cultura como instrumento de organização social e produção de sentidos no território (BORGES, 2009).

A consolidação de uma política cultural institucionalizada no município começa a se delinear mais claramente a partir da década de 1990, em consonância com a emergência de gestões municipais de perfil democrático-popular em diversas cidades brasileiras. Em Diadema, esse período foi marcado por iniciativas voltadas à democratização do acesso à cultura, à valorização das expressões artísticas locais e à criação de espaços públicos de produção cultural. A criação do

Departamento de Cultura, no início da década de 1990, representou um primeiro passo na institucionalização das políticas culturais em Diadema, reunindo ações até então dispersas e ampliando a atuação do poder público na área. Esse processo se consolidou com a formalização da Secretaria Municipal de Cultura em 2005, marco importante que possibilitou a centralização das iniciativas, a definição de um orçamento próprio, a constituição de equipe técnica e a implementação de políticas mais estruturadas e planejadas (NASCIMENTO, 2013).

Ainda nos anos 1990, a cultura passou a ser pensada como direito social e vetor de transformação urbana e cidadania. A política cultural do município incorporou, progressivamente, a ideia de que a cultura não se limita ao entretenimento ou à fruição individual, mas constitui um campo de ação coletiva, capaz de fomentar pertencimento, inclusão e desenvolvimento local. Nesse contexto, a criação de equipamentos culturais descentralizados, como bibliotecas, centros culturais e espaços de formação artística, tornou-se prioridade.

Entre os marcos institucionais desse período, destacam-se a fundação da Companhia de Danças de Diadema em 1995, que ampliou a visibilidade da cidade em circuitos artísticos nacionais, e a realização de festivais, mostras e eventos de fomento à produção cultural local. A atuação do Departamento de Cultura também passou a integrar outras políticas setoriais, em especial nas áreas de juventude, educação e segurança pública, fortalecendo o caráter intersetorial da cultura.

Já no início dos anos 2000, a política cultural de Diadema também se alinhou às diretrizes estabelecidas em nível federal, como o Sistema Nacional de Cultura (SNC) e a Lei Cultura Viva, que incentivaram a descentralização das ações, a criação de conselhos e conferências de cultura e o reconhecimento de iniciativas comunitárias como parte da política pública. Nesse período, o município buscou fortalecer sua rede de equipamentos e ampliar os espaços de escuta e participação social na formulação das ações culturais.

Apesar desses avanços, a política cultural local enfrentou, e continua enfrentando, desafios significativos, cuja compreensão exige olhar para o percurso institucional da própria Secretaria Municipal de Cultura. Ainda que sua criação formal só tenha ocorrido em 2005, por meio da Lei Complementar nº 211, é possível

identificar três momentos distintos de atuação ao longo do tempo (DIADEMA, 2023). O primeiro, nos anos 1990, ainda sob responsabilidade do Departamento de Cultura vinculado à educação, foi marcado pela criação de equipamentos culturais pioneiros, como os primeiros centros culturais nos bairros e a Companhia de Danças de Diadema, além de ações voltadas à aproximação com coletivos locais e práticas artísticas comunitárias (SANCHO, 2019). O segundo momento, iniciado com a formalização da secretaria, consolidou uma estrutura técnica e ampliou o alcance da política cultural por meio da descentralização dos equipamentos, da expansão das oficinas culturais, da articulação com programas nacionais como o Cultura Viva, da realização de conferências municipais e da elaboração do primeiro Plano Municipal de Cultura em 2012 (NASCIMENTO, 2013; DIADEMA, 2023). O terceiro momento, mais recente, evidencia os efeitos das descontinuidades administrativas: interrupções de programas, perda de vínculos institucionais e a necessidade de recomposição das políticas culturais, muitas vezes sob contextos de restrição orçamentária, precarização dos vínculos profissionais e desmobilização dos mecanismos participativos (DIADEMA, 2023). Nesse percurso, a instabilidade política, a rotatividade nas direções da pasta, a ausência de concursos públicos e a dependência de recursos externos fragilizaram a continuidade das ações e dificultaram a consolidação de uma política cultural como projeto de longo prazo. Além disso, a valorização simbólica da cultura no debate público municipal permaneceu limitada, fazendo com que a área seja frequentemente tratada como periférica nas decisões estruturais da cidade.

Ainda assim, a política cultural de Diadema representa um exemplo relevante de construção local de institucionalidade cultural. Seus avanços não se deram de forma linear, tampouco isenta de conflitos, mas revelam a possibilidade de formular políticas públicas enraizadas nos territórios, sensíveis às práticas culturais autônomas e capazes de estabelecer vínculos duradouros com a sociedade civil. Essa trajetória é indispensável para compreender o papel específico que os centros culturais ocupam na cidade – tema que será desenvolvido na próxima seção.

3.3. Os centros culturais de Diadema

A rede de centros culturais de Diadema constitui o eixo mais estruturado da política cultural municipal; atualmente, existem 10 centros culturais cadastrados em

Diadema, sendo eles: Vladimir Herzog, Taboão, Casa do Hip Hop, Casa da Memória, Diadema/Clara Nunes, Serraria, Vila Nogueira, Eldorado, Inamar, Okinawa do Brasil. Criados com o objetivo de territorializar o acesso à cultura, esses equipamentos públicos variam em perfil, tamanho e vocação, mas compartilham a proposta de promover formação artística, estimular a produção cultural local e fortalecer o vínculo com as comunidades dos bairros em que estão inseridos. A análise de seus históricos e características permite compreender como a política cultural do município se materializa em práticas cotidianas e em espaços concretos.

