

OBSERVATÓRIO DA
DIVERSIDADE CULTURAL

José Márcio Barros e Jocastra Holanda Bezerra (Org.)

GESTÃO CULTURAL E DIVERSIDADE

DO PENSAR AO AGIR

OBSERVATÓRIO
da diversidade
CULTURAL

editora | UEMG

José Márcio Barros e Jocastra Holanda Bezerra (Orgs.)

GESTÃO CULTURAL E DIVERSIDADE

DO PENSAR AO AGIR

**UNIVERSIDADE DO ESTADO
DE MINAS GERAIS**

Reitora
Lavinia Rosa Rodrigues

Vice-reitor
Thiago Torres Costa Pereira

Pró-reitor de Planejamento, Gestão e Finanças
Fernando Antônio França Sette Pinheiro

Pró-reitora de Pesquisa e Pós-Graduação
Magda Lúcia Chamon

Pró-reitora de Ensino
Michelle Gonçalves Rodrigues

Pró-reitor de Extensão
Moacyr Laterza Filho

EXPEDIENTE

Organização
José Márcio Barros
Jocasta Holanda Bezerra

Revisão
Leandro Andrade
Daniele Alves Ribeiro
Felipe Domingues

Projeto gráfico e diagramação
Thales Santos

**EDUEMG - EDITORA DA UNIVERSIDADE
DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Editor-chefe
Thiago Torres Costa Pereira

Coordenação
Gabriella Nair Figueiredo Noronha Pinto

CONSELHO EDITORIAL

Thiago Torres Costa Pereira
Amanda Tolomelli Brescia


José Márcio Pinto Moura Barros
Ana Lúcia Almeida Gazzola

Flaviane de Magalhães Barros
Fuad Kyrillos Neto
Helena Lopes da Silva

OBSERVATÓRIO DA
DIVERSIDADE CULTURAL

José Márcio Barros e Jocastra Holanda Bezerra (Orgs.)

**GESTÃO CULTURAL E
DIVERSIDADE
DO PENSAR AO AGIR**

editora | 
UEMG

Belo Horizonte
2018

G393 Gestão Cultural e Diversidade [recurso eletrônico] : do Pensar ao Agir / José Márcio Barros, Jocastra Holanda Bezerra (organizadores). - Belo Horizonte : EdUEMG, 2018.

Recurso eletrônico: eBook

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-5478-011-1

1. Cultura. 2. Política cultural. 3. Pluralismo cultural. 4. Projetos culturais. 5. Comunicação cultural I. Universidade do Estado de Minas Gerais. II. Barros, José Márcio. III. Bezerra, Jocastra Holanda. IV. Título.

CDU 304.4

Ficha catalográfica: Valdenicia Guimarães Rezende CRB-6/3099.

SUMÁRIO



07	Do pensar ao agir em gestão cultural José Márcio Barros e Jocastra Holanda Bezerra
	PARTE 1 – Implicações
12	Sistemas municipais de financiamento da cultura com ênfase na diversidade cultural José Oliveira Junior
36	Lei Rouanet: Salva-guarda para a produção cultural em tempos de crise Thiago Alvim
57	Participação Social e Gestão Cultural: Desafios e oportunidades para construção de políticas públicas de cultura Giordanna Santos e Renata Melo

76	Política Cultural e Gestão nas Culturas Populares Jocasta Holanda Bezerra
98	A construção territorial das políticas culturais Juan Ignacio Brizuela
119	Diversidade Cultural e processos de mediação José Márcio Barros e Mariana Angelis
	PARTE 2 - Aplicações
138	Mapear para planejar e planejar para transformar: A importância do diagnóstico nos planos de cultura Kátia Costa e Luana Vilutis
167	Gestão de Equipamentos Culturais: Panorama acerca de seus procedimentos básicos Giuliana Kauark e Plínio Rattes
188	Gestão de Projetos Culturais Mariana de Barros Souza e Sócrates Oliveira Júnior
205	Aspectos Formais e Jurídicos do Trabalho com a Cultura Sheilla Piancó e Diana Gebrim
243	A produção cultural responsável: Uma reflexão histórica e prática Inti Anny Queiroz
264	Gestão de comunicação em produção cultural: Reflexões sobre a prática Carlos Vinícius Pereira Lacerda

Do pensar ao agir em gestão cultural

José Marcio Barros

Jocasta Holanda Bezerra

A gestão cultural, da teoria à prática, constitui o foco central dos doze textos que compõem este livro, fruto dos trabalhos de pesquisa e formação desenvolvidos pelo Observatório da Diversidade Cultural (ODC). Dividido em duas partes, os conteúdos são interligados e complementares, oportunizando reflexões críticas e aplicação prática tanto por produtores e gestores, quanto por artistas, técnicos e agentes culturais. A primeira seção, das “implicações”, é composta por seis textos que convocam diferentes perspectivas conceituais e teóricas para se pensar o campo da gestão cultural. A segunda seção, das “aplicações”, apresenta outros seis textos que assumem uma visão mais empírica, visando produzir efeitos mais pragmáticos.

Em seu conjunto, o livro reúne uma diversidade de temáticas que integram o dia a dia de quem atua no campo da cultura, especialmente aqueles

voltadas aos direitos culturais, à cidadania e à diversidade. Os autores aqui reunidos para além de larga experiência com a práxis cultural, possuem um compromisso histórico de envolvimento com as políticas culturais no Brasil. Além de, em sua maioria, integrarem como pesquisadores e professores o Observatório da Diversidade Cultural, atuam em diferentes territórios culturais (Minas Gerais, Ceará, Mato Grosso, São Paulo, Bahia) e distintas realidades institucionais governamentais e não governamentais, garantindo às abordagens a devida e tão rica diversidade de perspectivas.

O primeiro texto, de autoria de José Oliveira Junior intitulado “Sistemas municipais de financiamento da cultura com ênfase na diversidade cultural”, discute os principais aspectos e desafios dos mecanismos de financiamento da cultura, realizando uma importante interlocução entre cultura, diversidade e desenvolvimento. Mais do que apresentar as características e aspectos destes mecanismos, o autor se dedica a abordar a complexidade de questões sobre o que deve ser financiado pelo Estado, quais as ferramentas adequadas para o acesso a este financiamento, e com base em quais critérios; além de discutir aspectos relativos às novas compreensões sobre as relações entre cultura, diversidade e mercados.

Na continuidade sobre o tema do financiamento da cultura, no texto “Lei Rouanet: salvaguarda para a produção cultural em tempos de crise”, Thiago Alvim discute sobre o principal mecanismo de financiamento de projetos culturais no país, a Lei Rouanet, apontando estratégias, oportunidades de melhorias e aperfeiçoamento para os principais problemas deste mecanismo, entendido como responsabilidade compartilhada entre Governo Federal, por Governos Locais, por patrocinadores e empreendedores culturais. Embora enfrente críticas e questionamentos quanto à sua efetividade, Alvim afirma que aperfeiçoar a Lei Rouanet se impõe ainda mais como uma necessidade nestes tempos de crise que afetam e enchem de incertezas o cenário do fomento público para a área da cultura.

O texto “Participação Social e Gestão Cultural: desafios e oportunidades para construção de políticas públicas de cultura”, das autoras Giordanna Santos

e Renata Melo, apresenta uma discussão crucial para a efetivação dos direitos culturais. Além de apresentar um histórico político da questão da participação social nas políticas culturais no país, o texto aborda algumas noções e reflexões sobre a área da gestão cultural, com intuito de instigar a prática participativa em diferentes contextos no país.

“Política cultural e gestão no campo das culturas populares” é tema do texto de autoria de Jocastra Holanda Bezerra. O texto da autora é esclarecedor para o entendimento histórico da institucionalização da proteção e promoção das culturas populares nas políticas públicas de cultura no Brasil. Além de abordar a atualidade das políticas voltadas ao popular, analisa, criticamente, os desafios para se pensar um modelo de gestão cultural onde as dimensões simbólica, social e econômica, estejam articuladas e sintonizadas com as especificidades das culturas populares.

O quinto texto desta primeira seção, “A construção territorial das políticas culturais”, de autoria de Juan Ignacio Brizuela, traz uma densa reflexão sobre o território como fenômeno complexo na sua relação com as políticas culturais contemporâneas, especialmente no contexto latino-americano. Assim, o texto se caracteriza pela ênfase na dimensão territorial das políticas culturais, a partir da conexão indissociável existente entre cultura e espaço geográfico, e destaca, ainda, a experiência prática de uma organização territorial de base na Argentina, situando-a no contexto da construção do movimento da Cultura Viva Comunitária na América Latina.

Encerra esta primeira parte do livro, o texto “Diversidade Cultural e processos de mediação”, de autoria de José Márcio Barros e Mariana Angelis, que apresenta o debate sobre as relações entre cultura, diversidade cultural e processos de mediação. Os autores nos convidam a pensar as instituições culturais e o seu papel na sociedade contemporânea, sobretudo no que tange ao modo como se relacionam com as diferenças, isto é, como as mediações culturais que se dão em espaços e equipamentos culturais possibilitam - ou não - as relações e conexões com a diversidade cultural.

A segunda seção de leitura, inicia-se com o texto “Mapear para planejar e planejar para transformar: A importância do diagnóstico nos planos de cultura”, de Kátia Costa e Luana Vilutis. Este trabalho reafirma a importância do diagnóstico da realidade no processo de elaboração de planos de cultura. Por meio de estratégias, instrumentos e metodologias participativas, o levantamento, organização e sistematização de informações e dados sobre o contexto cultural, se mostram como instrumentos fundamentais para o planejamento em gestão cultural e, sobretudo, na elaboração de planos municipais de cultura.

O trabalho seguinte, “Gestão de Equipamentos Culturais: Panorama acerca de seus procedimentos básicos”, de autoria de Giuliana Kauark e Plínio Rattes, apresenta uma rica discussão sobre as qualidades, aspectos, características e procedimentos que um gestor cultural deve observar para gerenciar um equipamento cultural. O texto aborda, também, os desafios que na atualidade se apresentam para uma gestão de espaços culturais focada nas questões dos direitos culturais, cidadania e diversidade. Os autores propõem pensar os equipamentos culturais como espaços que podem se tornar locais dinâmicos de convívio e trocas de experiências, bem como de articulação de diferentes conteúdos e ideias.

Em “Gestão de Projetos Culturais”, de autoria de Mariana de Barros Souza e Sócrates Oliveira Júnior, procedimentos e orientações importantes para a gestão de projetos culturais são apresentados em todas as suas etapas de desenvolvimento, desde a elaboração, gestão/execução, à prestação de contas. Embora hoje a cena do fomento à cultura no Brasil gire em torno das leis de incentivo, que se baseiam no mecanismo da renúncia fiscal, o trabalho de Mariana e Sócrates Júnior apresenta um panorama mais amplo de possibilidades de viabilização financeira das iniciativas culturais, tais como - além do próprio fomento público direto e indireto - os patrocínios privados, fomento de agências internacionais, microcréditos e alternativas mais recentes como o financiamento colaborativo.

O trabalho “Aspectos formais e jurídicos do trabalho com a cultura”, das autoras Sheilla Piancó e Diana Gebrim, introduz de forma clara e acessível os

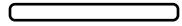
componentes jurídicos implicados e aplicáveis no fazer cultural. O texto é de grande importância, sobretudo, diante da complexidade e do crescimento nas últimas décadas do campo institucional e organizacional da cultura, que passou a exigir profissionais cada vez mais capacitados e especializados para trabalhar com a gestão cultural, considerando o conjunto de regras e normas vigentes.

Na continuidade sobre o tema da produção cultural, o texto de Inti Anny Queiroz, “A produção cultural responsável: uma reflexão histórica e prática”, traz um panorama do processo de conformação do campo da produção cultural no Brasil, demonstrando os caminhos da institucionalização e fortalecimento da esfera da produção cultural no país até os dias atuais. Após essa contextualização, a autora traz, numa segunda parte do trabalho, aspectos relevantes para o desenvolvimento do projeto cultural pensado de forma prática, profissional e ética.

Finalizando o conjunto de textos que integram esta obra, o trabalho “Gestão de comunicação em produção cultural: reflexões sobre a prática”, de autoria de Carlos Vinícius Pereira Lacerda, aborda a importância e a complexidade da gestão de comunicação para projetos culturais na atualidade. O texto apresenta, de forma pragmática, o perfil, funções e áreas de conhecimento importantes para o gestor de comunicação; aspectos do planejamento estratégico e gerenciamento de comunicação para eventos culturais; gestão da comunicação estratégica de patrocínio e parcerias; e gestão da comunicação interna.

Esperamos que este livro possa não só proporcionar boas leituras e reflexões, mas, também, contribuir para fazer avançar nossas práticas de gestão cultural comprometidas com os direitos, a cidadania e o desenvolvimento sustentável. Este é o foco do Observatório da Diversidade Cultural.

Aos autores e leitores, nossos sinceros agradecimentos.



PARTE 1
Implicações

Sistemas municipais de financiamento da cultura com ênfase na diversidade cultural

José Oliveira Junior¹

Não há dúvida sobre as pessoas terem apreço ou não pela Arte, nem haverá alguém minimamente sóbrio que discorde que a diversidade cultural é válida ou não. Mas as políticas públicas para a Cultura têm grandes desafios em geral porque no seu âmbito mais específico o centro da questão não é somente a Arte, e nem somente festejar a diversidade das expressões culturais, mas encontrar formas de promover e proteger as condições de as sociedades poderem ter acesso à criatividade em toda a sua plenitude e ao pleno exercício dos direitos culturais. Resta apontar os caminhos para que isto seja possível,

.....
1. Mestre em Comunicação Social, Especialista em Novas Tecnologias em Comunicação; Pesquisador associado do Observatório da Diversidade Cultural; Consultor Especial da Fundação Municipal de Cultura de Belo Horizonte para a implantação do programa BH Cidade Líder da Agenda21 da Cultura (2015-2016); Consultor para reformulação da Lei Municipal de Incentivo à Cultura e outros marcos regulatórios em Belo Horizonte (2015-2017); Gerente de Apoio às Ações Colegiadas na Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte (2018); Consultor UNESCO para a implantação do Sistema Nacional de Cultura em Minas Gerais (2012-2013). E-mail: juniorbh@uol.com.br.

ainda mais em âmbito local, de modo que gestores municipais, cidadãos em geral, iniciativa privada e organizações da sociedade civil possam compor sólidas políticas municipais de cultura.

Dentro deste contexto, os sistemas municipais de financiamento à Cultura são um dos pontos mais lembrados pela sociedade civil e se configuram, efetivamente, como importante referência para a interlocução entre cultura e desenvolvimento. Ocorre que talvez sejam compreendidos parcialmente de forma equivocada tanto pelo poder público quanto pela sociedade civil. Independente do desejo de financiamento de um projeto específico por parte dos artistas, grupos e produtores culturais, há um intrincado e complexo conjunto de fatores a se levar em conta quando se pensa o orçamento municipal e mecanismos que efetivamente contribuam para que o Estado cumpra seu papel no financiamento à diversidade cultural em todo o município.

Mais do que pensar em quanto recurso vai ser destinado ao financiamento público da cultura, cabe refletir melhor sobre a constituição dos próprios mecanismos, das prioridades que o município define e uma série de desafios concretos. Iremos trabalhar com o tema dividindo-o em quatro focos: Aspectos mais gerais dos sistemas municipais de financiamento e suas características de complementaridade; Aspectos da descentralização de recursos por todas as regiões administrativas do município, com fomento às práticas locais; Aspectos de equidade no uso de recursos, distribuídos em quatro desafios: territorialidades, regionalidades, equidade e indicadores; Aspectos relativos a novas compreensões sobre relações entre cultura, mercados e profissionalização.

Aspectos gerais dos sistemas municipais de financiamento da cultura

O Financiamento da Cultura é sempre um tema que mobiliza pessoas e instituições em qualquer área de atividade humana, visto que há que se obter recursos para levar a cabo o que se quer realizar. Desde a nossa própria casa (para ter a casa, roupas, luz, água, panelas, etc., por exemplo, algum recurso foi

mobilizado) até no âmbito dos governos. Quando não há o recurso disponível, toda a movimentação deve ser feita para viabilizar ou abandonar aquela ideia. O mesmo se aplica ao setor cultural e seus artistas e técnicos.

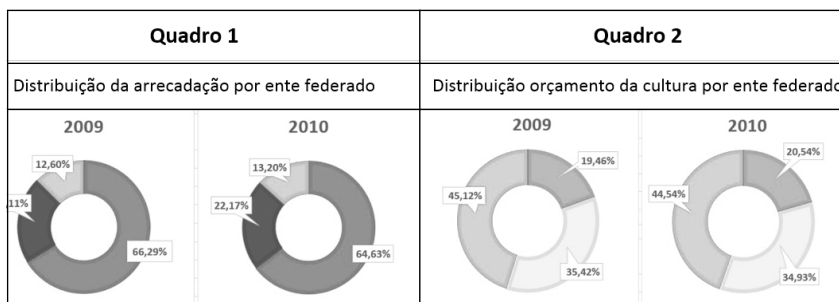
Por mais que os discursos políticos, documentos internacionais e nacionais, e estudos de especialistas digam da importância da cultura, as práticas cotidianas de políticos, governos e até do cidadão comum são bem diferentes e podemos arriscar dizer que não há consenso sobre a validade ou a necessidade das políticas culturais, ou sequer do seu financiamento. Nos momentos de crise financeira dos municípios ou outros entes federados, não é incomum ouvir de gestores públicos a pergunta se seria correto deixar de aplicar em saúde ou educação para aplicar em cultura, deixar faltar vacinas ou livros nas unidades municipais.

A pergunta rasa, mas extremamente comum no âmbito da administração municipal pelo país, aponta um elemento fundamental para a discussão dos sistemas municipais de financiamento da cultura, que é a não compreensão da importância da cultura para o desenvolvimento. Daí que a situação do baixo orçamento da cultura seja tão sintomática dessa compreensão atravessada.

Uma questão a pontuar é que, a despeito de compreender que há uma obrigação intrínseca do Estado para com o financiamento público da Cultura, deve-se ter uma postura complementar que é deslocarmos o foco do Estado apenas como provedor e entendê-lo primordialmente como articulador. Nas cidades, quando falta o recurso financeiro suficiente, o Estado ainda pode desempenhar um papel importante, usando criatividade no seu papel de articulador ou fomentador indireto. Dizemos da situação de faltar recurso suficiente porque os municípios têm, sim, um quadro de dependência de repasses das esferas estaduais e federais (em função do sistema tributário que concentra arrecadação na União) que é preocupante.

Ainda assim, os municípios são os maiores responsáveis pelo financiamento da cultura, como veremos adiante. Talvez seja importante um percurso para visualizar a situação complexa da arrecadação tributária (quadro 1) e da distribuição do orçamento aplicado em cultura no país (quadro 2) em relação aos entes federados, que podem auxiliar na fundamentação do que

será encaminhado. No quadro 1 identificamos que a área municipal, entre 2009 e 2010, foi responsável por pouco mais de 12% da arrecadação nacional, enquanto o quadro 2 mostra que os municípios são responsáveis por quase 45% do investimento em cultura no país. Isto dito, temos um longo caminho a trilhar para que os municípios consigam efetivamente realizar suas atribuições, mas, também, temos um desafio que é ampliar o financiamento da cultura por parte da União e dos Estados.



Fonte: SIAFI

Por sua vez, no mesmo período 2009-2010, fazendo um comparativo entre o orçamento real de cada esfera de governo - quanto seria o valor caso atendêssemos a recomendação das Nações Unidas (1,0% do orçamento para a cultura) e quanto seria caso a Proposta de Emenda Constitucional (PEC) 421/2015 fosse aprovada - podemos verificar que os municípios já atendem a recomendação internacional, os estados cumprem metade da recomendação e a União cumpre 10% da mesma recomendação. Cabe ressaltar que a PEC tramitando no congresso nacional pode significar um importante passo para o fortalecimento das políticas culturais e contribuir para a capilarização das políticas culturais para os mais de 5,7 mil municípios que temos. Mesmo se só uma parte da PEC 421/2015 for aprovada (que vincula parcela do fundo de participação dos estados e dos municípios ao investimento em cultura), já teremos avançado significativamente.

Esfera de governo	Orçamento geral (R\$)		Cultura (R\$)	%	Part. cultura (%)	Recomendação Nações Unidas (1,0% - em R\$)	PEC 421 (2,0% União, 1,5% Estados, 1,0% Municípios)
2009							
Total	2.115.534.945.000,00		6.190.180.000,00		0,29%		
Federal	1.402.314.214.000,00	66,29%	1.204.591.000,00	19,46%	0,09%	14.023.142.140,00	28.046.284.280,00
Estadual	446.580.933.000,00	21,11%	2.192.608.000,00	35,42%	0,49%	4.465.809.330,00	6.698.713.995,00
Municipal	266.639.798.000,00	12,60%	2.792.981.000,00	45,12%	1,05%	2.666.397.980,00	2.666.397.980,00
2010							
Total	2.303.791.336.000,00		7.251.693.000,00		0,31%		
Federal	1.489.009.685.000,00	64,63%	1.489.370.000,00	20,54%	0,10%	14.890.096.850,00	29.780.193.700,00
Estadual	510.690.533.000,00	22,17%	2.532.673.000,00	34,93%	0,50%	5.106.905.330,00	7.660.357.995,00
Municipal	304.091.118.000,00	13,20%	3.229.650.000,00	44,54%	1,06%	3.040.911.180,00	3.040.911.180,00

Fonte: Secretaria do Tesouro Nacional, Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal 2007-2010, Execução Orçamentária de Estados 2007-2010 e Dados Contábeis dos Municípios 2007-2010

A pauta municipalista de cultura, consolidada pelo fórum nacional de gestores de cultura das capitais e municípios associados, tem dez pontos nevrálgicos, dos quais quatro dizem respeito diretamente às questões ligadas ao financiamento. Aqui iremos tratar de dois destes pontos, pela sua aplicação prática tanto por artistas e técnicos quanto por gestores públicos, quais sejam: a definição do escopo do investimento público na cultura e a necessidade de priorização de investimento em infraestrutura cultural (equipamentos culturais, sistemas de distribuição de bens culturais), serviços permanentes e Recursos Humanos dos órgãos gestores.

Sobre o escopo de investimento público na Cultura é importante responder às questões sobre “o que” deve ser financiado pelo Estado, quais as ferramentas adequadas para acesso a este financiamento do Estado e com base em quais critérios. Não vamos aqui nos alongar na discussão dos mecanismos que o Brasil possui, os quais já foram objeto de inúmeros estudos. Temos o objetivo de discutir a lógica que dá base para a sua existência, vez que os gestores públicos

foram construindo um pensamento sobre quais deveriam ser as atribuições do Estado ao longo dos anos.

Em estudo anterior discorremos sobre três princípios de financiamento da Cultura que poderiam nos orientar na definição do escopo do investimento público na cultura, quais sejam o Privado, o Público e de Fomento. O princípio público tem como operadores “órgãos públicos da administração direta e indireta. Estes operadores têm (ou deveriam ter) como principal objetivo contemplar o interesse público.” (OLIVEIRA Jr, 2011, p. 117). Ocorre, porém, que não se tem muito claro tanto para a sociedade quanto para os gestores públicos em geral e, mais especificamente, os municipais, o que seja “contemplar o interesse público”.

Transitamos, então, entre o interesse das maiorias, o interesse da administração e os interesses individuais de uma miríade de pessoas e instituições, por vezes diluídos numa concepção incerta de “interesse da coletividade”. Via de regra, há uma crença que para contemplar o interesse público basta ouvir a população e suas demandas, o que pode reforçar pontos de vista das maiorias, como alertado por Pedron (2010) ao afirmar que “a associação do interesse público ao interesse de uma maioria da sociedade mostra-se insuficiente sob o prisma de uma democracia pluralista, que garante a inclusão da perspectiva de todos os envolvidos” (PEDRON, 2010, p.221).

Neste mesmo sentido, aponto esta preocupação sobre a fragilidade da noção de interesse público e como que esta fragilidade está num limbo dos interesses pessoais/individuais de artistas, grupos, maiorias, ao discutir questões sobre o financiamento da cultura e o papel do Estado:

o “interesse pessoal” de qualquer artista ou grupo, por mais legítimo que seja em termos artísticos, pode não atender o interesse público ou coletivo [...] Qual o real papel do Estado? Quais os nossos direitos e deveres? Como pensar em financiar a diversidade de práticas e necessidades artísticas e culturais equilibrando os vários interesses dos universos “micro” com o interesse maior que é o interesse público (sem que “público” seja confundido com o interesse somente das maiorias)? (OLIVEIRA JR, 2011, p.119; p.130)

A questão relevante de como discutir com a sociedade sem sobrepor o interesse das maiorias ao interesse geral da coletividade aparece mais delineada ao pensarmos em dois exemplos. O primeiro, a construção, implantação e funcionamento de equipamentos culturais públicos (centros culturais, museus, teatros, etc.), definição que se coloca como central e com forte impacto no financiamento da cultura, uma vez que implica a alocação de recursos durante anos para recursos humanos, manutenção física e custo de programação, é mais um ponto da pauta municipalista que tratamos.

O segundo exemplo, a definição de perspectivas e critérios de editais públicos de concessão de recurso ao longo de vários anos, uma vez que podemos incorrer no equívoco de sobrevalorizar uma determinada área artística ou região da cidade que tenha maior poder de mobilização. Não estamos colocando que não se deva pensar em construção de consensos ou que não há valor (até operacionalmente falando).

Caso a discussão com a sociedade não leve em consideração a responsabilidade do poder público para com as minorias não presentes, a qualidade e suficiência de informações e a capacitação dos participantes das instâncias participativas para definir que levem em consideração toda a cidade, podemos ter distorções que vão ser aprofundadas.

Descentralização dos recursos

Para que os mecanismos públicos de financiamentos à cultura reflitam a diversidade da produção cultural no município, é fundamental que se pense tanto no local de origem dos produtores (endereço onde moram ou atuam) e no local de realização das ações a serem financiadas, uma vez que não só a fruição das ações precisa ser regionalizada, que podemos identificar como acesso aos bens culturais produzidos com recursos públicos, mas a própria dinâmica de realização, identificada com o acesso às condições de produção cultural. Em síntese, ter atenção para aprovar projetos não apenas onde a realização esteja

distribuída regionalmente, mas, também, onde se dê espaço para a produção das próprias localidades.

Sobre as regionalidades, há alguns outros aspectos que precisamos levar em conta. A regionalização pressupõe participação regionalizada em diversos níveis, o que nossos conselhos e comissões ainda não alcançam. Enquanto as comissões e conselhos não conhecerem concretamente a cidade em suas várias regiões, sempre haverá alguma dificuldade de se valorizar efetivamente a produção cultural regional. Por outro lado, esta discussão não é sobre oposição entre a região central das cidades e as outras regiões. A região central de qualquer cidade normalmente tem mais opções, inclusive de disponibilidade de equipamentos, e é por onde circulam mais pessoas.

Assim, numa primeira leitura, realizar ações nas regiões centrais deve sim ser uma opção a se considerar quando pensamos em acesso aos bens culturais produzidos (caso de grandes festivais, de ações em equipamentos públicos no centro, etc.). Discutiremos esta questão no ponto seguinte.

Desafios em territorialidades e regionalidades

Identificar os diferentes aspectos ligados às territorialidades é importante. Por exemplo, o endereço de domicílio de quem propõe projetos para uso de recursos públicos e o efetivo endereço de realização. Valorização e fomento local são aspectos a se levar em conta, uma vez que é importante priorizar projetos não apenas onde a realização esteja distribuída regionalmente, mas dar espaço para a produção das próprias localidades.

Ao falar em regionalização, é fundamental que se façam duas distinções. A primeira diz respeito a diferenciar regionalização de descentralização. No setor de saúde brasileiro, Descentralização refere-se mais aos aspectos político-administrativos, enquanto Regionalização refere-se às articulações locais das políticas e atores sociais.

Segundo Richard (2014) falamos de regionalização das práticas quando os atores, quaisquer que sejam, privilegiam sua vizinhança regional, algo que “leva um ator a pensar que a vizinhança regional deve ser a prioridade estratégica de sua ação” (RICHARD, 2014). Não no sentido apenas de delimitação administrativa, mas de produção social e de compreensão sobre a distribuição de fluxos e práticas sociais com base local. É onde se configura a tensão entre a disponibilização de oferta cultural e o desejo presente nas comunidades de agir e produzir por si só.

A região central de qualquer cidade normalmente tem mais opções e é por onde circulam mais pessoas, como pontuado anteriormente. Assim, não é, de per si, um problema que haja um grande número de ações realizadas nas regiões centrais. Um dos problemas com relação a isto é quando não há movimento do poder público para pensar regionalmente as Políticas, Programas e Projetos. Outro, significativo, é que nem sempre o centro das cidades é de fácil acesso em termos de mobilidade urbana. Para realizar maior número de ações nas áreas centrais seria necessário melhorar as possibilidades de acesso físico a estas regiões. As políticas de cultura, de financiamento a cultural exigem, sob esta perspectiva, uma articulação concreta com outras políticas complementares. A regionalização pressupõe participação regionalizada em diversos níveis.

Equidade no uso dos recursos

Igualdade não significa todos tendo as mesmas coisas, mas, sim, as mesmas oportunidades. E não há como ter igualdade de condições se há tanta disparidade de formação, de tempo de atuação, de portfólio construído, entre tantos outros aspectos. Assim, pensar em editais para áreas, regiões ou práticas específicos pode ser uma solução importante para garantir que quem participa de uma seleção pública tenha possibilidade ao menos de lançar-se em um certame onde as condições e exigências sejam adequadas àquele grupo. Um dos exemplos concretos disto é o caso dos grupos de cultura popular, que normalmente tem

mais dificuldade na elaboração de projetos complexos (e até de prestação de contas), mas que normalmente apresentam propostas com menor valor.

Para os editais gerais, uma alternativa concreta (principalmente se os recursos são escassos) é a alternância no acesso e uso dos recursos públicos. Ou seja, um proponente que teve seu projeto aprovado este ano, em um determinado edital, não poderá participar no ano seguinte. Assim, pode-se garantir que mais artistas e grupos artísticos sejam beneficiados.

Para igualdade concreta não basta apenas atendimento de demandas expressas, mas um equilíbrio entre este atendimento e aquelas não expressas (que alguns chamam de indução de Estado). Pode ser que alguma região da cidade ou alguma área cultural não apresente demanda suficiente para um edital. Em muitos casos, as comissões podem entender que, não tendo demanda ali, o recurso vai ser destinado às regiões ou áreas que tiveram maior solicitação. Ocorre que este procedimento pode aprofundar distorções no mecanismo que atentem contra a diversidade cultural.

Assim, cabe desenvolver ações de estímulo à apresentação de projetos por parte daquelas regiões da cidade ou áreas artísticas, como forma de induzir a demanda qualificada e garantir que as comissões tenham oportunidade de ampliar a diversidade de projetos para selecionar entre eles. Duas situações deveriam ser evitadas: pouco recurso para muitos, que aponta para precariedade e baixo profissionalismo, e muito recurso para poucos, o que invariavelmente leva à concentração e desigualdade.

Em síntese, podemos apontar a necessidade de uma atenção específica aos seguintes pontos, que devem ser considerados quando se elaboram ou planejam os mecanismos de financiamento da cultura para promover efetivamente a diversidade:

- Distribuição de linguagens/áreas culturais envolvidas;
- Distribuição regional de recursos;
- Distribuição de recursos por proponentes;

- Distribuição de recursos por etapas diferentes de carreira dos proponentes;
- Monitorar quantidade de ações / realizações por edital (apresentações, títulos em música, cursos, etc.);
- Identificar e Monitorar número e qualificação relativos aos públicos e dados decompostos (gênero, faixa etária, faixa socioeconômica, horários, estilos artísticos, etc.);
- Levantar e organizar os dados relativos aos artistas e técnicos profissionais na cidade e condicionar o acesso aos editais à participação no cadastro único;
- Identificar e organizar número e qualificação de profissionais remunerados por meio dos mecanismos de financiamento à cultura (artistas e técnicos);

Podemos desenvolver editais específicos para determinadas regiões da cidade menos favorecidas pelos mecanismos municipais ao longo dos anos, ou ainda, para que alguns setores artísticos possam ser beneficiados em virtude de suas especificidades. Podemos identificar nos números levantados e analisados, que um distrito afastado da região central não foi beneficiado em projetos aprovados porque não houve projetos apresentados.

Pode acontecer de os artistas da região não apresentarem projetos por diversos motivos: não acharem que seu projeto vá passar, terem dificuldade em elaborar projetos, não se adequarem às exigências burocráticas. Cada uma destas motivações tem soluções concretas, como por exemplo o órgão gestor de cultura realizar cursos ou oficinas de elaboração de projetos, ou ainda, propor um edital com características de inscrição mais simplificadas.

Os editais

Os editais existem para disponibilizar de forma aberta todas as informações sobre determinadas seleções (não só de projetos culturais, mas de concursos, cursos, etc.) e tem o objetivo de normatizar, dar transparência aos processos de seleção e garantir as mesmas oportunidades a todos. No ambiente da cultura podem ser utilizados nos princípios “privado de empresas”, “público” e de “fomento”.

É através dos editais, por exemplo, que o poder público abre a participação da sociedade nas seleções de uso de recursos públicos, financeiros ou não. Cessão de uso, permissão de uso, leis de incentivo à cultura, entre tantos outros certames são regulamentados pelos editais e, por isto, a compreensão de como são organizados e como funcionam é tão importante.

Há diversos tipos, mas podemos definir dois grandes grupos, quais sejam: Demanda espontânea e Demanda induzida. O primeiro tipo normalmente têm áreas temáticas para as quais se aceitam as proposições, bem como alguns critérios relativamente fixos divulgados publicamente pelas entidades e abertos o ano todo, sendo mais genéricos.

Na Demanda induzida, por sua vez, os editais, além de definirem o enfoque de trabalho a ser adotado no projeto, também estabelecem as áreas temáticas para as quais são aceitas propostas e determinam ênfases conceituais e metodológicas, critérios de elegibilidade de proponentes, prazos, regiões da cidade ou setor artístico, critérios de seleção etc., e têm períodos específicos.

Normalmente os editais têm os seguintes pontos:

- Objeto do edital - guarda forte relação de correspondência com o objetivo superior para o qual o projeto a ser proposto deve contribuir;
- Definição dos projetos que se enquadram no edital - informa sobre quais os possíveis objetivos específicos a serem formulados e trabalhados pelo projeto a ser proposto;

- Explicitação de produtos esperados - indica quais resultados devem ser obtidos com a implementação do projeto, bem como insinua possíveis enunciados para os objetivos específicos do projeto, já que a estes últimos devem poder ser associados os resultados que foram indicados como produtos esperados;
- Prazo máximo para a realização do projeto - fornece um parâmetro geral a ser adotado para a elaboração do cronograma de execução do projeto;
- Valor total financiável;
- Exigência de contrapartidas;
- Definição de itens de despesa financiáveis e não-financiáveis - fornecem subsídios a serem observados na elaboração do orçamento do projeto;
- Limite de páginas, linhas ou palavras em cada item.

Para quem elabora os editais é fundamental ser o mais claro possível e procurar alinhar ao máximo às políticas macro pensadas para a instituição. Uma crítica muito comum a editais públicos é a imprecisão dos diversos pontos contidos nos editais ou a complexidade presente nos textos, o que pode ser excludente. Para quem acessa os editais, além de conhecê-los propriamente ditos é bom que se dê muita atenção na sua leitura e compreensão, bem como no desenvolvimento da capacidade de superar os seus principais aspectos, de modo a criar diferenciais dos seus projetos para as seleções das quais irá participar.

Novas compreensões sobre relações entre cultura, mercados e profissionalização

A Recomendação sobre o Status do Artista da UNESCO (1980) aponta como fundamental para garantia de condições materiais ao artista profissional que haja

programas de interesse público (do poder público e outros da própria sociedade civil) voltados ao suporte à profissionalização e sustentabilidade econômica, e que incluam programas de incentivo à criação de Planos de bilheteria, de subsídio à comercialização de bens e produtos culturais, de estímulo à criação de infraestrutura de difusão e distribuição de bens e produtos culturais e que incentivem direta e indiretamente a diversificação de fontes de financiamento para grupos e artistas. Um elemento importante a tratar neste ponto da análise é a relação dos artistas com os mercados. Propomos uma abordagem um pouco diferente do tema para facilitar a compreensão dentro da perspectiva de políticas públicas.

O documento “Políticas para a criatividade”, lançado em 2010 pela UNESCO, pontua uma série de aspectos para contribuir na reflexão sobre as atividades do que chamam de economia criativa e que aqui trataremos como “interlocações entre economia e criatividade”. O estudo aponta uma série de argumentos em favor de ações públicas para promover e fortalecer as ações criativas, as quais são separadas em econômicas e culturais.

Os argumentos econômicos dizem respeito à agregação de valor, atração para o turismo, transformação do espaço urbano, geração de renda. Os culturais, por sua vez, dizem respeito aos impactos na própria sociedade, como a contribuição à coesão social e o quanto essas ações contribuem para a expressão de indivíduos, comunidades e povos, impulsionando as iniciativas criativas dos indivíduos e comunidades, impactando positivamente na efetivação de melhor qualidade de vida urbana.

É importante compreender como os processos criativos e identitários podem ser afetados pelas condições de acesso (ou pela falta delas) e de fluxos. Um percurso etimológico relativo aos termos dos Mercados, das trocas, dos encontros, das compras, da Economia e da Poesia, nos ajuda a compreender melhor.

Mercado vem de *mercātus*, que quer dizer “negociação, comércio”. O tempo todo estamos negociando e trocando: valores, identidades, espaço, atenção, competências, afetos, significados, descobertas, conquistas, fracassos.

Podemos dizer que é uma forma de expressar-se e ter acesso à expressão dos outros. Economia, por sua vez, vem de *oikonomía*, que quer dizer “organização [...] disposição, ordem, arranjo”, ou na acepção da área específica de conhecimento, “ciência que estuda os fenômenos relacionados com a obtenção e a utilização dos recursos”. O termo Poesia vem do Grego *Poiesis*, que tem sentido de criação; fabricação, confecção, ou, numa outra forma de dizer, de invenção. O Dicionário Houaiss assim o define: “arte de compor versos [...] de excitar a alma com uma visão do mundo, por meio das melhores palavras em sua melhor ordem”.

Reunindo as três ideias numa só frase, podemos inventar poeticamente “novos modos de organizar as negociações”. Pensar em termos de economia e criatividade é pensar em formas criativas de melhor dispor todos os recursos disponíveis e pensar que cada pessoa, como recurso e capital humano, só dá o melhor de si ao conseguir se realizar. Daí que os mercados sejam definidos como “espaços de negociação”, das mais variadas formas e não apenas aquelas de natureza monetária.

A Diversidade e os mercados

A Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais afirma que a diversidade cultural somente pode desenvolver-se num ambiente de interação, valorizando os modos de criação, produção e difusão dessas mesmas expressões. A “livre circulação de ideias” é base para o fortalecimento da diversidade cultural, não apenas na variedade das expressões em si, mas também nas variadas formas de criação, produção, distribuição e fruição (UNESCO, 2010, p.3).