O Centro Cultural Vladimir Herzog, inaugurado em 1989 no bairro Campanário, foi o primeiro equipamento dessa natureza na cidade. Situado em uma região periférica, sua criação sinaliza a escolha política por uma implantação descentralizada, priorizando áreas historicamente negligenciadas. O centro integra o Complexo Cultural Campanário, que abriga também o Teatro Plínio Marcos e a Biblioteca Paineiras. Seu nome homenageia o jornalista assassinado pela ditadura militar, atribuindo-lhe um caráter simbólico desde sua fundação. Suas atividades são voltadas principalmente à formação artística e ao acolhimento de projetos comunitários, com destaque para oficinas de teatro, música e dança.

O Centro Cultural Diadema, criado em 1992, é o maior e mais centralizado dos equipamentos da rede. Localizado na região central da cidade, abriga o Teatro Clara Nunes (com 375 lugares), a Biblioteca Olíria de Campos Barros e o Museu de Arte Popular. Sua infraestrutura robusta permite sediar espetáculos de médio porte, exposições e eventos institucionais, sem deixar de lado as atividades formativas e de fomento à produção local. Segundo Nascimento (2013), esse centro foi o principal laboratório de implementação das metas do Plano Municipal de Cultura no início da década de 2010, servindo como referência para os demais equipamentos da rede.

No bairro Eldorado, uma das regiões mais populosas da cidade, foi implantado o Centro Cultural Eldorado, em 1996. Seu perfil está diretamente ligado à dinâmica de formação artística comunitária, com oficinas permanentes, apresentações de grupos locais e articulação com escolas do entorno. Já o Centro Cultural Taboão (1997) e o Centro Cultural Serraria (1999) se destacam por sua atuação em regiões de forte presença de juventudes e coletivos culturais

independentes. Com estruturas menores, esses centros funcionam como pontos de referência territorial e oferecem intensa programação de base comunitária.

A ampliação da rede prosseguiu nos anos 2000, com a inauguração do Centro Cultural Inamar e da Casa do Hip Hop, ambos em 2008. O primeiro mantém um perfil mais tradicional, com oficinas artísticas e eventos regulares, enquanto a segunda representa uma experiência singular na política cultural local. Resultado da mobilização de coletivos de juventude periférica, a Casa do Hip Hop foi criada em articulação com o movimento cultural de base e tornou-se Ponto de Cultura. Como analisa Santos (2011), sua gestão compartilhada entre poder público e sociedade civil, seu foco na cultura urbana (rap, graffiti, break, slam) e sua ênfase em ações educativas voltadas à juventude fazem dela um exemplo de como os centros culturais podem assumir funções que extrapolam o modelo institucional tradicional.

Embora partilhem funções básicas – como formação artística, oferta de eventos e apoio à produção local –, os centros culturais de Diadema diferem em suas formas de inserção no território, nos públicos prioritários atendidos e na estrutura disponível. Enquanto alguns funcionam com equipes fixas e espaços cênicos equipados, outros operam com estruturas mais modestas e grande dependência da articulação com coletivos locais. Essa diversidade interna é uma das forças da política cultural municipal, mas também representa um desafio no que se refere à padronização de recursos, ao acompanhamento técnico e à sustentabilidade das ações ao longo do tempo.

Como observa Ramos (2007), os centros culturais podem funcionar como pontos de enraizamento da política pública de cultura, desde que articulados de forma dialógica com os territórios e capazes de reconhecer as práticas culturais autônomas como parte legítima da ação institucional. Em Diadema, esse potencial tem sido parcialmente realizado, embora não de forma linear ou homogênea. A continuidade das ações depende não apenas de infraestrutura e orçamento, mas da capacidade de os centros manterem vínculos com os agentes culturais locais, acolhendo suas demandas e cocriando sentidos para a presença do Estado no território.

Compreender as especificidades de cada centro cultural, portanto, não é apenas descrever sua história ou sua programação. É reconhecer que esses equipamentos materializam, em sua arquitetura, funcionamento e relação com o entorno, as escolhas, contradições e disputas que atravessam a política cultural de Diadema. São espaços que revelam, com suas potências e limites, o que significa fazer política pública de cultura a partir das margens, em diálogo com as práticas culturais que emergem dos próprios bairros.

3.4. O estudo de caso: escutas sobre participação, continuidade e práticas culturais nos centros culturais de Diadema

O trabalho de campo foi desenvolvido entre abril de 2024 e abril de 2025, a partir da realização de entrevistas qualitativas com agentes diretamente envolvidos na política cultural do município. A estratégia metodológica se estruturou em dois momentos distintos: o primeiro, realizado no âmbito da disciplina Observatório de Políticas Públicas (OPP) do curso de graduação, permitiu uma imersão exploratória em três centros culturais, bibliotecas e na Secretaria Municipal de Cultura; o segundo, já vinculado a esta pesquisa de conclusão de curso, aprofundou questões emergentes da primeira etapa, especialmente aquelas relacionadas à descontinuidade institucional e à sustentabilidade dos centros culturais.

Ao todo, foram sistematizadas as conversas com 12 trabalhadores. No primeiro ciclo (abril e maio de 2024), foram ouvidos: a gestão da Secretaria de Cultura (Silvana Moura e Camilo Vanucchi); a equipe do Centro Cultural Serraria (incluindo coordenador, arte-educadores e educadoras sociais); representantes do Centro Cultural Vladimir Herzog; e agentes do Centro Cultural Vila Nogueira, articulado ao Centro de Referência da Cidadania. No segundo ciclo (abril de 2025), foi retomado o contato com o então secretário de cultura da gestão anterior, Camilo Vanucchi, cuja escuta contribuiu para contextualizar os impactos institucionais da mudança de governo.

As entrevistas foram conduzidas com foco em três eixos principais: (1) a percepção dos entrevistados sobre o papel dos centros culturais no território; (2) os impactos da descontinuidade administrativa e dos desmontes silenciosos; e (3) as formas de participação social e organização cotidiana que mantêm os equipamentos

em funcionamento. O roteiro de perguntas foi semiestruturado, permitindo liberdade para que os entrevistados narrassem suas trajetórias e experiências, o que favoreceu a construção de uma escuta sensível e situada.

As entrevistas realizadas revelam mais do que dados: elas compõem um retrato vivo dos centros culturais enquanto espaços atravessados por afetos, lutas, improvisações e pertencimento. Escutar os sujeitos que constroem esses equipamentos no cotidiano permitiu acessar uma camada fundamental da política pública que escapa aos documentos, planos e normativas: a camada do vivido. Sem antecipar os eixos de análise, este trecho busca apresentar – em sua materialidade discursiva – o que dizem os agentes culturais sobre o que é, na prática, sustentar cultura por vezes nas bordas do Estado.

No Centro Cultural Serraria, as falas dos entrevistados não apenas rememoram o processo de criação do espaço, mas também afirmam seu enraizamento no bairro. Um educador comenta: “A culturalização não é algo que se leva, ela já existe, se modifica.” A frase recusa a ideia da cultura como algo trazido de fora e reafirma a potência das expressões locais como base das ações culturais. Outra fala marcante sintetiza o cotidiano do fazer com poucos recursos: “A precariedade nos forçava a buscar o humano.” Nesse centro, a experiência é marcada por uma continuidade de vínculos: quem começou como aluno virou voluntário, depois oficineiro e na sequência coordenador. Essa trajetória em espiral sugere que a política pública, aqui, se constrói na convivência e no acúmulo relacional.

Já no Centro Cultural Vladimir Herzog, os entrevistados falam da memória do espaço enquanto prédio e das reconfigurações que atravessou. Antes escola, agora espaço cultural, o edifício abriga uma presença juvenil forte, especialmente ligada ao hip hop e à oralidade periférica. “Tem dias que não tem oficina, mas a galera vem, senta, escreve, debate.” A cena cultural não depende apenas da programação oficial; ela pulsa de forma autônoma. A adaptação do espaço à lógica do uso comunitário mostra como o território redefine a função da política pública.

Na Vila Nogueira, a história do centro cultural se mistura à mobilização popular. Marcia e Leonardo narram como a demanda pelo espaço foi pressionada

diretamente pelos moradores, que aguardavam a entrega do equipamento como conquista política. Uma estratégia comum citada foi a de “blindar o centro” – realizar eventos públicos e mutirões com forte adesão local para evitar que o espaço fosse descontinuado. Aqui, a casa de cultura aparece menos como uma política de oferta e mais como um campo de afirmação simbólica e disputa por visibilidade institucional.

A fala dos representantes da Secretaria Municipal de Cultura traz outra camada: a perspectiva da política pública como campo tensionado entre desejo e limitação. Camilo Vanucchi e Silvana Moura reconhecem o papel estratégico dos centros culturais na articulação com outros serviços públicos, mas lamentam a ausência de estrutura institucional mínima. Neste sentido, a gestão aparece aqui como mediação entre forças divergentes: o compromisso com o território e a inércia institucional.

Esse conjunto de vozes, em sua diversidade, mostra que a política cultural de Diadema não é apenas feita para os territórios – ela é produzida a partir deles. O reconhecimento disso é essencial não apenas para entender como esses espaços funcionam, mas também para pensar como podem ser fortalecidos.

As falas coletadas revelam, portanto, uma riqueza de informações não apenas sobre a estrutura dos centros culturais, mas também sobre os afetos, conflitos, improvisações e alianças que atravessam o fazer cultural no município. As entrevistas não foram tratadas como documentos objetivos, mas como manifestações discursivas que expressam visões de mundo, interpretações políticas e modos de pertencimento. Sua análise permitiu identificar padrões recorrentes, tensões institucionais e práticas resilientes que sustentam a política cultural de Diadema mesmo em contextos adversos.

A tabela a seguir organiza de forma comparativa as contribuições de diferentes sujeitos entrevistados, vinculados tanto a centros culturais específicos quanto à gestão municipal de cultura. Ela não apenas evidencia a diversidade de papéis ocupados – como coordenadores, educadores, articuladores locais, diretores e gestores públicos – mas também revela como esses diferentes agentes vivenciam e interpretam o fazer cultural em Diadema. As entrevistas apontam para eixos

comuns, como o papel central da participação comunitária na criação e consolidação dos centros culturais, especialmente no Centro Cultural Serraria e na Vila Nogueira, onde emergem fortes vínculos territoriais e mobilização popular. O reaproveitamento simbólico dos espaços públicos e o enraizamento de práticas culturais, por sua vez, são visíveis em relatos como os do Centro Cultural Vladimir Herzog, que destacam a memória local e a articulação com juventudes culturais.