O relatório “Investir na Diversidade Cultural e no Diálogo Intercultural” diz que é possível pensar num novo modelo de desenvolvimento, com crescimento econômico combinado com a realização dos seres humanos, gozando dos seus direitos, abertos para o mundo sem perder suas referências. O relatório afirma que a criatividade e os mercados devem ser tomados como vetores-chave da

Diversidade Cultural, juntamente com a educação, os idiomas, a comunicação e os conteúdos culturais.

Mas aponta também a necessidade de dobrar a atenção aos inúmeros riscos, principalmente ampliar a importância dos fatores puramente monetários ou de comercialização de bens culturais em detrimento dos criadores, dos valores humanos ou das questões identitárias, bem como relegar os artistas e suas criações a um segundo plano, hipervalorizando o “intermediário”. Em ambos os casos, ficam claras as ameaças à diversidade de expressões:

O fenômeno não é novo, é claro: “Todas as culturas e todos os artistas sentiram a tensão entre [...] O auto-esquecimento da arte e o enaltecimento do comerciante” (HYDE, 2007). No entanto, os processos de globalização e tecnologia mudaram o interesse pelo artista criativo - ou aspirante, tanto quanto para o seu potencial empreendedor. Têm colocado com uma ênfase sem precedente a “questão perene de como negociar a criatividade artística em si diante das duras realidades econômicas” (THORSBY, 2008). As compensações financeiras disponíveis dentro de um ambiente de comércio globalizado tendem a favorecer as considerações de ordem puramente monetárias, com consequências importantes para a diversidade cultural e a autenticidade. (UNESCO, 2009, p.165, tradução nossa)²

O documento alerta ainda para o fato de que os fluxos culturais no ambiente global são assimétricos e podem impactar na diversidade de modos de criar. Por este motivo, não podem ser abordados apenas do ponto de vista otimista, mas exigem ressalvas e atenção, com mecanismos concretos que contribuam na regulação (UNESCO, 2009, p.165). Os dois pontos, por um lado a hipervalorização das atividades meio e do caráter meramente comercial e por outro as pressões comerciais e a desigualdade de fluxos culturais, demonstram como a questão dos mercados é séria e precisa entrar urgentemente nos debates

.....
2. The phenomenon is nothing new, of course: 'All cultures and all artists have felt the tension between [...] the selfforgetfulness of art and the self-aggrandizement of the merchant' (HYDE, 2007). However, globalization processes and technology have altered the stakes for the creative - or aspiring - artist, just as they have for the potential entrepreneur. They have posed with unprecedented force the 'perennial question of how to trade off pure artistic creativity against hard economic realities' (THORSBY, 2008). The financial rewards available within a globalized trading environment have tended to favour economic considerations, with important implications for cultural diversity and authenticity.

sobre os marcos regulatórios da Arte e da Cultura, como estratégia concreta de promoção da diversidade das expressões culturais.

É fundamental não esquecer que, entre tantos elementos importantes envolvidos no que chamamos de trabalho artístico profissional, a essência está nas obras/bens artísticos/processos artísticos, no Artista e nos públicos, e não no processo de compra e venda. O artista não deveria ser movido pelo “quem dá mais leva” ou, em outras palavras, “faço somente por obrigação de vender”. Deste modo, perder-se-iam as motivações que levam a criar, a expressar-se e a arte seria mero modo de subsistência e não de existência, como bem lembra Yüdice (2007): “Como no análogo meio ambiental, os recursos não são somente para a exploração econômica, também portam valores que se pervertem quando só impera a lógica comercial” (YÜDICE, 2007, p.2). A lógica puramente comercial-monetária leva em consideração aspectos que podem instrumentalizar a cultura, a arte, a memória e a própria identidade em função de uma melhoria material, por meio de renda, por exemplo.

Enquanto em várias partes do mundo as indústrias criativas caminham em direção ao profissionalismo e à sustentabilidade do negócio criativo, à diversificação de fontes de recursos e estruturação de mercado na área cultural, no Brasil artistas - empreendedores ainda dependem basicamente de recursos das leis de incentivo fiscal à Cultura.

A criatividade dos artistas brasileiros, sempre apontada em estudos especializados, não encontra ambiente propício para garantir sustentabilidade das micro e pequenas empresas da área. O despreparo para lidar com empreendimentos sustentáveis e compreender os elementos negociais da área de Cultura revelam um universo que une falta de qualificação gerencial, administrativa e contábil, falta de marcos regulatórios claros, políticas públicas desarticuladas, a obscuridade da cadeia produtiva do setor, a baixa qualificação da renda de artistas e produtores culturais e total instabilidade do “negócio cultural” no país. Muitos artistas e empreendedores culturais abrem seu próprio negócio, mas, sem planejamento mínimo e preparação para conduzir, muitos se veem em pouco tempo em situação fiscal irregular ou fechando o negócio.

No setor das Artes Cênicas, apesar de haver legislação específica que foi criada para dar suporte ao exercício profissional do artista e técnico, há um despreparo para lidar com a atuação de forma profissional, particularmente pela essência da atividade, que exige não só criatividade, mas, também, competência para que o artista cênico consiga vencer o desafio de fazer da bilheteria parcela significativa de sua remuneração. Trabalhar por projetos e conseguir parceiros financeiros através de editais e programas de patrocínio incentivado é realidade na atual circunstância e deveria compor com outras estratégias o plano de ação de grupos e artistas cênicos. Miguez e Loiola (2011), em estudo sobre a economia do carnaval da Bahia, apontam como um dos principais festejos do Brasil, o carnaval, foi literalmente “dominado” pela prioridade da lógica dos mercados de alto impacto:

Numa perspectiva contemporânea, o traço comum aos festejos carnavalescos no Brasil fica por conta da emergência, em larga escala, de práticas mercantis que têm garantido à festa, muito especialmente carnavais carioca, pernambucano e baiano a condição de um grande negócio que é, hoje, responsável pela movimentação de uma significativa e complexa economia... Os maiores benefícios financeiros concentram-se exclusivamente nas poucas empresas que atuam nos segmentos dominados pelos grandes capitais, responsáveis pelos múltiplos negócios dos grandes blocos de trio e pelo parque hoteleiro. Na outra ponta desta economia, as pequenas entidades carnavalescas, particularmente os afoxés e os blocos afros, as micro e pequenas empresas e um exército de trabalhadores informais disputam alguma renda, num ambiente altamente competitivo e com baixíssimas margens de lucro (MIGUEZ; LOIOLA, 2011, p.286;297)

Talvez a “mercantilização” pura e simples seja um dos principais aspectos questionados por artistas e especialistas ao abordar o tema. É o pior dos exemplos. Mas ele só confirma o que apontamos no artigo anteriormente: temos diferentes níveis de mercados simbólicos, funcionais e até solidários envolvidos, mas o que faz do exemplo diferente é exatamente a prevalência da lógica dos mercados de alto impacto, competitivos, onde o objetivo principal é apropriar-se da maior quantidade de recurso dos “usuários” da atividade. No mais autêntico

“engrandecimento do mercador”, como trecho do relatório da UNESCO citado anteriormente.

Os Tipos de espaço de negociação

Pontuemos quais as referências regulam os Mercados (em sua acepção mais ampla) e quais são estes lugares, entendendo-os como “espaços de negociação” e não com a conotação negativa de ser apenas “espaço de praticar comércio de mercadorias”. Podemos definir quatro espaços de negociação:

a) **Espaços de negociação (Mercados) Simbólicos** - Compreendem o universo de valores, ideias, símbolos e imagens, princípios, modos de ser, conhecimento, sustentabilidade, tradições.

b) **Espaços de negociação (Mercados) Funcionais** - Compreendem o universo de necessidades comuns do cotidiano, que podem representar melhor qualidade de vida, inovações operativas, ou diminuir o esforço humano para realizar determinadas atividades ou processos.

c) **Espaços de negociação (Mercados) Solidários** - Compreendem o universo das trocas e escambos, da cooperação e colaboração, das ações de natureza coletiva, visando também a renovação e manutenção dos recursos (materiais, humanos e financeiros) para outros grupos humanos.

d) **Espaços de negociação (Mercados) de Alto Impacto** - Compreendem o universo do uso e consumo descompromissado, para status, para atender ao mais imediato possível, com o objetivo principal de obter retorno financeiro, com alto índice de obsolescência e desgaste dos recursos (materiais, humanos e financeiros). Estes são os que a maioria dos artistas leva em consideração ao falar de mercado e de negócio.

Não podemos dizer que há uma destas formas em modo “puro” (ou seja, que usamos apenas um ou outro tipo). Os quatro tipos se misturam e se

recombinam o tempo todo. O que muda é o grau de prioridade que cada um toma nas práticas cotidianas de cada pessoa e de cada grupo social.

É importante compreender em conjunto as atribuições do Estado, das Políticas Públicas, dos marcos regulatórios, da iniciativa privada, do empreender (individual ou coletivo). E, claro, qual a motivação mais recorrente das negociações numa sociedade. É precisamente este aspecto o mais importante. Partindo desta análise, a economia da criatividade pode ser entendida como aquela que articula as prioridades de negociação não tendo por base apenas ativos financeiros ou o melhor desempenho. Como o objetivo principal não é “gastar menos”, mas “investir com mais qualidade”, abre-se um número infindável de combinações possíveis. Pode ser que signifique, sim, gastar menos, mas este não é o ponto central.

Para a viabilização coletiva das ações de interesse local normalmente se realizam diversas ações em comunidades: mutirões, vaquinhas, rifas, barraquinhas de festas sazonais, doações espontâneas avulsas entre tantas outras. Estes recursos podem não ser suficientes para manter em funcionamento grupos artísticos ou projetos continuados, mas poderiam compor um desenho mais ampliado do plano de mobilização de recursos, que incluísse também recursos mobilizados na comunidade local, projetos para editais e leis de incentivo, venda de bens e serviços do próprio grupo, planos de bilheteria, entre outros.

Fazendo um exercício simplificado de mobilização de recursos locais, pensemos que 200 pessoas sejam convencidas a se envolver em um projeto específico de cultura e desenvolvimento local e aceitem dar uma contribuição de quarenta reais, o montante de recursos mobilizados ao longo de um ano terá sido de R\$ 96.000,00. Caso estas mesmas 200 pessoas se comprometam com um valor menor, vinte reais por mês, ao final do ano o montante de recursos mobilizados terá sido de R\$ 48.000,00. Uma forma mais organizada a partir desta perspectiva é o financiamento coletivo (também conhecido como Crowdfunding), que exige algum aparato tecnológico mínimo para funcionar. O Boletim Sebrae de Economia criativa assim o define:

O Crowdfunding em tradução livre: financiamento pela multidão, é uma modalidade de investimento em que várias pessoas podem colaborar, com diferentes quantias, para viabilizar uma ideia de negócio. Para que isso seja possível, o empreendedor deve apresentar sua criação ao público e expor qual o valor necessário para a execução de seu trabalho. Para a captação desses recursos estão disponíveis diferentes sites que possibilitam que o empreendedor poste seu projeto e capte os recursos necessários (SEBRAE, 2014, p.1).

O financiamento coletivo conecta diretamente, por meio da internet e das redes sociais, aqueles que podem ofertar, emprestar ou investir recursos com aqueles que necessitam de financiamento para projetos ou negócios específicos. É caracterizado pelo fato de que os projetos e negócios são financiados através de pequenas contribuições de um grande número de indivíduos, de forma anônima e o valor necessário para executar o projeto também deve ser calculado e sua apresentação deve ser em formato de um pequeno vídeo.

Considerações finais

Com efeito, alguns pontos são centrais na questão da promoção da diversidade cultural ao se constituir os sistemas municipais de financiamento à cultura. Para além da diversificação de fontes de recurso ou da sofisticação dos mecanismos de financiamento, é crucial não pensar no Estado somente como provedor, mas articulador, promovendo articulação com outras políticas, como Educação, Planejamento Urbano e Turismo, bem como análises e estudos continuados sobre os resultados dos sistemas de financiamento, estabelecendo mudanças sempre que necessário.

Importa também considerar critérios que fortaleçam a capilarização em todo o município, diversifiquem efetivamente os beneficiados pelos recursos públicos, fortaleçam a profissionalização artística ao mesmo tempo em que contribuam para a livre expressão criativa dos indivíduos. Os critérios escolhidos precisam criar perspectivas que levem em conta as especificidades setoriais,

regionais e das diferentes etapas de carreira e estimulem arranjos que diminuam a dependência dos próprios mecanismos públicos de financiamento.

Como último apontamento para se pensar os sistemas municipais de financiamento à cultura, é urgente repensar a distribuição de investimento entre os entes federados e definir claramente entre eles as atribuições, como acontece nos sistemas públicos de outras áreas de atuação governamental, como Saúde e Educação.

Referências

- BENHAMOU, Françoise. **A Economia da Cultura**. São Paulo: Ateliê editorial, 2007.
- MIGUEZ, Paulo, LOIOLA, Elizabeth. **A economia do Carnaval da Bahia**. Bahia Análise & Dados, v. 1. Salvador: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, 2011. P.285-299.
- OLIVEIRA Jr., José. **Fomento e financiamento: compartilhar responsabilidades para cidades melhores**. In.: BARROS, José Márcio, OLIVEIRA Jr., José. *Pensar e Agir com a Cultura: Desafios da Gestão Cultural*. Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011.
- PEDRON, FLÁVIO QUINAUD. **O Dogma da Supremacia do Interesse Público e Seu Abrandamento pela Jurisprudência do Supremo Tribunal Federal Através da Técnica da Ponderação de Princípios**. *Direito Público*, [S.l.], v. 6, n. 28, dez. 2010. ISSN 2236-1766. Disponível em: <<https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/1614/942>>. Acesso em: 17 jul. 2017.
- POESIA. In: **DICIONÁRIO Houaiss**. Brasília: 2003. Disponível em <<http://houaiss.uol.com.br/busca?palavra=poesia>>. Acesso em: 15 de jul. 2013.
- RICHARD, Yann. **Integração regional, regionalização, regionalismo: as palavras e as coisas**. *Confins [Online]*, 20 | 2014. Disponível em <<http://confins.revues.org/8939>>. Acesso em: 14 mar. 2018.
- SEBRAE. **Viabilização de projetos culturais via financiamento coletivo – Crowdfunding**. (Boletim Economia Criativa) Sebrae, 2014.
- UNESCO. **Convenção Internacional sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais**. Unesco: 2015.
- _____. **Políticas para la creatividad: Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas**. Unesco: Paris, 2010.
- _____. **Investing in Cultural Diversity and Intercultural Dialogue**. Unesco: 2009.
- _____. **Recomendação sobre o Status do Artista**. Unesco: 1980.
- YÚDICE, George. **Economia da Cultura no Marco da Proteção e Promoção da Diversidade Cultural**, Oficina Virtual de Economia da Cultura e Diversidade organizada pelo Ministério da Cultura do Brasil e preparatória para o Seminário Internacional da Diversidade Cultural, Brasília, Ministério da Cultura, disponível em <http://economiadacultura.blogspot.com.br/2007/06/economia-da-cultura-no-marco-da-proteo.html>, acesso em 14 mar.2018.

Lei Rouanet: salvaguarda para a produção cultural em tempos de crise

Thiago Alvim¹

Introdução

Em tempos de crise econômica no país, o financiamento de projetos culturais sente os efeitos de diversas formas. Caem drasticamente os recursos orçamentários destinados para a área da cultura, assim como a capacidade das empresas para realizarem investimento com ou sem o uso de incentivos fiscais também tem redução e faltam recursos para as famílias adquirirem produtos

.....
1. Thiago Alvim é mestre em Administração pela UFMG e graduado em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro/MG. Atuou no Governo de Minas nas áreas de Planejamento e Saúde e em consultorias para organizações como Fundação Dom Cabral, Instituto Publix, Banco Interamericano de Desenvolvimento, entre outras. Desde 2014, é professor do módulo Mecanismos de Financiamento da Cultura, do curso Desenvolvimento e Gestão Cultural - Pensar e Agir com a Cultura, realizado pelo Observatório da Diversidade Cultural. É sócio e cofundador da Nexo, consultoria especializada em Investimento Social que assessora mais de 90 organizações em 13 Estados do Brasil, tendo participado da captação de mais de R\$300 milhões desde 2011. É um dos Fundadores da Startup PROSAS, uma rede social que conecta quem investe e quem executa projetos sociais, lançada em 2015.
E-mail: thiago.alvim@nexo.is.

ou serviços culturais ou mesmo para contribuírem com campanhas de financiamento coletivo.

Esse cenário que se instalou no país nos últimos anos, e que insiste em não nos deixar, tem tornado ainda mais desafiador o trabalho de gerar sustentabilidade para projetos e organizações culturais.

Neste artigo, busco demonstrar que a Lei Rouanet, embora também tenha sido impactada pela crise, deve ser considerada uma salvaguarda para a produção cultural e segue sendo o principal mecanismo de financiamento de projetos culturais no país. Após demonstrar alguns efeitos da crise sobre o financiamento de projetos culturais, busco apresentar oportunidades de melhorias para o funcionamento do incentivo federal à cultura, principalmente buscando apontar soluções para seu principal problema: a concentração de recursos no eixo Rio-São Paulo.

Efeitos da crise sobre o financiamento de projetos culturais

Os modelos de análise de financiamento da cultura normalmente deixam de considerar a própria máquina pública como um importante destino final dos recursos orçamentários. O foco normalmente fica entre o fomento direto via recursos orçamentários e o fomento indireto via incentivos fiscais.

Esse modelo de análise tem uma fragilidade porque não explicita o gasto público consumido diretamente pelas organizações públicas da área da cultura, seja para formulação e gestão das políticas culturais, para execução direta de programas e eventos culturais ou para manutenção de equipamentos públicos.

Para um outro olhar sobre a execução da despesa pública em cultura, o modelo apresentado na tabela abaixo considera o gasto público direto, que por sua representatividade no gasto público total não poderia ficar de fora.

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
1) Execução Pública Direta	Quando o Estado decide realizar a cultura diretamente. Assume o papel de produtor cultural e estrutura seus próprios corpos artísticos, museus, casas de shows, escolas de formação, TVs, rádios. Também são consideradas nessa categoria as despesas necessárias para as atividades próprias do Estado como formulação de política, gestão dos mecanismos de fomento, avaliação de resultados.
2) Execução Pública Indireta	Quando o Estado contrata um terceiro para executar seus projetos, normalmente em busca de flexibilidade. Nesses casos, a concepção e a autoria dos projetos permanecem estatais. O financiamento é normalmente complementado por mecanismos de fomento público indireto (leis de incentivo).
3) Fomento Público Direto	Quando o Estado repassa recursos do orçamento público para a execução de projetos propostos por terceiros: municípios ou entidades sem fins lucrativos. Os fundos são o mecanismo mais conhecido para esse fomento, mas os recursos podem ser transferidos por meio de outros programas não obrigatoriamente vinculados aos fundos.
4) Fomento Público Indireto ou Investimento Privado Incentivado	Quando o Estado autoriza que empresas ou pessoas físicas tenham isenção, total ou parcial, de impostos para apoiar projetos previamente selecionados pelo Governo (Leis de Incentivo à Cultura).
5) Investimento Privado não incentivado	Investimento de pessoas físicas e empresas sem incentivos fiscais. Incluem-se nessa categoria as doações via financiamento coletivo (crowdfunding), cada vez mais comuns no país. Nesse caso não há mediação do Estado e em alguns casos o investimento direto é “desincentivado” por meio de tributos que incidem sobre as doações (ITCD). A carência de bases de dados com registros do volume do investimento direto dificulta dimensionar o montante de recursos aplicados diretamente pelo setor privado.
6) Pagamento por produtos e serviços culturais	Quando o cidadão paga por produtos e serviços culturais sem auxílio direto do governo.

Fonte: Elaboração do autor.

Quando consideramos a tabela acima, podemos dividir as categorias de acordo com a responsabilidade pela alocação dos recursos. Enquanto as três primeiras categorias são de responsabilidade exclusiva do Estado, as duas últimas são da esfera privada. Já o Fomento Público Indireto ou Investimento

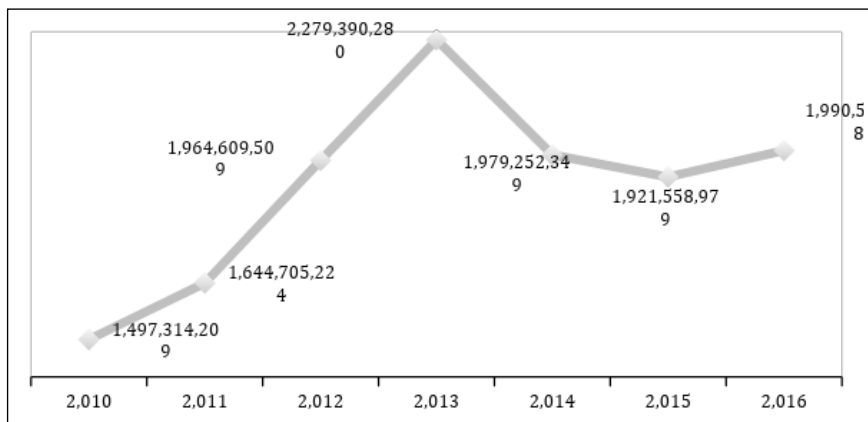
Privado incentivado tem responsabilidade compartilhada entre Poder Público e iniciativa privada.

Interessa nesse primeiro momento entender o que acontece com a parte do recurso administrado exclusivamente pelo Governo. Para tal análise, selecionamos os dados disponíveis sobre execução orçamentária do Governo Federal, considerando todas as unidades orçamentárias vinculadas ao Ministério da Cultura.

Ministério da Cultura, Fundação Casa de Rui Barbosa,
Fundação Biblioteca Nacional, Fundação Cultural
Palmares, IPHAN, Fundação Nacional das Artes, Agência
Nacional do Cinema, Instituto Brasileiro de Museus e
Fundo Nacional de Cultura.

Quando consideramos o valor empenhado pelo conjunto dessas organizações, notamos que depois de um período de crescimento - que durou entre 2010 e 2013, quando o valor empenhado atingiu o ápice de quase R\$ 2,3 bilhões - o orçamento executado pela área cultural federal teve uma forte queda no ano de 2014 para o patamar inferior a R\$ 2 bilhões, no qual permaneceu nos dois anos seguintes.

Gráfico 1: Evolução do Orçamento Federal da Cultura (valor empenhado)



Fonte: Siga Brasil². Elaboração do autor.

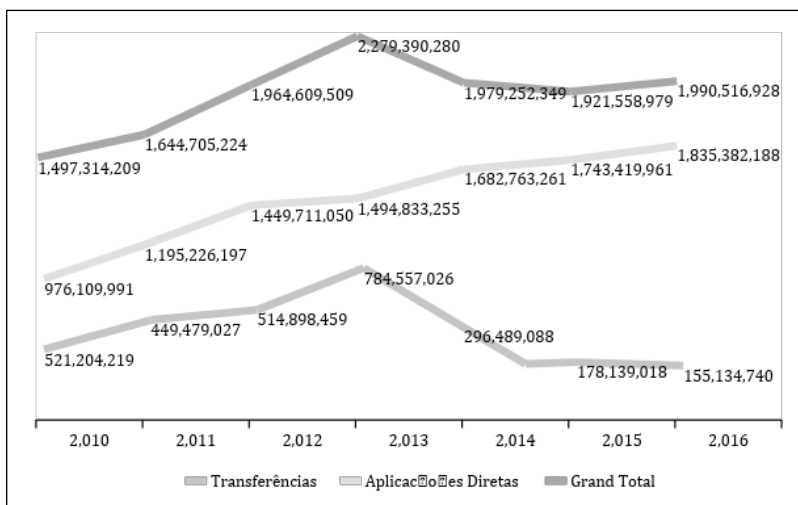
Todo destaque dado para as categorias de financiamento e a trajetória da execução do orçamento federal foi feito para explicitar que a crise não impacta a forma como o gasto é realizado de forma linear. Quando analisamos a trajetória do gasto federal, dividindo o que foi aplicado diretamente pelo governo - que nas categorias acima identificamos como Execução Pública Direta³, e o que foi transferido para execução de terceiros, categoria Fomento Público Direto⁴- notamos efeitos bem discrepantes.

2. SENADO FEDERAL. Siga Brasil. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/orcamento/sigabrasil/>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

3. Os termos Execução Pública Direta ou Aplicações Diretas utilizados neste artigo equivalem à modalidade de aplicação 90.

4. Os termos Transferências ou Fomento Público Direto, utilizados neste artigo, equivalem ao somatório das modalidades de aplicação 30 (transferências aos Estados e ao DF), 40 (transferências aos municípios), 50 (transferências a entidades sem fins lucrativos), 60 (transferências a entidades com fins lucrativos), 70 (transferências a instituições multigovernamentais) e 80 (transferências ao exterior). Todo esse agrupamento tem como objetivo demonstrar o somatório de recursos que o Poder Executivo Federal optou por não executar diretamente, independente de quem seja o destinatário dos recursos.

Gráfico 2: Evolução do Orçamento Federal da Cultura⁵
(Aplicações diretas x transferências)



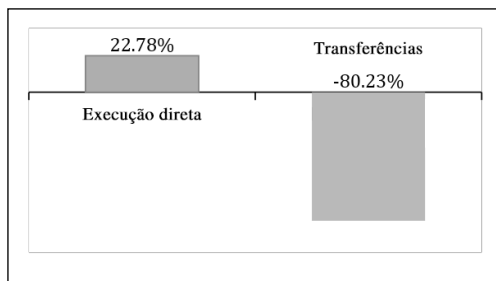
Fonte: Siga Brasil⁶. Elaboração do autor.

No auge da execução orçamentária, em 2013, que somou aproximadamente R\$ 2,3 bilhões, a execução direta representou 66% do total, restando 34% para transferências. De 2013 a 2016, a execução direta seguiu trajetória ascendente, superando R\$ 1,8 bilhões no último ano analisado. Em termos percentuais, a ampliação da execução direta no período foi de 22,8%. Já quando analisamos as transferências, notamos uma realidade oposta. Para garantir o crescimento da aplicação direta em um período de contração do orçamento total, as transferências sofreram um duro corte. Entre 2013 e 2016 a redução foi de 80,2%.

5. SENADO FEDERAL. Siga Brasil. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/orcamento/sigabrazil/>>. Acesso em: 15 abr. 2017

6. SENADO FEDERAL. Siga Brasil. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/orcamento/sigabrazil/>>. Acesso em: 15 abr. 2017

Gráfico 3: Impacto da execução do orçamento federal da cultura (2013 e 2016)



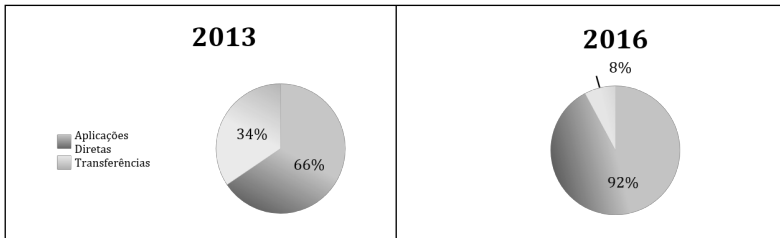
Fonte: Siga Brasil⁷. Elaboração do autor.

Em tempos de crise, o valor transferido para execução de terceiros ou Fomento Público Direto encolhe drasticamente, enquanto a aplicação direta para manutenção das próprias atividades das organizações públicas de cultura segue tendo ampliação. Isso não significa que o orçamento da Cultura, mesmo para as atividades gerenciadas diretamente pelo Governo, seja adequado para o tamanho das demandas do setor, mas não há como negar, a partir da análise dos números da execução orçamentária, que existe um claro efeito concentrador de recursos. Na escassez, as organizações diretamente ligadas ao Ministério conseguem defender de forma muito mais efetiva seu próprio financiamento.

Se, no auge do orçamento na série, a divisão entre aplicação direta e transferências apresentava uma relação próxima a 2 para 1, em 2016, chegamos a uma relação de R\$ 12 aplicados diretamente para cada R\$ 1 transferido. Podemos concluir que em tempos de crise valeu a boa e velha máxima “se a farinha é pouca, meu pirão primeiro”.

.....
7. SENADO FEDERAL. Siga Brasil. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/orcamento/sigabrasil/>>. Acesso em: 15 abr. 2017

Gráfico 4: Aplicações Diretas X Transferências

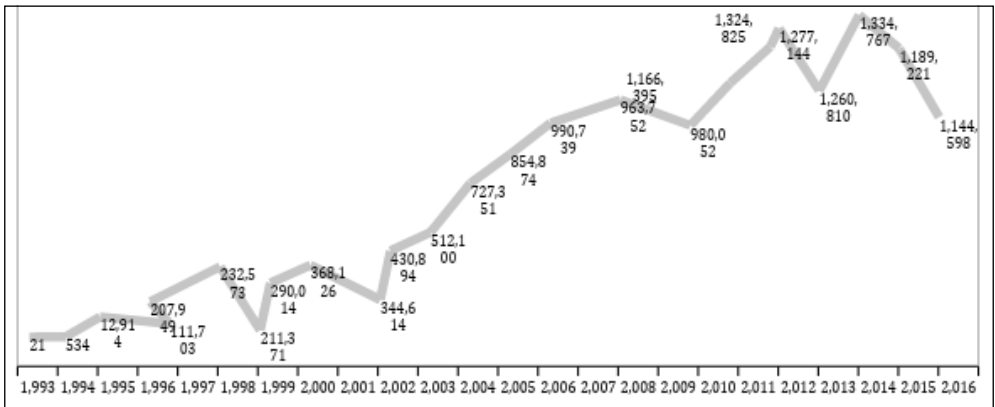


Fonte: Siga Brasil⁸. Elaboração do autor

E a Rouanet?

Enquanto isso, mesmo com toda crise econômica vivida pelo país, a Lei Rouanet segue aplicando mais de R\$ 1 bilhão para execução de projetos apresentados por empreendedores culturais.

Gráfico 5: Lei Rouanet - Mecenato - Captação de Recursos em R\$ milhares



Fonte: Salicnet⁹. Elaboração do Autor.

8. SENADO FEDERAL. Siga Brasil. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/orcamento/sigabrasil/>>. Acesso em: 15 abr. 2017

9. MINISTÉRIO DA CULTURA. Salicnet. Disponível em: <<http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

Mesmo com a estagnação do incentivo nos últimos anos, apresentar a série histórica completa é relevante para mostrar a conquista que a Lei Rouanet é para o mercado da cultura no Brasil. Ainda com todos os problemas, garantimos mais de R\$ 1 bilhão por ano desde 2010, quando o mecanismo alcançou os sete dígitos pela primeira vez.

Diferentemente dos recursos gerenciados pelo próprio governo, a maior parte do recurso da Lei Rouanet chega diretamente ao produtor cultural. Isso não significa que os produtores estejam livres da concorrência, por vezes desleal, de organizações vinculadas ao Governo por mais recursos. É comum que equipamentos públicos se lancem em concorrência aberta por recursos incentivados e não é raro que tenham acesso privilegiado a recursos de estatais. Embora não exista dado consolidado sobre essa prática de captação de recursos da Lei Rouanet por organizações públicas, não é crível que se aproxime do nível de concentração de recursos observado em relação ao orçamento.

Reforço então o argumento que me faz considerar a Lei Rouanet como uma salvaguarda para os produtores culturais em tempos de crise. Como demonstrado até aqui, quando passou a existir restrição no orçamento gerenciado diretamente pelo Poder Executivo, os gastos diretos da máquina pública foram preservados e tiveram alguma ampliação enquanto as transferências caíram drasticamente. Já no caso da Lei Rouanet, mesmo sofrendo impacto com a crise econômica, foram preservados mais de R\$ 1 bilhão ao ano, direcionados diretamente para projetos apresentados por produtores culturais, com pouca margem para aplicação para manutenção de projetos governamentais.

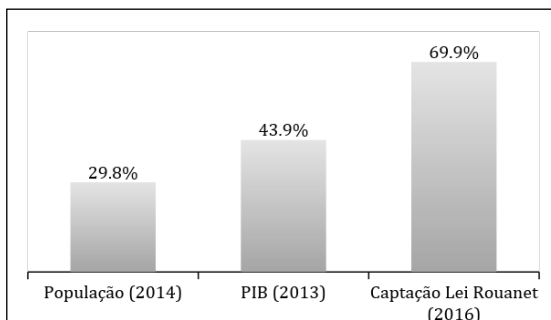
Como salvaguarda e pelos serviços prestados à cultura nacional com a garantia de financiamento de importantes organizações e projetos nos mais de 20 anos de existência, a Lei Rouanet merecia tratamento mais adequado, um reconhecimento à altura dos grandes projetos que já ajudou a realizar.

Se merece reconhecimento, também não faltam oportunidades de aperfeiçoamento. Nesse sentido, a maior fragilidade da Lei Rouanet é não conseguir alcançar as diversas regiões do país de forma mais equilibrada. A concentração do investimento em projetos apresentados por proponentes

sediados no eixo Rio-São Paulo não é apenas um problema para as regiões pouco contempladas, mas também uma ferida para o próprio mecanismo, que perde legitimidade.

Para melhor visualizar o tamanho do problema, vale a comparação da distribuição dos recursos da Lei Rouanet com a população e PIB.

Gráfico 6: Representatividade do Eixo Rio-SP



Fonte: População¹⁰ e PIB¹¹ (IBGE) Rouanet¹² (Salicnet). Elaboração do Autor.

Rio de Janeiro e São Paulo são os dois estados mais ricos da federação e já era esperado que recebessem uma importante fatia de um mecanismo que tem como regra de cálculo um percentual do lucro das empresas. Por isso, poderíamos até argumentar que uma comparação da concentração dos recursos da Lei Rouanet com o PIB fosse mais adequada que a comparação com

10. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. População. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao.html>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

11. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Produto Interno Bruto. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/contas-nacionais/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

12. MINISTÉRIO DA CULTURA. Salicnet. Disponível em: <<http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

a população. Mas mesmo em relação ao PIB, a distribuição dos recursos da Lei Rouanet se mostra exageradamente concentrada.

Se a Lei Rouanet é uma importante fonte de financiamento da cultura nacional, mas sofre com o grave problema da concentração de recursos nos dois estados mais ricos da Federação, nos resta apresentar propostas para minimizar esse problema específico. Nesse sentido, o discurso é de defesa do mecanismo e de apresentação de críticas construtivas para seu aperfeiçoamento. É o que apresento na próxima seção.

Oportunidades para aperfeiçoamento do mecanismo

Mesmo antes da crise impactar o financiamento da cultura, a Lei Rouanet já era alvo de críticas contundentes. Durante quase uma década, o mecanismo foi objeto de intermináveis debates para que pudesse ser construído um novo marco legal para o fomento à cultura no país. Contudo, o projeto de lei não concluiu sua tramitação no congresso e seguimos com a mesma legislação.

Mais recentemente, o Ministério da Cultura implementou mudanças por meio de uma nova instrução normativa que incluiu tímidos incentivos para ampliar a captação para projetos fora do eixo.

Mas deixando o debate das normas um pouco de lado, a crença e as propostas apresentadas a seguir centram-se na possibilidade de aperfeiçoar o funcionamento da Lei Rouanet com atitudes concretas de gestores, patrocinadores e empreendedores culturais. A tentação de resolver as práticas por mudança na Lei ou por Decreto é grande, mas não me parece tão efetiva como a mudança das práticas dos atores envolvidos. E por que não provocar cada um desses atores para iniciativas que poderiam adotar para que o investimento cultural via lei Rouanet ficasse melhor distribuído?

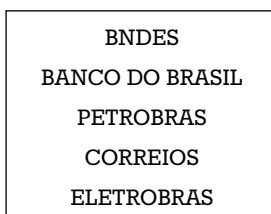
Nesse sentido, foram elencadas sugestões para quatro destinatários: Governo Federal, Governos locais (estaduais e municipais), Patrocinadores e Empreendedores Culturais.

GOVERNO FEDERAL

1. Revisão da distribuição do Investimento das Estatais

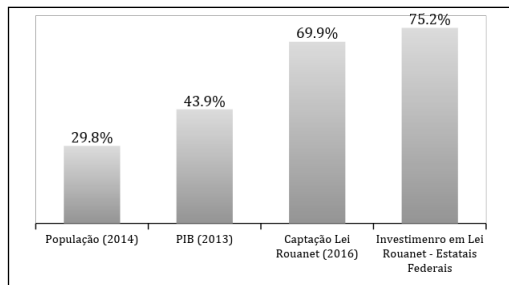
Começando pelo exemplo dentro de casa: as estatais federais precisam se tornar referência para o setor privado quando se trata de distribuição de recursos pelo Brasil. Não se trata de “baixar” um decreto que obrigue que o façam de acordo com esse ou aquele indicador, mas, sim, de um processo de coordenação dentro do Governo.

As cinco maiores estatais federais, quando consideramos o valor investido via Lei Rouanet, foram responsáveis pelo aporte de R\$ 135,4 milhões, montante que representa 11,8% do valor total aplicado no mecanismo em 2016.



O montante investido pelas estatais não seria suficiente para resolver todo o problema da distribuição dos recursos, mas sem uma gestão interna ao Executivo Federal coerente com o discurso da necessidade de redistribuição do incentivo fiscal, falta legitimidade ao Governo para propor um pacto com a iniciativa privada (ponto que será abordado como segunda sugestão).

Gráfico 7: Representatividade do Eixo Rio-São Paulo



Fonte: População¹³ e PIB¹⁴ (IBGE) Rouanet¹⁵ (Salicnet). Elaboração do Autor.

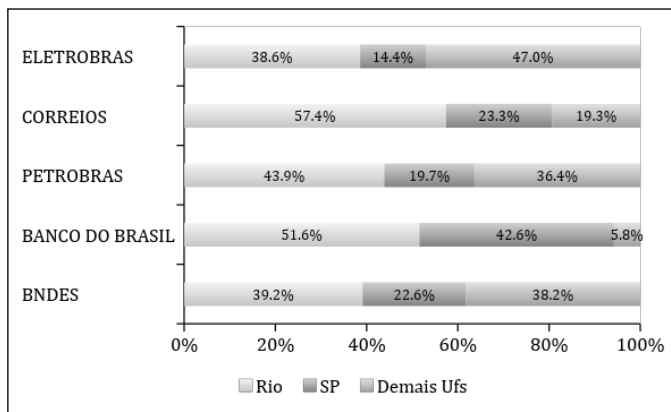
O investimento das estatais apresenta forte concentração no estado do Rio de Janeiro. Mesmo com a capital federal longe do Rio há décadas, o estado segue como principal destino dos recursos das empresas.

.....
13. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. População. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao.html>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

14. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Produto Interno Bruto. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/contas-nacionais/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

15. MINISTÉRIO DA CULTURA. Salicnet. Disponível em: <<http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

Gráfico 8: Distribuição do investimento das Estatais



Fonte: População¹⁶ e PIB¹⁷ (IBGE) Rouanet¹⁸ (Salicnet). Elaboração do Autor.

Se a redistribuição dos recursos das Estatais Federais não terá impacto muito grande na distribuição total, por representar pouco mais de 11% do montante total, o exemplo dado por essas empresas em ação coordenada pelo Ministério da Cultura será fundamental para dar legitimidade ao Governo para articulação com a iniciativa privada.