Do ponto de vista institucional, os relatos da Secretaria de Cultura e de ex-gestores como Camilo Vanucchi evidenciam tensões estruturais, como a baixa prioridade atribuída à cultura e os obstáculos à continuidade das políticas públicas. Ainda que exista o reconhecimento do papel estratégico dos centros culturais como “pontes” entre o Estado e os territórios, as falas revelam uma fragilidade institucional persistente, que se traduz em lacunas de infraestrutura, oscilações de gestão e dependência de redes sociais locais para manter os equipamentos em funcionamento. A sistematização final, organizada em seis eixos analíticos – “participação e território”, “formação e atividades culturais”, “redes e vínculos sociais”, “memória e simbolismo dos espaços”, “infraestrutura e acesso” e “políticas públicas e gestão” – permite observar tanto as convergências quanto as singularidades dos relatos. Assim, a análise evidencia como os diferentes sujeitos resistem, reinterpretam e sustentam as práticas culturais mesmo diante de adversidades institucionais e materiais.

Tabela 1 - Similaridades e diferenças de discursos. Fonte: elaborado pela autora.

Dimensão analisada	Similaridades	Diferenças
Participação e território	Todos apontam o envolvimento comunitário como central na criação ou manutenção dos centros. É recorrente a ideia de pertencimento e vínculo com o território.	Vila Nogueira relata mobilização comunitária mais formalizada; Serraria enfatiza pertencimento cotidiano e uso contínuo do espaço. Vanucchi adota visão institucional, defendendo os CCs como ponte entre Estado e comunidade.
Formação e atividades culturais	Oficinas e ações culturais são reconhecidas como eixo central de atuação e mobilização. Todos mencionam oficinas como estratégias para envolver moradores.	Serraria destaca maior volume e diversidade de oficinas (música, dança, cultura periférica). Nos outros centros, oficinas são mais esporádicas. SECULT não menciona oficinas diretamente,

		focando em diretrizes gerais de gestão.
Redes e vínculos sociais	Há valorização das conexões com coletivos, artistas locais e juventudes. Entrevistas mostram que as redes são essenciais para a vitalidade dos centros.	Herzog menciona articulação com juventudes culturais; Serraria enfatiza o papel de oficinairos locais. SECULT menciona redes mais burocráticas (órgãos públicos, equipamentos), revelando diferença entre rede institucional e orgânica.
Memória e simbolismo dos espaços	Todos reconhecem que os prédios ocupados pelos centros têm história e simbolismo. A memória do espaço anterior é referida como parte da identidade do centro atual.	Herzog fala do espaço como antiga escola; Nogueira cita a luta territorial e disputa simbólica; Serraria lembra o abandono do espaço antes da apropriação comunitária. SECULT reforça memória institucional como ausente em algumas áreas.
Infraestrutura e acesso	Todos mencionam limitações físicas dos equipamentos em algum momento da trajetória dos centros. A infraestrutura aparece como um desafio comum.	Vila Nogueira aparenta ter estrutura mais consolidada. Herzog e Serraria enfrentaram problemas sérios com abandono, falta de manutenção e dificuldade de acesso.
Políticas públicas e gestão	Todos reconhecem a descontinuidade das políticas culturais e a fragilidade institucional da gestão pública da cultura.	SECULT e Vanucchi trazem perspectiva institucional (planos e estratégias de Estado). Já os centros relatam falhas na execução, abandono e trocas de gestão que afetam a continuidade das ações.

3.4.1. Desmontes silenciosos e fragilidade institucional

Os relatos revelam um padrão persistente de instabilidade institucional, cujos efeitos comprometem a continuidade das políticas culturais. Em vez de encerramentos formais, o que se observa é um desmonte por inanição: redução de orçamento, interrupção de contratos, esvaziamento simbólico e ausência de diretrizes. Como argumenta Lotta, Fernandez, Guaranha e Pedote (2024), essa forma de esvaziamento opera de maneira silenciosa, evitando responsabilização direta, mas minando gradualmente a eficácia das políticas.

Nos centros culturais de Diadema, isso se manifesta na suspensão de oficinas, descontinuidade de programas e perda de técnicos qualificados. A instabilidade das equipes – em função de vínculos precários e mudanças políticas abruptas – evidencia a ausência de uma política cultural institucionalizada de longo prazo. Além disso, trabalhadores do Centro Cultural Serraria afirmam que o conteúdo selecionado para trabalhar em oficinas e eventos em gestões anteriores à 2024 não possuíam senso crítico, pois foram substituídos por pautas genéricas e esvaziadas. Ainda, os mecanismos de memória institucional são bastante frágeis, pois não há prática de documentar as ações realizadas, acordos ou pactuações, tampouco garantias de permanência para educadores e coordenadores, visto que muitos são terceirizados – em cada centro cultural há apenas 1 ou 2 servidores públicos estáveis.

Além disso, o colapso dos canais institucionais – como sites fora do ar e a escassez de documentação pública – expressa um processo de deslegitimação simbólica da cultura dentro do aparato estatal. A cultura permanece como campo subordinado, sujeita a cortes, incertezas e ausência de prioridade política, especialmente nos períodos de transição entre gestões.

3.4.2. Resistência comunitária e participação difusa

Apesar das rupturas, os centros culturais não colapsaram. Ao contrário, seguem operando graças à atuação de redes comunitárias, práticas informais e vínculos afetivos estabelecidos com o território. Essa é uma adição importante para a resiliência institucional nos termos propostos por Lotta, Fernandez, Guaranha e Pedote (2024): não como mera resistência à crise, mas como capacidade de reconfiguração estratégica a partir de recursos não estatais.

As entrevistas mostram que a gestão cotidiana desses espaços é sustentada por formas de participação não institucionalizadas, que se materializam em ações colaborativas, improvisações logísticas e apropriação simbólica dos equipamentos. Educadores relatam o uso de recursos próprios, doações da comunidade e mutirões para manter as atividades – práticas que, embora fora dos marcos burocráticos, produzem política pública na prática.

Essas formas de engajamento estão em consonância com o que Moraes (2018) chama de participação difusa – uma participação cotidiana, capilar e autônoma, que atua paralelamente (e às vezes contra) os mecanismos formais de deliberação. Para Savazoni (2015), os coletivos culturais em rede funcionam como formas de ativismo contemporâneo, articulando territorialidade, colaboração e horizontalidade em contextos de fragilidade institucional. Eles ocupam lacunas deixadas pelo Estado e contribuem para a continuidade de políticas públicas a partir de práticas autônomas e comunitárias. Em Diadema, essas redes substituem (ou complementam) a presença do Estado, tornando viável a continuidade de políticas públicas em contextos de fragilidade institucional.

Ao invés de depender exclusivamente de editais, conselhos ou audiências públicas, os centros culturais se sustentam porque são infraestruturas simbólicas enraizadas no território. Como ressaltam Ribeiro (2008) e Maricato (2011), a cidade é também produzida “de baixo para cima”, por meio das práticas sociais, culturais e políticas dos seus habitantes. Nesse sentido, os centros culturais funcionam como pontos de articulação entre o Estado e as formas autônomas de produção urbana.

3.4.3. Território, vínculo e produção de pertencimento

A capacidade dos centros culturais de resistir aos desmontes está diretamente relacionada à sua inserção territorial. Os entrevistados relatam que muitos educadores e coordenadores atuam nos bairros onde moram, com trajetórias de envolvimento que precedem suas funções formais. Isso gera uma relação de pertencimento e legitimidade que não pode ser produzida exclusivamente por meio de políticas públicas centralizadas.

Os centros culturais operam, assim, como espaços de mediação territorial, onde se cruzam práticas artísticas, redes de cuidado, vínculos intergeracionais e formas de organização política local. A frase de uma educadora – “o espaço é vivo, ele é feito pelas pessoas do entorno” – sintetiza essa condição de infraestrutura social e simbólica, que transforma os equipamentos culturais em pontos de produção de cidade e de sentido.

Essa análise reforça a ideia de que a política cultural, em territórios periféricos, não pode ser pensada apenas como oferta estatal de serviços, mas

como um campo de disputa e construção coletiva, onde o público é produzido no encontro entre Estado e sociedade civil. O desafio, portanto, não é apenas garantir recursos e planejamento, mas reconhecer e fortalecer essas formas locais de gestão, cuidado e pertencimento.

3.4.4. Pontos de atenção

A análise evidencia que a resiliência institucional dos centros culturais de Diadema está menos relacionada à estabilidade formal do Estado do que à densidade relacional dos territórios em que estão inseridas. Em contextos marcados por instabilidade política e fragilidade institucional, a sobrevivência dos equipamentos culturais depende fortemente da capacidade de articulação com sujeitos locais, redes comunitárias e formas de participação difusa.

No entanto, se observa que essa vitalidade territorial não substitui a necessidade de uma infraestrutura estatal sólida. Ao contrário: o que os dados sugerem é que o papel do Estado precisa ser repensado, não como executor exclusivo das políticas culturais, mas como mediador e facilitador de processos já existentes nos territórios.

Essa mediação, no entanto, exige mais do que reconhecimento simbólico: requer a construção de instrumentos institucionais que dialoguem com a lógica territorial. Isso passa por repensar os formatos de financiamento, flexibilizar os marcos burocráticos e criar espaços permanentes de deliberação conjunta com os agentes culturais locais. O Estado, nesse sentido, deve assumir um papel ativo na criação de condições que permitam a sustentabilidade das iniciativas, sem engessá-las. Como mostram os relatos, há um saber acumulado nas práticas dos educadores, coordenadores e coletivos culturais que precisa ser incorporado à política de forma estrutural – não como exceção, mas como referência.

Além disso, é fundamental compreender que a ausência do Estado não é neutra: ela reitera desigualdades históricas e aprofunda a precarização dos territórios periféricos. A política cultural não pode se apoiar apenas na resiliência dos agentes locais, sob pena de reforçar um modelo de resistência crônica, em que o esforço cotidiano de manter os equipamentos se dá à custa de sobrecarga, informalidade e insegurança. O fortalecimento institucional dos centros culturais

passa, portanto, por investimentos públicos contínuos, políticas de valorização do trabalho cultural e pela construção de mecanismos de memória e permanência. Em última instância, trata-se de disputar o próprio sentido de política pública: de algo feito para os territórios, para algo construído com eles – com o Estado presente, mas não centralizador.

Por fim, os dados sugerem que a política cultural territorializada – como praticada nos centros culturais de Diadema – não é uma política menor, mas uma forma robusta de enfrentamento das desigualdades urbanas e produção de cidadania a partir das margens. Seu reconhecimento passa, necessariamente, por ampliar as formas de escuta, redistribuir recursos de maneira mais equitativa e fortalecer institucionalmente os vínculos que já existem nos territórios, articulando Estado e sociedade de maneira cooperativa.

A continuidade dessas experiências revela, portanto, os limites da lógica tecnocrática das políticas culturais convencionais, muitas vezes cegas às dinâmicas informais que efetivamente sustentam os equipamentos. É preciso redefinir os critérios de legitimidade e avaliação, incorporando formas comunitárias de organização e gestão como parte constitutiva da política pública.

4. ENTRE O FORMAL E O VIVO: POLÍTICAS PÚBLICAS EM DISPUTA

A pesquisa aqui desenvolvida partiu de um estudo localizado, mas os achados empíricos e os tensionamentos teóricos que emergiram ao longo do percurso indicam pistas que ultrapassam os limites do caso analisado. Este capítulo propõe, portanto, deslocar o olhar: das constatações descritivas para os aprendizados possíveis; dos limites enfrentados no campo para as perguntas que eles abrem; das soluções pontuais para reflexões que contribuam com o fortalecimento de políticas públicas em territórios marcados pela desigualdade.