2. Articulação com grandes investidores

Feito o dever de casa, o Ministério da Cultura ganha legitimidade para articular com os grandes investidores da Lei Rouanet. Novamente não precisamos pensar em qualquer tipo de norma que estabeleça algum tipo

16. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. População. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao.html>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

17. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Produto Interno Bruto. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/contas-nacionais/9088-produto-interno-bruto-dos-municipios.html>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

18. MINISTÉRIO DA CULTURA. Salicnet. Disponível em: <<http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

de obrigação de fazer. Nesse caso, quando estamos discutindo relações com particulares autônomos e independentes, não cabe nenhum tipo de imposição, mas sim o bom debate com grandes investidores para identificação e replicação de boas práticas para aperfeiçoar o funcionamento do principal mecanismo de fomento à cultura do país.

Mas como realizar uma ação coordenada com milhares de patrocinadores que aportam anualmente recursos via Lei Rouanet? A resposta é simples: começando pelos de maior representatividade! 50% do valor investido via Lei Rouanet em 2016 foi decidido por apenas 30 grupos empresariais. Importante considerar que quatro membros do “G30” são estatais federais que já poderiam ter passado por uma etapa prévia de convencimento conforme exposto na proposta l.

**30 maiores grupos empresariais investidores da Lei Rouanet em 2016
(em ordem por valor de investimento)**

ITAÚ	MAPFRE	BRASILPREV
BRADESCO	VIVO	EDP
BNDES	CPFL	SABESP
BANCO DO BRASIL	GLOBO	CORREIOS
CIELO	TRACTEBEL	CARREFOUR
SAMSUNG	RAIZEN	OI
VALE	ULTRAPAR	SULAMÉRICA
CCR	SAFRA	COLGATE PALMOLIVE
		IRB BRASIL
CBMM	AMBEV	RESSEGUROS
SANTANDER	PETROBRAS	BANRISUL

Fonte: Salicnet.¹⁹ Organizado pelo autor.

19. MINISTÉRIO DA CULTURA. Salicnet. Disponível em: <<http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

GOVERNOS LOCAIS (ESTADOS E MUNICÍPIOS)

3. Atração de recursos para territórios

O setor social de uma forma geral precisa aprender a atuar como as áreas de desenvolvimento econômico. Semelhante ao esforço de atração de empresas para o território, as áreas sociais, cultural inclusive, deveriam atuar mais como articuladores de investimentos para seus territórios.

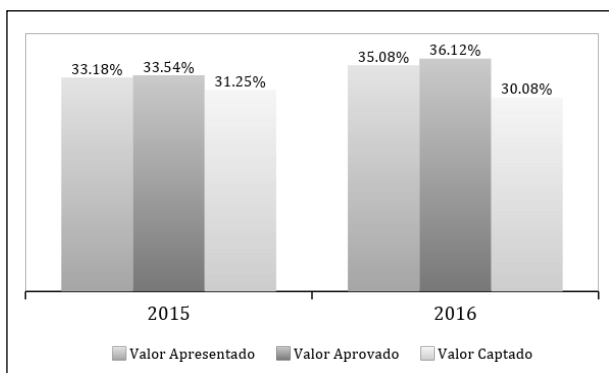
A maior parte das empresas listadas entre as 30 maiores têm atuação nacional, mas acabam realizando o investimento em cultura com grande influência do fator sede, ou seja, investem em projetos de empreendedores situados na mesma localidade do centro de decisão de investimento social das empresas.

Governos Locais têm legitimidade e capital político para equilibrar o jogo a favor de projetos de empreendedores de sua área de atuação. Em alguns momentos podem ajudar até com recursos financeiros que podem não estar disponíveis para os empreendedores para realização de ações teoricamente simples, como uma reunião presencial no escritório do patrocinador. Como bons articuladores, podem se tornar parceiros dos empreendedores locais na captação de recursos.

4. Apoio ao empreendedor cultural

Mas não é apenas a decisão das empresas que parece fazer com que os recursos se concentrem no eixo Rio - São Paulo. Uma análise dos projetos apresentados e aprovados na Lei Rouanet mostra que os empreendedores culturais das demais unidades da federação também estão sub-representados quando analisamos o volume total de projetos apresentados e aprovados.

Gráfico 9: Participação das Unidades da Federação fora Rio-São Paulo na Lei Rouanet



Fonte: Salicnet²⁰ Organizado pelo autor.

Os dados não permitem estabelecer uma correlação entre valor de projetos apresentados por empreendedores e o resultado da captação na etapa seguinte do processo, mas é fato que os Estados fora do Eixo Rio-São Paulo estão sub-representados nesse quesito.

A solução para superação dessa sub-representação poderá se dar por iniciativa própria dos empreendedores sociais, mas pode, também, ser induzida e fomentada pelos governos locais. A ampliação do número de projetos aprovados poderá então ampliar os esforços de captação de recursos e com isso melhorar a distribuição dos recursos.

É possível acreditar que as iniciativas somadas de ampliação da elaboração de projetos, com o apoio político institucional para atração de recursos para territórios, tenham impacto positivo no território que avançar com uma estratégia bem executada nessa área.

.....
20. MINISTÉRIO DA CULTURA. Salicnet. Disponível em: <<http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

PATROCINADORES

5. Redistribuição na agenda

A Lei Rouanet é uma conquista para os empreendedores culturais brasileiros, uma salvaguarda como gosto de definir quando estamos falando em financiamento. Mas é, também, um importante instrumento de comunicação, de construção de imagem que pode e deve ser usado por grupos empresariais. Sendo um mecanismo valioso para todos, precisamos cuidar de sua legitimidade.

O primeiro passo para uma participação efetiva dos patrocinadores na solução do problema da má distribuição dos recursos da Lei Rouanet é a tomada de consciência de que o problema existe e que ele reduz a legitimidade do principal mecanismo de financiamento da Cultura no país.

Grandes investidores em cultura ocupam um lugar estratégico e de muita responsabilidade para o desenvolvimento do setor. Quem decide usufruir de grandes montantes de isenção fiscal precisa assumir junto responsabilidades com a cultura brasileira.

Os grandes investidores podem abraçar um movimento liderado por organizações públicas, seja diretamente pelo Governo Federal ou iniciativas locais descentralizadas. Mas também podem, por conta própria, colocar o tema da distribuição regional dos recursos da Lei Rouanet em uma pauta séria e organizada.

6. Autorregulação e compartilhamento de boas práticas

A excessiva concentração de recursos no eixo Rio-São Paulo alimenta críticas e o problema poderia ser resolvido por iniciativa dos próprios patrocinadores. Como apresentei acima, na ausência de uma iniciativa do gestor federal ou mesmo por antecipação dos patrocinadores, a reunião de grupos empresariais com o compromisso de realizar o investimento de forma

descentralizada pode garantir maior representatividade regional para a Lei Rouanet.

Além da reunião do “G30”, a ampliação da transparência com publicação de relatórios com dados do investimento e a adoção de um indicador que meça o nível de concentração dos recursos poderia servir como bom exemplo a ser seguido por investidores de pequeno e médio porte.

7. Oferta regionalizada como indutor de mais e melhores iniciativas culturais

Anos de vivência profissional, com atividades de captação de recursos, me permitiram ouvir diversas vezes que o problema da concentração se dá pela ausência de bons projetos de fora do eixo ou até mesmo pela ausência de demanda. Como já demonstrado em tópico anterior, existe um déficit de projetos de empreendedores de fora do eixo, mas iniciativas protagonizadas por grandes investidores podem contribuir com a solução.

Em alguns casos, o acesso aos tomadores de decisão do investimento social ainda é um desafio. Nem sempre há informação transparente e disponível de como apresentar projetos, nem mesmo de quais os critérios são utilizados para a escolha. A criação de canais claros para apresentação de propostas já poderá significar a redução de barreiras para empreendedores que não têm relacionamento prévio com grandes patrocinadores.

Um passo além, iniciativas como editais regionalizados bem planejados poderiam funcionar como indutores de novas iniciativas e ainda como mapeamento da produção cultural fora do eixo. Muitos empreendedores simplesmente desistiram de apresentar novos projetos para Lei Rouanet depois de anos de fracasso nas tentativas de captação. A sinalização de fontes concretas de recursos certamente terá impacto na expectativa dos empreendedores e na retomada da apresentação de projetos para a Lei Rouanet.

EMPREENDEDORES CULTURAIS

8. Redes locais para captação de recursos

Se você é um empreendedor cultural e leu as sugestões apresentadas até aqui, evite contar que as iniciativas acima serão implementadas e trate de buscar soluções por conta própria.

Considerando que o objetivo desta reflexão é promover melhor distribuição dos recursos, reduzindo a participação do Eixo Rio-São Paulo no total do recurso captado via Lei Rouanet, obviamente o público-alvo dessa fala são os empreendedores fora desse Eixo.

Se o fator sede é um diferencial para captação de recursos e os grandes investidores estão concentrados, é fundamental que a articulação dos empreendedores seja bem-feita. Nesse sentido, acredito que grupos organizados podem compartilhar custos para apoio à elaboração de projetos e captação de recursos. A demanda pelo apoio político institucional dos governos locais também pode ser objeto desse tipo de ação coletiva. E em grupo, amplia-se também a legitimidade para realizar um bom debate com os grandes patrocinadores que ainda não se envolvem com aquele território.

Considerações finais

A observação atenta da forma como os recursos públicos para área da cultura é aplicada não deixa dúvidas sobre a importância de um mecanismo de incentivo como a Lei Rouanet, que mantém o gestor público federal longe da decisão final sobre a aplicação dos recursos e garante financiamento direto para projetos da sociedade.

Se nesse sentido a Lei Rouanet é uma salvaguarda para o produtor cultural, por outro lado é inegável sua excessiva concentração em projetos do eixo Rio-São Paulo. Esta situação que afeta seriamente a legitimidade do

mecanismo não é um problema sem solução. Contudo, o primeiro passo para o aperfeiçoamento do mecanismo é o diagnóstico adequado da situação.

Neste artigo, foi possível explicitar um pouco do problema e apontar soluções que poderiam ser adotadas pelo Governo Federal, por Governos Locais, por patrocinadores e empreendedores culturais. E por que não, que podem ser adotadas em conjunto?

O certo é que a crise fiscal do Governo Federal não dá sinais de que vai se resolver nos próximos anos e, neste cenário, aperfeiçoar a Lei Rouanet se impõe ainda mais como uma necessidade.

Participação Social e Gestão Cultural: desafios e oportunidades para construção de políticas públicas de cultura

Giordanna Santos¹

Renata Melo²

Quando falamos em “participação social” e “gestão cultural” não há como não lembrarmos, principalmente, da primeira década dos anos 2000, na qual vivenciamos uma gestão cultural participativa em nível federal e com reflexos nos âmbitos estaduais e municipais. Entretanto, isso não quer dizer que antes de 2003 não houvesse experiências participativas no Brasil. Tivemos formas diversas de participação e em diferentes contextos (nacional, regional e local).

.....

1. Pesquisadora do Observatório da Diversidade Cultural (ODC), Pós-doutoranda, Pesquisadora Associada e Professora do Programa de Pós-Graduação em Estudos de Cultura Contemporânea da Universidade Federal de Mato Grosso (ECCO/UFMT). E-mail: giosants@gmail.com.

2. Pesquisadora do Observatório da Diversidade Cultural (ODC), Doutora no Programa de Pós-Graduação Multidisciplinar em Cultura e Sociedade da Universidade Federal da Bahia (Pós-Cultura/UFBA). E-mail: renatanpmelo@gmail.com.

Por exemplo, na década de 1990, em nível federal, existiam os chamados conselhos gestores, nos quais a escolha e atuação da sociedade civil e funcionamento do órgão ocorria de modo diverso das experiências vivenciadas a partir de 2003, com a gestão do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, do Partido dos Trabalhadores (PT). Em nível local, um exemplo de participação ocorreu em São Paulo, quando a filósofa Marilena Chauí assumiu a Secretaria Municipal de Cultura de 1989 a 1992, durante o governo de Luiza Erundina, que na época era do PT. Levando em conta que a participação é um mecanismo previsto na Constituição Federal³, bem como tal princípio fazia parte de seu programa de gestão, a filósofa trabalhou com a concepção do direito à participação por meio de instituições participativas, tais como conselhos e outros espaços de diálogo entre poder público e sociedade civil, como base para o exercício da cidadania cultural. Ou seja, considerou “tomar a cultura como um direito” (CHAUÍ, 1995, p.84). Deste modo, “o projeto cultural colocou-se, portanto, na perspectiva da democratização da cultura como direito à fruição, à experimentação, à informação, à memória e à participação” (CHAUÍ, 1995, p.84). Tal ação, segundo Chauí (1995), foi uma forma de romper com quatro tipos de relação do Estado brasileiro com a cultura: a liberal, a do Estado autoritário, a populista e a neoliberal⁴ (CHAUÍ, 1995, p. 81).

Além disso, na década 1990, o orçamento participativo, também colocado em prática em gestões municipais do PT, é outro exemplo de participação

.....
3. Na Constituição Federal (1988) estão previstos mecanismos de participação direta, como: plebiscito, referendo e iniciativa popular. Plebiscito é uma consulta ao povo, feita previamente, sobre ato legislativo ou administrativo. Referendo também é uma consulta à população sobre matéria de relevância legislativa ou administrativa, porém feita posteriormente à criação de ato legislativo ou administrativo. Já iniciativa popular de lei é a proposição de projetos de lei feita pelos cidadãos. A previsão constitucional está no art. 14, sendo tais instrumentos posteriormente regulamentados pela Lei n° 9.709, de 18 de novembro de 1998.

4. Pode-se considerar, com base nas palavras da autora, que as políticas culturais no Brasil tiveram quatro principais modelos: o liberal identificava a cultura como belas-artes, ou seja, fazendo uma distinção de “alta cultura” e “cultura popular”; o autoritário ou o do Estado autoritário é aquele no qual o Estado produz cultura e é censor da produção cultural da sociedade civil; o populista utiliza da chamada cultura popular, ou aquela produzida pelas culturas indígenas, tradicionais e afro-brasileiras, como identidade nacional e uma versão “popular das belas-artes brasileiras”; por fim, o neoliberal, considera a cultura como produto e evento de massa, tendo como eixo central a privatização das instituições culturais, ou o poder decisório das políticas culturais nas mãos do mercado (setor empresarial) (CHAUÍ, 1995, p.81). Destacamos que nos quatro tipos de relação entre Estado e cultura, há um ponto em comum: a visão colonizadora. Ou seja, a cultura é pensada a partir de um pensamento colonizado, com distinções entre formas ou práticas culturais. Por isso, ao se adotar a ideia de cidadania cultural, rompe-se com a concepção colonizada, ao considerar que todas as produções no campo da cultura são expressões culturais, sem valoração e distinções de classes. Além disso, com a cidadania cultural, a participação dos atores culturais no processo decisório também pode quebrar a hegemonia de saber e poder da classe política dominante.

nas políticas públicas. Ainda nos anos 90, em nível federal, as experiências participativas não foram tão disseminadas em diversas áreas, inclusive na cultura. Entretanto, verifica-se que participação social tem previsão direta e indiretamente na Constituição Cidadã. Não é mesmo?

Desde a promulgação da Constituição Cidadã até início dos anos 2000, observa-se que poucas foram as ações participativas institucionalizadas em nível federal, sejam elas diretamente previstas na Carta Magna ou indiretamente, como as que ocorreram na gestão cultural municipal em São Paulo ou no caso dos orçamentos participativos.

No que diz respeito aos instrumentos de participação com previsão constitucional, nesse período ocorreram apenas três (03) Plebiscitos e um (01) Referendo, sendo um plebiscito ocorrido em 1993 sobre forma e regime de governo; outro plebiscito realizado em 2011, no estado do Pará, sobre possibilidade de desmembramento e criação de mais duas unidades federativas; e, por fim, o terceiro plebiscito aconteceu em 2016, quando, no período das eleições municipais, os Tribunais Regionais Eleitorais realizaram consultas plebiscitárias em municípios de São Paulo e Maranhão. Já o único referendo foi realizado em 2005 e era relativo ao desarmamento.

Quanto às outras maneiras de se participar na vida política no Brasil? No final dos anos 1980 e na década seguinte, a presença da sociedade civil nas políticas públicas se deu muito mais por meio do terceiro setor, que assumiu um papel de executor de políticas culturais por meio de gestões compartilhadas em equipamentos e projetos culturais, e do mercado, que passou a atuar no financiamento cultural por meio dos mecanismos de renúncia fiscal, a exemplo da Lei Rouanet.

Além disso, quando falamos de participação, há diversas formas, como veremos na segunda parte do texto.

É importante ressaltar que, em âmbito nacional, a participação como cidadania cultural passa a ocorrer a partir de 2003, com a gestão do ex-presidente

Luiz Inácio Lula da Silva. Por isso, a grande relevância dos anos 2000 para as políticas culturais no Brasil.

A partir desse contexto contemporâneo, nossa intenção é fazer uma breve discussão sobre a importância da participação na gestão cultural, pois acreditamos que não há política pública de cultura sem a participação social e, principalmente, ressaltar que a participação é um elemento necessário para democracia e para o avanço das políticas públicas no âmbito da gestão cultural.

Mas, afinal, o que é gestão cultural? O que é participação? Qual a importância da participação para a gestão cultural? E como a gestão cultural pode utilizar da participação para construção, execução, desenvolvimento e avaliação de políticas culturais nos diferentes contextos?

Essas são as questões norteadoras a serem debatidas ao longo deste texto, com objetivo de aprofundarmos o conhecimento sobre gestão cultural na teoria e na prática.

Ponto de partida...

Durante algumas décadas do século 20, a área da cultura no Brasil passou por instabilidades, autoritarismos, descontinuidades (RUBIM, 2006; RUBIM, 2007) e, sobretudo, com a falta de institucionalização de suas políticas públicas e até mesmo com ausência de equipamentos culturais, nos mais diversos níveis da federação.

Além disso, quando falamos em gestão cultural, é importante destacar que este é um conceito contemporâneo, que acompanhou a própria evolução do campo cultural, com criação de órgãos gestores, espaços culturais, sua institucionalização e, sobretudo, com a conformação da área em contextos nacional e internacional. Nesse sentido, vale destacar que tivemos um Ministério específico para área cultural apenas nos anos 1980. Ademais, o conceito de gestão cultural também é relativamente recente em esfera internacional, sendo o uso

dessa terminologia mais empregada no contexto ibero americano, a partir dos anos 80 (MENDINHOS, 2012; CUNHA, 2007).

Por isso, antes de compreendermos o que é gestão cultural, em primeiro lugar é importante destacarmos o que é gestão pública, quais são os seus modelos, e principalmente sobre qual tipo de gestão cultural consideramos neste texto.

A gestão pública, como o próprio nome diz, trata-se de administrar e gerir o bem público (planejando, organizando, executando, liderando e controlando), nas mais diversas áreas, tais como econômica, infraestrutura e social de um país, estado ou cidade.

Desta maneira, há três fases ou tipos de administrações públicas, sendo que em cada uma delas o gestor teve um papel e forma de atuação diversas, logo, com diferentes modelos de gestão pública.

1) Administração pública patrimonialista: baseado no Estado absolutista, no qual os patrimônios públicos e privados (do Monarca) se misturavam. Neste modelo, entre algumas características estão corrupção, clientelismos, troca de favores, interesses particulares e privados em detrimento do interesse público (CAMPELO, 2010).

2) Administração pública burocrática surge com os Estados Liberais, sobretudo, após a Revolução Francesa, em contraposição e com intuito de superar os “vícios” da administração patrimonialista. Buscando, assim, assumir um caráter impessoal e formal, tem algumas características como a profissionalização, a hierarquização da estrutura do funcionalismo público, a burocratização dos processos, etc.

3) Administração pública gerencial ou Nova Gestão Pública, surge a partir da II Guerra Mundial e com as próprias mudanças geopolíticas mundiais. Esse modelo de administração é atualmente a utilizada no contexto nacional. A grosso modo, entre algumas características estão: interesse público, responsabilização (*accountability*) das ações do⁵ gestor, descentralização, participação e controle social, transparência, honestidade, liderança e eficiência (CAMPELO, 2010).

Apesar dos dois primeiros tipos de administração pública não se referirem ao contexto contemporâneo, ainda vemos algumas de suas características nas gestões públicas em nível federal, estadual e municipal no Brasil.

Além disso, como pode ser observado, o último tipo de administração pública é a vigente no país, iniciada na década de 90, com a Reforma Gerencial de 1995, executada pelo economista e cientista político Luiz Carlos Bresser-Pereira, durante o governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso.

Deste modo, temos não só um aparato jurídico (Constituição Cidadã) como também uma reforma da administração pública, que atualiza a gestão pública no Brasil, contando com elementos (*accountability* e participação) que reforçam a presença e a colaboração da sociedade civil na administração pública.

Mas e a gestão cultural? Ao falarmos desta terminologia, não se pode compreendê-la apenas como um tipo de gestão (por exemplo, a gestão financeira dos recursos na cultura). Gestão cultural é planejar, construir, executar, controlar e avaliar a área da cultura por meio da gestão estratégica, gestão de pessoas e recursos humanos, gestão financeira, gestão artística e criativa, etc.

.....

5. *Accountability*, como destaca Homerin (2016, p. 3), “desde a introdução do conceito nos debates acadêmicos brasileiros, no começo da década de 1990, até hoje, ainda não se chegou a um acordo sobre a expressão que melhor traduza o conceito em português. Encontram-se, na literatura brasileira, uma variedade de vocábulos que buscam traduzir *accountability*: controle, fiscalização, prestação de contas, responsabilização, entre outros. A escolha por um equivalente em português não é, portanto, aleatória e revela o significado e os limites atribuídos ao conceito. [...] o conceito de *accountability* apresenta um caráter polissêmico e evolutivo intrínseco que dificulta sua tradução não só para português mas para vários idiomas”. De toda maneira, seguindo o argumento utilizado pela autora, com base em Campos (1990, p. 33), quanto mais avançado o estágio democrático, maior o interesse pela *accountability*. Dentre vários outros pressupostos expostos por Campos apud Homerin (1990, pp. 33-34; 2016, p.5), *accountability* requer a participação qualificada da sociedade civil organizada.

Ressaltamos, ainda, que gestão cultural não significa propriamente a gestão em um contexto apenas da administração pública. Ou seja, pode ocorrer a gestão cultural na iniciativa privada, no terceiro setor, em grupos, projetos e equipamentos culturais coordenados pela sociedade civil.

Embora reconhecemos esses tipos, neste texto, nossa perspectiva se volta à gestão cultural aplicada ao setor público, a qual também nomearemos como gestão pública da cultura, e tendo ela a participação social como elemento essencial para o desenvolvimento de políticas públicas de cultura e o aprofundamento democrático.

E, afinal, o que é participação?

O conceito de participação é diverso e está relacionado a vários campos do saber, bem como a diferentes teorias democráticas, sendo que em cada uma delas a participação exercerá maior ou menor importância.⁶

Independente da vertente democrática, para nós, a participação é uma forma de exercer a cidadania, sendo um direito de atuar enquanto ator social no processo decisório das políticas públicas. Para essa atuação, há várias formas de colocar em prática a participação social.

De qual participação estamos falando?

Como vimos apresentando, a participação apresenta várias formas de ser exercida, assim como há diversos conceitos. O ponto crucial é: qual conceito adotar? Trazemos neste texto algumas conceituações referentes ao tema, mas

.....

6. A democracia é vista a partir de várias vertentes ou teorias, tais como: teoria democrática participativa ou participacionista, na qual a participação exerce papel central para aprofundamento democrático; teoria da democracia representativa, no qual a participação se dá a partir da escolha de representantes democraticamente eleitos para exercer mandatos eletivos (presidente, senadores, deputados, vereadores, etc.); teoria democrática deliberativa, na qual, grosso modo, a participação tem como chave a deliberação e o debate entre os diferentes atores sociais a fim de se chegar a um consenso, uma decisão comum.

também analisaremos qual a participação que foi adotada nas políticas culturais no contexto contemporâneo.

Seguindo essa linha de pensamento, no Brasil a participação social ganhou maior respaldo a partir da redemocratização e com a Constituição Federal de 1988, que, por meio de muitas lutas e conquistas, estabeleceu a democracia representativa como regime de governo e, além da existência de representantes escolhidos pelo povo nos poderes Legislativo e Executivo, também contemplou a possibilidade de participação cidadã direta por meio de instrumentos como o plebiscito, referendo e iniciativa popular de lei.

A partir da Constituição Cidadã, iniciou-se um período de institucionalidade participativa, que estimulou a realização de conferências, planos, conselhos e consultas públicas, além de variadas outras formas de participação. Estes espaços e instrumentos participativos realmente passam a ter maior importância a partir de 2003, com a chegada do PT ao poder executivo federal. Especificamente no período que envolveu os dois mandatos do Presidente Lula (2003-2006 e 2007-2010), abriu-se a oportunidade de uma maior participação cidadã posto que uma das marcas de seu programa de governo foi exatamente a abertura ao diálogo e a aproximação do Estado com a sociedade civil, no intuito de fazer valer os princípios da democracia participativa, bem como a construção conjunta de políticas públicas.

Dessa maneira, a participação colocada em prática no contexto brasileiro contemporâneo está embasada pelos princípios constitucionais e pela democracia participativa, a qual considera a participação dos cidadãos não só como uma forma direta de exercício da cidadania, mas também com um caráter educador e emancipador (PATEMAN, 1992; MACPHERSON, 1978, 2009). Ou seja, quanto mais os cidadãos participarem da vida política de um território ou localidade, mais eles verão suas contribuições executadas e, assim, tornar-se-ão mais aptos a deliberar (PATEMAN, 1992).

Dentre alguns autores nacionais que pesquisam a temática, Lavallo (2011) é um dos que faz uma análise do conceito e diz que a participação não é uma categoria analítica da teoria democrática e que ela se desenvolve muito mais

como uma categoria prática, isto é, destinada a dar sentido às mobilizações da sociedade civil em prol de direitos (MELO, 2016). Nesse sentido, a participação surge não só para legitimar os atos do governo, mas também para fortalecer a democracia e aproximar cidadão e Estado.

Ainda com relação a esse conceito, Lavalle (2011, p. 33) observa que um dos desafios é definir participação, sobretudo, no que diz respeito a avaliar os impactos práticos das instituições participativas. O autor (LAVALLE, 2011, p.33) diz ainda que deste conceito é possível extrair alguns entendimentos diferentes:

- 1) o de que seria uma categoria nativa da prática política de atores sociais;
- 2) o de que seria uma categoria teórica da teoria democrática com pesos variáveis segundo as vertentes teóricas dos autores;
- 3) e, ainda, o de que poderia também ser considerado um procedimento institucionalizado com funções delimitadas por leis e disposições regimentais.

Além disso, a fim de facilitar a didática sobre a participação, classificamo-la em dois grandes grupos, com base em estudos da área (AVRITZER, 2012; MELO, 2016):

a) Participação popular, considerando-a como “não institucionalizada” e que contempla associações comunitárias, recreativas, igrejas, movimentos de classe, organizações não-governamentais (ONGs), sindicatos, dentre outras.

b) Participação social, que se refere a formatos institucionalizados, por meio da criação de Instituições Participativas (IP's)⁷, instituídas por meio de leis ou previsão infralegal (decretos, por exemplo) e que funcionam como locais de debate e deliberações acerca das políticas públicas a serem implementadas nos três níveis de governo, contando com a participação de representantes da

.....
7. Avritzer é um dos pesquisadores que adota a expressão instituição participativa, a qual conceitua como “[...] formas diferenciadas de incorporação de cidadãos e associações da sociedade civil na deliberação sobre políticas” (2008, p. 45).

sociedade civil. São eles os orçamentos participativos, conselhos, conferências, planos diretores, consultas públicas, dentre outros.

Apesar de destacarmos essas duas formas de participação, conferindo a cada uma delas a devida importância para uma gestão pública da cultura e o desenvolvimento de políticas culturais democráticas, ressaltamos que para a gestão cultural a participação institucionalizada tem ainda mais relevância, sendo, inclusive, a forma mais utilizada para construção de políticas públicas.

Em resumo, compreendemos a participação social, em sentido amplo, como:

O diálogo entre o governo e a sociedade, no intuito de fortalecer o exercício da cidadania, garantir a execução de políticas públicas que atendam a coletividade e melhorar os níveis de oferta, a qualidade de serviços e o controle dos recursos públicos (MELO, 2016, p.2).

E na área da cultura, qual o panorama de atuação das instituições participativas e seu papel na formulação e implementação de políticas públicas para a área de cultura no Brasil? Quais são essas instituições?

Se fossemos tratar de todas as formas de participação política na área da cultura, poderíamos dizer que esta é uma das áreas com maior volume de mobilização popular no país, tendo em vista o caráter militante do setor, seu viés reconhecidamente político e sua atuação um tanto revolucionária.⁸

Sobre a participação social institucionalizada, como vimos apontando ao longo do texto, observamos que houve, após a Constituição Federal de 1988, uma

.....
8. Vide as manifestações/ocupações em todo o país decorrentes da recente desarticulação do Ministério da Cultura (MinC) pelo então governo interino de Michel Temer em 2016, governo que se estabeleceu por ocasião da aprovação pelo Congresso Nacional da abertura de processo de impeachment imputado à Presidenta eleita Dilma Rousseff. Após assumir a cadeira presidencial, como primeiro ato, através de reforma ministerial, decidiu desarticular diversos ministérios, incluindo o MinC, considerado pelos setores conservadores do poder um grande "calo" em virtude do posicionamento progressista da grande maioria de seus membros. Entretanto, e em especial, pelo caráter político e pedagógico que exerce o referido ministério e por ser este considerado um espaço legítimo de discussões e participação social para o setor, o governo não resistiu à pressão, e, em poucos dias de mobilização dos movimentos sociais e coletivos ligados à área da cultura, decidiu recriar o referido ministério, apesar dos inúmeros pedidos de exoneração de servidores dos seus cargos pelo não reconhecimento desse governo que se materializou através de um golpe institucional. Este fato revela a grande força dos movimentos sociais não institucionalizados em prol da cultura.

mobilização crescente em função da democracia participativa, e, principalmente, a partir de 2003, nas gestões petistas, experimentou-se uma grande intensificação dos mecanismos de participação social em todas as áreas, inclusive na cultura.

Segundo Pogrebinski e Santos (2011, p. 260), verificou-se uma maior adesão às novas práticas participativas e deliberativas tanto no meio acadêmico, pelos estudiosos das teorias democráticas, quanto nas esferas governamentais brasileiras. Os mecanismos participativos - orçamento participativo, conferências, conselhos, referendos, plebiscitos, audiências públicas, etc. - foram completamente estimulados pelos governos comprometidos com o ideário democrático.

Exemplos de participação social

Após essa contextualização e apresentação de conceitos de participação, é preciso também conhecê-la na “prática”. Ou melhor, saber quais são as formas, espaços e instrumentos de participação social, considerando-a como a do tipo institucionalizada. Assim, será possível instituir algumas dessas IPs em sua cidade.

Tendo em vista esse propósito, consideramos neste trabalho a classificação realizada por Avritzer (2008, p. 45), dividindo-a em três tipos de institucionalidade:

- 1) De baixo para cima. Exemplo: Orçamento Participativo.
- 2) Partilha de Poder. Exemplo: Conselhos Gestores e/ou de Políticas, Conferências.
- 3) Ratificação pública. Exemplo: Plano Diretor.

Por conseguinte, com base em alguns autores da literatura acadêmica sobre participação (AVRITZER, 2008 e 2012; PIRES e VAZ, 2010; PIRES, 2011), trazemos aqui principais formas de exercer a participação institucionalizada.

Conselhos

São espaços institucionalizados de participação social, também chamadas de Instituições Participativas (AVRITZER, 2008; 2012) e amplamente instituídas nas gestões petistas a partir de 2003, mas também criadas em contextos locais, sendo que em alguns casos no âmbito municipal essas IPs antecedem o período de 2003.

Nos anos 1990, alguns municípios, principalmente em gestões petistas, criaram essas instâncias participativas em formato diferente de Conselhos Gestores de âmbito nacional e que já existiram em décadas anteriores.

Em nível federal, um dos primeiros conselhos criados nesse período e com base na participação social é na área de Saúde, por conta da criação do Sistema Único de Saúde (SUS).

A ideia da cidadania e participação social nas políticas públicas são marcas fortes e inspiradas na Constituição Cidadã (1988). Destacamos que o modelo conselhistas já estava em atividade desde a década 1930, porém com formato, escolha de representantes da sociedade civil, atuação e finalidades distintas dos órgãos conselhistas contemporâneo.

Assim como ocorreu em outras áreas, a exemplo da Saúde como citamos acima, na área da cultura os conselhos nacionais foram criados a partir de 1930. De acordo com a pesquisadora Luciana Tataçiba (2010, p. 29), há três fases da existência dos conselhos. São elas:

1. Conselho de notáveis: nesse formato as instâncias possuíam uma função meramente “decorativa”, isto é, para dizer que existia um espaço no qual o cidadão poderia opinar nos rumos das políticas nacionais. No entanto, não era qualquer cidadão a integrar esses espaços. Os representantes da sociedade eram escolhidos pelo Governo e eram considerados como “notáveis”, personalidades experientes nas áreas de cada conselho. Por isso, não consideramos esses primeiros conselhos como IPs ou espaços participativos, pois, não havia uma representação social da sociedade

civil feita de maneira democrática, por meio da escolha entre os próprios membros dos grupos sociais. Assim, os primeiros conselhos de cultura são do tipo “notáveis”, tendo sido criado em 1937 o conselho consultivo do Serviço de Patrimônio Histórico, Artístico e Nacional (SPHAN) e em 1938 o primeiro Conselho de Cultura (CALABRE, 2010).

2. Conselhos populares e/ou comunitários: surgem no período da redemocratização e abertura política a partir do final da década de 1970, sobretudo, influenciados pelas lutas dos movimentos sociais pela democracia, abertura política e direitos sociais. Tomam como base a luta sindical, os movimentos sociais, a luta camponesa e dos trabalhadores urbanos, a teoria da Libertação, democracia participativa, criando experiências e formatos participativos em nível local. Surgem, então, os conselhos comunitários, nos quais a população local utilizava esses espaços como canais de comunicação com o poder local (TATAGIBA, 2010). Uma crítica a esses formatos é que, em muitos casos, essas instâncias foram manipuladas ou sofriam interferência dos governos locais (GOHN, 2011; TATAGIBA, 2010).

3. Conselhos gestores ou de políticas: essa fase dos conselhos é inaugurada com a promulgação da Constituição Cidadã (1988), na qual surge a chamada participação institucionalizada ou, em outro ponto de vista, a institucionalização da participação. Podemos observar uma redefinição na arquitetura jurídica-política dos conselhos (TATAGIBA, 2010), ou seja, ganham novos formatos, finalidade, atuação, competência, regras e escolha de representantes da sociedade civil. Esse terceiro período, como já apresentamos, teve uma ampliação da experiência conselheira principalmente a partir de 2003, com a gestão do ex-presidente Lula.

E na gestão cultural? Em âmbito federal, apesar da legislação, que (re) institui experiências participativas ser de 2005, é a partir de 2007 que tivemos a retomada do Conselho Nacional de Política Cultural (Decreto N° 5.520, de 24

de agosto de 2005), sendo este já no formato apresentado na última fase dessa trajetória conselhistas apresentada por Tatagiba (2010).

Esse decreto, que é uma norma infralegal, institui o Sistema Federal de Cultura, que depois passará a ser denominado Sistema Nacional de Cultura (SNC). Trata-se de uma tentativa de institucionalização das políticas públicas de cultura, a exemplo do que ocorreu no início da década de 1990 com a Saúde por meio da criação institucionalizada do SUS.

Ou seja, a participação é elemento crucial do Sistema Nacional de Cultura, por meio de instâncias, instrumentos e instituições participativas, sendo elas: Conferências de Cultura (Nacional, Estadual, Regional, Municipal e/ou Intermunicipal); Comissão Intergestores Tripartite (comissão entre diferentes níveis de gestores - nacional, estaduais e municipais); Planos de Cultura (Nacional, Estadual e Municipais), de construção colaborativa; Conselhos de Cultura (Nacional, Estadual, Municipal e Setoriais), dentre outros elementos dos Sistemas.

Conferências

Assim como os conselhos são elementos do Sistema Nacional de Cultura, as conferências também são pilares do SNC. São espaços de participação, não específicos apenas da área cultural, mas de quaisquer segmentos de políticas públicas em nível nacional, estadual, regional e municipal.

Diferente do que ocorre nos conselhos, nos quais a maioria dessas instâncias elege representantes da sociedade civil por meio de processo eleitoral, nas conferências, sobretudo as de âmbito local, a participação ocorre de modo mais direto.

Quer dizer, os cidadãos que tenham interesse em debater sobre a área de atuação podem integrar esses espaços de escuta pública. No entanto, a metodologia utilizada na última década foi de eleição entre pares, a exemplo do que ocorre com conselhos. Por que? Principalmente, pelo fato de que os governos

estaduais e federal custeavam a ida desses representantes da sociedade civil às conferências nacionais de cultura.

Porém, o formato de conferência nos âmbitos locais propicia a participação direta. Além disso, seu modelo é similar a um fórum, porém é uma participação direta institucionalizada, por estar ocorrendo em espaços institucionalizados, ou seja, escutas públicas organizadas pelo Governo.

Essas instâncias são de grande importância para gestão pública e participativa na cultura, pois favorecem um diálogo direto entre gestores públicos e cidadãos. É uma experiência participativa e colaborativa para se pensar, dialogar, construir e avaliar ações de políticas culturais.

Além desses dois tipos de IPs, na área da cultura há outras formas de participação institucionalizada, como rodas de conversa e/ou escutas públicas, consultas públicas presenciais e/ou virtuais, fóruns setoriais.

Ademais, ressaltamos, ainda, que no âmbito de políticas públicas há outros formatos, tais como Orçamento Participativo e Plano Diretor (AVRITZER, 2008), porém ambos não são experiências que foram aplicadas ao campo da cultura. Salvo as devidas diferenças em cada área, cremos que o tema orçamentário e de construção de planos de cultura foram (e podem ser) pautas em conferências e conselhos.

Reflexões finais

Trouxemos neste texto, algumas noções e reflexões sobre a área de gestão cultural e sobre participação, com intuito de instigar a prática participativa em diferentes contextos de políticas públicas. Acreditamos que quanto mais o gestor se utilizar destes modelos participativos, mais democrática será sua gestão.

Mas é importante garantir a efetividade dessas instâncias. Como fazer isso? Em primeiro lugar, é essencial que se institucionalizem essas instâncias

por meio da criação do Sistema de Cultura e de sua legislação. A lei do Conselho e Sistema, no qual há previsão legal de realização de conferências de cultura, vincula os gestores futuros da pasta a darem continuidade a essa política cultural e a essas instâncias. Em caso de não o fazer, estarão agindo de forma contrária a lei.

Além da institucionalização, a formação de gestores, conselheiros e atores sociais da cultura é essencial para que, cada vez mais, o diálogo seja aprofundado, valorizando assim o bem público, a democracia e a construção conjunta de políticas culturais.

Destacamos também a importância e a necessidade de avaliação dessas políticas e dessas IPs. É com estudos de impactos, indicadores e outros instrumentos para avaliar essas experiências que o processo democrático-participativo irá avançando.

Por fim, é importante compreender que uma gestão cultural participativa será aquela em que o gestor e sua equipe estão abertos ao diálogo com a sociedade e a classe cultural. Para tal abertura, é imprescindível se pensar nesses instrumentos e espaços, mas também em:

- Como criar esses espaços? Institucionalizando-os, com representação paritária e construção do marco legal de forma democrática e não autocrática;
- Como sensibilizar a população a integrar esses espaços? Divulgação e formação. Quer dizer, apostar em canais comunicativos (site, blog, redes sociais), atualizando e garantido a transparência pública das atividades e ações dessas IPs. Além disso, investir em formação para gestores e agentes culturais, para sempre aprofundarem o olhar crítico na cultura, na gestão e na política.

Creemos que quanto maior a transparência e a comunicação, mais recursos e elementos a população terá para dialogar, opinar e construir uma gestão participativa. Quanto mais participarem e reconhecerem que suas demandas têm efetividade nas políticas culturais, mais participarão e, logo, mais democrática será a gestão.

Sugestões de Leitura

Para ficar por dentro da participação no Brasil nos últimos anos, acesse o relatório “A Arquitetura da Participação no Brasil”, disponível por meio do link: <<http://www.inesc.org.br/noticias/biblioteca/noticias/biblioteca/textos/relatorio-arquitetura-da-participacao-social-no-brasil>>, bem como o livro “Efetividade das Instituições Participativas no Brasil: estratégias de avaliação”, organizado por Roberto Rocha C. Pires e disponível no link: <http://ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livro_dialogosdesenvol07.pdf>.

Para obter uma perspectiva mais histórica sobre a participação, inclusive compreender a do tipo não institucionalizada, uma sugestão é conferir alguns textos do livro “Participação popular em políticas públicas: espaço de construção da democracia brasileira”, organizado por Maria do Carmo Albuquerque e disponível no link <<http://www.polis.org.br/uploads/939/939.pdf>>.

Sugerimos também acompanhar textos de discussão, relatório de pesquisa e outros documentos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), no endereço: <<http://www.ipea.gov.br/portal/>>.

Referências

ALBUQUERQUE, Maria do Carmo. (Org.) **Participação popular em políticas públicas: espaço de construção da democracia brasileira**. São Paulo: Instituto Pólis, 2006. Disponível em: <<http://www.polis.org.br/uploads/939/939.pdf>>. Acesso em 22 jun. 2017.

AVRITZER, L. **Instituições participativas e desenho institucional: algumas considerações sobre a variação da participação no Brasil democrático**. Opinião Pública. Campinas, vol. 14, n° 1, p.43-64, jun. 2008.

AVRITZER, L. **A qualidade da democracia e a questão da efetividade da participação: mapeando debate**. In: PIRES, Roberto Rocha C. (org.). **Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação**. v. 7. Brasília: Ipea, 2011.

AVRITZER, L. **Conferências nacionais: ampliando e redefinindo os padrões de participação social no Brasil**. Rio de Janeiro: Ipea, 2012. (Texto de discussão).

BRASIL. Casa Civil. **Constituição Federal**. Brasília, DF, Brasil, 1998.

BRASIL. Decreto nº 5.520. **Institui o Sistema Federal de Cultura**. Brasília, DF, 2005.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Portaria nº 28. Publica Regimento Interno do Conselho Nacional de Política Cultural**. Brasília, DF, 2010.

CALABRE, Lia. **Políticas Culturais no Brasil: história e contemporaneidade**. Fortaleza, Brasil: Banco do Nordeste do Brasil, 2010.

CHAUÍ, Marilena. **Cultura e democracia**. In: *Crítica y emancipación: Revista latinoamericana de Ciencias Sociales*. Buenos Aires: CLACSO. Ano 1, n. 1, jun., 2008. Disponível em: <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/secret/CyE/cye3S2a.pdf>>. Acesso em 28 mar 2017.

CHAUÍ, Marilena. **Cultura política e política cultura**. *Estudos Avançados*. vol. 9, n. 23, 1995.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. **Administração Pública no Brasil: Ciclos entre Patrimonialismo, Burocracia e Gerencialismo, uma simbiose de modelos**. Ci. & Tróp. Recife, v.34, n. 2, p. 297-324, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/viewFile/871/592>>. Acesso em 25 mai. 2017.

CUNHA, Maria Helena. **Gestão cultural: profissão em formação**. Belo Horizonte: DUO Editorial, 2007.

GOHN, Maria da Glória (org.). **Conselhos gestores e a participação sociopolítica**. São Paulo: Cortez, 2011.

HOMERIN, Janaina Camerin. **A impossível tradução do conceito accountability para português**. 2016. 22f. Trabalho individual - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, FGV, 2016. In: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/17707/MPGPP_Trabalho_individual_Janaina_Homerin.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 28 jun. 2017.

LAVALLE, A. **Participação: valor, utilidade, efeitos e causa**. In: PIRES, Roberto Rocha C. (org.). **Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação**. v. 7. Brasília: Ipea, 2011.

MACPHERSON, C. B. **A democracia liberal: origens e evolução**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

MACPHERSON, C. B. **La democracia liberal y su época**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

MELO, Renata Nunes Pereira. **"Participação" em foco: Um breve panorama da participação social nas políticas públicas de cultura no Brasil**. Anais do XII Encontro de Estudos Multidisciplinares de Cultura (ENECULT), ENECULT, Salvador, Bahia, 2016.

In: <<http://www.cult.ufba.br/enecult/anais/2894-2/>>, Acesso em 20 mai. 2017.

MENDINHOS, Leonor da Silva. **Modelos de gestão cultural: Avaliação do impacto no funcionamento das instituições e equipamentos culturais**. Dissertação de Mestrado. Escola das Artes da Universidade Católica Portuguesa Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas, 2012

In: <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/15778/1/LeonorMendinhos_%20Dissertacao.pdf> Acesso em 20 jun. 2017.

PATEMAN, C. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PIRES, R. R. C.; VAZ, A. C. N. **Participação faz a diferença? Uma avaliação das características e efeitos da institucionalização da participação nos municípios brasileiros**. In: AVRITZER, L. (org.). **A dinâmica da participação local no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2010.

PIRES, Roberto Rocha C. **Efetividade das instituições participativas no Brasil: estratégias de avaliação**. v. 7. Brasília: Ipea, 2011.

POGREBINSCHI, T., SANTOS, F. **Participação como representação: O impacto das conferências nacionais de políticas públicas no congresso nacional**. DADOS - Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, 2011, vol. 54, n° 3, p. 259-305.

POLIS/INESC. **Projeto de Pesquisa Governança Democrática no Brasil Contemporâneo: Estado e sociedade na construção de políticas públicas: a arquitetura da participação no Brasil: avanços e desafios**. Relatório Final. Polis/Inesc, São Paulo, 2011.

TATAGIBA, L. **A democracia gerencial e suas ambivalências: participação, modelos de gestão e cultura política**. Campinas: Unicamp, 2003. Tese (doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, 25 fev. 2003.

TATAGIBA, **Os Conselhos e a Construção da Democracia no Brasil: um rápido balanço de duas décadas de participação conselhistas**. In: Albino RUBIM, Taiane FERNANDES & Iuri RUBUM (Org.). **Políticas culturais, democracia e conselhos de cultura**. Salvador: EDUFBA, 2010.

Política Cultural e Gestão nas Culturas Populares

Jocastra Holanda Bezerra¹

Este texto propõe contribuir para a reflexão acerca da política cultural e da gestão no campo das culturas populares. A princípio, iniciamos pela definição de “cultura popular”, a partir de como este conceito é compreendido e apropriado na política pública de cultura. Para isto, utilizamos os principais documentos nacionais e internacionais que regulam as ações de proteção e promoção das culturas populares. Na sequência, apresentamos um breve panorama do processo de institucionalização de políticas públicas para as culturas populares no Brasil. Para finalizar, levantamos alguns aspectos e desafios para se pensar a gestão cultural nas culturas populares no âmbito das dimensões simbólica, social e econômica do conceito de cultura adotado pelo Ministério desde 2003.

.....
1. Mestre em Políticas Públicas e Sociedade pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), Produtora Cultural na Universidade Federal do Ceará (UFC), pesquisadora integrante do Observatório da Diversidade Cultural (ODC). E-mail: jocastrahb@gmail.com.

Antes de entrar nessas questões, cabe definir o que entendemos por política cultural, política pública de cultura e por gestão cultural.

A política cultural compreende o conjunto de intervenções realizadas pelo Estado, instituições civis e grupos comunitários, no sentido de que ela só pode ser pensada enquanto ação coletiva (CANCLINI, 1987). Política cultural também tem uma concepção mais estratégica, política e simbólica, que envolve lutas e relações de poder no interior de um campo cultural capaz de produzir discursos, conceitos, saberes e significados simbólicos (MCGUIGAN apud BARBALHO, 2007). Nesta perspectiva, além de uma ordem prática, a política cultural também atua na definição e circulação de discursos e conceitos como o de cultura, culturas tradicionais e populares, e culturas populares, redefinindo assim as condições de hegemonia político-cultural.

Por política pública de cultura, como compreendem alguns autores, entende-se as políticas que incluem de imediato no debate a pluralidade de atores das políticas culturais. Para Albino Rubim (2007, p.11) essa concepção propõe uma relação mais democrática no âmbito político, pois “somente políticas submetidas ao debate e crivo públicos podem ser consideradas substantivamente políticas públicas de cultura”. Rubim (2007) também ressalta que público não deve ser visto como sinônimo de Estado. Portanto, na perspectiva das políticas públicas, da governança da sociedade, a política pública de cultura pode ser desenvolvida por uma pluralidade de atores político-sociais, não somente o Estado.

A gestão cultural ou gestão da cultura, por sua vez, tem um sentido mais restrito a uma tarefa administrativa, estratégica e gerencial, visando promover a produção, a distribuição e o uso da cultura. Em outros termos, a gestão cultural pode ser definida como um conjunto tático de ações, oriundas dos saberes administrativos, aplicadas para gerir os princípios definidos pela política para o setor da cultura (BARBALHO, 2005). Contudo, não pretendemos trabalhar com a concepção da ordenação, gerencialista ou tecnicista do fazer cultural no campo das culturas populares. De outro modo, gostaríamos de refletir aqui a partir de uma perspectiva política da gestão da cultura. Ou seja, partir de algo que

antecede e que dá sustentação estratégica e simbólica à gestão cultural, isto é, a política cultural.

1. O que é cultura popular?

São muitas as definições, dissonantes e convergentes, para o conceito de cultura popular - noção esta que vem sendo construída, diacrônica e sincronicamente, por distintos grupos políticos, sociais e culturais -, o que está longe de formar uma noção única e bem definida. Não cabe aqui pormenorizar as análises sobre a polissemia de sentidos desse conceito. O que nos interessa é entender os sentidos da cultura popular que perpassam os discursos do campo da política cultural. A compreensão do significado atribuído ao conceito se faz importante, pois é o que vai delimitar o alcance e o campo de abrangência das políticas culturais e da gestão neste segmento cultural.

A partir de meados do século passado, a cultura deixou de ser objeto exclusivo das formulações antropológicas e passou a assumir uma crescente centralidade nos projetos de desenvolvimento e de construção da cidadania. Neste contexto, a cultura e, mais especificamente, a cultura popular, ganhou evidência nos discursos e ações de inúmeros outros agentes sociais, sobretudo na administração pública, no setor privado e nas agências internacionais. Tal processo acabou por evidenciar a demanda pela criação e o fortalecimento de políticas culturais.

A Unesco é o organismo internacional que se tornou o catalisador das discussões e o responsável pela implementação de uma série de medidas que defendem a elaboração de políticas culturais. O discurso da Unesco vai se fundamentar, sobretudo, da defesa e proteção das culturas “ameaçadas” pelos processos da globalização - mercantilização e homogeneização - das quais as culturas populares ganham evidência, e acionando a cultura como estratégia para o desenvolvimento social e econômico das nações (ALVES, 2011).

A natureza normativa da Unesco tem operado no sentido de promover o alargamento do conceito de cultura a partir de uma noção antropológica, que incorpora a experiência vivida e o saber acumulado, internalizado e transmitido nas práticas cotidianas. No que diz respeito à definição de cultura tradicional e popular, esta aparece, pela primeira vez, em um documento internacional, na carta de Recomendação sobre a Salvaguarda da Cultura Tradicional e Popular, de 1989, nos seguintes termos:

A cultura tradicional e popular é o conjunto de criações que emanam de uma comunidade cultural, fundadas na tradição, expressas por um grupo ou por indivíduos e que reconhecidamente respondem às expectativas da comunidade enquanto expressão de sua identidade cultural e social; as normas e os valores se transmitem oralmente, por imitação ou de outras maneiras. Suas formas compreendem, entre outros, a língua, a literatura, a música, a dança, os jogos, a mitologia, os rituais, os costumes, o artesanato, a arquitetura e outras artes (UNESCO, 1989).

Esta definição se aproxima da noção antropológica de cultura, entendida como a totalidade de hábitos, crenças, valores e tradições de uma determinada comunidade. A noção também traz as ideias de tradição e autenticidade, associadas às categorias de diversidade, identidade cultural e patrimônio cultural imaterial, como inerentes às culturas tradicionais e populares. A definição abrange uma diversidade de grupos culturais (como cantadores, artesãos, foliões, artistas populares, cordelistas, entre outros), as comunidades tradicionais (como povos de terreiro, grupos religiosos, pescadores artesanais), as diversas manifestações e expressões da cultura tradicional e popular, tais como a literatura, as línguas, as danças, os jogos, as mitologias, os ritos, os costumes e outras artes.

Além da carta de Recomendação, dois instrumentos mais recentes da Unesco, a Convenção para a Salvaguarda do Patrimônio Cultural Imaterial (2003) - que reconhece as práticas, representações, expressões e manifestações culturais como patrimônio imaterial - e a Convenção Sobre a Proteção e a Promoção da Diversidade das Expressões Culturais (2005), constituem os referenciais básicos das ações realizadas no Brasil.

No Brasil, especialmente a partir de 2003, a defesa e promoção das culturas populares passou a ser feita por meio de uma ampliação conceitual em consonância com o preconizado pela Unesco. O Plano Nacional de Cultura (PNC) traz a seguinte noção de cultura popular:

Os grupos de cultura popular estão presentes em todo o território nacional, possuem necessidades específicas e estão em constante transformação. A todo momento suas manifestações estão sendo retraduzidas e reapropriadas por seus próprios criadores (MINC, 2012, p.34).

Segundo o PNC, a cultura popular se referente às “maneiras de ser, agir, pensar, e se expressar dos diferentes segmentos da sociedade, observadas tanto em áreas rurais quanto urbanas. O campo engloba, portanto, do artesanato e das festas populares aos movimentos de cultura de jovens das periferias” (MINC, 2008, p.39). O PNC traz ainda uma distinção entre cultura popular e a noção de povos e comunidades tradicionais:

São considerados povos e comunidades tradicionais aqueles que usam territórios e recursos naturais para sua reprodução cultural, social, religiosa, ancestral e econômica. Em sua vida cotidiana utilizam conhecimentos, inovações e práticas gerados e transmitidos pela tradição (MINC, 2012, p.34).

Este conceito mais específico entende as culturas como expressões e modos de vida de uma dada coletividade ancorada na tradição, como expressão dos modos de vida, motivações, crenças religiosas, valores, práticas, rituais. Embora evoque certo tradicionalismo, a definição reconhece traços de transformação presente nessas práticas culturais quando afirma que as “inovações e práticas” são “transmitidas pela tradição”. A definição compreende os povos de cultura cigana, povos indígenas, quilombolas, povos de terreiro, comunidades tradicionais pantaneiras, pescadores, caiçaras, entre outros.

O Plano Setorial para as Culturas Populares (PSCP), principal documento que delimita as políticas e ações para este segmento, traz uma conceituação mais

densa a respeito da cultura popular. De acordo com o PSCP, as culturas populares são grupos sociais culturalmente diferenciados que constituem:

Construções culturais específicas da formação e desenvolvimento das classes populares (trabalhadores do meio urbano e rural, setores artesanais e de pequenas indústrias e oficinas, pequenos comerciantes, setores de serviço etc.) de acordo com seus modos de vida, necessidades, formas de relação e organização social, valores, concepções e meios de expressão, criação e recreação (MINC: SID, 2010, p.28).

O PSCP expõe ainda que a cultura popular é plural, expressa assim uma pluralidade de comportamentos, práticas sociais, modos diferentes de se organizar e viver. Além disso, rompe a dialética tradição/transformação, vistas não como antagônicas, mas como complementares e integrantes do caráter dinâmico da cultura.

Culturas populares não são algo estático, definitivo, mas estão inseridas em um processo contínuo de transformação, sendo retraduzidas e reapropriadas pelos seus próprios criadores, segundo rupturas ou incorporações entre a tradição e a modernização. Isto possibilita a construção e afirmação de novas identidades, que evidenciam o novo lugar social que esses criadores buscam afirmar frente à sociedade (Id., p.9).

O Plano Setorial traz ainda a definição de cultura popular semelhante à noção de folclore, com a qual trabalha o Centro Nacional de Folclore e Cultura Popular (CNFCP/Iphan):

O conjunto de criações culturais de uma comunidade, baseado nas suas tradições expressas individual ou coletivamente, representativo de sua identidade social. Constituem-se fatores de identificação da manifestação folclórica [popular e tradicional]: aceitação coletiva, tradicionalidade, dinamicidade e funcionalidade (Id., p.54).

Contudo, ressalta-se que o folclore, historicamente associado à cultura popular, sofreu um deslocamento significativo e praticamente não aparece nas atuais formulações conceituais das políticas públicas para as culturas populares.

Este deslocamento busca evitar interpretações conservadoras que o termo folclore adquiriu, isto é, como uma visão “congelada” das culturas populares.

Observamos assim uma atualização do discurso da política cultural acerca da cultura popular, revelando toda a complexidade que o termo suscita, sobretudo no que diz respeito ao redimensionamento das fronteiras entre o tradicional e o moderno, e tendo as culturas populares como significativas representantes do patrimônio cultural, das identidades e da diversidade cultural brasileira.

2. Política cultural e culturas populares na institucionalização de políticas públicas de cultura no Brasil

O “popular” sempre esteve atrelado à controversa construção da nacionalidade e da identidade cultural brasileira ao longo do processo de institucionalização das políticas públicas de cultura no Brasil. Entender as principais iniciativas e transformações operadas ao longo desse processo é importante para nos permitir compreender o cenário atual da política cultural e, mais especificamente, as políticas culturais voltadas para a cultura popular.

Até meados de 1930, o Brasil não possuía um campo de políticas culturais minimamente estruturado, embora os primeiros passos nesse sentido tenham acontecido com a vinda da Corte Real em 1808 (BARBALHO, 2009). É somente com o governo Vargas (1930 a 1945), que a ação político-cultural do Estado toma características de atuação, abrangência e estruturação a ponto de se configurar como política pública.

A questão de ordem nesse período se caracteriza pelo ideário nacionalista, pelo desejo de construção e valorização da nacionalidade a partir de uma pretensa “identidade nacional”. O popular, ou o folclore, funciona nesse momento como símbolo da cultura nacional e como força de união entre as diversidades regionais e de classe. O Estado, portanto, direciona a ação do governo para a valorização da cultura popular transformada em símbolo da cultura

nacional. Contudo, esse popular é “retirado do local onde é elaborado, ocultando assim as relações sociais das quais é produto”, e concebido a partir de uma visão romântica e destituída de contradições e conflitos (BARBALHO, 2007, p.41).

A presença de Gustavo Capanema à frente do Ministério da Educação e Saúde (1934 a 1945), e, mais substancialmente, a atuação de Mário de Andrade no Departamento de Cultura da Prefeitura de São Paulo (1935 a 1938), são significativos para a política cultural no governo Vargas. Mário de Andrade, por seu ideário e atuação, teve ressonância e importante papel na estruturação das políticas públicas de cultura em âmbito nacional. Entre suas principais ações, está a criação da Sociedade de Etnografia e Folclore (1936 a 1939), centro de estudo científico e formação de folcloristas; e a elaboração do projeto original que criou o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), em 1937 - o principal órgão na história do reconhecimento e preservação do patrimônio brasileiro. O projeto político-cultural de Mário de Andrade já apontava questões que norteiam as políticas culturais no Brasil contemporâneo, como o conceito de viés antropológico e amplo de cultura (incluindo as culturas populares) e o patrimônio intangível ou imaterial.

O período democrático que se segue após a Era Vargas (1945 a 1964), é marcado pela frágil presença do Estado na direção e formulação da política cultural, com exceção de algumas ações, entre as quais se destacam, para o nosso interesse, as criações do Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB), com seu ideário desenvolvimentista, da Comissão Nacional de Folclore (CNFL), em 1947, no âmbito do Instituto Brasileiro de Educação, Ciência e Cultura (IBECC) e da Campanha de Defesa do Folclore (1953).

A articulação entre a Comissão Nacional de Folclore, a Campanha de Defesa do Folclore e o Movimento Folclórico representou o período de maior vitalidade do folclore no Brasil, com a formalização dos estudos acadêmicos e a criação de museus em diversos estados no país (CORREA, 2012). Paradoxalmente, é a partir dos anos 1950, com o projeto e a ideologia desenvolvimentistas, que a noção de folclore passa a ser sinônimo de atraso cultural e adquire um significado

negativo. Deste modo, começa a ser formulada uma distinção entre folclore e cultura popular na política cultural (ORTIZ, 2006; ALVES, 2011).

Importante destacar que, entre os anos 1940 e 1960, emerge uma série de movimentos populares de cultura, que tiveram significativo impacto sobre a produção cultural no país e a distinção conceitual entre folclore e cultura popular. Entre eles, destacam-se os Centros Populares de Cultura (CPCs), da União Nacional dos Estudantes (UNE), o Cinema Novo e as experiências teatrais do Teatro Arena e o Teatro Oficina. Esses movimentos, formados por artistas-intelectuais e grupos políticos-culturais, assim como o Movimento Folclórico Brasileiro, tiveram, cada um numa ordem específica, contribuições significativas para a construção discursiva da cultura popular, seja a partir de uma perspectiva encantada e idealista dos folcloristas, a partir da conscientização transformadora do popular como foi proposto pelos CPCs, ou pela politização da cultura popular pelos isebianos² (ALVES, 2011).

Com a instauração do governo militar, em 1964, há uma retomada do dirigismo do Estado no campo das políticas culturais. A questão de ordem é a integração simbólica do país através da reprodução e legitimação da ideologia oficial com a circulação de bens simbólicos (filmes, músicas, e livros) nos meios de comunicação, que estavam sob rígido controle do Estado. Essa política de integração simbólica estava atrelada à ideia de identidade nacional, que reivindicava o “resgate” de uma “cultura brasileira autêntica” ligada à formação de um mercado nacional de bens simbólico-culturais.

Nesse contexto, destaca-se a criação da Fundação Nacional das Artes (Funarte), em 1975, que deu importante apoio à preservação dos valores culturais das manifestações artísticas e tradicionais. Em 1979, a instituição passa a estar vinculada à Campanha de Defesa do Folclore Nacional, restaurada como Instituto Nacional do Folclore – e que mais tarde passa a se chamar Centro Nacional de Folclore e Cultura Popular (CNFCP).

.....
2. Intelectuais ligados ao Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB).

Também em 1975, na direção do Centro Nacional de Referência Cultural (CNRC), Aloísio Magalhães defende um conceito mais abrangente de cultura, com atenção prioritária às culturas tradicionais e populares. Quando assume em 1979 a direção da Fundação Nacional Pró-Memória, Magalhães aciona a noção de bens culturais com a qual pretendia identificar manifestações e saberes populares, como o artesanato, as tecnologias tradicionais, as artes e ofícios populares. O seu trabalho amplia e atualiza a questão patrimonial, considerando não só os bens materiais (móveis e imóveis), mas privilegiando a produção coletiva, os saberes, fazeres, comportamentos e expressões populares como patrimônio cultural brasileiro (BOTELHO, 2007; RUBIM, 2007; CORREA, 2012).

Com o fim da ditadura militar, inicia-se o processo de redemocratização do país (1985 a 1993) em meio a um ciclo de sucessivas crises financeiras, que revela um cenário de profundas desigualdades econômicas e sociais. No campo das políticas públicas de cultura há um esvaziamento de recursos públicos e o desmonte de importantes instituições culturais. Por outro lado, passa a existir uma contínua transferência para o setor privado da responsabilidade de incentivo à produção cultural. Nesse cenário, é criada a primeira lei de incentivo à cultura no Brasil, em 1989, a Lei Sarney, que será sucedida pelas Leis Rouanet e do Audiovisual, privilegiando o financiamento dos projetos da sociedade civil pelo mercado, por meio do mecanismo da renúncia fiscal.

Neste contexto, há um declínio do interesse do Estado pela cultura popular, o que se comprova pelas poucas referências a esse segmento nas políticas culturais dos governos Sarney, Collor, Itamar e Fernando Henrique Cardoso. Um dos poucos registros encontrados se refere ao Programa Artesanato Solidário, que fazia parte do Comunidade Solidária, projeto de combate à exclusão social e à pobreza, criado em 1995, pela primeira dama Ruth Cardoso.

Paradoxalmente, nesse período realiza-se o Seminário do Patrimônio Imaterial: Estratégias e Formas de Proteção, organizado pela superintendência do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) do Ceará, em 1997, que teve como principal resultado a constituição do Grupo de Trabalho

Patrimônio Imaterial, responsável pela formulação do Programa Nacional do Patrimônio Imaterial em 2000.

Outra ação importante é a Política de Cidadania Cultural, da Secretaria de Cultura de São Paulo, que teve como mentora a filósofa Marilena Chauí, na gestão de Luiza Erundina (PT), entre 1989 e 1992. A política de Cidadania Cultural herdou de Mário de Andrade a definição alargada de cultura, na sua concepção antropológica, e buscou construir uma política democrática para a inclusão de novos sujeitos sociais, com forte identificação com as culturas das classes trabalhadoras, das classes populares, com as culturas dos excluídos. Defendia a cultura como direito dos cidadãos e trouxe novas perspectivas para se pensar a cultura e a política cultural, influenciando fortemente o projeto de construção de uma nova política cultural no governo Lula (2003 a 2010) (CHAUÍ, 2006).

A partir de 2003, com o início do governo Lula, tem-se uma nova retomada das políticas públicas de cultura para culturas populares, que corresponde ao discurso mais amplo do governo de inclusão de novos sujeitos sociais (classe trabalhadora, segmentos marginalizados, minorias sociais etc.).

Essa retomada também se relaciona fortemente ao cenário internacional, onde, sobretudo, no pós-guerra, ganha força um movimento global que reivindica a regulamentação e normatização para o campo da cultura. A revalorização das culturas populares na política cultural também está atrelada aos processos contemporâneos de globalização que impulsionam a importância da cultura local, do tradicional e do popular. Contudo, é preciso reconhecer que esse processo também é permeado por contradições e paradoxos para a própria afirmação das culturas populares, uma vez que essas culturas negociam formas e estratégias de afirmação de suas identidades, assim como são apropriadas econômica e simbolicamente por um discurso de valorização de autenticidade das tradições.

Nesse cenário, inicia-se uma nova fase da política cultural no Brasil, na qual o Estado brasileiro fala sobre a identidade nacional agora pluralizada a partir de sua riqueza de identidades locais e da diversidade cultural. Com Gilberto Gil e posteriormente Juca Ferreira à frente do Ministério da Cultura (MinC), reforça-se a responsabilidade do Estado por todas as esferas da produção cultural da

sociedade brasileira, na sua diversidade de manifestações em suas matizes étnicas, religiosas, de gênero, regionais, além de impulsionar a dimensão cultural do desenvolvimento.

Interessante ressaltar, como dito anteriormente, a atualização discursiva em relação às culturas populares, na qual o MinC buscou romper com as hierarquias das concepções de cultura popular e erudita, assim como com a assimilação do conceito de cultura popular à noção engessada de folclore. A política cultural também passou a adotar, em seu discurso, o uso plural da palavra cultura popular, assim como reconhecer o caráter dinâmico necessário à continuidade, às reinvenções culturais e à transformação das tradições.

A gestão do MinC passou por uma ampla reestruturação institucional, através da criação de secretarias, implementação de programas e ações descentralizadas. Entre as novidades, também se inaugurou um novo modelo de elaboração de políticas culturais por meio do amplo diálogo e participação da sociedade civil, com a realização de seminários e conferências em todo o país. Esse novo cenário revela uma etapa importante especialmente no que se refere a uma relação mais democrática no âmbito do que podem ser consideradas substantivamente as políticas públicas de cultura no Brasil (RUBIM, 2007).

Na reestruturação do MinC, para o nosso interesse, o Centro Nacional de Folclore e Cultura Popular (CNFCP), representante tradicional dos campos das culturas populares e do folclore, saiu da competência da Funarte e passou a ser autarquia do Iphan. Essa mudança sinalizou uma compreensão das manifestações folclóricas e populares mais voltadas para a ótica patrimonial (CORREA, 2012). Deste modo, o CNFCP e o Departamento de Patrimônio Imaterial (DIP/Iphan) passaram a ser responsáveis pelas ações de preservação da memória e salvaguarda de grupos e expressões da cultura popular.

As culturas populares também foram contempladas em outras secretarias na estrutura organizacional do MinC, como, por exemplo, pela Secretaria da Identidade e da Diversidade Cultural (SID), responsável pela realização de seminários e editais destinados às expressões populares; e pela Secretaria de Programas e Projetos Culturais (SPPC), que, através do Programa Cultura Viva e

da ação Ponto de Cultura, abriu amplo espaço para as culturas populares; e por meio da Ação Griô, que promoveu o diálogo de mestres populares com espaços formais e não formais de educação. Além destes, também é emblemática a atuação do Programa Nacional do Patrimônio Imaterial (PNPI).

A SID realizou dois importantes Seminários de Políticas Públicas para as Culturas Populares, que reuniu as demandas, estabeleceu metas e prioridades para essas culturas, iniciando assim um processo mais democrático de participação dos segmentos da cultura popular na elaboração de políticas públicas de cultura. Como resultado dos Seminários, foi elaborado o Plano Setorial para as Culturas Populares (2010). Outra importante ação da SID foi o Programa Brasil Plural, criado em 2004, que instituiu editais e prêmios dirigidos às culturas populares com o objetivo de reconhecer a atuação de mestres, grupos, comunidades e expressões das culturas populares.

Com a ampliação da noção de patrimônio e a compreensão das manifestações populares mais voltadas para a ótica patrimonial, o MinC passa a contemplar as culturas populares nas políticas patrimoniais do Iphan com ações de preservação da memória coletiva e salvaguarda de grupos e expressões. Com isso, podemos dizer que o MinC passou a adotar uma noção mais ampliada de cultura popular e estabelecendo certa equivalência conceitual com a noção de patrimônio imaterial. Na lista dos bens registrados no PNPI, por exemplo, tudo que foi registrado está circunscrito no campo das culturas populares.

Em 2005, o MinC cria o Programa Cultura Viva e sua ação prioritária, o Ponto de Cultura, com o objetivo de “incentivar, preservar e promover a diversidade cultural brasileira ao contemplar iniciativas culturais locais e populares que envolvam comunidades em atividades de arte, cultura, educação, cidadania e economia solidária” (IPEA, 2010, p.39). Os princípios do programa se relacionam ainda com a valorização de iniciativas culturais de grupos e comunidades excluídas e a ampliação do acesso a bens culturais e, sobretudo, aos meios de produção cultural. Ou seja, incorpora o modelo de democracia cultural na qual a cultura é encarada como expressão de cidadania, através da promoção do acesso aos meios de produção e fruição cultural como forma de

contribuir para a superação de desigualdades. O Cultura Viva operou, desta forma, com a inclusão social e cultural de novos agentes no atendimento das políticas culturais, no qual um dos aspectos de destaque foi o apoio às culturas populares (DOMINGUES, 2010).

Sob o governo Dilma (2011 a 2016), ainda que do mesmo partido político, as inovações e avanços na política pública de cultura para as culturas populares foram sobrepostas pela ordem da técnica e da gestão, acompanhada de considerável redução orçamentária e reestruturação institucional com a fusão de secretarias no MinC, o que provocou a diminuição da sua força institucional e política. Um marco importante a se destacar no governo Dilma foi a aprovação da Política Nacional de Cultura Viva, em 2015, institucionalizando o Cultura Viva como política de Estado. A Lei Cultura Viva visa a desburocratização da gestão dos Pontos e Pontões de Cultura e a autodeclaração de grupos culturais, ampliando e fortalecendo a rede de iniciativas nesse campo.

Esse conjunto de ações revelam, assim, os novos processos de construção das políticas públicas de cultura, com a inclusão de novos atores sociais que compõem a diversidade de manifestações culturais e, sobretudo, a nova dimensão e destaque que a política cultural traz especialmente para a cultura popular.

3. Gestão nas culturas populares: aspectos e desafios no âmbito das dimensões simbólica, social e econômica

Assegurada a exposição dos sentidos de cultura popular e da institucionalização das políticas públicas voltadas à proteção e promoção das culturas populares, gostaríamos de pontuar alguns aspectos e desafios da gestão cultural para essas culturas. Como pensar a gestão das culturas populares, ou mais especificamente, das culturas tradicionais e populares, que se organizam, em geral, de maneira informal e de forma tão diversa, a partir de competências gerenciais e modelos homogeneizadores oriundos dos saberes administrativos? Como não reproduzir modelos tradicionais e construir outras formas de

ação organizativas, coletivas, colaborativas e comunitárias, que respeitem as especificidades das culturas populares? Como promover a circulação e consumo dos bens simbólicos das culturas tradicionais e populares de modo a fortalecer a dimensão econômica da cultura sem cair na lógica do mercado que tudo transforma em mercadoria e empreendedorismo? São muitas as questões e não temos a pretensão aqui de encontrar respostas definitivas.

Como dito anteriormente, não pretendemos também trabalhar com a concepção da ordenação gerencialista ou tecnicista do fazer cultural nas culturas populares. Mas, partir de uma perspectiva política da gestão cultural, que diz respeito, sobretudo, à compreensão mais estratégica da política cultural, da cultura como direito e exercício de cidadania e da participação dos diversos atores da sociedade civil na construção democrática das definições, ações e estratégias da política cultural.

Como ponto de partida, trazemos alguns aspectos e desafios para pensar a gestão nas culturas populares no âmbito das três dimensões complementares do conceito de cultura adotado pelo Ministério da Cultura do Brasil desde 2003: simbólica, cidadã econômica.

A dimensão simbólica

No que diz respeito à dimensão simbólica, o Plano Nacional de Cultura orienta que “as políticas culturais devem reconhecer e valorizar esse capital simbólico por meio do fomento à sua expressão múltipla, gerando qualidade de vida, autoestima e laços de identidade entre os brasileiros” (MINC, 2010, p.12). Nesta perspectiva, um dos desafios no âmbito da dimensão simbólica na cultura popular é o de como contribuir para a preservação da memória e perpetuação das tradições que compõem identidades individuais e coletivas na cultura popular, e, ao mesmo tempo, criar condições propícias para um diálogo renovado entre os grupos e expressões culturais, que permita inovações, transformações e novas experimentações estéticas.

As culturas populares se transformam através do tempo por um processo de trocas e recriação coletiva, dinâmica esta que gera permanências e mudanças, perpetuam-se memórias e também são geradas inovações para a sua própria continuidade. Essa relação entre tradição/transformação, portanto, não são termos que se excluem, mas que convivem dialeticamente.

Portanto, há o desafio de promover e proteger as culturas populares superando perspectivas protecionistas, conservadoras e tradicionalistas, compreendendo essas culturas em sua dinâmica como resultantes de processos de interação, inovação e hibridização, entre tradição e modernização. Essa compreensão de promoção das tradições e das interações transformadoras do popular deve ser refletida nas delimitações institucionais da política cultural e na gestão das ações para essas culturas.

Para isso, deve-se pensar nas possibilidades da facilitação dos encontros, da criação de possibilidades de trocas com outras expressões constituintes da diversidade cultural brasileira e de outras culturas; na contribuição para a preservação, memória, salvaguarda e afirmação das identidades das culturas populares; nos processos de interação das tradições com as novas tecnologias e nas possibilidades de inovação e experimentação que possam gerar deste encontro; na circulação, distribuição e difusão dos bens culturais das culturas tradicionais e populares para o fortalecimento das iniciativas culturais das comunidades locais e a redução de discriminação e preconceitos.

A dimensão cidadã ou social

A dimensão cidadã compreende a cultura como um direito fundamental. Nessa perspectiva, a política pública de cultura tem o papel de promover o acesso universal à cultura “por meio de estímulo à criação artística, democratização das condições de produção, oferta de formação, expansão dos meios de difusão, ampliação das possibilidades de fruição e intensificação das capacidades de preservação do patrimônio” (MINC, 2010, p.12).

Nesses termos, trabalhar a dimensão cidadã no âmbito da cultura popular implica dois movimentos. O primeiro, a democratização do acesso das condições de produção, formação e difusão das expressões populares, e a efetiva participação dos segmentos das culturas populares nas políticas públicas de cultura. O segundo, a ampliação do acesso da população aos bens, conteúdos, práticas, saberes e serviços culturais das culturas populares e, mais especialmente, das culturas tradicionais e populares.

O direito à cultura no campo da cultura popular passa, primeiro, pelo reconhecimento dos direitos dos mestres, brincantes, produtores, agentes culturais e demais membros da comunidade praticantes destas manifestações. Esse reconhecimento na política cultural tem sido realizado por meio de iniciativas que promovem o fomento para o fortalecimento e continuidade de ações nas comunidades, como as Leis do Patrimônio Vivo, a ação Griô, os Pontos de Cultura e Pontos de Memória, os Prêmios Culturas Populares, entre outros. Promover a valorização dos direitos culturais dos praticantes da cultura popular também tem uma dimensão importante para a redução das desigualdades territoriais, regionais e locais e ainda na redução das formas de discriminação, preconceito e, muitas vezes, até perseguição e criminalização com que são tratadas as expressões da cultura popular.

Entretanto, o acesso a esses mecanismos institucionais (prática dos editais de financiamento público e privado) se esbarra nas exigências do profissionalismo em gestão cultural cada vez mais impostas no campo das culturas populares. Esta imposição da lógica gerencial se contrapõe a aspectos próprios do campo da cultura popular, como a prática da oralidade, da informalidade, etc. É necessário, portanto, que a administração e a gestão da cultura (pública e privada) possam atender as culturas populares de forma mais flexível, adequadas à realidade e à pluralidade de organização dessas culturas. Isto é, criar e implementar mecanismos de desburocratização; pensar outros modelos de gestão que se afastem da lógica do empreendedorismo, que tem uma lógica mais individual e pensar na construção de redes colaborativas e solidárias, que tem uma lógica coletiva; e articular diferentes modelos culturais e formas

criativas de gestão que respeitem as especificidades das formas de organização, produção e vida das culturas populares.

Outro fator fundamental é a promoção do acesso às formas de participação no que diz respeito à discussão, elaboração e acompanhamento das políticas públicas de cultura. Participação esta que deve ser para além da consulta, mas participação política no compartilhamento do poder das decisões e na conquista de direitos. Para isso, é fundamental o fortalecimento das formas de organização política dos segmentos das culturas populares, o que passa pela formação e manutenção de redes, coletivos, fóruns, conferências. Ou seja, na articulação política entre Estado e sociedade civil nos níveis municipal, estadual, nacional e internacional, e também entre iniciativas populares e sociais para além dos espaços oficiais e institucionalizados.