Duas questões, em especial, atravessaram a pesquisa sem poder ser exploradas com a profundidade que merecem, mas que se mostraram centrais para compreender a sustentabilidade de políticas públicas na periferia: a fragilidade da memória institucional e a força da resiliência cotidiana. A primeira diz respeito à ausência de mecanismos estáveis de documentação, registro e preservação das experiências públicas – uma lacuna que torna cada nova gestão uma reinvenção,

ignorando aprendizados, redes e processos já construídos. A segunda aponta para um movimento oposto: o funcionamento da política, mesmo diante do colapso formal, sustentado por vínculos, afetos e práticas compartilhadas por sujeitos que se recusam a abandonar o comum. Ambas as dimensões – memória e cotidiano – indicam caminhos para repensar a política pública a partir de suas margens, não como exceções, mas como expressões legítimas e potentes do que o público pode ser.

A partir dessas pistas, este capítulo propõe uma discussão sobre o que a experiência dos centros culturais em Diadema ensina sobre a formulação, a continuidade e a reinvenção das políticas públicas. Com isso, busca-se contribuir para um debate mais amplo sobre a política como prática situada, sobre a institucionalidade como processo em disputa, e sobre a necessidade de reconhecer, proteger e ampliar os espaços onde a vida pública se sustenta – mesmo quando o Estado falha.

4.1. Memória institucional

A ausência de memória institucional aparece na pesquisa não apenas como um problema de gestão, mas como um sintoma estrutural da fragilidade das políticas públicas em territórios periféricos. O apagamento de documentos, a instabilidade de canais oficiais, ou mudanças de nome – como o Centro Cultural Vladimir Herzog que em algumas gestões teve seu nome desvinculado da luta contra ditadura e violência estatal – e a perda de equipes experientes não são eventos pontuais, mas expressões de uma lógica que desvaloriza o acúmulo coletivo e impede que políticas sejam compreendidas como processos de longo prazo. Essa dinâmica produz um ciclo de descontinuidade, no qual cada nova gestão precisa recomeçar do zero, desconsiderando aprendizados, redes de colaboração e vínculos estabelecidos.

Pensar a memória como política pública implica reconhecer que o conhecimento institucional é uma forma de cuidado com o serviço público, com os trabalhadores e com a população atendida. Em vez de um mero registro técnico, trata-se de preservar as histórias das políticas como parte da disputa por legitimidade, identidade e continuidade. Essa perspectiva se alinha à noção de

instituições sensíveis ao tempo, defendida por estudiosos da administração pública crítica, segundo os quais políticas sustentáveis dependem tanto de inovação quanto de continuidade e escuta do passado institucional.

Ao observar os centros culturais de Diadema, fica evidente que muito do que se mantém vivo é fruto de uma memória informal – transmitida por educadores, coordenadores e agentes culturais – que substitui os instrumentos técnicos ausentes. Há aqui uma potência, mas também um risco: quando a memória depende exclusivamente de sujeitos, ela se torna vulnerável à rotatividade e à desvalorização institucional. Por isso, é urgente criar mecanismos de documentação acessível, escuta sistemática e valorização dos saberes acumulados nas pontas da política, para que a memória institucional deixe de ser exceção e passe a ser uma base de sustentação.

4.2. O cotidiano como operador de resiliência

Outro aprendizado central da pesquisa é o papel do cotidiano como espaço onde a política pública, de fato, acontece. Longe dos planos estratégicos e dos discursos oficiais, são as práticas cotidianas – muitas vezes invisíveis – que mantêm os centros culturais funcionando. Trocas informais, redes de confiança, ações improvisadas e engajamento comunitário não são apenas recursos alternativos diante da escassez: são estruturas políticas próprias, que operam com racionalidades distintas da lógica burocrática tradicional.

Essa forma de resiliência cotidiana desloca o entendimento comum sobre sustentabilidade institucional. Em vez de associá-la apenas à estabilidade orçamentária ou normativa, relegadas a uma análise da gestão, a pesquisa revela que a continuidade dos centros culturais está enraizada nas relações sociais construídas ao longo do tempo. A cultura é mantida viva porque há vínculos afetivos, responsabilidades compartilhadas e sentidos de pertencimento que excedem os limites da função pública.

Essa leitura dialoga com Bentes (2018), que destaca o potencial político das narrativas e práticas midiativistas como formas de produção simbólica e criação de infraestruturas do comum. Nessas experiências, os vínculos comunitários, a cultura de rede e os afetos funcionam como base para políticas mais resilientes e

democráticas. Também se aproxima da noção de infraestruturas do comum, presente em debates contemporâneos sobre políticas urbanas e culturais, que reconhece nos vínculos comunitários e nas práticas de cuidado a base para políticas mais democráticas e resilientes. Ao reconhecer o cotidiano como operador de política, amplia-se a capacidade de leitura sobre o que é gestão pública, quem a produz e onde ela acontece.

4.3. Potencialidades: o que a cultura ensina a outras políticas públicas?

A experiência dos centros culturais de Diadema oferece lições valiosas que extrapolam o campo da cultura. Em políticas como saúde, assistência social, educação e segurança, observam-se fenômenos semelhantes de resiliência cotidiana, participação informal e fragilidade da memória institucional. A escuta realizada nesta pesquisa revela que as formas de funcionamento efetivo dos centros culturais se dão por meio de articulações que não dependem exclusivamente do Estado, mas que frequentemente o interpelam e o complementam.