Nesse sentido, é necessário articular e garantir a institucionalidade da participação dos segmentos das culturas populares nas políticas públicas de cultura, garantindo a ampla participação social e democrática. Contudo, a política cultural não pode se relacionar apenas com a participação nos espaços oficiais, mas deve lidar com a participação que também se dá nas manifestações libertárias, espontâneas e criativas da sociedade, que não se traduzem (ou não queiram se enquadrar) em metas, objetivos, programas e diretrizes pré-definidas e mensuráveis de projetos e programas institucionais. Sem esses espaços para a manifestação da diferença e do contraditório, corre-se o risco das políticas culturais que se apresentam como pluralistas, falharem na sua tarefa, e construir identidades essencialistas sobre o que é a cultura popular, a cultura afro-brasileira ou a cultura indígena, por exemplo (BEZERRA, GADELHA, 2013).

Por último, outro aspecto da dimensão social diz respeito ao acesso da população aos bens, conteúdos, práticas, saberes e serviços culturais das culturas tradicionais e populares. Importante destacar que esse acesso passa, sobretudo, pelo impacto da educação, desde o ensino básico ao ensino superior.

Assim, são fundamentais os projetos que promovam a inclusão dos saberes populares na educação básica, como, por exemplo, a ação Griô³, que

.....

3. Ver mais <http://www.leigrionacional.org.br/o-que-e-a-lei-grio/historico/>

integra o Programa Cultura Viva e envolve projetos pedagógicos de diálogo entre a tradição oral e a educação formal; as Leis dos Mestres da Cultura, que em alguns estados colocam como contrapartida ao salário vitalício que os mestres recebem o repasse dos saberes e fazeres nas escolas de educação básica; e no âmbito do ensino superior, uma experiência notável é o projeto Encontro de Saberes, iniciado na Universidade de Brasília (UnB), em 2010, e atualmente realizado em parceria com mais cinco universidades no Brasil e uma na Colômbia. O Encontro de Saberes, idealizado e coordenado pelo Professor José Jorge de Carvalho, consiste na inclusão étnica e racial nas universidades brasileiras por meio da inserção de mestres dos saberes tradicionais - tais como indígenas e quilombolas - , como professores de disciplinas regulares, possibilitando o intercâmbio entre os alunos e mestres de diferentes universos culturais tradicionais do Brasil⁴.

A dimensão econômica

A terceira dimensão, a econômica, diz respeito à cultura como geradora de emprego e renda para promoção do desenvolvimento socialmente justo e sustentável. Para isso, a política pública de cultura deve “fomentar a sustentabilidade de fluxos de formação, produção e difusão” da cultura e dos valores simbólicos a ela relacionados (MINC, 2010, p.13).

O desafio no âmbito das culturas populares diz respeito a articular de forma positiva e propositiva a dimensão tradicional da cultura ao desenvolvimento econômico, que deve ser pensado na perspectiva do desenvolvimento local e comunitário.

A articulação entre cultura e desenvolvimento sempre foi permeada por tensões, tendo em vista que o paradigma economicista historicamente colocou a cultura como obstáculo ao progresso e ao desenvolvimento das sociedades. Contudo, esse cenário tem se transformado e a cultura vem sendo colocada como protagonista da economia no século XXI. A riqueza cultural tem sido colocada

.....
4. Ver mais <http://www.inctinclusao.com.br/encontro-de-saberes/encontro-de-saberes>.

como fonte para gerar emprego, renda e contribuir para a superação das desigualdades e problemas de natureza econômica.

Nesse cenário, alguns desafios são colocados para se pensar o papel da política cultural e da gestão da cultura para o desenvolvimento da dimensão econômica na cultura popular: como promover e gerar renda a partir da circulação dos bens simbólico-culturais das culturas populares sem descaracterizar essas culturas ou transformá-las em mercadoria? Como garantir a sustentabilidade e continuidade dos projetos e práticas culturais populares? Como a cultura popular pode operar na perspectiva da promoção do desenvolvimento local e na superação das desigualdades com as quais convivem muitos desses segmentos culturais?

A dimensão econômica, em relação às duas outras, foi a que menos avançou em termos de implementação de medidas políticas e econômicas no âmbito da política pública de cultura nos últimos anos. Os desafios nesse aspecto são, portanto, os mais urgentes e também os mais complexos, pois, acionam o papel indispensável do Estado na criação das condições e possibilidades de formação e capacitação dos agentes culturais para a produção, circulação e consumo de bens culturais, sobretudo, daquelas que estão à margem dos mercados de produção cultural, do investimento cultural das políticas públicas e em condições de sérios problemas de exclusão e pobreza.

Algumas questões que se colocam a esta dimensão dizem respeito à necessidade de se implementar ações que evitem a concentração cultural, mas possibilitem a circulação e consumo dos bens simbólico-culturais das culturas populares de forma ampla e descentralizada, e, portanto, na lógica da distribuição. Outro fator relacionado é o desenvolvimento das cadeias produtivas culturais dos segmentos populares - que envolve os grupos culturais, pesquisadores, mestres, gestores, produtores, técnicos, instituições culturais -, os quais devem ter o poder sobre os meios de produção cultural e se capacitar para encontrar soluções adequadas a sua realidade e a suas necessidades culturais para administrar, organizar, produzir, escrever e salvaguardar a memória da cultura popular. E, ainda, a necessidade da promoção da geração e qualificação de emprego e

renda; da formação e capacitação de agentes culturais; da autosustentabilidade, autogestão e continuidade dos projetos culturais desses segmentos culturais.

Por fim, inclui-se aqui pensar a proteção e promoção da cultura popular a partir de uma maior consonância entre as três dimensões aqui trabalhadas, ou seja, entre a lógica do simbólico, do social e da cidadania, e a razão econômica para além da lógica do mercado. Isto é, pensar a gestão cultural na cultura popular a partir da realização ações que aliem geração de riqueza e desenvolvimento humano.

Considerações finais

A partir do quadro conceitual exposto neste texto o desafio que se coloca para a gestão nas culturas populares é o de refletir e efetivar essas dimensões complementares no plano cotidiano das práticas culturais. Para isso, é preciso implementar um conjunto organizado de ações que garantam o direito à cultura, entendido como direito à formação, produção, difusão e consumo de sua própria cultura e da cultura do outro, na consolidação da diversidade cultural brasileira.

Por fim, ressalta-se que a reflexão acerca da gestão da cultura não deve ser reduzida à dinâmica da racionalidade administrativa. Compreender os sentidos e a perspectiva política da gestão cultural é tarefa necessária para a formação dos profissionais do campo da cultura, dos gestores públicos e privados, produtores, pesquisadores, técnicos e demais agentes culturais. É necessário, portanto, partir da perspectiva política da gestão, e assegurar que a dimensão normativa e racional esteja em consonância com a dimensão política e simbólica da política cultural. A política cultural, por sua vez, deve ser um reflexo da diversidade de expressões culturais as quais se tem como objeto.

Referências

- ALVES, Elder P. Maia. **Políticas culturais para as culturas populares no Brasil contemporâneo**. Maceió: EDUFAL, 2011.
- BARBALHO, Alexandre. **Política Cultural: um debate contemporâneo**. In: RUBIM, Linda (Org.). Organização e Produção da Cultura. Salvador: EDUFBA, 2005. p. 33-52.
- _____. **Políticas Culturais no Brasil: identidade e diversidade sem diferença**. In: RUBIM, Albino; BARBALHO, Alexandre (Orgs.) Políticas Culturais no Brasil. Bahia: UFBA, 2007. (Coleção Cult). P.37-60.
- _____. **Políticas Culturais no Brasil: Primórdios (1500-1930)**. Trabalho apresentado no V ENECULT _ Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. UFBA, 2009.
- BEZERRA, Jocastra; GADELHA, Rachel. **Política Cultural no Brasil Contemporâneo: Percursos e Desafios**. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, anais do IV Seminário Internacional - Políticas Culturais, 2013. Disponível em <<http://culturadigital.br/politicaculturalcasaderuibarbosa/files/2013/11/Jocastra-Holanda-Bezerra-et-alii.pdf>> Acesso em 23/jun. de 2017.
- BOTELHO, Isaura. **A política cultural e o plano das ideias**. In: RUBIM, Albino; BARBALHO, Alexandre (Orgs.) Políticas Culturais no Brasil. Bahia: UFBA, 2007 (Coleção Cult). P.109-132.
- GARCÍA CANCLINI, Néstor. (ed.). **Políticas Culturales en América Latina**. México: Grijalbo, 1987.
- CORREA, Joana R. Ortigão. **Um Conceito estratégico: as culturas populares no âmbito das políticas públicas de cultura no Brasil**. In: FRADE, Cásia et al. (Org.). Políticas públicas de cultura do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: UERJ, Decult, 2012. P.41-57.
- CHAUÍ, Marilena. **Cidadania Cultural**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2006.
- DOMINGUES, João. **Programa Cultura Viva: políticas culturais para a emancipação das classes populares**. Rio de Janeiro: Luminária academia, 2010.
- IPEA. **Cultura Viva: avaliação do programa arte educação e cidadania**. Brasília: Ipea, 2010.
- MINISTÉRIO DA CULTURA. **Caderno "Diretrizes Gerais para o Plano Nacional de Cultura"**. Brasília: MinC, 2008.
- MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano Nacional de Cultura**. Brasília: MinC, 2010.
- MINISTÉRIO DA CULTURA - MINC. **SID. Plano Setorial para as Culturas Populares**. MINC: SID _ Brasília, 2010.
- MINISTÉRIO DA CULTURA. **As Metas do Plano Nacional de Cultura**. São Paulo: Instituto Via Pública; Brasília: MinC, 2012.
- ORTIZ, Renato. **Cultura brasileira e identidade nacional**. São Paulo: Brasiliense, 2006.
- RUBIM, Albino. **Políticas culturais no Brasil: tristes tradições, enormes desafios**. In: RUBIM, Albino; BARBALHO, Alexandre (Orgs.). Políticas Culturais no Brasil. Bahia: UFBA, 2007. (Coleção Cult). p. 11-36.
- UNESCO. **Recomendação sobre a Salvaguarda da Cultura Tradicional e Popular**. Paris: UNESCO, 1989.

A construção territorial das políticas culturais

Juan Ignacio Brizuela¹

1. Introdução

Néstor García Canclini (2010) afirma que uma disciplina, ou campo de conhecimento, muda quando alguns conceitos irrompem com força, desacomodam outros ou exigem que estes sejam reformulados². O território é uma das noções que tem gerado distintos desdobramentos nas políticas culturais contemporâneas, visíveis nos discursos e nas práticas de gestores públicos estatais, movimentos sociais e grupos comunitários, muito diferentes entre si e das mais diversas latitudes do nosso continente americano. Esta proliferação de

.....
1. Pós-doutorando na Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro - UENF. Doutor em Cultura e Sociedade (IHAC/UFBA). Pesquisador do grupo Observatório da Diversidade Cultural - ODC, da Rede de Universidades Latino-americanas de Formação em Políticas e Gestão Culturais - REDEPGC e do Coletivo Pachamãe (LETRAS/UFBA). E-mail: juanbrizuela.gpc@gmail.com.

2. "¿Cómo saber cuándo cambia una disciplina o un campo del conocimiento? Una manera de responder es: cuando algunos conceptos irrumpen con fuerza, desplazan a otros o exigen reformularlos" (GARCÍA CANCLINI, 2010, p. 13).

práticas teve o seu correlato acadêmico em pesquisas, artigos, eventos e cursos no Brasil e nos demais países da América Latina. Contudo, não são abundantes, ainda, reflexões mais densas que estudem o território como fenômeno complexo na sua relação com as políticas culturais contemporâneas, especialmente no contexto latino-americano.

Mas porque os gestores e produtores culturais, além dos pesquisadores da área, deveríamos nos debruçar sobre o território na sua relação com as políticas culturais? Entendemos que essa reflexão é uma tarefa complexa para estudiosos e agentes culturais na busca de afirmarmos a singularidade do nosso campo e, ao mesmo tempo, a sua relação e transversalidade com a realidade social. O chamado “retorno do território”, ou também o “mito da desterritorialização” nas políticas públicas e, em especial, nas políticas culturais contemporâneas se constitui, nesse sentido, como um grande desafio para este campo de estudos interdisciplinares.

Será que as políticas culturais dispõem, atualmente, de ferramentas teórico-conceituais para analisar este fenômeno complexo? Existem consensos e/ou conflitos relacionados a isso? Como repercutiria a incorporação do conceito de território nas orientações e na elaboração (e avaliação) de políticas públicas de cultura? Quais são os entendimentos atuais sobre a chamada “territorialização” da cultura? Enfim, são infinitas as questões que podemos levantar a partir dessa relação. Contudo, não conseguiremos responder nenhuma delas sem antes esboçar uma definição básica sobre os elementos que pretendemos estudar: território e políticas culturais. Quais são as abordagens atuais para o estudo destes fenômenos profundos? E que sistema de conceitos poderia servir de embasamento para o estudo desta “nova” realidade? Acreditamos que Rodolfo Kush, Milton Santos e Néstor García Canclini são três pensadores latino-americanos que muito têm a contribuir para essas discussões.

Partimos do entendimento da cultura como elemento essencial para o desenvolvimento. Isto se traduz, por exemplo, em pesquisas de avaliação de impacto e na construção de indicadores que buscam mensurar o desenvolvimento cultural. Atualmente, os programas públicos que relacionam políticas culturais e

território também afirmam que este último é essencial para o desenvolvimento. Neste sentido, existem iniciativas que buscam avaliar o desenvolvimento territorial ou reduzir as desigualdades territoriais dos países. E, finalmente, existem organismos e propostas que mesclam tais questões no chamado “desenvolvimento territorial da cultura”. Contudo, será que todos estão falando da mesma noção de desenvolvimento, cultura e território? Evidentemente, não. Percebemos, portanto, a importância de definir, com maior rigorosidade e clareza, os conceitos que fazem parte destas iniciativas públicas, tanto na elaboração e execução, quanto no estudo e avaliação de impacto.

Considerando este panorama de questões, apontamos neste texto alguns “petelecos” teóricos e práticos na busca de discutir o processo de construção territorial das políticas culturais no nosso cotidiano como agentes e pensadores da cultura.

2. Esboço de uma perspectiva territorial das políticas culturais

O filósofo argentino Rodolfo Kusch (1975) afirmava que por trás de toda cultura está o solo. Todavia, não descrevia esta dimensão geográfica como uma realidade físico-material, mas como um ponto de apoio espiritual, um símbolo, uma margem de arraigo na qual toda cultura recorre em tempos de crise para sentir-se com os pés no chão. O autor entende que a geografia faz o hábitat, o espaço habitado, e é onde se manifesta o nosso endereço existencial.

No espaço geográfico se incluem os acidentes da terra, as rugosidades reais, isto é, a realidade físico-material de uma comunidade. Por sua vez, a cultura supõe um modo particular de cultivo, de uso desse território, para fazer frente às demandas do entorno: “la cultura es entonces un molde simbólico para la instalación de una vida. Este molde simbólico constituye el así llamado suelo. Pero el suelo no tiene cabida, en filosofía al menos manifiesta, pero incide por su ausencia” (2012b, p. 78). Se pensarmos na indissociabilidade entre a realidade físico-material e sua contraparte simbólica e cultural, acontece que a cultura

ganha um suporte material e físico, e o território (solo, em Kusch) se torna, também, simbólico, imaterial, fundamento e núcleo constitutivo da cultura.

O ponto de vista territorial não é isolado das outras perspectivas mais tradicionais, como a econômica, política e a cultural no sentido estrito. Na visão sistêmica de Milton Santos (2012), os “objetos geográficos” não são singulares e separáveis do resto dos elementos estudados. Toda a realidade social é geográfica, e os pesquisadores da área não podem desconsiderar nenhum componente da sociedade como “não geográfico”. Nesse sentido, ao invés de procurar delimitar a especificidade e limites dos fenômenos geográficos, Santos busca fundamentar uma perspectiva geográfica para o estudo da realidade na sua totalidade. Sendo assim, todo fenômeno social - incluindo a cultura e as políticas culturais - são também objetos geográficos, susceptíveis de serem estudados com as categorias e ferramentas analíticas deste pensador. Ainda mais, para o autor o território é indissociável do modelo cívico, do projeto de país e, neste sentido, a organização social é político-territorial (SANTOS, 2014). Na medida em que existe uma dimensão territorial profunda na cultura ou, o que é o mesmo, um campo cultural intrínseco ao território, **resulta que toda política cultural é também uma política territorial.**

Buscando operacionalizar esta dimensão espacial, Barros (2009) afirma que uma política cultural se constitui na tensão entre as noções de territorialidade e setorialidade. Destarte, segundo o pesquisador, é necessário articular estas variáveis buscando um equilíbrio que atenda tanto à dimensão mais ampla da cultura, também chamada de perspectiva antropológica, quanto à perspectiva mais específica de organização de circuitos de produção cultural; ou seja, a dimensão sociológica - categorias trabalhadas por Isaura Botelho (2001) a partir das reflexões do sociólogo chileno José Joaquín Brunner. Tanto a abrangência territorial, quanto a análise de suas características e especificidades, se mostram como indispensáveis na construção (e estudo) de uma política cultural, nos distintos níveis de atuação: local, regional, nacional, transnacional e global (BARROS, 2009, p. 64).

Por sua vez, o pesquisador Daniel Mato (2007) afirma em seus estudos a necessidade de não limitar a análise das políticas culturais a um determinado tipo de atores sociais - como governos ou agências específicas de cultura de organismos estatais - nem a uma série de práticas específicas associadas às chamadas “belas artes”, “culturas populares” ou às “indústrias culturais” (aliás, segundo o autor, todas as indústrias são culturais). A sua proposta de pesquisa inclui políticas e práticas de grupos comunitários e outros tipos de organizações sociais, empresariais etc. e também integra tudo aquilo que se relaciona com o caráter simbólico e o sentido das práticas sociais; em particular, através de representações sociais - pesquisadas pelo autor em diferentes contextos ao longo da sua trajetória intelectual. Mato estabelece uma perspectiva abrangente, não setorial, pouco estudada e utilizada tanto no Brasil quanto em outros países latino-americanos. O próprio García Caclini (2001) defende também a ampliação do âmbito de atuação das políticas culturais considerando o caráter transnacional dos processos simbólicos e materiais do mundo contemporâneo, onde não podem existir apenas políticas nacionais em um contexto de investimentos em cultura e fluxos comunicacionais que transpõem fronteiras, e nos agrupam de forma globalizada e também por regiões geoculturais.

A busca de conexões entre o pensamento de Rodolfo Kusch e Milton Santos, somados aos estudos contemporâneos sobre o território como o trabalhado pelo geógrafo Rogério Haesbaert, nos animam a refletir sobre o ponto de vista geocultural. Kusch considera o espaço geográfico coberto pelo pensamento do grupo cultural e condicionado pelo local. Sendo assim, não cabe falar de geografia e cultura, mas de “unidade geocultural” (LANGÓN, 2005). Em síntese, observamos uma preocupação nestes e outros autores em discutir a importância do território e da dimensão espacial para o estudo das políticas culturais no contexto latino-americano.

A partir destas reflexões, entendemos o território como a manifestação mais explícita da nossa universalidade situada, o nosso endereço existencial no planeta. Enquanto fenômeno social, o território é indissociável da cultura. Contudo, para fins teóricos e metodológicos, **consideramos a construção territorial**

da cultura como aquela mais vinculada à proximidade, contiguidade e materialidade cotidiana. Por outro lado, entendemos que a dimensão cultural do espaço geográfico se manifesta, principalmente, nos usos simbólicos e na construção de sentidos cotidianos, nas práticas sedimentadas em um contexto determinado.

Isto posto, problematizamos a clássica definição de Néstor García Canclini (1987) sobre políticas culturais, segundo a qual o objetivo dessas políticas seria estritamente o desenvolvimento simbólico, quando na verdade deveria incluir o desenvolvimento cultural em todas as suas dimensões: sociológica e antropológica, geográfica e orgânica. Neste sentido, quando incorporamos a formação socioespacial da cultura, atrelamos também a materialidade das práticas, equipamentos e circuitos territoriais do espaço geográfico. Foi esse entendimento que nos deu subsídio para afirmarmos que toda política cultural é, também, uma política territorial.

Desta forma, não faz sentido pensar em um conceito fechado e rígido do território, pois a realidade social muda rapidamente, tanto quanto as suas técnicas de conhecimento e estudo. Além disso, a definição da abrangência conceitual do território é uma realidade disputada na sua dimensão físico-material e no campo simbólico-cultural - indissociáveis, aliás - e isto inclui o seu estudo nos espaços de poder acadêmicos universitários. As abordagens territoriais contemporâneas discutem não só a compreensão da realidade “geocultural” atual, mas a depender da concepção técnica e política do pesquisador, rivalizam pela manutenção da ordem estabelecida ou pela sua transformação.

Considerando tais elementos, o que podemos/pretendemos fazer com o conceito de território no campo das políticas culturais? Concordamos com Haesbaert (2006), quando afirma que esta formulação faz mais sentido do que nos perguntar sobre “o que é” o território, como se fosse possível defini-lo e delimitá-lo de uma vez e para sempre. Os conceitos são construídos com a honestidade do trabalho acadêmico mais “técnico”, que busca o conhecimento fidedigno da realidade social, na medida do possível, e também incluímos os interesses políticos do pesquisador ou do setor/segmento da população

que busca representar e/ou beneficiar. Afinal, todo pesquisador é também cidadão, pertence à sociedade que estuda e ao espaço geográfico que habita e está afetado, de forma mais ou menos intensa, pelas diversas necessidades e interesses culturais que dialogam e entram em conflito em qualquer sociedade humana. Aqui se intensifica a noção de decisão cultural esboçada por Rodolfo Kusch. A escolha de um termo, de uma ideia, de um conceito, é uma decisão cultural que depende do contexto e da circunstância que está sendo vivida (e dos interesses que buscam ser defendidos). Sendo assim, da mesma forma que existe uma perspectiva antropológica e uma sociológica da cultura, estamos frisando a existência de uma perspectiva geográfica da cultura, que complementa às outras duas e que se caracteriza pela **ênfase na dimensão espacial onde se realizam as práticas artísticas e culturais e, também, pela deformação que provoca nas outras perspectivas** quando pensamos na visão geocultural de Kusch.

No intuito de que esta reflexão seja mais tangível, digamos, palatável para o leitor, trazemos o exemplo de uma organização territorial de base - como se autocalifica - da Argentina, localizada na região metropolitana de Buenos Aires. A experiência desta organização e seu papel na construção do movimento da Cultura Viva Comunitária na América Latina serão de muita ajuda para compreender esta relação entre políticas culturais e território, a partir da conexão indissociável existente entre cultura e espaço geográfico.

3. A construção territorial da diversidade cultural: o caso do Culebrón Timbal na província de Buenos Aires, Argentina

“Território” é o nome do segundo trabalho de estúdio da banda de rock bonaerense Culebrón Timbal, gravado e lançado em 1999. O grupo musical, formado em 1996, buscava introduzir no cenário metropolitano de Buenos Aires uma estética cultural latino-americana vivenciada por eles todos os dias na geografia do chamado conurbano bonaerense. Estética, porém, que não tinha lugar na mídia e nem na agenda sociocultural da época, segundo

relata Eduardo Balán³, um dos fundadores e líderes deste projeto. Inspirado no profundo e complexo “Manifiesto del Arte Territorial”, escrito em 1954 por Jeri Bulkás, o grupo Culebrón Timbal gravou um disco com letras, músicas e ritmos de diferentes latitudes, além de incorporar produções artísticas de várias linguagens, como comic-book (livro em quadrinhos), vídeo musical “Filo” e um “anti-jogo” interativo para computadores intitulado, também, Território.

Em outra entrevista realizada em 2001 e publicada em 2011, Balán afirma que o Culebrón Timbal é um projeto cultural alternativo que inclui, além dos espetáculos e apresentações artísticas, oficinas, espaços de trabalho e de produção, trocas e intercâmbios variados: “Sus integrantes no sólo tocan en una banda sino que escriben guiones, hacen historietas, trajes, y hasta plomería” (s.p.). Inclusive, o pior colapso ocorrido na história argentina, em dezembro de 2001, não somente foi anunciado no disco Território, como também era uma vivência social ativa no dia-a-dia dos integrantes do coletivo. Em meio à crise, a banda arriscou uma turnê pela América Profunda em um ônibus adquirido para diminuir os custos, que os levou para diversas províncias da Argentina e vários países latino-americanos. Esta aventura terminou produzindo, segundo eles mesmos definem, uma viagem iniciática, que consolida a escolha pela América Latina como projeto político e cultural a ser defendido e amplamente desenvolvido nos territórios do conurbano bonaerense.

Conforme explica Ricardo Esquivel⁴, “os políticos falam que vão trazer a cultura para o nosso bairro, mas nós já temos cultura! O que precisamos é do apoio público para continuar fazendo o nosso trabalho territorial nas comunidades”. Richard, como é conhecido no bairro, é o atual presidente da instituição sem fins lucrativos Culebrón Timbal, que, desde 2003, está localizada no prédio La Huella junto com outras organizações comunitárias. Nascido e criado no bairro, Richard não integra a banda de rock, mas outras ações que compõem o projeto, desde 2004: uma produtora cultural e a escola de arte comunitária, além de uma rádio

.....
3. Informação verbal obtida por meio de conversa pessoal, ocorrida no bairro de Once, na Cidade de Buenos Aires, Argentina, em 25 de novembro de 2015.

4. Informação verbal obtida por meio de conversa pessoal, ocorrida no município de Moreno, Província de Buenos Aires, Argentina, em 04 de outubro de 2015.

e plurimídias, que permitem publicações em papel de jornal, edição de livros, entre outros serviços associados.

Além disso, a produtora cultural comunitária Culebrón Timbal é atualmente um dos 442 pontos de cultura reconhecidos pelo Ministério de Cultura da Nação (MCN), na Argentina. Também é um dos 123 pontos de cultura da Província de Buenos Aires⁵ e um dos seis localizados no Partido de Moreno. O único que existe na localidade semi-rural (ou semiurbana) de Cuartel V. Sendo assim, o projeto musical itinerante, nascido na Capital Federal - embora tenha mantido as suas ações vinculadas à região metropolitana -, foi acolhido por um dos territórios mais pobres, desiguais e ricos, em diversidade da província de Buenos Aires.

Qual a conexão existente entre a banda de rock e a instituição cultural Culebrón Timbal? A ausência do Estado, fruto de uma decisão político-ideológica do governo neoliberal argentino nos anos 1990, terminou estimulando, em diversas experiências culturais comunitárias, uma forte autonomia na construção territorial e na busca de satisfação das necessidades básicas não atendidas nem pelo Estado, nem pelo mercado capitalista. Não se trata apenas de uma escolha da arte enquanto ferramenta de transformação social, mas, principalmente, da cultura como ferramenta básica de sobrevivência. Assim, a arte territorial que fundamenta esta iniciativa cultural pública não estatal estimula e se alimenta de uma série de ações e práticas comunitárias que não podem ficar na chamada “arte pela arte”.

Neste sentido, a época mais pulcra da Argentina – em termos kuscheanos –, de neoliberalismo explícito, foi paradoxalmente uma das mais ricas em termos de resistência diante da chamada “ausência” do Estado e aumento radical da perversa territorialização do capitalismo globalizado, parafraseando Milton Santos (2010). Acontecimentos como as práticas de corte de rodovias e estradas por parte dos piqueteros, especialmente na patagônia argentina, devido às demissões dos petroleiros durante a privatização da empresa estatal

.....
5. Na província de Buenos Aires, existe aproximadamente um ponto de cultura por distrito.

de petróleo “Yacimientos Petrolíferos Fiscales” (YPF); as ocupações de imóveis, fábricas e hotéis abandonados como ZANON e BAUEN, recuperadas por seus trabalhadores, são exemplos de ações territoriais não estatais. Posteriormente, os famosos “panelaços” de dezembro de 2001 - mais vinculados aos setores urbanos e das classes médias, em particular dos moradores da cidade de Buenos Aires - precipitaram a saída literalmente em helicóptero de um presidente argentino. É neste contexto que as propostas culturais vinculadas à arte e transformação social são articuladas nos territórios do Culebrón Timbal.

Assim sendo, as práticas de sobrevivência deste projeto cultural não são anarquistas e nem liberais, no sentido de oposição ao Estado Nacional e à interferência no campo da arte e da cultura, como poderia ser observado em determinadas linguagens artísticas mais vinculadas ao mercado. De fato, registram uma oposição maior à mercantilização da cultura, daí o lema criado para o coletivo Pueblo Hace Cultura - do qual o Culebrón faz parte - “o mercado faz produtos, e o povo faz cultura”. Isso explicaria, de alguma maneira, a forma através da qual esta organização se relaciona com os programas estatais.

Segundo Richard, uma das razões pelas quais o Estado tinha atrasado o envio das parcelas de um recurso ganho pelo Culebrón Timbal em uma das convocatórias dos Pontos de Cultura, foi porque o próprio organismo estatal tinha perdido a prestação de contas realizada anteriormente. Contudo, Richard sinalizou que a instituição não fez uma queixa ou reclamação formal porque, por um lado, não acreditava e nem acredita que o Estado seja o inimigo e, portanto, não queriam dar visibilidade a este equívoco. Por outro, porque temiam algum tipo de represália por parte da administração pública em futuras convocatórias.

Desta forma, observamos como as relações entre Estado e sociedade civil, em particular com as organizações comunitárias, é contraditória e paradoxal. A confluência perversa registrada por Evelina Dagnino (2004) sobre o aumento da participação social devido à “ausência” do Estado nos anos 1990, auge do neoliberalismo, também pode ser complementada com as intervenções positivas e bem-intencionadas, como pode ser o caso do Culebrón Timbal, que convive com outras práticas institucionais do Estado completamente vinculado ao

mercado capitalista que estas organizações tanto criticam. Ou seja, **reclamam outras práticas territoriais do Estado no campo das políticas socioculturais.**

4. Existem indicadores do desenvolvimento territorial da cultura?

Notas sobre a construção dos Pontos de Cultura e da Cultura Viva Comunitária na América Latina

Destacamos o reconhecimento da capacidade territorial do Culebrón Timbal perante as organizações, lideranças e coletivos culturais da região metropolitana de Buenos Aires e do resto do continente. Que características tão expressivas são reconhecidas como territoriais? Esboçamos algumas interpretações possíveis a partir de nossa vivência e pesquisa junto a eles. A hipótese que nos guia é que esta construção territorial não é única e exclusiva desta organização, mas inclui, em maior ou menor medida, a todos os coletivos organizados e experiências artísticas e culturais locais.

Um primeiro elemento fundamental na construção territorial é a capacidade de sobrevivência e adaptação às circunstâncias do contexto local. Não é comum conhecer um projeto coletivo artístico e cultural que tenha sobrevivido a mais de três décadas. E o que chama a atenção para além do tempo de existência dessa iniciativa é a forma como consegue se manter e agir em contextos adversos e, por vezes, diretamente hostis. O projeto começou como uma banda musical, sem apoio da indústria cultural comercial e, escolhendo alternativas autogestionárias, passou a realizar as suas produções culturais de forma autônoma através de canais solidários e sem fins lucrativos. Em cada equipamento cultural que consegue articular para desenvolver as suas atividades, o Culebrón Timbal se vincula diretamente com os vizinhos e realiza trabalhos artísticos e culturais comunitários. E não se trata de uma instrumentalização da cultura, conforme apontado por Yúdice (2002) ou Ochoa (2002), mas de uma utilização consciente do potencial político das práticas artísticas, mais vinculados a tradições anarquistas e socialistas, comunitárias ou, no mínimo, não capitalistas.

Uma vez instalados no conurbano bonaerense, em uma área semi-rural menos favorecida da região, o projeto se fortaleceu mais uma vez a partir de laços solidários e cooperativos com outras organizações, cuja finalidade não era estritamente “cultural”. As articulações com cooperativas de trabalho, entidades religiosas, partidos políticos vinculados ao campo popular, clubes esportivos amadores, entre outros, são indispensáveis para a sobrevivência mútua. Trata-se, portanto, de uma organização que parece aproveitar ao máximo os recursos endógenos e comunitários, além de usufruir, claro, dos eventuais apoios político partidários, estatais ou até empresariais, que possam circunstancialmente aparecer, mas sem depender exclusivamente de nenhum deles. E aí radica a sua fortaleza territorial, pois se trata da sedimentação, articulação e consciência coletiva da capacidade de sobrevivência do projeto que, embora possa parecer frágil diante da enorme dificuldade de obtenção de recursos econômicos para sustentação do crescente equipamento cultural coletivo, demonstrou possuir uma grande capacidade de manutenção e até expansão de atividades ao longo dos anos. Não é qualquer instituição que consegue se manter nessa localidade de forma autônoma e colaborativa, com fortes laços cooperativos, familiares e comunitários.

Outra forma de compreender a atuação territorial do Culebrón é por meio da sua capacidade de mobilização. Várias das suas lideranças são integrantes orgânicos de estruturas partidárias e é uma prática tradicional nos partidos políticos a realização de mobilizações para visibilizar e ocupar as ruas, o que acontece com bastante expertise e capacidade de convocatória. Sem entrar na questão ético-ideológica que possa estar presente nesse tipo de manifestação, o concreto é que não são muitos os coletivos da região que conseguem fazer articulações semelhantes nas ruas de Buenos Aires.

Observamos outro tipo de indicador territorial na habilidade de incorporar moradores e habitantes da região nas atividades organizadas pelo coletivo, incluindo lideranças e coordenadores de cargos dirigentes, como é o caso do Richard, atual coordenador do coletivo. Além da quantidade de pessoas que participam das atividades, um ponto importante a ser enfatizado é que a oferta cultural e artística desta instituição só faz sentido se ela realmente

for aproveitada pelos moradores e vizinhos da zona. Esta proposta de participação territorial também faz parte de outros coletivos, notadamente no teatro e rádios comunitárias: a participação e envolvimento dos moradores locais é fundamental para dotar de sentido às práticas destas instituições de base.

Embora a banda musical ou os integrantes da instituição possam viajar e fazer intervenções em diversas localidades, o principal indicador de “sucesso” territorial está na participação efetiva dos moradores nas atividades propostas. Ou seja, os integrantes do coletivo Culebrón Timbal são uma espécie de “profetas na sua própria terra”. E isto requer um esforço de adaptação permanente e de sedução, especialmente dos jovens diante de outras possibilidades de fruição que oferece o mercado capitalista, como o consumo de drogas, o tráfico de armas e de pessoas, bem como outras manifestações culturais ilegais mais prazerosas e lucrativas.

Em síntese, é uma luta pelo uso do tempo livre, pelos usos da cultura que são, ao mesmo tempo, usos do território pelos moradores da região. E é uma disputa com desdobramentos políticos e materiais concretos que, de forma desigual e combinada, se manifestam nesta localidade de maneira mais explícita no seu componente territorial do que em outras localidades urbanas e acadêmicas, onde esse elo territorial está tão desgastado a ponto de parecer ter sido “desterritorializado”, conforme registram Santos e Haesbaerth de forma mais explícita, e Kusch de maneira implícita na sua crítica à construção geocultural das cidades, especialmente de Buenos Aires, no século XX.

A questão territorial aparece explicitamente, também, em vários documentos que tem o Culebrón Timbal como protagonista. Por exemplo, o livro “La democracia que queremos es posible: el Movimiento por la Carta Popular” (BALDONI, 2011), registra o território como germe de uma nova política em construção. Fundamentado em uma pesquisa realizada pela Universidad Nacional de General Sarmiento - UNGS, o livro destaca que mais de 50% das instituições sociais da região nordeste da província de Buenos Aires (neste caso, estão incluídas as regiões administrativas de Moreno, José C. Paz, Malvinas Argentinas e San Miguel) são organizações territoriais de base, enquanto apenas 13% são ONGs. Tal informação evidencia o grau de associativismo dos setores

populares: “El territorio y las organizaciones sociales de base aparecen así como espacios de integración, como espacio de construcción identitario y como fuente de subsistencia económica” (BALDONI, 2011, p. 65).

O documento afirma, ainda, que a nível territorial primeiro se discute os problemas do bairro, logo os da região e finalmente os temas mais gerais. Sendo assim, os principais atores desse contexto não são os partidos políticos, mas organizações sociais comunitárias, instituições intermediárias e associações de vizinhos e vizinhas vinculados a problemáticas territoriais. Busca-se, desta forma, manter as tradições de **organização e participação** como práticas políticas que o modelo liberal tenta permanentemente enfraquecer. Ou seja, o **território se materializa em práticas concretas** e as políticas culturais que este coletivo impulsiona promovem a articulação de organizações sociais, meios de comunicação comunitários e artistas locais para tentar resolver problemáticas territoriais mais amplas.

A democracia participativa, com protagonismo popular, é territorial na medida em que combina organização com participação efetiva dos setores populares da região, os que estão sendo e sobrevivendo à condição existencial da indigência, conforme vislumbrava Kusch há mais de quatro décadas atrás. O território é o solo, segundo Kusch, na medida em que é a capa fértil do espaço geográfico. Nesse sentido, é ação material, decisão de enfrentar um contexto adverso e manter-se vivo. Ainda mais, a luta política é pelo estar sendo, pela construção territorial e democrática como utopia, como possibilidade, conforme registra esta organização no próprio título e lema “a democracia que queremos é possível”.

Finalmente, por que essa organização territorial de base se distingue na construção dos Pontos de Cultura da Argentina e nas articulações da rede Cultura Viva Comunitária na América Latina? Expliquemos. Dez anos depois do lançamento do disco “Territorio”, Eduardo Balán - vocalista da banda e um dos intelectuais orgânicos do projeto - participou de diversos eventos no Brasil: em janeiro de 2009, no Fórum Social Mundial (FSM) em Belém do Pará; em setembro, no Seminário Cultura e Protagonismo Social em Brasília, com a presença de

parlamentares do Mercosul - PARLASUR que, em dezembro do mesmo ano, terminaram aprovando o projeto para incorporar o Programa Pontos de Cultura em todos os países do bloco econômico regional.

Balán participou da mesa do FSM, o que contribuiu para impulsionar a territorialização do Programa Pontos de Cultura na Argentina. Sob o título “Políticas culturais e construção de cidadania”, participaram Célio Turino (então Secretário de Cidadania Cultural do Ministério de Cultura do Brasil e idealizador do Programa Cultura Viva), Eduardo Balán (enquanto referente da “Plataforma Puente - Cultura Viva Comunitaria”), Emiliano Fuentes Firmani (gestor cultural e assessor da ex-secretária de cultura da Nação da Argentina), Adriano Paes Mauris e Marcelo Palmares (representantes de Pontos de Cultura no Brasil e do Grupo de Teatro Comunitário de São Paulo “Pombas Urbanas”).

Posicionados no contexto histórico e regional, o ano de 2009 refletiu uma circunstância excepcional de vínculos fortes entre movimentos sociais e culturais de base territorial e os governos populares do Mercosul, com vários presidentes também presentes no FSM, como Fernando Lugo, do Paraguai; Evo Morales, da Bolívia; Luiz Inácio Lula da Silva, do Brasil; Rafael Correa, do Equador e o mandatário da Venezuela, Hugo Chávez. Embora não tenham participado do FSM Michelle Bachelet, do Chile, Tabaré Vázquez, do Uruguai e Cristina Fernández de Kirchner, da Argentina, eles completavam o panorama de governos de centro-esquerda no poder naquele ano. Essa circunstância de relações “carnais” entre o Estado e os movimentos sociais e comunitários se traduziu, também, no protagonismo destas lideranças territoriais na elaboração de políticas culturais. Foi essa articulação e pressão cidadã que permitiu, até o final de 2009, que o momento explícito de sintonia entre governos e grupos culturais organizados nos territórios se transformasse numa declaração do PARLASUR, que promoveu a implantação do Programa Pontos de Cultura em todos os países do bloco.

Na volta ao território, Balán, no movimento Cultura Viva Comunitária (CVC), e Fuentes Firmani, na Secretaria de Cultura da Nação (SCN), junto com outros dirigentes culturais, começaram a impulsionar diversas iniciativas que foram a semente do Programa Pontos de Cultura, finalmente aprovado e

implementado pelo governo argentino em 2011. Porém, o projeto aprovado em forma de decreto - e não de lei - pelo governo de Cristina Kirchner, não foi o elaborado diretamente pelas organizações vinculadas ao movimento da Cultura Viva Comunitária. O principal entrave foi o fato de ter fixado um percentual do orçamento nacional em 0,1% para a criação de um fundo de cultura que apoiasse as iniciativas comunitárias no projeto de lei apresentado pelas organizações culturais. Além disso, as conexões das lideranças do movimento CVC com partidos políticos que estavam, nesse momento, ou no governo ou na oposição, acabaram gerando disputas e acusações de “aparelhamento” de cada um dos setores, enfraquecendo o movimento e desarticulando muitas demandas e iniciativas registradas até aquele momento.

Por outro lado, a primeira convocatória de projetos dos pontos de cultura - oficializada no dia 16 de agosto de 2011 pelo Secretário de Cultura da Nação, Jorge Coscia - foi realizada na associação de teatro comunitário Grupo Catalinas Sur, localizado no bairro de La Boca, Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Este ato relativamente pequeno não deixa de ser altamente significativo em relação à abrangência das políticas culturais e deste programa em particular. Por um lado, porque se escolheu um equipamento cultural não oficial, localizado no sul da CABA, onde as desigualdades sociais e as necessidades básicas são muito maiores do que nos bairros do norte do distrito federal. Além disso, porque este grupo faz parte da Aliança Metropolitana de Transformação Social, confluência de quatro grandes associações civis da região metropolitana de Buenos Aires, juntas desde 2003: Culebrón Timbal e Crear Vale la Pena, da província de Buenos Aires; Circuito Cultural Barracas e o próprio Catalinas Sur da CABA. Dessa forma, a proposta da Secretaria era trabalhar desde o início, junto às organizações sociais da forma mais horizontal possível, embora nas visitas que realizamos a este equipamento cultural em particular, durante a pesquisa de campo, os integrantes relataram ter se sentido usados pela SCN para obter uma maior legitimidade e crédito político desta iniciativa.

De qualquer forma, o que nos interessa visibilizar são as **construções territoriais transnacionais entre estas organizações em forma de rede**

desde 2003. Ainda mais, conforme registrado por Bittner e Faisal (2007, p. 40) todas elas começaram a aprofundar estes vínculos no seio da Rede Latino-americana de Arte e Transformação Social. Financiados pela Fundação AVINA, os coletivos realizam “viagens sinérgicas” pelo Brasil, Chile e Peru entre 2003 e 2005 (no Chile, por exemplo, foi publicado o manifesto Arte Transformador, que foi utilizado para nomear a página web deste projeto em particular, atualmente desativada).

A rede foi se ampliando a nível latino-americano, incorporando até 2007, organizações artísticas de Bolívia, Uruguai, Guatemala, Costa Rica, Honduras Colômbia e México. Em 2010, conforme relatado por Alexandre Santini (2015), foi realizado na cidade de Medellín, na Colômbia, um encontro com mais de 100 organizações culturais comunitárias da América Latina, incluindo o Culebrón Timbal, que se articularam na rede continental já citada Plataforma Puente - Cultura Viva Comunitaria. Finalmente, em maio de 2013, foi essa rede que organizou o I Congresso da Cultura Viva Comunitária, realizado em La Paz, na Bolívia, com cerca de 1200 participantes de 17 países americanos. Ou seja, muito antes de conhecer objetivamente a iniciativa dos pontos de cultura, estes projetos culturais já estavam realizando trocas, movimentos e construções territoriais pelo continente, e esse intercâmbio foi o sedimento das articulações dos Pontos de Cultura e da Cultura Viva Comunitária na América Latina, culminando nos Congressos da Cultura Viva Comunitária que continuam vigentes e estão na terceira edição.

Interessa-nos registrar que da mesma forma que a construção territorial das políticas Culturais no conurbano inclui conflitos e disputas, a territorialização transnacional do programa pontos de cultura também incluiu confrontos entre diversos modelos políticos de ação cultural. Mas isto não acontece só nas políticas públicas estatais. A construção do movimento transnacional não estatal da CVC também tem uma diversidade cultural de projetos políticos em disputa e, neste sentido, territórios em conflito. A diferença está na existência de certa equidade na diversidade das organizações comunitárias que participam deste movimento. Não é esse o caso das políticas e programas estatais, ou mesmo de

organismos internacionais governamentais como o Mercosul, onde os diversos poderes, alianças no governo de turno e articulações partidárias entre desiguais dificultam a consolidação destes projetos advindos dos setores comunitários.

5. Conclusões e desafios apontados

Observamos que o que capitaliza e sedimenta efetivamente uma política pública para a diversidade cultural é a construção territorial. Esse movimento é um fluxo constante de embates entre diversas construções territoriais, eventualmente complementárias e/ou contraditórias, como as que registramos na territorialização estatal ou do mercado capitalista no conurbano bonaerense destacando, também, as conexões existentes com as próprias construções territoriais das organizações sociais deste movimento continental.

O processo de territorialização de uma política cultural é um processo de ocupação do espaço geográfico. Porém, essa territorialização não é unívoca e depende da perspectiva geocultural do agrupamento e/ou atores protagonistas dessa construção. Em termos gerais, o processo de territorialização do Estado moderno supõe um determinado tipo de ocupação a partir, teoricamente, do monopólio legítimo estatal no exercício da força física. O processo de territorialização do mercado capitalista se realiza a partir de uma ocupação patrimonialista do espaço geográfico, apoiado - de forma explícita ou implícita, por ação ou omissão - pelo Estado moderno. Não existe possibilidade alguma, pelo menos no contexto latino-americano, da manutenção das relações capitalistas de produção sem intervenção deliberada, seja ativa ou omissa, do Estado. Por isso, muitas vezes, a territorialização estatal é confundida com a construção territorial do mercado capitalista, como observamos na pesquisa exploratória realizada na área metropolitana de Buenos Aires.

Assim sendo, o processo de territorialização não estatal e não capitalista realizado por estes agrupamentos humanos, pelas organizações sociais, tem diferenças, principalmente em relação ao caráter horizontal das suas relações. Além disso, esta política cultural se propõe, de forma orgânica e instintiva, a

partir da carência constitutiva - em termos de Kusch - e da necessidade cultural, na sua acepção mais profunda, a dotar de sentido as nossas práticas e construir o nosso endereço existencial no planeta de forma autônoma e participativa. Isto não significa que não existam verticalidades, tentativas de apropriações privadas e de exclusão e/ou conflito entre os agrupamentos culturais. Contudo, nada parecido ao tipo de apropriação autoritária e vertical realizada pelo Estado moderno e pelo mercado capitalista na sua confluência perversa, parafraseando a tese de Dagnino que também vimos na arguição precedente.

Existe um processo de ocupação do espaço geográfico, de construção territorial milenar no contexto latino-americano, que não é de apropriação exclusiva e excludente, conforme mandato da política cultural moderna eurocentrada, e, sim, de incorporação no território, de fazer parte, de formar parte dele e, neste sentido, de **pensar o território como sujeito coletivo**, questão que a ciência moderna rejeita por tachar de “primitiva”, “animista”, “telúrica”, ou diretamente não acadêmica. Contudo, estamos falando de uma construção cultural milenar profunda, que não pode ser fotografada, mas que está aí, como núcleo seminal e fundamento de milhares de experiências artísticas e culturais do continente. E que temos enormes dificuldades de abranger metodologicamente, explorar com ações e pensamentos sem deturpá-la, mas que assumimos o risco de deformá-la e de deformar-nos nessa busca pelo acerto fundante que nos ajude a encontrar, enquanto produtores, gestores e pesquisadores, a nossa cultura e endereço existencial no planeta.

Em síntese, a perspectiva geocultural que registramos a partir de Rodolfo Kusch, Milton Santos e Néstor García Canclini, entre outros pesquisadores da região, é indispensável para avançar na construção de metodologias complexas e explicativas desta dimensão. Assim sendo, este relato que realizamos sobre os projetos políticos em disputa no contexto local e transnacional de atuação do Culebrón Timbal buscou dar visibilidades a estes atores não estatais com grande capacidade de atuação territorial. Capacidade essa que não pode ser negligenciada nas análises contemporâneas de estudo, elaboração e gestão das políticas culturais na América Latina.

Referências

- ASTELARRA, Tomás. **Culebrón Timbal: Una serpiente que cambia de piel**. Entrevista publicada em blog. 2011. Disponível em: <<http://astelarra.blogspot.com.br/2012/09/culebron-timbal-una-serpiente-que.html>>. Acesso em: 10 abr. 2018.
- BALDONI, César (Comp.). **La democracia que queremos es posible: el movimiento por la Carta Popular**. Buenos Aires: CTA Ediciones, 2011.
- BARROS, José Márcio. **Processos (trans) formativos e a gestão da diversidade cultural**. In: CALABRE, Lia. Políticas culturais: reflexões sobre gestão, processos participativos e Desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural; Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2009. p. 62-72.
- BITTNER, Astrid Cecilia; FAISAL Valeria Inés. **Alianza Metropolitana de Arte y Transformación Social: análisis de una experiencia de trabajo en red**. Monografia de graduação. Bacharelado em Ciências da Comunicação Social, Universidad de Buenos Aires (UBA). Tutora prof. Daniela Bruno. Dezembro 2007. 103 p.
- BOTELHO, Isaura. **Dimensões da cultura e políticas públicas**. In: Revista São Paulo em perspectiva, São Paulo: Abr-Jun, Vol. 15, N° 2, p. 73-83, 2001.
- BUENOS AIRES. **Informe sobre Desarrollo Humano en la Provincia de Buenos Aires 2004-2005**. La Plata: Fundación Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2005. Disponível em: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/argentina_buenos_aires_2004_2005_sp.pdf> Acesso em: 10 abr. 2018.
- DAGNINO, Evelina. **Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando?** In: MATO, Daniel. (coord.). Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela, 2004, p. 95-110.
- GARCÍA CANCLINI, Néstor. **Introducción. Políticas Culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano**. In: GARCÍA CANCLINI, Néstor. (ed.). Políticas Culturales en América Latina. México: Grijalbo, 1990 [1987].
- _____. **Definiciones en transición**. In: MATO, Daniel. (Comp). Estudios Latinoamericanos sobre cultura y transformaciones sociales en tiempos de globalización. Buenos Aires: CLACSO, 2001.
- _____. **Culturas Híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad**. 1ª ed., [atualizada]. Buenos Aires: Paidós, 2010 [2001].
- HAESBAERT, Rogério. **O mito da desterritorialização: do fim dos “territórios” à multiterritorialidade**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006 [2004].
- KUSCH, Rodolfo. **El Hedor de América**. In: TASAT, J.; PEREZ, P. (coord.). **El Hedor de América: Reflexiones interdisciplinarias a 50 años de la América Profunda de Rodolfo Kusch**. Buenos Aires: UNTREF-CCC, 2013. p. 35-36 [1961].
- _____. **América Profunda**. Rosário: Fund. Ross, 2012a [1962].
- _____. **Geocultura del Hombre Americano**. Rosario: Fund. Ross, 2012b [1975].
- LANGÓN, Mauricio. **Geocultura**. In: SALAS ASTRAIN, Ricardo. (dir.). **Pensamiento Crítico Latinoamericano: Conceptos Fundamentales**. Santiago de Chile: U. Católica Silva Henríquez, 2005, v. II.

MATO, Daniel. **Importancia de los referentes territoriales en procesos transnacionales.** In: *Estudios de Sociología*, Araraquara: São Paulo, v.12, n.23, 2007. p. 35-63. Disponível em: <<http://seer.fclar.unesp.br/estudios/article/view/499>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

OCHOA, Ana María. **Políticas culturales, academia y sociedad.** In: MATO, D. (coord.): *Estudios y Otras Prácticas Intelectuales Latinoamericanas en Cultura y Poder.* Caracas: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) y CEAP, FACES, Universidad Central de Venezuela. p. 213-224.

SANTINI, Alexandre. **Cultura Viva y la construcción de un repertorio común para las políticas culturales en América Latina.** Programa IBERCULTURAVIVA da OEI. Brasília, 21 set. 2015. Disponível em: <<http://iberkulturaviva.org/cultura-viva-e-a-construcao-de-um-repertorio-comum-para-as-politicas-culturais-na-america-latina/?lang=es>> Acesso em: 10 abr. 2018.

SANTOS, Milton. **O espaço do cidadão.** São Paulo: Edusp, 2014 [1987].

_____. **O retorno do território.** In: OSAL: Observatorio Social de América Latina. Año 6 no. 16 (jun.2005). Buenos Aires: CLACSO, 2005 [1994]. p. 251-261.

_____. **À natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção.** 4ª ed. 7ª reimp. São Paulo: Edusp, 2012 [1996].

_____. **Território e sociedade: Entrevista com Milton Santos.** São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2000.

_____. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal.** 19ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2010[2000].

YÚDICE, George. **El recurso de la cultura: Usos de la cultura en la era global.** Barcelona: Gedisa, 2002.

Diversidade Cultural e processos de mediação¹

José Marcio Barros²

Mariana Angelis³

Introdução

O debate sobre cultura, diversidade cultural e mediação é extenso e complexo, resultado das diferentes e constantes modulações e apropriações ao longo do tempo. Este texto busca, à luz de uma reflexão de caráter conceitual introdutória, apontar possíveis desdobramentos e contribuir para o enfrentamento dos desafios colocados no campo de nossas práticas de mediação.

.....
1. Este texto é um dos resultados da pesquisa "Mediação em instituições de arte e cultura e a diversidade cultural: um estudo comparativo" Código APQ-03416-15 aprovada e financiada pelo Edital 01/2015 da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais - FAPEMIG e realizada no âmbito do Programa de Pós Graduação em Artes da UEMG.

2. Professor do PPG Artes da UEMG e Coordenador do Observatório da Diversidade Cultural.
E-mail: josemarciobarros@gmail.com.

3. Mestranda do PPG Artes da UEMG. Integrante do Grupo de Pesquisa Observatório da Diversidade Cultural.
E-mail: mariana.angelisl@gmail.com.

A primeira parte busca apresentar pontos da discussão em torno da cultura, diversidade cultural, diálogo intercultural e algumas de suas implicações políticas e sociais em um contexto contemporâneo e globalizado.

A segunda parte reflete sobre o papel das mediações culturais, sobretudo institucionais, e de que forma essas pensam e se debruçam sobre as diferenças.

Por fim, são apresentadas, por meio de alguns autores trabalhados, ideias importantes para se pensar alternativas para processos de mediação atentos às diferenças e à diversidade cultural.

1. Uma aproximação à questão da diversidade cultural

De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 1982), em conferência internacional realizada na Cidade do México:

Em seu sentido mais amplo, a cultura pode ser agora entendida como o complexo integral de distintos traços espirituais, materiais, intelectuais e emocionais que caracterizam uma sociedade ou grupo social. Ela inclui não apenas as artes e as letras, mas também modos de vida, os direitos fundamentais do ser humano, sistemas de valores, tradições e crenças. (UNESCO, 1982, p.1)

Essa noção sintetizada pela UNESCO tem fortes relações com o pensamento antropológico conformado em fins do século XIX. Ela contribui para a ampliação da noção de cultura, que deixa de se reduzir aos processos de produção, circulação e consumo de bens simbólicos reconhecidos socialmente por seus valores e características artísticas. Ou seja, a cultura não se restringe a um aspecto particular das práticas humanas, mas se refere a todas as dimensões do comportamento tanto individual quanto coletivo. Essa definição expandida opera duas rupturas importantes para a compreensão da diversidade cultural: a) a cultura está presente em todas as dimensões das práticas humanas; b) todos os

sujeitos participam de processos culturais que lhes oferecem desenvolvimento psicossocial e a experiência de pertencimento e compartilhamento.

Tal perspectiva ampliada é fundamental para se compreender a diversidade cultural e os processos de mediação engendrados nos diferentes contextos culturais, de forma a elucidar a maneira como as diferenças são, ou não, reconhecidas, valorizadas e tornadas espaços de diálogos interculturais.

Por diversidade cultural compreendemos os processos decorrentes das diferentes línguas e linguagens, hábitos culturais, vestuários, religiões etc., mas também as diferentes formas como sociedades, grupos sociais e indivíduos se organizam e interagem, entre si e com o ambiente. Diversidade cultural, portanto, refere-se tanto aos processos de construção de nossas diferenças quanto aos processos de interação que se estabelecem entre tais diferenças.

Para José Márcio Barros (2009):

As diferenças deixam de ser tratadas como imperfeições e incompletudes, como propunha o pensamento evolucionista, e passam a designar oportunidades e contingências, resultado das trocas históricas. As diferenças deixam de ser pensadas como realidades que justificam e, em certos casos, legitimam as desigualdades e passam a revelar o que de mais surpreendente e original a condição humana realizou. Daí a possibilidade e a necessidade de protegê-las e promovê-las. A diversidade cultural, tanto no interior de cada sociedade quanto nas diferentes e distantes realidades, configura-se como a mais radical expressão da singularidade humana. (BARROS, 2009, p. 34)

É a preocupação com a desigualdade nas interações e trocas entre as diferentes culturas que inaugura as inquietações em torno da diversidade cultural. Se, por um lado, há o reconhecimento da diversidade enquanto patrimônio comum da humanidade, por outro lado, há uma preocupação com o desequilíbrio destas trocas e a intensidade com que tais diferenças inauguram conflitos na medida em que “mantém-se viva a intolerância com as mesmas”. (BARROS, 2009, p.10). Neste sentido, tanto se configura como um direito ou garantia da cidadania, que inaugura possibilidades de desenvolvimento econômico, social e humano

ancorados em novos modelos de produção, comunicação e compartilhamento das artes e do conhecimento, quanto é fonte de intolerância e discriminação:

A diversidade cultural vem suscitando um interesse notável desde o começo do novo século. Porém, os significados que se associam a esta expressão “cômoda” são tão variados como mutáveis. Para alguns a diversidade cultural é intrinsecamente positiva, na medida em que se refere a um intercâmbio da riqueza inerente a cada cultura do mundo e, assim, aos vínculos que nos unem nos processos de diálogo e de troca. Para outros, as diferenças culturais fazem-nos perder de vista o que temos em comum como seres humanos, constituindo, assim, a raiz de numerosos conflitos (UNESCO, 2009, p.1).

Ancoradas em diversos fatores que confluem no modo de vida contemporâneo, com especial atenção à globalização, as relações entre diferentes também pode resultar na transformação das diferenças em desigualdades. Contrariamente à convivência dialogal e convergente, as disputas por hegemonia política, econômica e simbólica, que marcaram grande parte das relações históricas entre diferentes culturas, etnias e nações, se renovam sob a predominância das disputas e conflitos.

Aqui, entretanto, torna-se importante considerar também as possibilidades ou mesmo potencialidades que o processo de globalização apresenta, e não apenas suas perversidades.

Fonte de desigualdades entre setores sociais, culturas e países, mas também capaz de potencializar a associação, a participação democrática e a defesa de direitos sociopolíticos e culturais, ativando uma expressiva criatividade. Esta é marcada por um modelo de comunicabilidade em rede, interativo e conectivo (MARTIN-BARBERO, 2008, p. 16).

Esse fenômeno, ao mesmo tempo heterogêneo e paradoxal, apoiado sobre a difusão de novas tecnologias midiáticas, suscita, para além do acesso aos bens e serviços culturais, a emergência e a disseminação de uma miríade de produções culturais, “dos memes às manifestações, passando por hashtags, saraus e escrachos, mas também, do funk ostentação, do sertanejo universitário, do tecnobrega, etc.”.

Uma realidade culturalmente diversa e imbricada, que “tem sido percebido com otimismo por alguns e descrédito por outros.” (HONORATO, 2014, p.3)

Neste sentido, reconhece-se que as atuais dinâmicas culturais e comunicacionais, como reflexos da globalização, não deveriam ser apreendidas apenas como entraves ou ameaças à sobrevivência das diferentes culturas, mas, ao possibilitar a ativação de suas criatividade expressivas, como possibilidades de se romper a exclusão, “como experiência de interação que, se comporta riscos, também abre novas figuras do futuro”. (MARTIN- BARBERO, 2008, p. 22).

A atualidade nos impõe o “desafio de ir além do reconhecimento antropológico da diversidade cultural como maior patrimônio da humanidade”, pois não se deve renunciar ao dever de promover e reafirmar o princípio da diversidade, mas, sim, encontrar meios de incorporar a esse “a urgência do enfrentamento de sua dimensão política e econômica” (BARROS, 2008, p.1).

Segundo Relatório Mundial da UNESCO investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural (2009):

O diálogo intercultural depende, em grande medida, das competências interculturais, definidas como o conjunto de capacidades necessárias para um relacionamento adequado com os que são diferentes de nós. Essas capacidades são de natureza fundamentalmente comunicativa, mas também compreendem a reconfiguração de pontos de vista e concepções do mundo, pois, menos que as culturas, são as pessoas (indivíduos e grupos com as suas complexidades e múltiplas expressões) que participam no processo de diálogo (UNESCO, 2009, p.9).

A diversidade e a relação intercultural são essenciais para o desenvolvimento sustentável, sendo capazes de “garantir o exercício eficaz das liberdades e dos direitos humanos e fortalecer a coesão social e a governança democrática.” (UNESCO, 2009, p.3). A Convenção sobre a Proteção e a Promoção da Diversidade das Expressões Culturais da UNESCO, em 2005, configura-se como um potente instrumento jurídico internacional, que entrou em vigor a partir de 2007 após a ratificação mínima necessária de 30 países, dentre eles o Brasil. Atualmente conta com a adesão de 144 países, além da União Europeia. Sobre as

atribuições da convenção, como demarcado em seu título, a proteção não deve ser tratada de forma dissociada à promoção. Ou seja, proteger não implicaria incentivar o fechamento diante de culturas diversas, mas encontrar caminhos para a promoção da própria cultura, “de forma a reduzir hegemonias e distorções, possibilitando, assim, uma polifonia de manifestações” (MACHADO, 2008, p. 30).

Deste modo, a convenção não deveria lidar apenas com a pluralidade das expressões culturais, garantindo a proteção dessa produção simbólica, mas também promover e assegurar os meios necessários para que possam se desenvolver. Possui como alguns de seus objetivos primários fortalecer a criação, produção, distribuição, disseminação, acesso e o usufruto das expressões artísticas, tais como atividades, bens e serviços culturais, com especial atenção aos países em desenvolvimento. A convenção reconhece, assim, além do caráter comercial e mercadológico da cultura, sua perspectiva simbólica na vida e sociedade contemporânea. Segundo Ana Carvalho (2016):

Num mundo cada vez mais globalizado, considera-se a diversidade cultural tão indispensável para a Humanidade como a diversidade biológica o é para a natureza (UNESCO 2001). Esta perspectiva celebratória da diversidade cultural tem subjacente uma ética global de respeito pela dignidade humana e pelo pluralismo cultural como também subentende a promoção da criatividade e enfatiza o papel da diversidade cultural ao serviço do desenvolvimento sustentável das sociedades. (CARVALHO, 2016, p. 8)

Ainda que suscetível a certos questionamentos, não se deve, no entanto, deixar de reconhecer a relevância que teve a Convenção para fomentar a discussão, tanto no campo teórico, como na prática ou em políticas governamentais sobre cultura, diversidade cultural e a importância dessas para o desenvolvimento econômico, social e humano. Afinal, mais que uma realidade discursiva, a diversidade cultural e seus instrumentos de promoção e proteção, “demandam uma nova práxis, ancorada não só no olhar crítico sobre a realidade, mas também numa ação criativa e transformadora.” (BARROS, 2008, p.11).

2. Diversidade cultural, mediações e instituições culturais

A questão da diversidade cultural abarca, também, a maneira como a sociedade e, conseqüentemente, suas instituições culturais se organizam, lidam e gerenciam as diferenças, pois:

Ao se falar de diversidade cultural nos referimos a modelos normativos diversos que ordenam não apenas a produção e as trocas simbólicas no campo estético, religioso e lúdico, mas que se referem, também, às maneiras como se definem as formas de aprendizagem, circulação, apropriação, distribuição, mercantilização de bens e processos culturais. A diversidade cultural é, forçosamente, mais que um conjunto de diferenças de expressão, um campo de diferentes e, por vezes, divergentes modos de instituição. (BARROS, 2011, p. 21).

Para pensar as instituições culturais e o seu papel na sociedade contemporânea, sobretudo no que tange o relacionamento com o (s) (diferentes) público (s), entendido aqui em sua forma mais variada, tanto como visitantes, como potenciais frequentadores ou demais sujeitos inseridos em um mesmo contexto ou ambiente, é preciso também reconhecer e apreender as mediações culturais que se dão nesses espaços e sua correlação com a diversidade cultural.

Partindo do reconhecimento da condição comunicativa da cultura, assim como da “natureza cultural dos sentidos e da condição ativa dos sujeitos em processos de interação” (BARROS; KAUARK, 2016, p.8), a mediação cultural pode ser entendida como uma série de práticas e ações que se configuram enquanto “conexões entre ações individuais, coletivas e representações.” (BARROS; KAUARK, 2016, p.8). As mediações são, assim, processos de apropriações, recodificações e ressignificações dos sujeitos/coletivos.

Para além de um conjunto de fazeres que visam conduzir a interação entre o público e a arte, a mediação cultural possui uma dimensão política e conceitual, que passa pela produção social de sentido compartilhada:

A mediação tem como tarefa reduzir a distância entre sujeitos e objetos de sentidos, tornando assim, a vida coletiva possível, não porque todos pensam da

mesma forma, mas porque são capazes de realizar operações de sentido, traduções e recriações. (BARROS; KAUARK, 2016, p.8).

Com vias a expandir conceitualmente a mediação cultural, propomos aqui três marcos conceituais. Primeiramente, sob a perspectiva antropológica, podemos compreender a cultura, ela própria como o mais complexo processo de mediação, na medida que é por meio dela que o sujeito realiza sua condição humana. Somamos a esta, a perspectiva comunicacional, na qual a mediação se apresenta como condição para a produção e circulação de sentidos nas práticas sociais tomadas como práticas expressivas e simbólicas da cultura. Por fim, numa dimensão formativo/instrumental, verificamos que a cultura realiza mediações entre realidades, coisas, campos e cenários distintos, operando traduções e produzindo inteligibilidades (BARROS; KAUARK, 2016. p.7).

É comum a perspectiva que localiza a origem da mediação cultural na instituição museal e no reconhecimento do potencial educativo das obras de artes. Contudo, a mediação é transfronteiriça e permeia diferentes campos e áreas da experiência humana, seja por meio do desenvolvimento da formação artística como prática pedagógica, da multiplicação de projetos socioeducativos e de organizações não-governamentais atentas à cultura, seja da preocupação de gestores culturais quanto à formação, fidelização ou diversificação dos públicos da produção artística.

Para Mörsch (2014 apud BARROS; KAUARK, 2016, p.9), citando Jean Caune, ao depreender-se a mediação enquanto um conjunto de processos que possibilitam as relações e conexões entre os diferentes participantes, o “veículo de expressão” e as instituições sociais e culturais, insere-se o aspecto da criação dentro das práticas de mediação cultural, expandindo significativamente o seu sentido.

Neste sentido, a mediação refere-se ao espaço simbólico ou representativo que articula a relação entre os sujeitos em situação de interação, em que cada ponto se apresenta, simultaneamente, como emissor e receptor. Tomada como uma atividade de produção de sentidos que, tal e qual a linguagem, produz a tão necessária transição do sensível ao inteligível, a mediação

oportuniza o trânsito, tão fundamental para a constituição do espaço social, entre o eu e o outro. Entre o conhecido e o desconhecido. Entre as semelhanças e as diferenças. A mediação refere-se, portanto, à circulação de sentidos nos sistemas culturais. Aqui está sua potência, ela é simultaneamente significação individualmente codificada e sentido socialmente produzido. Sua tarefa central é reduzir a distância entre sujeitos e objetos de sentido, tornando, assim, a vida coletiva inteligível e possível. (BARROS, 2014, p. 14).

Esta perspectiva dialoga com a proposição proposta por Martin-Barbero (apud BASTOS, 2008), de que “a mediação constitui o pano de fundo onde as manifestações comunicacionais compõem tramas culturais e trataria de uma gama de relações e intersecções entre cultura, política e fenômeno comunicacional.” (BASTOS, 2008, p.86).

Espaço de reflexão, assim como de ativação de sensibilidades, “a mediação é tanto um convite quanto uma provocação” que “se dá tanto pela participação lúdica e crítica, quanto pela contemplação”, dentro e fora dos espaços institucionais. Posto isso, “para a mediação é preciso considerar a diversidade de linguagens, públicos e universos representacionais, bem como as mediações que o próprio público realiza”. Assim como a própria cultura e o diálogo intercultural, “a mediação é espaço de trânsito e trocas.” (BARROS; KAUARK, 2016, p.9).

Se por mediação entende-se “agir com e por meio de”, poder-se-ia pensá-la não só como um serviço, mas como uma prática cultural, ou mesmo a mediação como espaço de pesquisa, produção de conhecimento e diálogos/trocas, que envolve não apenas as atividades de contato direto com o público, como também a concepção, criação, desenvolvimento e demais fenômenos que perpassam os processos museais e institucionais.

Resultado de intencionalidades, constitui-se como busca de qualidade nas interações que a relação com o público institui. A mediação é uma espécie de experiência expandida que se configura como conexões entre ações sociais e representações. Assim, o mediador não deve ser considerado exclusivamente como o profissional do “setor educativo” das instituições culturais, mas sim como

todos os atores, formais e informais, que atuam na esfera das trocas culturais induzidas por bens e serviços culturais. Ou seja, são:

Os operadores pelos quais os sentidos se tornam reconhecíveis, compreendidos e reconstruídos, abarcando tanto os estrategistas quanto os operadores das ações e das interações. Isso explica o fato de que as práticas de mediação tenham se transformado em espaços culturais para a atuação de profissionais de diversas áreas do conhecimento humano e não apenas um campo exclusivo da figura tradicional do educador ou pedagogo. (BARROS, 2014, p. 15).

Para Luciana Conrado Martins (2013), o século XIX inaugura, a partir de uma perspectiva educacional/pedagógica, essa nova forma com a qual museus e instituições culturais se comunicam e se relacionam com o (s) público (s). Sua origem remonta da intenção, muitas vezes, de “facilitar” essa comunicação, assim como a apreensão dos visitantes sobre aquilo que é exposto ou apresentado. Desse intuito é possível citar algumas estratégias tais como “o aumento do espaço entre os objetos para permitir sua observação, separadamente, e a introdução de textos e legendas com informações sobre o objeto”. (MARTINS, 2013, p.15).

Se ações seriam realizadas em um sentido linear, da gestão e concepção em direção ao público, o contexto contemporâneo, social e culturalmente diverso, implica reformulações e novos modos de se pensar as organizações culturais:

Essa ideia do público como sujeito ativo, com o qual temos que negociar, é recente nos museus e centros culturais. Até os anos 1970, as ações educativas - e também as exposições - eram, em sua maioria, pensadas para a transmissão de conteúdos para o público. Pouco ou nenhum diálogo era estabelecido e, aqueles que não compreendiam os assuntos tratados nas exposições, tinham poucas oportunidades para expressar suas dúvidas. As exposições, principalmente as feitas pelos museus, eram assumidas como verdades absolutas, sobre as quais não cabia aos visitantes questionar. (MARTINS, 2013, p.34).

Os diversos avanços, principalmente nos campos das Ciências Sociais e da Comunicação, que reconheceriam esse protagonismo da cultura para o desenvolvimento humano e social, como também admitiriam uma cultura

do diálogo - em detrimento do sistema linear de “fala-escuta” - dentro das organizações, permitiriam uma série de transformações, sobretudo a partir da década de 1970:

Espelhando Maio de 1968, que provoca uma reviravolta na universidade, fazendo entrar a participação dos estudantes na gestão da instituição, e os trabalhos coletivos e interativos, a ecomuseologia logo inventa os museus participativos. É preciso ver nesse dinamismo a manifestação de um movimento legado pela educação popular, unido a uma nova ideologia que defende a democracia cultural. (CHAUMIER, 2014, p. 277).

Idealizado por Hugues de Varine em 1972, o ecomuseu é um conceito que traduz um conjunto de novas ideias e metodologias desse movimento denominado “Nova Museologia”. Desenvolvido principalmente ao longo dos anos 1970 e 1980 na França, por pensadores como Andre Desvallées e Georges-Henri Rivière, essa corrente surge como uma resposta ao que acreditavam ser a “fossilização” dos museus que, diferentemente do propósito de emancipação do povo com o qual teriam nascido durante a Revolução Francesa, haviam se tornado instituições burguesas obsoletas.

Esta perspectiva museológica também está ligada a uma série de movimentos e ideais que se alastraram ao longo do século XX, principalmente no campo da educação. Para a ecomuseologia participativa, como o nome indica, o fator ambiente, seja ele territorial, social ou cultural, de determinado povo ou comunidade, possui relevância fundamental. A população é tomada como agente ativo nos processos de formulação, desenvolvimento e manutenção das políticas ou ações das instituições museais. As mediações culturais institucionais adquiririam, então, uma nova dimensão, permeada pela constante investigação por novos métodos e estratégias que visam engajar e legitimar grupos sociais diversos, fazendo com que se tornem atores responsáveis pela preservação do próprio patrimônio (MARANDINO, 2008, p. 10). Dessa forma, seria possível apreender a nova museologia como uma ruptura, onde “de recepcionistas do público escolar os educadores se tornaram, ao longo do século XX, figuras-chave na relação das exposições com os públicos” (MARTINS, 2013, p. 34) e, “de locais

de guarda e estudo de coleções passaram [os museus] a locais de debate de ideias sobre o patrimônio preservado.” (MARTINS, 2013, p. 15).

A ideia cara à museologia participativa, em que população se torna agente da própria cultura, contribui para reforçar e assegurar a função social do museu como instrumento de ação transformadora e de desenvolvimento, como também evidencia a importância dessas mediações como veículos dessa transformação. A museografia é um processo de interações, portanto, ao renunciar a concepção monológica, oferece a possibilidade de um diálogo que contribui para modificar as relações entre curador-artista-público, reconhecendo o pluralismo e a diversidade de pontos de vista (DESSAJAN, 2014, p. 314). Segundo Martha Marandino (2008) “nessa abordagem, o significado é construído por meio de um processo ativo de negociação de saberes e experiências, no qual todas as partes trabalham em conjunto para produzir interpretações compartilhadas.” (MARANDINO, p. 17, 2008).

Para Hugues de Varine (apud CHAUMIER, 2014), “o museu deve ser descolonizado culturalmente”, o que vem ao encontro do pensamento de Boaventura de Sousa Santos (2016) e seu conceito de “epistemologias do sul”. Para o autor, trata-se de um conjunto de procedimentos que visam reconhecer e validar o conhecimento produzido por aqueles que têm sofrido, sistematicamente, as injustiças, opressão, dominação e exclusão causados pelo capitalismo, colonialismo e patriarcado. São chamadas “do sul” devido à espacialização geopolítica desse conjunto de povos e nações que foram sujeitos a tais mecanismos de opressão e dominação. Nasce a partir da luta e da resistência, e busca apreender o saber como uma forma de “conhecer a si mesmo e ao mundo”, o conhecimento como meio de apropriação e transformação do mundo, acionado pelos sujeitos em suas vidas cotidianas. Trata-se de um processo de conscientização do conjunto dos cidadãos, pois essa não pode ser feita sem os interessados, como uma “evangelização simplista dos não públicos”. Assim sendo, “a democracia cultural torna-se sinônimo da expressão de sua cultura de pertencimento.” (CHAUMIER, 2014, p. 278).

Trata-se, como Honorato (2011, p.9-10) explicita, de reafirmar a superação do caráter interventivo das mediações educacionais nas instituições culturais na direção das mediações propriamente culturais, onde a democratização do acesso à cultura é ampliada pela perspectiva de uma verdadeira democracia cultural, aonde processos educacionais efetivamente mediativos desencadeiam fenômenos os quais não somente o(s) público(s) são aprendizes, mas também os educadores, os curadores, os artistas, as instituições etc.

3. Posturas diversas para mediações diversas

Considerando as questões até aqui elencadas, pode-se afirmar que processos de mediação que reconheçam e legitimem a diversidade cultural devem assumir os desafios de se abrir às práticas descolonizadoras e emancipadoras.

Chaumier (2014), por exemplo, ao pensar a atuação do público dentro das instituições culturais, elenca a avaliação museal como possível ferramenta de participação. Segundo o autor, essa avaliação se deslocaria “para levar em conta a diversidade de situações e permitir uma maior eficácia da instituição e das mensagens que ela pretende enviar” (CHAUMIER, 2014, p. 282). Assim o público, “convidado a ouvir sua voz”, participaria de certa maneira para que os responsáveis pela gestão, organização e concepção das atividades museais pudessem “apreender melhor seus interlocutores.” (CHAUMIER, 2014, p. 282).

Embora funcione como um mecanismo de contribuição e colaboração, a avaliação prévia, no entanto, fica aquém da museologia participativa na medida em que “o público não é associado à realização concreta”, mas apenas “levado em consideração na origem do projeto”. (CHAUMIER, 2014, p. 284). A avaliação permitiria, assim, que a comunidade se envolvesse desde a concepção a fruição do que é proposto pelo museu, tornando possível, quando esse leva em consideração os resultados das avaliações, uma série de ações mais “assertivas”. Além disso, segundo o autor, ela poderia exercer um importante papel para

as aferições de recepção do público sobre determinadas obras, exposições, temáticas ou demais atividades culturais.

É importante ressaltar, entretanto, que apesar de sensibilizar o público para o conteúdo ou as atividades que virão, despertando um possível interesse, tais avaliações não devem ser compreendidas e se diferem das avaliações ligadas às estratégias de marketing, pois se parecem originar de um mesmo impulso, na realidade provêm de lógicas e concepções divergentes, porque se as expectativas dos visitantes são estudadas, não é para cumpri-las, mas para agir com base nelas. Para Chaumier (2014), tais ações permitiriam “humanizar a proposta partindo de vivências particulares e levar a uma abordagem contextualizada”. Os sentidos e subjetividades deflagrados durante estes processos são relevantes e deveriam ser levados em consideração, pois “trazem dimensões qualitativas muitas vezes ricas em ensinamentos.” Ainda que por vezes ignorada pelas instituições, a avaliação pode ser considerada um meio de ação cultural que permite denotar ao público que “ele é reconhecido” (CHAUMIER, 2014, p. 284).