Esse funcionamento híbrido – entre o formal e o informal, entre o técnico e o afetivo – desafia os modelos tradicionais de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Ele exige que se pense gestão pública não como um sistema de execução linear, mas como um campo de relações em disputa, que exige escuta, mediação e presença constante no território. A valorização das práticas de base, o fortalecimento das redes locais e o reconhecimento das formas não convencionais de participação tornam-se centrais para políticas que pretendam ser eficazes e enraizadas.

Assim, o caso de Diadema mostra que é possível – e necessário – produzir políticas públicas a partir da vida social real, e não apenas em resposta a lógicas tecnocráticas ou formatos institucionais predefinidos. Isso não significa negar a importância da institucionalidade formal, mas sim ampliá-la, incorporando o cotidiano como dimensão política legítima e a memória como bem público estratégico. Nesse sentido, os centros culturais se tornam, também, escolas políticas, ensinando como produzir Estado em contextos de ausência, como cuidar do público a partir do comum e como reinventar a democracia nos interstícios da política oficial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como ponto de partida uma pergunta simples, mas profundamente desafiadora: como os centros culturais de Diadema continuam existindo, mesmo diante de desmontes, cortes e descontinuidades institucionais recorrentes? Ao longo da pesquisa, buscou-se compreender as dinâmicas sociais, políticas e simbólicas que sustentam a política cultural no município, especialmente a partir da escuta de agentes culturais diretamente envolvidos no cotidiano desses espaços.

A análise revelou que a sobrevivência – e, mais do que isso, a vitalidade – dos centros culturais está fortemente ancorada em formas de participação social não institucionalizada, em redes de afeto e em práticas cotidianas de cuidado e reinvenção. Essa constatação levou à ampliação da hipótese inicial: a resiliência institucional, nesses contextos, não pode ser compreendida apenas a partir de sua dimensão administrativa ou normativa. Ela se produz também – e, muitas vezes, sobretudo – a partir das relações que os sujeitos estabelecem com o território, com os equipamentos culturais e entre si.

As entrevistas e observações de campo mostraram que a política cultural, quando situada em territórios periféricos, não se esgota na estrutura formal do Estado. Ela é constantemente disputada, reconstruída e apropriada por coletivos, educadores e moradores que não apenas ocupam os espaços, mas os produzem como infraestruturas simbólicas e comunitárias. O cotidiano, nesse contexto, emerge como um lugar de prática política – um espaço onde se toma decisão, se cuida, se sustenta, se organiza.

Além disso, a pesquisa evidenciou uma lacuna estrutural: a ausência de memória institucional como um dos principais fatores de fragilidade das políticas públicas. A descontinuidade entre gestões, a perda de registros e a rotatividade das equipes comprometem não apenas a execução das ações, mas o próprio reconhecimento das experiências acumuladas. Em contraste, a memória viva, mantida por sujeitos engajados, aparece como um dos principais vetores de continuidade, ainda que precário e vulnerável.

Nesse sentido, este trabalho buscou também extrapolar o caso específico, apontando para contribuições mais amplas ao campo das políticas públicas. As experiências dos centros culturais de Diadema mostram que políticas sustentáveis exigem mais do que orçamento e planejamento técnico: exigem relações, cuidado e escuta. Recolocar o cotidiano e a memória no centro da análise é, portanto, um gesto político e metodológico que permite pensar políticas mais enraizadas, sensíveis ao território e à vida social real.

Por fim, esta pesquisa não pretende oferecer respostas definitivas, mas sim provocar novas perguntas: como proteger e institucionalizar aquilo que nasce na informalidade sem sufocar sua potência? Como fazer da memória uma ferramenta de gestão e não apenas de registro? Como ampliar a escuta do cotidiano nas decisões públicas? São questões que ultrapassam o campo da cultura e se colocam como desafios centrais para quem deseja construir políticas públicas mais democráticas, duráveis e comprometidas com a transformação social.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. *Revista de Sociologia e Política*, n. 24, p. 41-67, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/7zWs4By9mFRYQPskSGLSDjb/>.

ARRETCHE, Marta. Financiamento federal e gestão local de políticas sociais: o difícil equilíbrio entre regulação, responsabilidade e autonomia. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 8, p. 331-345, 2003.

BENTES, Ivana. Redes colaborativas e precariado produtivo. *Periferia*, v. 1, n. 1, p. 53-61, 2009.

BENTES, Ivana. Economia narrativa: do midiativismo aos influenciadores digitais. In: BRAIGHI, Antônio Augusto; LESSA, Cláudio; CÂMARA, Marco Túlio (orgs.). *Interfaces do Midiativismo: do conceito à prática*. CEFET-MG: Belo Horizonte, 2018. p. 151–169.

BORGES, Cléber Pereira. A relação entre políticas culturais e o teatro: a experiência de Diadema (1995-1999). In: CONGRESSO DA ABRACE, 6., 2009, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: ABRACE, 2009. Disponível em: <https://www.portalabrace.org/vicongresso/pedagogia/Cléber%20Pereira%20Boges%20-%20A%20relação%20entre%20políticas%20públicas%20e%20o%20teatro%20a%20experiência%20de%20Diadema%201995-1999.pdf>.

CANCLINI, Néstor García. *Culturas híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade*. São Paulo: EDUSP, 1997.

CHAUI, Marilena. Cultura e democracia. En: *Crítica y emancipación: Revista latinoamericana de Ciencias Sociales*. Año 1, no. 1 (jun. 2008-). Buenos Aires: CLACSO, 2008. ISSN, v. 8104, p. 52-76.