Além da avaliação, Chaumier (2014) também expõe outras ações no sentido de aproximar o público da arte e das instituições, tais como as instalações ou obras de arte contemporânea em que público é convidado a interagir com o que está sendo exposto, de forma a prosseguir, prolongar ou mesmo terminar um trabalho deixado em suspenso. Tais práticas vão de encontro à teoria da estética relacional, elaborada pelo crítico e curador francês Nicolas Bourriaud em 1990, e que possibilitam, dessa forma, a criação de significados coletivos a partir de experiências e repertórios individuais e coletivos, tanto do artista como do público. Assim:

A relação obra de arte/espectador sofre uma transformação, no sentido em que o espectador já não observa a obra do exterior, mas passa a integrá-la, inserindo-se no coletivo, criando uma comunidade com carácter temporário ou utópico. (ITAÚ CULTURAL, 2009)

Seja por meio da avaliação, da interação ou mesmo de fóruns de discussão, a participação ou inclusão dos sujeitos diversos é vital para o

funcionamento das instituições culturais e, mais ainda, para o desenvolvimento de sua função social. Mais do que tomar conhecimento sobre o(s) público(s), reais ou potenciais - ou quais os seus perfis, pensar e lidar com as diferenças suscitam posturas e ações que deem condições de acesso não mais apenas às obras, mas à prática cultural que permite o relacionamento com a produção artística, é preciso ter em mente essas mediações realizadas pelo próprio público e não esquecer seu caráter “sempre ativo e jamais passivo na apropriação das formas que lhe são apresentadas.” Desse modo, é “sempre o visitante que conclui a exposição pela leitura que ele faz dela e pelas maneiras como ele se apropria dela.” (CHAUMIER, 2014, p. 286). Trata-se “de dotar todos os membros da sociedade com a totalidade de seus significados comuns e com as habilidades que lhes possibilitarão retificar esses significados, à luz de suas próprias experiências pessoais e comuns”. (HONORATO, 2014, p. 9).

Ainda que empenhada em “suturar as fraturas socioculturais, por meio de conciliações e inclusões”, a mediação também lida com conflitos que nem sempre são conciliáveis ou que, por vezes, conciliá-los corresponderia “à tentativa de encobrir as desigualdades e assimetrias que eles expõem.” Desse modo, “a vontade de incluir “dentro” quem está “fora” pode corresponder à inclusão subordinada de uma parte pela outra – à tentativa de recompor as mesmas hierarquias com a aquiescência das partes subordinadas.” (HONORATO; MORAES, 2016). Nesse sentido, a (re) negociação de seu papel em direção a uma conjuntura não hegemônica:

demandando outro tipo de mediação, não inteiramente novo, mas efetivamente comprometido com processos de transformação sociocultural, nos quais a pluralidade não se resume à coexistência indiferente das diferenças, mas participe da construção de um comum dissensual, efetivamente político, radicalmente democrático. (HONORATO; MORAES, 2016).

Falar de públicos, portanto, é menos uma questão que se esgota no comportamento de consumidores de bens e serviços culturais, e mais a percepção e compreensão qualitativa dos inúmeros processos configurados

e instituídos socialmente, que induzem ou reprimem o surgimento de um comportamento instituinte no sujeito: buscar acesso, desejar fruir, se apropriar e ressignificar bens simbólicos. Falar de públicos significa, nesse contexto, para além do consumo de bens simbólicos, a tentativa contínua e planejada de acompanhar e compreender os sentidos conferidos à vida cotidiana, os quais revelam interesses e motivam práticas culturais (BARROS, 2013, p.2).

Para se pensar nos sujeitos como atores dessa dinâmica construída colaborativamente, sendo emissores e receptores de produção simbólica, artística e cultural, é necessário o reconhecimento de seu caráter autônomo e diverso. Ao falar de públicos de cultura, hoje, é fundamental o abandono de uma perspectiva transmissiva do processo, para que se adote uma concepção “necessariamente, dialógica e relacional, que visa o intercâmbio de visões de mundo e a troca social em espaços democráticos de participação e interação” (BARROS, 2013, p.4). Na contramão de uma instrumentalização do público pelas instituições:

Trata-se de partilhar espaços e poder. Aqui o público transforma-se em cidadão. O desafio passa a ser o de manter e ampliar o diálogo com o público de cultura, reconhecido e empoderado como cidadão. O trabalho passa a ser o de descobrir e produzir convergências por meio da participação ativa e, por consequência, cidadania, sem negar ou eliminar, no entanto, as divergências, ao contrário, considerando-as como fator inerente ao processo político caracterizado, fundamentalmente, por relações de alteridade e conflito. A meta é a de ter todos os públicos e compreendê-los em sua dupla face de emissores e receptores, expressão estético/política das capacidades simbólicas. (BARROS, 2013, p.6).

Refletir sobre e com o (s) público (s) da cultura, aqui, visa refletir quais as mediações da arte e da cultura nesse contexto. A formação de público, hoje, passa não apenas pelo problema do acesso, mas também pelo reconhecimento de todas as formas de expressão. Torna-se essencial, assim, a busca por posturas que auxiliem a pensar com e por meio das diferenças, além de possíveis maneiras pelas quais a diversidade cultural encontraria meios pelos quais possa se legitimar e se expressar.

As reformulações incitadas pelo contexto contemporâneo nos processos de mediação também se dão nas esferas institucionais. Aqui as diferenças aparecem não apenas de dentro para fora, mas também de fora para dentro, afetando os processos organizacionais de gestão e criando, quando incorporadas, um ambiente interno multicultural. É possível identificar, assim, estratégias que buscam uma gestão da diversidade cultural ou mesmo uma pluralização dos modelos de gestão. A diversidade cultural no âmbito institucional e organizacional também resulta, portanto, em experiências de diversas ordens.

Se a cultura, assim como a diversidade cultural, são resultados de processos dinâmicos, torna-se necessária a revisão e atualização contínua dos modos de mediação, organização e gestão, considerando sua dimensão simbólica, subjetiva e conflitante. É fundamental que as instituições contemporâneas, conectadas ao cenário no qual se inserem, reconheçam o papel e protagonismo de seu (s) público (s) e estejam aptas ao constante risco de responder às tensões, conflitos, trocas e interações participantes e resultantes da diversidade e da relação intercultural.

Referências

- BARROS, José Márcio. **Algumas anotações e inquietações sobre a questão dos públicos de cultura**. Encontro Internacional Públicos da Cultura. 12 a 14 de novembro de 2013. Sesc Vila Mariana, São Paulo. 2013. 13p. Disponível em <<https://centrodepesquisaeformacao.sescsp.org.br/noticias/publicos-da-cultura>> Acesso em 4 jul. 2017.
- _____. **Aos Leitores**. Revista Observatório Itaú Cultural: OIC. N. 8 (abr/jul 2009). Itaú Cultural, São Paulo. 2009. p. 10-14. Disponível em <<https://issuu.com/itaucultural/docs/revista-observatorio-8>> Acesso em 12 jul. 2017.
- _____. **A diversidade cultural e os desafios de desenvolvimento e inclusão: por uma cultura da mudança**. In: BARROS, José Márcio. *As mediações da cultura: arte, processo e cidadania*. Belo Horizonte: Ed. PUC Minas, 2009.
- _____. **Diversidade cultural e gestão: apontamentos preliminares**. IV ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. 28 a 30 de maio de 2008. Faculdade de Comunicação/UFBA, Salvador. 2008. 8p. Disponível em <<http://www.cult.ufba.br/enecult2008/14323-01.pdf>> Acesso em 4 jul. 2017.
- _____. **Mediação, formação, educação: duas aproximações e algumas proposições**. Revista Observatório Itaú Cultural: OIC. N. 15 (dez 2013/maio 2014). Itaú Cultural, São Paulo. 2013. p. 10-16. Disponível em <http://d3nvljy4u7zmsc.cloudfront.net/wp-content/uploads/2014/01/Revista_observatorio_15_ISSUU-1.pdf> Acesso em 12 jul. 2017.
- BARROS, José Márcio. (Org.) **Diversidade Cultural: da proteção à promoção**. Ed. Autêntica Editora. Belo Horizonte. 2008. 164 p.
- BARROS, José Márcio Barros; JÚNIOR, José Oliveira. (Orgs.) **Pensar e agir com cultura**. Observatório da Diversidade Cultural. Belo Horizonte. 2011. 153 p.
- BARROS, José Márcio; KAUARK, Giuliana. **Mediação Cultural: Um convite e uma provocação**. Boletim Observatório da Diversidade Cultural: Mediação e Diversidade. V64, N.12. Dezembro 2016. p. 7-9. Disponível em <https://issuu.com/observatoriodadiversidadecultural/docs/odc_boletim-dezem-bro_2016> Acesso em 12 jul. 2017.
- BASTOS, Marco Toledo de Assis. **Do sentido da mediação: às margens do pensamento de Jesús Martín-Barbero**. Revista FAMECOS. n. 35. Porto Alegre. Abril. 2008. p. 86-89
- CARVALHO, Ana. **Diversidade Cultural: da Periferia para o Coração dos Museus**. Boletim ICOM Portugal. Série III. N5. Jan/2016. p. 8-12. Disponível em <<http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/16736>> Acesso em 27 jul. 2017.
- CHAUMIER, Serge. **O público, ator na produção da exposição? Um modelo dividido entre entusiasmo e hesitação**. In: EIDELMAN, Jacqueline ... [et alie] (Dir.). *O Lugar do Público: Sobre o uso de estudos e pesquisas pelos museus*. Tradução: Ana Goldberger.led. Itaú Cultural, São Paulo, 2014. p. 275-288.
- DESSAJAN, Séverine Dessajan. **Um comitê de visitantes no Museu do Homem ou como os usuários do museu tomam a palavra**. In EIDELMAN, Jacqueline ... [et alie] (Dir.). *O Lugar do Público: Sobre o uso de estudos e pesquisas pelos museus*. Tradução: Ana Goldberger.led. Itaú Cultural, São Paulo, 2014.p. 309-326.

HONORATO, Cayo. **Mediação e democracia cultural**. São Paulo: SESC, 2014. 11p. Disponível em <https://issuu.com/centrodepesquisaeformacao/docs/media_o_e_democracia_cultural> Acesso em 13 maio 2017.

HONORATO, Cayo; MORAES, Diogo de. **Editorial: Periódico Permanente #6 - Mediação Cultural**. *Fev.* /2016. Disponível em <<http://www.forumpermanente.org/revista/numero-6-1/sumario/editorial-periodico-permanente-6-mediacao-cultural>> Acesso em 25 jul. 2017.

ITAÚ CULTURAL. Glossário. **Verbetes: Estética relacional**. Disponível em <http://www.itaucultural.org.br/materiacontinuum/marco-abril-2009-arte-contemporanea/> Acesso em 25 jan. 2017.

LE MAREC, Joëlle. **Museologia participativa, avaliação, considerar o público, a palavra inexistente**. In EIDELMAN, Jacqueline ... [et alie] (Dir.). *O Lugar do Público: Sobre o uso de estudos e pesquisas pelos museus*. Tradução: Ana Goldberger.led. Itaú Cultural, São Paulo, 2014. p. 289-308.

LIMA, Paulo André Moraes de. **A convenção da Unesco sobre diversidade cultural e a agenda internacional da cultura**. In: MIGUEZ, Paulo; BARROS, José Márcio; KAUARK, Giuliana (Org.). *Dimensões e desafios políticos para a diversidade cultural*. EDUFBA. Salvador. 2014. P. 25-40.

MIGUEZ, Paulo; BARROS, José Márcio; KAUARK, Giuliana. (Org.) *Dimensões e desafios políticos para a diversidade cultural*. EDUFBA. Salvador. 2014. 267 p.

MACHADO, J. **Promoção e proteção da Diversidade Cultural - O seu atual estágio**. In: BARROS, J. (Org.) *Diversidade Cultural: da proteção à promoção*. Ed. Autêntica Editora. Belo Horizonte. 2008. p. 27-35.

MARANDINO, Martha (Org). **Educação em museus: a mediação em foco**. 21ª ed. FEUSP, São Paulo, 2008. 38p.

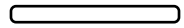
MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Diversidade em convergência**. Seminário Internacional sobre Diversidade Cultural. Ministério da Cultura do Brasil, Brasília. 27-29 junho 2008. 19 p. Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/matriz/es/article/view/90445/93215>> Acesso em 12 jul. 2017.

MARTINS, Luciana Conrado (Org). **Que público é esse? Formação de públicos de museus e centros culturais**. led. Percebe, São Paulo, 2013. 80 p. Disponível em <http://www.percebeeduca.com.br/files/uploads/downloads/download_4.pdf> Acesso em 28. jun. 2017.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Para uma nova visão da Europa: aprender com o Sul**. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 18, no 43, set/dez 2016, p. 24-56, Disponível em <http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/Nova%20Vis%C3%A3o%20da%20Europa_Sociologias_2016.pdf> Acesso em 11 jul. 2017.

UNESCO. **World conference on cultural policies**, Mexico City, 26 July- 6 August 1982. Paris, 1982.197 p. Disponível em <<http://unesdoc.unesco.org/images/0005/000525/052505eo.pdf>> Acesso em 12 jul. 2017.

UNESCO. **Relatório Mundial da UNESCO Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural**. Disponível em <<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184755por.pdf>> Paris, 2009. Disponível em 23 jul. 2017.



PARTE 2
Aplicações

Mapear para Planejar e Planejar para Transformar: A importância do diagnóstico nos planos de cultura

Kátia Costa¹

Luana Vilutis²

Segundo Paulo Freire, a leitura do mundo precede a leitura da palavra, ou seja, antes de uma pessoa ser alfabetizada e aprender a decodificar um texto, ela experimenta o contexto, vive a realidade, compreende seus signos e códigos, lê e interage com o mundo. Na perspectiva da educação libertadora, a leitura do mundo é uma estratégia pedagógica e condição necessária para a transformação

.....

1. Mestra em Cultura e Sociedade pela Universidade Federal da Bahia, pesquisadora do Observatório da Diversidade Cultural e do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura da Universidade Federal da Bahia (CULT/UFBA). Pesquisadora da Rede Latino-americana de Políticas e Gestão Cultural. É contedista e orientadora teórico-metodológica do Projeto de Planos Municipais de Cultura em Ambiente de Aprendizagem a Distância realizado em parceria entre o Ministério da Cultura e a Universidade Federal da Bahia. E-mail: katiacosta.cult@gmail.com.

2. Doutora em Cultura e Sociedade pela Universidade Federal da Bahia, pesquisadora do Observatório da Diversidade Cultural e integra o Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura da Universidade Federal da Bahia (CULT/UFBA). É contedista e tutora da Formação para Elaboração de Planos Municipais de Cultura em Ambiente de Aprendizagem a Distância realizada pela Escola de Administração da UFBA. E-mail: luanavilutis@gmail.com.

da realidade. Ela pressupõe o exercício permanente do diálogo onde as múltiplas leituras são compartilhadas e problematizadas. É por meio dessa convivência e interação com a diversidade que o conhecimento da realidade é construído e torna-se possível a sua transformação.

Podemos identificar que esse legado freiriano não diz respeito apenas a processos de alfabetização e também apresenta importantes contribuições para a prática do planejamento na área cultural. A leitura da realidade representa um primeiro passo para a projeção de ações de intervenção na sociedade. A apreensão da diversidade cultural existente em um determinado território; o reconhecimento de seus desafios e potencialidades; a compreensão de necessidades, vocações e hábitos dos atores sociais e a infraestrutura existente para atender essas demandas, são alguns dos aspectos-chave para serem contemplados em um exercício de planejamento da cultura.

Veremos aqui como os planos de cultura podem trabalhar essas questões e quais ferramentas existem para a realização dessa leitura de mundo. Compreender o papel do diagnóstico no processo de elaboração de planos de cultura é um dos objetivos propostos neste trabalho, bem como conhecer alguns caminhos para o desenvolvimento desses diagnósticos. Serão relatadas algumas estratégias utilizadas por alguns municípios na etapa do diagnóstico cultural, as quais integraram a metodologia desenvolvida nessas localidades para a elaboração dos seus Planos Municipais de Cultura (PMC).

Introdução

Para iniciar esse percurso, é fundamental situarmos a importância da produção de informações e indicadores para as políticas culturais. No Brasil, identificamos uma profunda fragilidade tanto na produção quanto na difusão de dados culturais. Ao mesmo tempo em que pesquisas e levantamentos ocorrem de maneira sazonal, esparsa e instável, sem uma preocupação em estabelecer análises comparativas ou séries históricas, temos dificuldades com o acesso e a transparência desses conteúdos. É recorrente encontrarmos municípios e

órgãos públicos de cultura sem informações sobre resultados de conferências públicas realizadas em seu território em gestões anteriores. Muitas vezes essas informações são intencionalmente perdidas em mudanças de gestão, sendo recuperadas por conselheiros de cultura, pessoas ou instituições da sociedade civil que participaram desses processos e guardaram a memória produzida. Esse é um exemplo que revela um ponto crítico a ser superado para a elaboração de um plano de cultura. Ele expressa também como a produção e o acesso à informação tem relação direta com a participação social e o exercício da democracia. Quanto maior a participação na produção e difusão de dados e informações, mais difícil será seu esquecimento.

A discussão do direito à cultura também compõe o pano de fundo desta reflexão. Partimos da compreensão de que a cidadania cultural e o direito à cultura são pressupostos que garantem a pluralidade da criação cultural e seu alcance está diretamente relacionado com o direito à cultura. As quatro dimensões do direito à cultura contempladas pela cidadania cultural, segundo Marilena Chauí (2006), abarcam o direito à fruição cultural; à produção cultural; à participação na vida cultural da comunidade e o direito à informação. Este último aborda o direito à comunicação e à informação relativa aos serviços culturais e tem relação direta com a possibilidade de produção desses dados e informações, e com a fruição dos bens e serviços culturais. O direito à informação cultural também envolve a formação cultural, artística e política, bem como a participação democrática nos espaços para reflexão, debate, crítica e transmissão da cultura. Vemos que a produção e o acesso às informações culturais representam um direito fundamental e estabelecem relação direta com a democracia cultural.

Ao refletirmos sobre o direito à cultura no Brasil, é indispensável apontar os instrumentos legais que contribuem para a ampliação de seu alcance e o fortalecimento de sua efetividade prática. Como nosso foco aqui são os PMCs, introduziremos uma reflexão sobre os sistemas culturais dos quais os planos são peças-chave. A intenção é construir uma abordagem sistêmica e ao mesmo tempo territorial do diagnóstico cultural situada no âmbito do planejamento público.

Os sistemas de cultura são formados por um conjunto de mecanismos que buscam assegurar a institucionalidade das políticas culturais e organizar o seu planejamento público. Planos, conselhos, conferências, financiamento, formação, dados e indicadores são alguns de seus componentes e todos possuem relação direta com o diagnóstico cultural. A autonomia e a interdependência dos elementos que constituem esses sistemas oferecem um caráter sistêmico e visam consolidar um processo de continuidade às políticas públicas de cultura no Brasil. Essas, por sua vez, vêm cumprir o propósito de buscar garantir os direitos e a cidadania cultural, num processo participativo de fortalecimento do caráter democrático e federativo realçado na Constituição brasileira.

O desafio de implantação do Sistema Nacional de Cultura se apresenta pela relevância de construção de convergência entre forças e ações estruturais desencadeadas pelo conjunto dos entes federados, cuja finalidade é atender a sociedade, oferecendo condições para que a cultura se desenvolva, considerando a sua tridimensionalidade: simbólica, cidadã e econômica. A ideia central, portanto, é promover a participação social e a diversidade cultural. Pretende-se, com isso, alcançar um Estado democrático, onde a cultura se consolide como aspecto essencial do desenvolvimento local, podendo ainda obter reflexo e projeção em âmbitos nacional e/ou internacional.

Um sistema integrado, que tem como princípio a diversidade cultural, exige sobremaneira o reconhecimento das distintas expressões culturais. Sendo assim, destacamos aqui a importância de um mapeamento da cultura, visando o reconhecimento da imensa diversidade cultural, o que não é possível se não tivermos os municípios como componente central na construção dessas políticas. Um processo que se desenvolve especialmente pela construção compartilhada de compreensões acerca das variadas formas como a diversidade se expressa em um determinado território, considerando suas características e dinâmicas geográficas, políticas, sociais e econômicas.

Um diagnóstico ancorado por estratégias participativas de levantamento, organização e sistematização de informações e dados sobre o contexto cultural municipal se apresenta como instrumento fundamental para o reconhecimento

da cultura em toda a sua diversidade, oferecendo insumos para uma projeção de mudanças necessárias para o desenvolvimento.

Compreendemos o diagnóstico cultural como uma condição preliminar para se iniciar um processo de mudança no cenário cultural, demandando sistematicamente atualização de dados e informações e podendo ainda se configurar como o passo inicial para a construção e implantação de estratégias e ações que visem a transformação do cenário atual. Ele conduz a um processo de identificação de aspectos que permeiam o contexto da cultura, tratando fragilidades, obstáculos e potencialidades, os quais podem produzir desafios a serem superados em curto, médio e longo prazos. No campo da cultura, em especial atenção ao processo de implantação de planos de cultura, tem-se como ponto de partida a realização do diagnóstico cultural.

As mudanças pretendidas para se alcançar uma transformação no campo da cultura requerem uma mudança de comportamento dos sujeitos e das instituições, cabendo então construir novos paradigmas para uma compreensão alargada sobre a cultura e sua diversidade de expressões, com suas distintas formas de manifestações. Para tanto, é necessário que haja compreensão da cultura como direito, tendo o Estado um papel de incentivador e promotor das políticas públicas de reconhecimento e valorização da diversidade cultural.

Considerando esses pontos, o diagnóstico cultural participativo assume um lugar central para o reconhecimento das práticas culturais, bem como alicerça as políticas públicas de valorização, proteção, difusão e promoção da diversidade cultural.

Planos de cultura e diversidade cultural

O Plano Nacional de Cultura (PNC) é um instrumento de planejamento que busca fortalecer políticas públicas de cultura por meio de metas e ações. Instituído pela Lei nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010, o PNC tem uma preocupação transversal e constante com o diagnóstico da diversidade cultural

brasileira, o que aparece conectado à importância de uma atuação integrada entre União, Estados e Municípios para a realização de levantamentos e pesquisas.

A institucionalidade da cultura no Brasil requer, entre outros fatores, o reconhecimento da cultura em suas múltiplas formas de expressão. Esse reconhecimento e a sistematização de dados e informações visam, sobretudo, a possibilidade concreta de se instituir políticas públicas para o setor cultural, de forma complementar e eficiente entre os entes federados e a sociedade civil.

Adotar metodologias relativas ao planejamento público é fator determinante para a institucionalidade das políticas públicas. Planejar sobre o campo da cultura é criar condições para o florescimento das expressões culturais; é instituir uma nova governança das ações públicas para o setor; é contribuir para um entendimento mais abrangente e plural acerca do desenvolvimento cultural. É apostar no aprofundamento da democracia.

Estabelecer padrões de cadastramento, mapeamento e síntese de informações culturais nas três esferas da federação, a fim de orientar a coleta de dados relacionados à gestão, à formação, à produção e à fruição de obras, atividades e expressões artísticas e culturais é uma necessidade de fortalecimento da função do Estado na institucionalização das políticas culturais que o PNC busca atender. No âmbito da produção de dados, indicadores e informações, essa articulação federativa impõe a exigência de haver sistemas de informação integrados, que possam ser mutuamente alimentados e pesquisados, evitando a fragmentação e a dispersão de conteúdo. O uso de softwares livres para a criação dessas bases de dados é uma alternativa muito útil ao permitir sua ampla difusão e livre utilização pelos diferentes entes federados e organizações da sociedade civil. O software livre possibilita a conexão entre essas bases de dados e o seu mútuo aprimoramento, porém no Brasil não há uma ampla difusão de seu uso e desenvolvimento.

Embora as ações de mapeamento sejam transversais no PNC, sua principal ênfase está no âmbito do reconhecimento e da valorização da diversidade cultural, étnica e regional brasileira. Ações de mapeamento, documentação e preservação das terras das comunidades quilombolas, indígenas e outras

comunidades tradicionais, com especial atenção para sítios de valor simbólico e histórico constituem preocupação urgente e necessária no âmbito das políticas culturais. O mapeamento e a realização de inventários e ações de difusão do conhecimento sobre o patrimônio cultural são outras ações fundamentais também previstas no documento nacional, o que requer o envolvimento de diversos atores em uma rede de cooperação entre instituições públicas federais, estaduais e municipais, instituições privadas, meios de comunicação e demais organizações civis.

Ainda no que diz respeito às estratégias e ações voltadas à diversidade cultural, mencionamos a importância de promover o mapeamento dos circuitos de arte digital e de sua interação com os circuitos tradicionais de produção artística e cultural. O mapeamento do potencial turístico cultural também é uma ação com profunda relação com a promoção do desenvolvimento sustentável.

A transversalidade da cultura exige a projeção de políticas públicas intersetoriais que combinem diferentes áreas do conhecimento, esferas de poder e pastas da administração pública. A baixa articulação intersetorial também é um desafio a ser enfrentado e superado se queremos elaborar planos municipais de cultura efetivamente abrangentes e propulsores do desenvolvimento cultural.

O diagnóstico cultural, entre outros aspectos, favorecerá a implementação de projetos transversais que potencializem ações integradas entre os setores da administração pública, a exemplo de ações de formação, que podem envolver cultura, educação, comunicação, meio ambiente, desenvolvimento e demais pastas. A formação dos atores sociais, agentes culturais e da sociedade em torno do fazer cultural é uma das bases fundamentais para a construção da cidadania cultural e do fortalecimento da cultura nos territórios. Essas ações podem congrega recursos de diferentes fontes de forma complementar para o desenvolvimento dessas ações atingindo diferentes objetivos e construindo bases sólidas em função da garantia dos direitos fundamentais, dentre eles o direito à cultura. A investigação sobre o panorama cultural local não só subsidiará a formulação de planos de desenvolvimento como contribuirá para uma gestão

cultural comprometida com os interesses locais, oportunizando a construção de processos participativos.

A terceira meta do PNC prevê a realização de uma cartografia da diversidade das expressões culturais brasileiras em todo o território nacional até 2020. A produção desse mapa deve abarcar as expressões culturais e linguagens artísticas de todo o Brasil, além dos vários segmentos da diversidade cultural, étnica, etária, sexual, de gênero, de origem e formação existentes. O monitoramento do alcance dessa meta tem sido feito a partir do cálculo da porcentagem de municípios com informações disponíveis no Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC). Segundo essa previsão, a meta foi plenamente alcançada, uma vez que ela prevê 70% dos municípios com informações no SNIIC em 2020 e, segundo monitoramento do Ministério da Cultura, em 2016 o SNIIC abarcou dados de 139% dos municípios brasileiros.³

Entretanto, é de fundamental importância refletirmos acerca do alcance desses dados e dessa plataforma. Certamente o potencial político pedagógico de um mapeamento não reside em um repositório de dados e informações, mas sim em processo de sistematização, estudos e pesquisas seriadas, uma prática continuada de ação-reflexão-ação. A cartografia da diversidade cultural brasileira não pode se restringir a uma fotografia das práticas culturais que os municípios identificam relevante cadastrar no Sistema. Ela tem muito mais aderência, pluralidade e representatividade se pensada e trabalhada em seu movimento, como um filme, com nuances, contradições, complexidades, histórico e contexto das práticas da diversidade cultural. Em suma, com o envolvimento e a participação dos sujeitos responsáveis por essas práticas culturais, contemplando suas vozes, olhares e visões de mundo.

A realização do diagnóstico é atividade essencial para se estruturar as demais etapas de um planejamento. A partir de um mapeamento, o diagnóstico promoverá o conhecimento sobre a realidade sobre a qual se quer incidir, portanto é fundamental que seja estruturado de modo multidisciplinar, associando

.....
3. Dados disponíveis em: <http://pnc.culturadigital.br/metacartografia-da-diversidade-das-expressoes-3-culturais-em-todo-o-territorio-brasileiro-realizada/> e SNIIC: <http://sniic.cultura.gov.br/>

os diferentes aspectos que compõem a vida em sociedade - econômica, social, cultural, ambiental, geográfica, tecnológica e institucional - buscando relacionar problemas e capacidades produtivas locais, identificando vocações e aquilo que precisa ser fortalecido ou impulsionado. É a partir da análise crítica dos dados e informações levantados no mapeamento que se torna possível consolidar um diagnóstico que identifique e aponte novas perspectivas para os avanços necessários a um desenvolvimento local sustentável.

Buscamos aqui realizar uma reflexão acerca do contexto em que se insere um diagnóstico no processo de elaboração de um plano municipal de cultura para nos ajudar a compreender a importância de um diagnóstico participativo. Quando falamos de participação na elaboração de diagnósticos e planejamentos, não podemos perder de vista que nesse processo há uma divisão de poder, onde as partes são responsáveis pelo controle sobre a execução e avaliação de resultados, há disputas e interesses diversos, muitas vezes há conflitos e, de modo geral, há divergências. O planejamento público participativo requer assumir os riscos de forma conjunta que envolvem decisões e responsabilidades sobre os resultados pretendidos. Esse processo é fruto de uma arena de negociação que envolve o poder público e a sociedade civil, os quais possuem diferentes visões sobre a realidade cultural local que, quando confrontadas, produzem complementaridades, mesmo compreendendo ser este um lugar de contradições. Nesse contexto, o exercício da escuta e da mediação são indispensáveis, pois sendo a cultura o campo das subjetividades, sugerimos cuidar para que a criatividade seja um elemento favorável e não um problema para o processo.

Há no Brasil a necessidade de qualificar a informação da cultura, realizar pesquisas que nos permitam compreender as vocações, motivações, hábitos e aspirações dos atores do campo cultural (artistas, gestores, pesquisadores, cidadãos etc.), bem como identificar oportunidades, potenciais e fragilidades da cultura e das artes, subsidiando políticas mais consistentes. Além de dados qualitativos, a política cultural brasileira se ressentida de indicadores, estatísticas e dados quantitativos que permitam mensurar tanto os impactos de políticas quanto

as demandas e ofertas de bens e serviços culturais, bem como as contribuições dos diferentes setores das cadeias produtivas da cultura. O reconhecimento da cultura para fora da área cultural depende dessa produção de conhecimento tanto específica quanto qualificada.

Segundo Isaura Botelho (2001), para que as políticas culturais sejam eficazes é necessário ir além de mapeamentos da produção cultural, e desenvolver mecanismos capazes de mapear e analisar o universo da recepção, produzir conhecimento sobre a efetiva vida cultural da população. Por vida cultural, a autora entende o conjunto de práticas e atitudes que têm uma incidência sobre a capacidade humana de expressão, de se situar no mundo, de criar seu entorno e de se comunicar. A vida cultural não trata apenas da ocupação do chamado tempo livre e do dispêndio de dinheiro, mas comporta também atitudes em períodos em que o que domina não parece ser cultural, como por exemplo o tempo do trabalho e o do transporte. Isaura ainda reforça a importância de realizar pesquisas periódicas, o que permite análise serial e o questionamento das estratégias e ações públicas governamentais.

Vemos assim que o desafio metodológico de mapear é grande e, fundamentalmente, que não há apenas um tipo de diagnóstico a ser feito, mas este precisa ser adaptado e traduzido de acordo com as especificidades do território em que se quer cartografar. Diversos aspectos variam de um local para outro, de uma prática para outra, de um município e território para outro. A única recomendação comum a todos os locais e experiências é a premissa da participação. A realização de diagnósticos participativos é o que confere legitimidade, transparência, territorialidade, diversidade e autenticidade aos planos de cultura. Quanto maior a representação e o envolvimento da comunidade na elaboração dos diagnósticos de cultura, maior coerência e legitimidade estes terão. Falaremos disso mais adiante, agora conheceremos alguns meios de construção de diagnósticos que façam a tradução da realidade em dados, números e cifras tangíveis, mas também contemplem a dimensão intangível, subjetiva, apreendida a partir de outras abordagens e da identificação de indicadores qualitativos.

MAPAS CULTURAIS

Uma reflexão sobre políticas públicas de mapeamento de informações e indicadores culturais não pode deixar de abordar o software livre Mapas Culturais e considerar todo o histórico de ações públicas que fomentaram e orientaram esta iniciativa, bem como as experimentações com software livre, mapeamento e plataformas colaborativas que inspiraram a sua realização ao longo dos anos⁴.

O Mapas Culturais é um software livre desenvolvido a partir de 2013 inicialmente por meio de uma parceria entre a Secretaria Municipal de Cultura de São Paulo e o Instituto TIM que, em 2015, também passou a ser utilizado pelo Ministério da Cultura para alimentação do SNIIC. Trata-se de uma ferramenta de governo voltada para o mapeamento colaborativo da cultura, com georreferenciamento de equipamentos e espaços culturais, programações e eventos, editais de seleção, projetos e agentes culturais. A alimentação do sistema pode ocorrer tanto pelo poder público quanto pela população em geral, com cadastros individuais e coletivos.

O Mapa da Cultura é um dos pilares do SNIIC, voltado ao mapeamento da diversidade cultural brasileira. O SNIIC também reúne o portal de dados abertos, o portal de indicadores e um repositório de publicações, além de possuir uma taxonomia e ontologia próprias. O Mapa da Cultura está integrado a outras bases de dados do MinC, como as informações dos pontos de cultura da Rede Cultura Viva, o Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas e o Cadastro Nacional de Museus (Museusbr). A proposta de integração entre essas diferentes bases de dados é algo realmente necessário e que requer uma articulação interinstitucional desafiadora dos limites das políticas culturais no Brasil. Sua implementação enfrentou dificuldades nesse sentido e seu potencial não foi amplamente desenvolvido.

Devido à livre possibilidade de uso e customização, a ferramenta de Mapas Culturais passou a ser utilizada por diversos municípios. Além de São Paulo, cidades como Blumenau, São José dos Campos, Sobral, João Pessoa, Santo André e Belo Horizonte também implementaram a plataforma de mapeamento colaborativo. Em âmbito estadual, Ceará, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, São Paulo, Tocantins, Mato Grosso e Distrito Federal também o fizeram. Devido à descontinuidade administrativa algumas plataformas encontram-se fora do ar.

Fonte: Elaboração das autoras.

Insumos do diagnóstico – análises e projeções

Um diagnóstico é fruto de um processo que vai desde a coleta até o tratamento de dados e informações, alicerçados por pesquisas e avaliações, que levarão a análises críticas, combinando aspectos quantitativos e qualitativos que subsidiarão novas tomadas de decisão sobre uma transformação do cenário local. O que se pretende com um diagnóstico cultural é conhecer as dinâmicas culturais e os fatores que limitam ou potencializam o desenvolvimento do

.....
4. Uma reflexão sobre esse histórico pode ser encontrada em Mapas Culturais: <https://culturaecomunicacao.com.br/2016/09/23/mapas-culturais/>

município, a partir de uma construção compartilhada entre o poder público e a sociedade civil, com vistas à formulação e implantação de políticas públicas verdadeiramente democráticas. O diagnóstico participativo contribui para um entendimento sobre a situação atual, para diagnosticar problemas que bloqueiam o processo de desenvolvimento, mas também para sinalizar caminhos possíveis para a superação de desafios.

Existem vários insumos para a elaboração de diagnósticos culturais dos planos municipais. As demandas extraídas das conferências de cultura são fonte relevante de informação e necessitam sistematização, pois, “ao propor ações, os conferentes podem também expressar desejos de como uma política pode ser formulada ou conduzida” (BRITTO, 2017, p. 19). Neste caso, a autora sugere que o resultado das conferências seja analisado a partir de duas óticas: (i) o que traduz? Quando a proposta indica ação concreta a realizar ou política pública; e (ii) qual é o foco temática a que está relacionada? Como demonstra o quadro abaixo:

Quadro 1

Enunciado	O que traduz	Foco Tema
1. Desenvolver política de valorização dos monumentos, museus, espaços públicos e bibliotecas (integração do patrimônio material e imaterial); criação de um espaço cultural/casa de cultura.	- Política pública - Ação	- Patrimônio - Espaços Culturais
2. Editar semestralmente a revista Nossa Cultura, com o objetivo de divulgar a Produção Cultural de Canavieiras	- Ação	- Editorial - Divulgação Cultural
3. Trabalhar a política cultural de forma transversal, integrada com a política de educação, com programas de cultura, esporte, saúde, meio ambiente, turismo, segurança pública, desenvolvimento econômico e social, promovendo a integração do setor público e da iniciativa privada desta área para fortalecimento da política pública do município de Canavieiras; criação de programas de incentivo ao circo, teatro e promoção de apresentação artísticas.	- Política pública - Ação	- Transversalidade - Integração Institucional - Incentivo cultural

Fonte: Britto, 2017, p. 19.

A análise proporcionará relações e conexões entre diferentes aspectos que farão com que se tenha uma visão clara e real sobre as dinâmicas culturais. É preciso adotar metodologia que ajude a sistematizar tais informações levando em conta as cadeias produtivas da cultura - produção, difusão, formação, fomento, criação, fruição, pesquisa - e outros aspectos tão importantes que certamente surgirão no decorrer do trabalho, pois como dissemos, não podemos deixar de lado as especificidades culturais de cada lugar.

Tomando alguns exemplos dispostos na tabela, a partir de uma breve e superficial análise podemos experimentar extrair fragilidades e potencialidades municipais. Se há demanda por criar uma política de valorização de monumentos e espaços de cultura, como museus e espaços públicos (ver Enunciado 1 - Quadro 1), podemos afirmar haver um descuido ou uma má qualidade em relação às estruturas e à funcionalidade dos equipamentos públicos e culturais municipais ou mesmo uma ausência de espaços destinados especificamente para o desenvolvimento de atividades culturais. Como potencialidade, facilmente identificamos o tema da transversalidade da cultura como algo a ser impulsionado, pois como foi descrito no terceiro enunciado da Tabela 1, entende-se que existem outras políticas municipais que estabelecem interface com a cultura e que para o fortalecimento das políticas públicas é necessário potencializar ações e projetos transversais. As propostas das conferências permitem o reconhecimento dos anseios e necessidades da sociedade; quando analisados em conjunto, permitirão orientar as diretrizes, objetivos, metas e ações das políticas locais expressas no PMC.

SÃO PAULO/SP – Das conferências de cultura ao plano municipal

A elaboração do PMC São Paulo teve como principal insumo o acúmulo sistematizado de suas conferências municipais de cultura. Em 2013 foram organizadas pré-conferências regionais de cultura no município e no mês de agosto desse ano foi realizada a 3ª Conferência de Cultura de São Paulo: Uma Política de Estado para a Cultura: Desafios do Sistema Municipal de Cultura. A conferência foi fruto de uma ampla mobilização e contou com a participação dos mais diversos grupos e segmentos culturais, muitos dos quais não eram institucionalizados e participaram pela primeira vez de espaços participativos como esse.

Na Conferência foram estabelecidas 30 prioridades dos setores culturais para a política pública municipal, organizadas nos quatro eixos da conferência (Sistema Nacional de Cultura; Produção Simbólica e Diversidade Cultural; Cidadania e Direitos Culturais; Cultura e Desenvolvimento). Esse material subsidiou o diagnóstico do PMC e orientou a formulação de metas e ações do Plano que atendeu o conjunto das propostas da Conferência.

A demanda por mapeamento de práticas, grupos, espaços e iniciativas culturais foi muito recorrente na Conferência, constituiu uma pauta de expressividade transversal, com propostas nos seus quatro eixos. O trabalho de registro e sistematização das propostas da Conferência resultou em uma publicação⁵ que subsidiou a formulação inicial do documento do PMC disponibilizado para consulta pública com um diagnóstico da institucionalidade da política cultural municipal⁶. A versão final das metas e ações do PMC⁷ atende ao conjunto das propostas da Conferência e faz referência a cada uma delas. Isso revela a trajetória da demanda da Conferência à formulação da ação pública no instrumento de planejamento da política municipal.