DIADEMA (Município). *História do município*. Diadema, 2018. Disponível em: <https://www.diadema.sp.gov.br>. Acesso em: 5 fevereiro 2025.

DIADEMA (Município). *Plano Municipal de Cultura*. Diadema: Secretaria Municipal de Cultura, 2004.

DIADEMA (Município). Plano Municipal de Cultura de Diadema: 2012–2022. Diadema: Secretaria Municipal de Cultura, 2012.

DIADEMA (Município). Plano Municipal de Cultura de Diadema: decênio 2023–2032. Diadema: Secretaria Municipal de Cultura, 2023. Disponível em: <https://portal.diadema.sp.gov.br>.

DIMENSTEIN, Gilberto. Diadema muda e vira laboratório contra a violência. Folha de S.Paulo, São Paulo, 15 ago. 1999. Cotidiano. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff15089903.htm>.

FILIPPI JÚNIOR, José de. Artigo sobre o papel do município na segurança pública cidadã. São Paulo: IREE – Núcleo de Segurança Pública na Democracia, jul. 2022. Disponível em: <https://iree.org.br/seguranca>.

FRASER, Nancy. Rethinking the public sphere: a contribution to the critique of actually existing democracy. Social Text, Durham, n. 25/26, p. 56-80, 1990. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/466240>. Acesso em: 7 janeiro 2025.

FREITAS, José Luís de. Plano Municipal de Diadema: reflexões sobre as políticas públicas de cultura no município de Diadema. In: SESC. Cultura e Participação. São Paulo: Sesc, 2018. p. 181–189.

FUNDAÇÃO SEADE. Perfil dos municípios paulistas: Diadema. São Paulo: Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados, [s.d.]. Disponível em: <https://perfil.seade.gov.br/>. Acesso em: 9 dezembro 2024.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Participação da cultura no orçamento reduz em todas esferas de governo em 2018. Agência de Notícias IBGE, 5 dez. 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/26238-participacao-da-cultura-no-orcamento-reduz-em-todas-esferas-de-governo-em-2018>. Acesso em: 12 dezembro 2024.

LEFEBVRE, Henri. O direito à cidade. São Paulo: Centauro, 2001.

LOTTA, Gabriela Spanghero; FERNANDEZ, Michelle; GUARANHA, Olívia; PEDOTE, João. A resiliência das políticas públicas no governo Bolsonaro: uma

análise a partir da atuação dos burocratas. In: FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de; LIMA, Luciana Leite (org.). As políticas públicas do governo Bolsonaro: desmonte, resiliência e refundação. Porto Alegre: Jacarta Produções, 2024. p. 77-98.

MARICATO, Ermínia. O impasse da política urbana no Brasil. Petrópolis: Vozes, 2011.

MORAIS, Isa Paula Rodrigues. Participação social em políticas públicas de cultura no Brasil (2003-2015). Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 2018.

MOURA, Eliane. Lei que injeta R\$ 3 bi na cultura sofre corte de 84%. Folha de S.Paulo, São Paulo, 21 mar. 2025. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2025/03/lei-aldir-blanc-sofre-corte-de-84-em-orcamento-e-preocupa-setor-cultural.shtml>. Acesso em: 12 novembro 2024.

NASCIMENTO, Cristina Justino do. Plano Municipal de Cultura de Diadema: reflexões sobre as políticas públicas de cultura no município de Diadema. São Paulo: Universidade de São Paulo, CELACC – Centro de Estudos Latino-Americanos sobre Cultura e Comunicação, 2013. Trabalho apresentado como parte do curso de especialização.

PITKIN, Hanna Fenichel. Representação: palavras, instituições e ideias. Lua Nova: Revista de Cultura e Política, p. 15-47, 2006.

RAMOS, Luciene Borges. Centro Cultural: território privilegiado da ação cultural. In: ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 2007.

RIBEIRO, Ana Clara Torres. Cidade e capitalismo periférico: em direção à experiência popular. Margem Esquerda, v. 12, p. 25-31, 2008.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Políticas culturais entre o possível e o impossível. O público e o privado, v. 5, n. 9 jan. jun, p. 33-47, 2007a.

RUBIM, Antônio Albino Canelas. Políticas culturais no Brasil: tristes tradições. Revista Galáxia, São Paulo, n. 13, p. 101–113, jun. 2007b.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Políticas culturais do governo Lula/Gil: desafios e enfrentamentos. 2008.

SAMPAIO, Vitória Alves; SIGOLO, Letícia Moreira. Notas sobre a mobilidade urbana em cidades impactadas pela desindustrialização: o caso do Grande ABC. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPUR, 20., 2023, Natal. Anais [...]. Natal: ANPUR, 2023. p. 1075–1091. Disponível em: <https://anais.anpur.org.br/index.php/anais/article/view/6775>.

SANCHO, Lindolfo Campos. Narrativas para a cidade: sobre a formação e os usos do patrimônio cultural em Diadema. 2019.

SANTOS, Andrea Paula dos. Arte urbana, política cultural e cultura digital no Ponto de Cultura Casa do Hip Hop (Diadema – SP). In: ENAPEGS – Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 5., 2011, Florianópolis. Anais [...]. Florianópolis: ENAPEGS, 2011.

SARTORI, Alex de Oliveira. A universidade pública em contexto de urbanização periférica: ações do campus Diadema sobre desenvolvimento urbano e regional. 2019. 159 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento Urbano e Regional) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

SAVAZONI, Rodrigo. A política da cultura digital: ruas, redes e participação social. [S.l.], 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2620.0485>. Acesso em: 12 fevereiro 2025.