Fonte: Elaboração das autoras.

Além das conferências de cultura existem outros espaços e propostas para ampliação do debate e coleta de insumos para o diagnóstico cultural, como as reuniões dos fóruns e câmaras setoriais, audiências e consultas públicas e os ambientes virtuais de participação. Vários são os instrumentos e metodologias que podem ser utilizados para o desenvolvimento da etapa de diagnóstico, como grupos de trabalho com aplicação de questionários específicos para cada uma das temáticas ou linguagens e setores culturais, exposição das demandas e validação das propostas, pesquisas sobre modos e formas de atuação de cada segmento ou expressão, realização de cadastros culturais, pesquisas intersetoriais para coleta de informações sobre hábitos e gostos culturais, bem como criação de ferramentas digitais de interação com a sociedade.

5. http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/upload/3ConfPublicacaoPDF_1402497067.pdf

6. <https://drive.google.com/file/d/0ByYjsHujRenMDZiaGIMekZsTnM/view>

7. http://www.planomunicipaldecultura.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2016/12/PMC_FINAL.pdf

Para uma melhor compreensão de tais possibilidades vamos citar algumas experiências realizadas em municípios cujo objetivo foi o de ampliar a participação social no processo de elaboração de seus planos de cultura, com ênfase exatamente na etapa do diagnóstico cultural.

FORTALEZA/CE – Coleta de dados e informações sobre a cultura local para PMC

O I Seminário de Alinhamento Técnico para Elaboração do Plano Municipal de Cultura de Fortaleza realizado no primeiro semestre de 2012 teve como objetivo central a coleta de dados e informações sobre as dinâmicas culturais do município. Também serviu ao objetivo de sensibilizar e mobilizar a comunidade cultural, os gestores públicos e a sociedade em geral. Para a coleta dos dados e informações sobre a cultura local, foram elaborados quatro questionários que forneceram informações sobre os segmentos culturais e as políticas em andamento, destacando suas fragilidades e potencialidades:

(a) Questionário Diagnóstico das Linguagens: Voltado ao levantamento histórico dos segmentos culturais, levantando informações sobre as atividades desenvolvidas a partir das práticas culturais exercidas.

(b) Questionário Diagnóstico dos Territórios: Teve como finalidade registrar e descrever as práticas e indicadores culturais nas regionais que compõem o município, com atenção para a trajetória das atividades culturais.

(c) Questionário Diagnóstico das Secretarias: Levantamento de atividades e projetos desenvolvidos por cada setor da administração pública relativo a área cultural do município.

(d) Questionário Diagnóstico do Patrimônio: Buscou identificar as fragilidades relativas ao Patrimônio material e imaterial do município (UFBA, 2012d, p. 25-26).

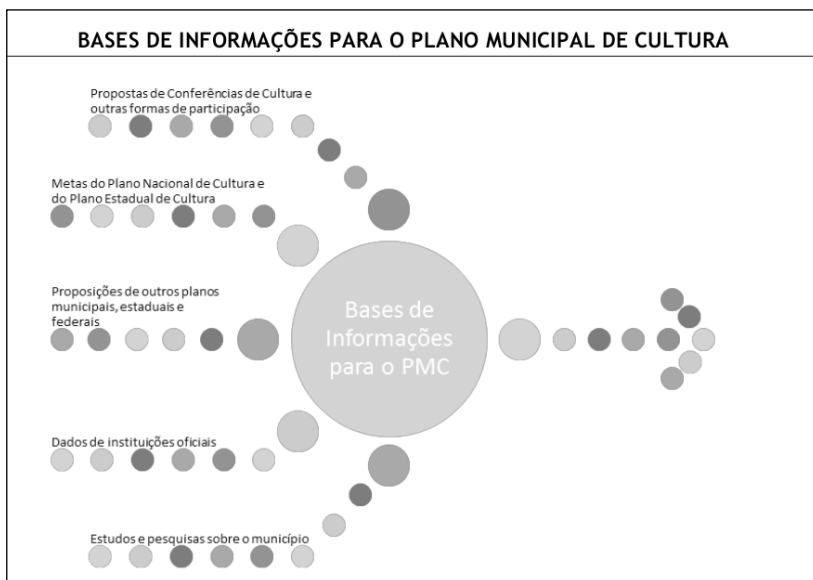
Como proposta de coleta de informações sobre as dinâmicas culturais, foi criado ainda o Mapa da Cultura que teve como objetivo congrega informações sobre os agentes, instituições e serviços ligados à cultura em cada um dos territórios formadores do município, funcionando como um cadastro cultural, no qual a inclusão ou atualização das informações foram realizadas diretamente pelos agentes culturais.

Fonte: Elaboração das autoras.

O diagnóstico cultural inclui a coleta e análise de dados e informações subsidiárias ao planejamento da cultura. Como fonte desses dados e informações podemos destacar as pesquisas oriundas de organismos e instituições locais, nacionais e internacionais. Além disso deve-se atentar para os estudos acadêmicos que dialogam com o tema cultura e a legislação pertinente, esta última em nível local, estadual e nacional.

O levantamento de bases de informações - coleta, organização e sistematização - sobre outros instrumentos e mecanismos que englobam a atuação pública no município são fundamentais - planos setoriais, leis orgânicas dos municípios, relatórios institucionais, pesquisas locais -, isso vai contribuir para compreender as interfaces entre os diferentes setores da administração pública, bem como conduzirá para uma compreensão coerente dos aspectos transversais e setoriais que envolvem projetos e ações.

Figura 1



Fonte: UFBA, 2012a.

Os documentos estaduais e federais que tem incidência nos municípios, merecem análises criteriosas. Neste caso, destacamos os planos de cultura. O Plano Nacional de Cultura (PNC) congrega metas e ações de caráter nacional, contudo elas não serão atingidas apenas com os esforços do Governo Federal, mas a partir de uma atuação conjunta e complementar entre os entes, respeitando

a autonomia federativa, buscando fortalecer a articulação que deve ocorrer entre os Sistemas de Cultura - Nacional, Estadual, Municipal e do Distrito Federal. Lembramos ser fundamental observar as metas estaduais e nacionais do ponto de vista do conteúdo e não da forma, portanto não devemos copiar uma meta de outro plano, senão analisá-las coerentemente e de forma crítica.

Para realizar uma análise coerente entre uma meta nacional com o contexto local, sugerimos uma reflexão a partir do enunciado da meta do PNC que desperte a análise de como o seu município está em relação a esta meta ou a este aspecto/temática. O que a administração municipal tem feito em relação a esse tipo de ação proposta no âmbito federal, em que medida é possível contribuir territorialmente com o alcance dessa projeção da política cultural brasileira e o que a sociedade civil oferece de experiências e práticas culturais que podem ser potencializadas a partir dessa iniciativa são algumas questões que podem auxiliar essa reflexão e projeção local de maneira alinhada e convergente com as metas nacionais. Isso certamente ajudará as reflexões sobre aquilo que se apresenta no cenário nacional e que tem sintonia ou não com o contexto municipal, sendo assim uma incorporação de uma meta estadual ou nacional estará legitimada e não será apenas um copiar e colar, como se verifica em alguns documentos de planos de cultura.

A coerência na formulação do diagnóstico trará uma análise detalhada de quais metas estaduais e nacionais serão contempladas em forma de complementaridade no planejamento municipal, mas nunca como uma simples repetição do seu enunciado. Nesse sentido, vale observar, por exemplo, as metas vinculadas à institucionalidade da cultura, à qualificação e formação de agentes, atores e sociedade civil no campo da cultura, aquelas voltadas para a cartografia cultural, dentre outras.

No âmbito internacional sugere-se a realização de uma pesquisa sobre os documentos da Unesco e outras instituições e organismos internacionais que têm relação com a cultura, direitos humanos, direitos culturais e salvaguarda do patrimônio cultural material e imaterial. As políticas culturais, mesmo em âmbito territorial, estabelecem conexões com projeções e aportes internacionais, estes

podem ser importantes instrumentos mobilizadores de reflexões críticas e propositivas acerca da cultura e da realidade local.

Linhas de orientação para um diagnóstico participativo da cultura

Um processo de elaboração de um plano municipal de cultura comprometido com a participação social tem início com uma boa escuta e mobilização social. Para tanto, é preciso uma liderança que reúna profissionais e colaboradores com competências diversas alinhadas ao trabalho do planejamento. Quando o processo for conduzido pelo poder público sugerimos instituir o grupo de trabalho através de decreto municipal, pois é importante se assegurar do compromisso legal do poder público. Quando for coordenado por agentes culturais e instituições da sociedade civil, vale discutir o nível de compromisso dos integrantes e realizar uma pactuação de interesses, que pode ser através de ata ou outro documento reconhecido por todos. É importante envolver atores sociais e agentes culturais dos mais diversos níveis de institucionalização, de modo a diversificar os sujeitos protagonistas das políticas públicas e garantir que o processo de elaboração de um plano de cultura e de um diagnóstico seja, de fato, uma práxis político-pedagógica.

Esse grupo organizará o trabalho de planejamento, orquestrando as atividades e ações necessárias ao planejamento, partindo da estruturação do diagnóstico cultural, opinando, atuando e fiscalizando a execução do trabalho. Também desempenhará as atividades específicas, como a organização, a sistematização e tabulação das informações coletadas, para que, em seguida, sejam diagnosticados os problemas e as potencialidades, bem como produzirão insumos para a construção das metas e ações para a superação dos desafios elencados pelo diagnóstico.

Isso evidencia sobremaneira um processo de construção democrática, no qual a participação social é fundamental para garantia de políticas públicas que assegurem os direitos fundamentais dos cidadãos, nas quais incluímos o direito à cultura.

Embora o Plano de Cultura aqui abordado seja voltado à esfera municipal, a elaboração de seu diagnóstico cultural é fortalecida se vier acompanhada de uma abordagem territorial e regional das expressões artísticas e manifestações culturais. Uma leitura do contexto é fundamental no momento de elaboração de um PMC. Conhecer o conjunto das iniciativas que envolvem o campo da cultura no território e nas suas relações intermunicipais, bem como considerar as políticas culturais e como elas são executadas, são aspectos-chave que permitirão a projeção de ações conjuntas, como consórcios municipais, circuitos culturais, ações de mobilidade e circulação artísticas, dentre outras iniciativas. Municípios próximos com características semelhantes podem se unir para encontrar alternativas comuns a seus desafios. Municípios com características diferentes e variadas muitas vezes podem se complementar no momento da projeção e execução de ações públicas para a cultura.

Uma das finalidades do diagnóstico é construir informações que contribuam efetivamente para promover uma visão sistêmica e territorial das ações culturais e das políticas públicas voltadas ao setor. Olhar para além das fronteiras do município contribui muito para uma compreensão mais ampliada das potencialidades existentes e das redes possíveis de serem tecidas no território. A cultura é sempre obra de muitas pessoas, fruto de ações coletivas, e é importante levar isso em consideração ao realizar o diagnóstico cultural. Assim como os rios e outras obras da natureza não são interrompidas com as fronteiras geográficas e um mesmo rio muitas vezes chega a percorrer vários países, acontece o mesmo com a cultura; o universo simbólico, as identidades culturais e as tradições ultrapassam as fronteiras geográficas dos municípios e correspondem a expressões de um território e culturas diversas; conhecê-las é muito importante para entender melhor a realidade de nossos municípios e poder intervir nela.

Estruturar ações de comunicação internas e externas ao órgão público municipal são estratégias que valorizam a transparência do processo e favorecem a novas contribuições ao diagnóstico. É importante que o diálogo ocorra para além dos setores interessados e o plano de divulgação a ser desenvolvido envolva o

conjunto da sociedade, oferecendo informação sobre o que está sendo feito, o que ocorrerá e como as pessoas e instituições podem participar. É coerente com esse processo o estabelecimento de uma linguagem de fácil acesso para que todos possam ter clareza sobre o que está sendo feito e como podem participar, sendo assim, vale destacar que os meios de comunicação utilizados tradicionalmente pela população são tão importantes e legítimos quando aqueles que fazem uso das tecnologias digitais. A depender do contexto municipal, eles se tornam mais eficazes, uma vez que são mais utilizados e apropriados pela população.

A elaboração de um diagnóstico participativo requer fazer uso de instrumentos de coleta de informações, elaborados e aplicados com a participação dos atores sociais e agentes culturais, afinal de contas objetiva-se coletar e analisar informações e dados da realidade local e suas dinâmicas, bem como aspectos que a afetam e a identificam. As pessoas são os referenciais que melhor podem apontar as necessidades que as afligem. É essa mesma comunidade que tem maior apropriação, conhecimento e legitimidade para contribuir na proposição de soluções adequadas às suas necessidades, afinal “no processo de análise participativa, os membros da comunidade participam na caracterização da realidade e na identificação das causas dos problemas relacionados, segundo sua própria compreensão da realidade.” (CERQUEIRA, s/d, p. 12).

Um diagnóstico pode servir a distintos propósitos, contudo nos referimos a planos de desenvolvimento cultural que é composto por diretrizes e prioridades que vão orientar as políticas a serem implementadas no município. Ele será fruto das percepções do grupo responsável por todo o arcabouço que envolverá o diagnóstico, passando pelos desdobramentos em metas e ações formuladas a partir das análises realizadas.

O trabalho colaborativo, no contexto de um diagnóstico, possibilita uma aproximação entre os indivíduos e instituições envolvidas, ampliando o debate sobre o tema em questão e visando a busca de resultados que possam indicar soluções viáveis para os problemas identificados. Para ilustrar a importância da

participação nessa construção, apresentamos a experiência realizada em São Luís do Maranhão, quando da elaboração do PMC, no período de 2012 e 2013⁸.

São Luís do Maranhão/MA – Mobilização Social no contexto do diagnóstico cultural

Para mobilização dos diversos segmentos e setores culturais da sociedade em torno do planejamento, foram realizados aproximadamente 70 encontros com 26 segmentos. Foram convocados grupos culturais e sociais, contemplando a diversidade cultural de São Luís. Dentro dos segmentos sociais foram considerados grupos de mulheres, crianças e jovens, idosos e pessoas com deficiência. Foi realizado o Seminário do PMC, em março de 2013 com o objetivo de validar o documento final do plano de cultura, realizado na Faculdade São Luís e referendado na IV Conferência Municipal de Cultura, que aconteceu em agosto de 2013. Como estratégia principal para a mobilização social, o núcleo de elaboração fez uso da identificação de grupos, fóruns e locais de realização das ações culturais que envolviam os distintos públicos e se fez presente, com o objetivo de aproximar o diálogo com os mesmos. As principais estratégias foram as seguintes:

- (a) Identificação dos grupos culturais e sociais e seus locais de reuniões e de celebração;
- (b) Uso do cadastro de cultura popular da Fundação Cultural do Município, com o objetivo de identificar as principais lideranças dos grupos e os artistas;
- (c) Envolvimento e conhecimento sobre as dinâmicas culturais locais pelos analistas da UFBA, que foram indicados pelo Município para atuarem na elaboração do PMC devido as suas competências de mobilizadores culturais, o que contribuiu para a articulação com os demais segmentos da cultura;
- (d) Identificação, sensibilização e mobilização de outros articuladores culturais de fóruns de setores e segmentos diversos;
- (e) Suporte técnico para articulação e mobilização oferecido pelo poder público, o qual disponibilizou estrutura física e tecnológica para a comunicação com grupos e artistas;
- (f) Realização de eventos setoriais, os quais produziram relatórios para composição do diagnóstico, documentos organizados com as demandas dos setores e segmentos utilizando-se da metodologia sugerida pela UFBA para o diagnóstico cultural, o que possibilitou reunir e conhecer as demandas e aspectos específicos de cada setor envolvido;
- (g) Realização de encontros de articulação que reuniu diversos segmentos em torno dos Seminários de elaboração, onde era apresentada a metodologia do diagnóstico e do plano de cultura, de forma que todos pudessem ser informados sobre o que se queria com o planejamento público da cultura, sua importância e de como o diagnóstico cultural era fundamental para a estruturação de diretrizes, metas e ações do plano de cultura.

Fonte: Elaboração das autoras.

.....

8. Registro elaborado a partir da entrevista realizada em 07/08/2017, por Kátia Costa, com a Consultora da UFBA e Coordenadora do Plano Municipal de Cultura de São Luís Elizandra Rocha Araújo sobre os aspectos realizados no âmbito da mobilização social e cultural em torno do plano de cultura.

As análises no contexto do planejamento participativo irão priorizar o interesse coletivo e não individual, contudo é preciso atentar para as singularidades culturais locais, elas normalmente estão associadas à identidade e a vocação cultural do município. Essas singularidades em muitos casos incorporam ao planejamento uma identidade, expresso nas escolhas que darão sentido e direção ao planejamento, tornando-o, assim, reflexo das dinâmicas locais. Essas singularidades também reiteram a necessidade e a importância para a proteção das manifestações em situação de risco de desaparecimento e o estímulo a novas práticas culturais. Não esqueçamos ainda que a aproximação desses atores e agentes associado as discussões analíticas ajudarão para reforçar o aspecto intersetorial, visando parcerias em torno dos projetos e ações propostos com vistas a transformação pretendida, auxiliando na identificação de possíveis parceiros para o projeto de transformação que se deseja. Uma análise cuidadosa com proposições ou mesmo um plano que possa realizar o enfrentamento necessário para a superação dos desafios locais, colocando as políticas públicas como instrumentos indispensáveis para o desenvolvimento municipal.

Podemos listar várias estratégias para elaboração de um diagnóstico, fazendo uso de questionários, pesquisas quantitativas e qualitativas, entrevistas estruturadas e semiestruturadas e mapeamentos, que são de extrema valia para a estruturação de indicadores culturais. A complexidade do campo cultural e de um processo democrático nos sugere construir e fazer o uso de instrumentos e metodologias que agrupem pessoas e as façam trabalhar juntas, compartilhando suas diferenças e valorizando os diferentes saberes. É preciso compreender também que uma mesma estratégia não serve para todos os grupos ou indivíduos, por isso a ideia de envolvimento de diferentes segmentos e setores culturais é de vital importância para um diagnóstico bem estruturado, assim como a combinação de diferentes ferramentas e instrumentos. Esse ambiente se constitui de contradições, diferentes visões e percepções sobre a realidade, e é isso que o torna um espaço privilegiado para a elaboração de uma leitura plural e diversa da realidade, para a elaboração de um diagnóstico cultural. Corroboramos com Gandin, quando ele afirma que:

[...] ao participar da elaboração de planos, as pessoas têm que se confrontar, sozinhas e dentro dos pequenos grupos com um mundo de ideias sobre o seu próprio fazer e da entidade como um todo; além disso vão manejar modelos, instrumentos, técnicas e conceitos de planejamento. Isto é profundamente educativo porque desenvolve, nas pessoas, a capacitação metodológica e o domínio dos pensamentos do seu campo de trabalho. (GANDIN, 2013, p. 99).

A leitura de mundo necessária para construir um diagnóstico cultural se constitui como uma experiência pedagógica, a ação-reflexão-ação própria da práxis, do desenvolvimento cultural. A sistematização dessa experiência que envolve a pluralidade de atores e agentes contempla sobremaneira a diferença e nesta arena permanente de negociação, duas habilidades são fundamentais: a de escuta e a de mediação. Tradição e inovação colocados na mesa de debate onde as contradições servem como insumos para uma convergência de interesses, traduzindo desiguais modos de ver e pensar o mundo de uma coletividade, expressando de forma clara e transparente, as singularidades culturais esquecidas que se tornam tão importantes quanto aquelas que já estão inseridos no mundo globalizado. Essa disposição demonstra compromisso com um mundo mais inclusivo e um desenvolvimento de novas capacidades sociais e culturais mais criativas e sustentáveis.

Inúmeros são os desafios experimentados no processo de realização de um diagnóstico participativo no âmbito de um plano de cultura voltado à promoção da diversidade cultural. O principal desafio é tornar o diverso convergente, de modo a contemplar os interesses e fortalecer o esforço conjunto num plano de desenvolvimento. A aproximação entre diferentes atores e agentes possibilita uma reflexão crítica grupal sobre a realidade cultural local, valorizando e produzindo um espaço com autonomia e protagonismo, além de apropriação simbólica relevante. Gandin reitera que o “planejamento participativo pensa a participação de maneira ampla e radical. Por isso, além de pensá-la como distribuição de poder, estabelece, metodologicamente, processos de vivenciá-la.” (GANDIN, 2013, p. 99). O objetivo a ser perseguido é a construção de bases

sólidas para a construção das políticas públicas de cultura que venham refletir sobre a realidade local.

Uma questão importante é trabalhar conceitos relacionados a temas e expressões que podem ser de conhecimento geral da população ou não. Várias são as expressões que integram a literatura específica da área da cultura e precisam ser conceitualmente explicadas por não serem amplamente difundidas e assimiladas. O mesmo ocorre com os códigos e sentidos locais que compõem a linguagem e as expressões culturais de um território, bairro ou comunidade. A difusão desses significados impulsiona a práxis reflexiva, o processo de ação-reflexão-ação que proporciona novos olhares sobre que é comum entre as partes envolvidas. Os resultados podem ser surpreendentes, tanto do ponto de vista da construção de propostas como em relação à sinergia dos participantes envolvidos.

Isso não só promove um alinhamento conceitual entre os elaboradores do diagnóstico como amplia a compreensão acerca dos aspectos que estão relacionados ao campo das políticas e gestão da cultura na atualidade. A ideia central nessa construção política é aprender junto, compartilhando saberes e construindo conhecimentos.

Pudemos aqui refletir sobre a importância do diagnóstico participativo, das peculiaridades a serem observadas em relação à realidade cultural que se quer mapear para propor ações públicas de cultura voltadas a esses desafios e potencialidades. O planejamento exige um diagnóstico analítico da realidade presente, contudo fatores diversos fazem com que passado e presente se encontrem, especialmente porque lidamos com a história cultural de um povo. A cultura é prioritariamente o campo do simbólico, da criatividade, mas que na atualidade vem sendo associada ao aspecto econômico, o que agrega distintas perspectivas. Compreender a cultura na contemporaneidade requer compreender também processos históricos e civilizatórios que influenciam nos modos de manifestação, de produção e promoção cultural, incidindo tanto sobre os modos de manifestação quanto sobre a forma das pessoas enxergarem esse novo mundo.

As políticas culturais, por sua vez, apresentam importantes instrumentos de transformação da realidade, em especial nos municípios, território onde a cultura se manifesta mais fortemente na vida das pessoas. A formulação de políticas culturais passa pela ideia de que é preciso não só conhecer como a cultura se manifesta e é experimentada localmente pelas pessoas, mas realizar uma análise cuidadosa sobre os dados e informações referentes à sua produção, acesso, difusão, consumo, fruição, institucionalidade e fomento. Esse conhecimento e análises permitirão dar consistência e precisão às ações públicas necessárias para as transformações desejadas.

Para Calabre (2014), é necessária a elaboração de mais trabalhos analíticos sobre a gestão municipal que combinem e articulem bases qualitativas e quantitativas. Essas análises buscam compreender as tendências gerais sobre a gestão pública como também identificar e tratar as peculiaridades de cada município com a atenção necessária. Interpretando o conceito de desenvolvimento de Celso Furtado, Brandão (2015) defende o desmonte das estruturas de dominação que impedem o enriquecimento cultural e limitam uma maior apropriação das tecnologias e de novos padrões de sociabilidade e civilizatórios.

Uma compreensão alargada do conceito de cultura ainda se apresenta como desafio neste início de Século 21. Se considerarmos as visões autoritárias, reacionárias e elitistas que vigoram no Brasil a despeito de todo esforço democrático, identificamos ser urgente incidir politicamente na disputa simbólica em torno da compreensão de cultura como direito e cidadania; economia e desenvolvimento; arte, identidade e memória. A valorização, o uso e a difusão dos mecanismos de participação social é uma ação hoje prioritária no âmbito das políticas culturais, para frear retrocessos e descontinuidades em curso. Superar tais contradições requer uma mudança de cultura política que reflita numa compreensão de cultura como dimensão fundamental do desenvolvimento. Sendo assim, a cultura assume uma posição central para as políticas de desenvolvimento, passando para um plano estruturante e não apenas instrumental.

Referências

- BOTELHO, Isaura. **As dimensões da cultura e o lugar das políticas públicas**. Revista São Paulo em Perspectiva. São Paulo, v.15, n.2, 2001.
- BRANDÃO, Carlos Antônio. (Sub) **Desenvolvimento, Diversidade Cultural, Criatividade e o Desenvolvimento local/regional no Brasil**. In: Cultura e Desenvolvimento: reflexões à luz de Celso Furtado. Org. BOLAÑO, César Ricardo Siqueira. Salvador; Brasília: EDUFBA, 2015. p. 67-92.
- BRASIL, Ministério da Cultura. **Entendendo a Convenção da Diversidade**. Disponível em: http://www.cultura.gov.br/politicas5/-/asset_publisher/WORBGxCla6bB/content/entendendo-a-convencao-da-diversidade/10913. Acesso em: 24 julho 17.
- BRITTO, Neuza Haffner. **Planos Municipais de Cultura: guia de elaboração**. Escola de Administração da UFBA, 2017.
- BUARQUE, Sérgio José Cavalcanti. **Metodologia de Planejamento**. In. Construindo o Desenvolvimento local sustentável. Rio de Janeiro. Garamond, 2008. p. 95-120.
- CALABRE, Lia. **Política cultural y territorios**. In. Políticas culturales públicas: culturas locales y diversidad cultural desde un enfoque geo cultural. TASAT, José Alejandro (org.). 1ª edição. - Saenz Peña: Universidad de Tres de Febrero, 2014. p. 16-22.
- CERQUEIRA, Luciano. **Guia do Diagnóstico Participativo**. FLACSO Brasil, ago.2015. Disponível em: <http://flacso.org.br/files/2015/08/Guia-do-Diagnostico-Participativo.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2017.
- CHAUÍ, Marilena. **Cidadania Cultural**. São Paulo: EFPA, 2006.
- DO VAL, Ana Paula. **Cartografias Afetivas**. In: BORDAS, Marie Ange (ed.) Caderno Sesc_VideoBrasil 09: geografias em movimento. São Paulo: Edições Sesc São Paulo, 2013.
- DO VAL, Ana Paula; LIMA, Luciana Piazzon Barbosa; VASCONCELOS-OLIVEIRA, Maria Carolina (org.); PINTO, Viviane (org.). **Participação e cidadania cultural - A experiência da III Conferência Municipal de Cultura de São Paulo**. São Paulo: Imprensa Oficial e Secretaria Municipal de Cultura, 2014. Disponível em: http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/upload/3ConfPublicacaoPDF_1402497067.pdf. Acesso em: 07 ago. 2017.
- FREIRE, Paulo, **A importância do ato de ler: em três artigos que se completam**, São Paulo: Autores Associados: Cortez, 1989.
- GANDIN, Danilo. **Soluções de Planejamento para uma prática estratégica e participativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações para formulação e avaliação de políticas públicas, Elaboração de estudos socioeconômicos**. Campinas: Alínea, 2001.
- LIMA, Luciana Piazzon Barbosa; VILUTIS, Luana; CORÁ, Maria Amélia Jundurian (Orgs.). **Plano Municipal de Cultura de São Paulo**. São Paulo: Secretaria Municipal de Cultura, Prefeitura Municipal de São Paulo, 2016. Disponível em: http://www.planomunicipaldecultura.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2016/12/PMC_FINAL.pdf Acesso em: 29 jul. 2017.

RUBIM, Antônio Albino Canelas. **Políticas culturais: entre o possível e o impossível**. In: NUSSBAUMER, Gisele Marchiori (org.) Teorias e políticas da cultura. Visões multidisciplinares. Salvador: Edufba, 2007a, p. 139-158.

SANTOS, Milton. **Por uma Outra Globalização: do pensamento único a consciência universal**. 18ª edição _ Rio de Janeiro: Record, 2009.

UFBA, Universidade Federal da Bahia. **Premissas e Princípios para Elaboração de Planos de Cultura**. In: Guia de Orientação para Construção de Planos Municipais de Cultura. Projeto MinC-UFBA, 2012a. Disponível em: <http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/smc/usu_doc/guia_orientacao_pmc.pdf> Acesso em: 27 jul. 2017.

UFBA, Universidade Federal da Bahia, Projeto MinC-UFBA. **I Relatório de Processo: Anexo V – Levantamento da Infraestrutura da Cultura à Luz das Metas do Plano Nacional de Cultura**. Documento interno do Projeto de Apoio a Assistência Técnica à Elaboração de Planos Municipais de Capitais e de Cidades de Regiões Metropolitanas. Salvador, 2012b. s/p.

UFBA, Universidade Federal da Bahia, Projeto MinC-UFBA. **II Relatório de Processo: Maio de 2012**. Documento interno do Projeto de Apoio a Assistência Técnica à Elaboração de Planos Municipais de Capitais e de Cidades de Regiões Metropolitanas. Salvador, 2012c. p. 75-91.

UFBA, Universidade Federal da Bahia, Projeto MinC-UFBA. **Perfil Situacional do Município Fortaleza - CE**. In: III Relatório de Processo: Documento interno do Projeto de Apoio a Assistência Técnica à Elaboração de Planos Municipais de Capitais e Regiões Metropolitanas. Salvador, 2012d. p. 25-26.

UFBA, Universidade Federal da Bahia, Projeto MinC-UFBA. **Perfil Situacional do Município de São Caetano do Sul - São Paulo**. In: Relatório de Processo: Documento interno do Projeto de Apoio a Assistência Técnica à Elaboração de Planos Municipais de Capitais e de Cidades de Regiões Metropolitanas. Salvador, 2012e.

UFBA, Universidade Federal da Bahia, Projeto MinC-UFBA. **Perfil Situacional do Município de São Luís do Maranhão - MA**. In: III Relatório de Processo: Documento interno do Projeto de Apoio e Assistência Técnica à Elaboração de Planos Municipais de Capitais e Regiões Metropolitanas. Salvador, 2012f. p. 69-72.

UNESCO. Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura. **Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais**. Unesco, 2005.

VETTORASSI, Andréa. **Mapas afetivos: recursos metodológicos baseados na história oral e reflexões sobre identidades espaciais e temporais em estudo sociológico**. In: História e Cultura, Franca, v.3, n.3, p.155-176, dez. 2014.

Links:

BH Faz Cultura _ Belo Horizonte (MG) - <http://mapaculturalbh.pbh.gov.br>

Blumenau Mais Cultura _ Blumenau (SC) - <http://blumenaumaiscultura.com.br/>

Cadastro Nacional de Museus - <http://renim.museus.gov.br/>

Cultura MT _ Mato Grosso - <https://mapas.cultura.mt.gov.br/>

Cultura RS _ Rio Grande do Sul - <http://mapa.cultura.rs.gov.br/>

CulturAZ _ Santo André (SP) - <http://culturaz.santoandre.sp.gov.br/>

JP Cultura _ João Pessoa (PB) - <http://jpcultura.joaopessoa.pb.gov.br/>
Lugares da Cultura - São José dos Campos (SP) - <http://lugaresdacultura.org.br/>
Mapa Cultural do Ceará - Ceará - <http://mapa.cultura.ce.gov.br/>
Mapa Cultural ES - <http://mapacultural.es.gov.br/>
Mapa da Cultura - MinC - <http://mapas.cultura.gov.br/>
Mapa nas Nuvens - DF - <http://mapa.cultura.df.gov.br/>
Mapas Culturais - <http://sniic.cultura.gov.br/sobre/mapas-culturais-apoio-para-estados-e-municipios/>
Portal de dados abertos - <http://dados.cultura.gov.br/>
Portal de Indicadores - <http://sniic.cultura.gov.br/indicadores/>
Rede Cultura Viva - <http://culturaviva.gov.br/>
Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas - <http://snbp.culturadigital.br/>
Sobral Cultura _ Sobral (CE) _ <http://cultura.sobral.ce.gov.br/>
SP Cultura _ São Paulo (SP) _ <http://spcultura.prefeitura.sp.gov.br/>
SP Estado da Cultura _ São Paulo _ <http://estadodacultura.sp.gov.br/>
Mapas Culturais: <https://culturaecomunicacao.com.br/2016/09/23/mapas-culturais/>
Mapas Culturais no Ministério da Cultura - <http://culturadigital.br/sniic/2015/08/26/mapas-culturais-no-ministerio-da-cultura/>
Mapeamentos _ III Conferência Municipal de Cultura de São Paulo: <http://www.itaucultural.org.br/observatorio-noticias/mapeamentos-iii-conferencia-municipal-de-cultura-de-sao-paulo/>
O SNIIC do Século XXI, 04 fev. 2015 - <http://culturadigital.br/sniic/2015/02/04/o-sniic-do-seculo-xxi/>

Gestão de Equipamentos Culturais: Panorama acerca de seus procedimentos básicos

Giuliana Kauark¹

Plínio Rattes²

O Brasil possui grande número de locais que se destinam à criação, produção e difusão artística e cultural, diversos em termos de tamanho e estrutura; acervos e atividades que realizam; públicos que atingem; vínculo institucional (se privado, público ou público não estatal) e distribuição territorial (acentuadamente assimétrica). A existência, qualidade e funcionamento desses

.....

1. Pesquisadora e gestora cultural, graduada em produção em comunicação e cultura (UFBA), mestre e doutora em Cultura e Sociedade (UFBA), bolsista Pós-Doutorado em Políticas Públicas na Universidade Estadual do Ceará (FUNCAP/CAPES) e membro do Observatório da Diversidade Cultural e do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (CULT). E-mail: giulianakauark@gmail.com.

2. Pesquisador e gestor cultural, graduado em produção em comunicação e cultura (UFBA), mestre e doutorando em Cultura e Sociedade (UFBA), membro do Observatório da Diversidade Cultural e do Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (CULT) e atua, desde 2011, como produtor cultural do Sesc Bahia. E-mail: pliniorattes@gmail.com.

espaços são pressupostos imprescindíveis para um pleno exercício dos direitos culturais, ou seja, para uma efetiva garantia do direito de toda pessoa participar livremente da vida cultural de sua comunidade, tal como preveem cartas internacionais e constitucionais de direitos humanos e fundamentais.

A despeito da reconhecida importância dos espaços culturais, ainda é rarefeita uma bibliografia que os tomam como objeto de estudo. As lacunas em termos de pesquisa são muitas e vão desde questões relacionadas à própria nomenclatura desses espaços até à abordagem de problemas comuns, desafios prementes ou ainda dos modos de gestão empreendidos. Soma-se a isto uma enorme carência na oferta de cursos de qualificação profissional para gestores que atuam nesses locais e, quando existem, são pontuais e/ou concentrados nas principais capitais brasileiras.

A gestão de equipamentos culturais exige de seus profissionais sensibilidade com questões relacionadas aos direitos culturais, cidadania, e diversidade, entre outros, bem como domínio de uma série de conhecimentos específicos comuns à administração, porém, adequados ao campo cultural. No presente artigo introduziremos a temática dos equipamentos culturais e, na sequência, focaremos nos aspectos relacionados à gestão, apresentando um panorama de alguns procedimentos básicos.

1. Conformação dos equipamentos culturais

Ao longo do século 20, a cultura passou por intensas mudanças acompanhando o avanço e desenvolvimento das tecnologias e das novas formas de produção e consumo. Com efeito, neste período emergem novos gêneros e linguagens estéticas, a exemplo da cultura de massa, multiplicam-se e segmentam-se os públicos consumidores, bem como modificam-se os modos de se relacionar com a cultura. À guisa dos acontecimentos, também os equipamentos culturais se transformam. No lugar de espaços consagrados a determinadas produções artísticas (teatro, galeria, cinema):

surgieron los centros culturales como modelo de organismos más flexibles, plurales y democráticos, convirtiéndose en la institución que mejor encarnó y representó las características y necesidades de la dinámica social de las últimas décadas. Además, generó una fisura en la concepción monolítica de espacios para un solo tipo de actividad cultural. Este proceso llevó a una profunda redefinición del espacio, las infraestructuras y equipamientos culturales y las actividades que allí se desarrollan, incluyendo los modelos de producción de sus contenidos. (MELGUIZO, 2014, sp.).

No Brasil, como em outros países, vimos surgir muitos desses centros culturais, ou complexos culturais, sem necessariamente minuar a criação de teatros, cinemas ou bibliotecas. Contudo, mesmo estes equipamentos projetados para atender especialmente determinada expressão artística, são geridos na contemporaneidade de modo a oferecer atividades polivalentes ou ainda a configurar-se como locais de sociabilidade, visando a manutenção de público ou mesmo a sustentabilidade financeira.

Esclarecemos que neste artigo compreendemos os equipamentos culturais como edifícios construídos com o objetivo de produzir e disseminar práticas culturais e bens simbólicos. Ou seja, espaços concebidos para acolher uma ou mais expressões culturais e atividades correlatas, a exemplo de exibição de filmes, apresentação de espetáculos de diversas linguagens (teatro, dança, circo, música), exposições e mostras, realização de ações formativas relacionadas ao campo cultural etc. Diferem-se, portanto, da ideia de espaço cultural, locais que, a princípio, não foram construídos com a função de abrigar atividades culturais, mas, dependendo de seus usos e apropriações, podem também ser destinados a elas - é o caso das praças, largos, parques, escolas, entre outros.

Por óbvio, os contínuos avanços tecnológicos que vivenciamos na atualidade, em especial no campo da comunicação, exigem também que os equipamentos culturais se readaptem às novas dinâmicas. Latente, por exemplo, encontra-se ainda o desafio por que passam os locais consagrados às artes performáticas e que exigem a presença física do público em relação àqueles setores da indústria cultural (como audiovisual, editorial ou fonográfica) que

mais facilmente se adaptaram à chamada era digital. Além dessas questões tecnológicas e das mudanças por elas provocadas, é preciso destacar que, hoje em dia, tampouco é possível tratar dos equipamentos culturais deslocados de um debate sobre sua inserção no território, na cidade. Isso porque considera-se a cidade como local próprio da cultura, onde ocorrem as “relações de troca, de convivência, do encontro do diferente, do coletivo e da possibilidade de solidariedade e de conflitualidade no espaço urbano” (FERNANDES, 2010, p. 27). E, portanto, quando idealizados e planejados para potencializar a sociabilidade própria das cidades, os equipamentos culturais podem se tornar locais de convívio e troca de experiências, bem como de articulação de diferentes conteúdos e ideias.

Nesses termos, Enrique Núñez (2014) pontua que um equipamento cultural, qualquer que ele seja, sempre estará localizado em um determinado território que possui características próprias (demográficas, socioeducativas, tradições e expressões culturais etc.) e que, portanto, precisam ser consideradas pela sua gestão. Destarte, o autor indica três atores essenciais da gestão de equipamentos culturais, quais sejam: 1) Os cidadãos, também denominados públicos, espectadores; 2) Os criadores, artistas e especialistas, pensados tanto individual como coletivamente; e, 3) Os técnicos que administram o equipamento, ou seja, os profissionais da gestão cultural, responsáveis pela otimização de recursos, manutenção, desenvolvimento de ferramentas para melhoria dos serviços oferecidos pelos equipamentos. Estes últimos são nosso foco de atenção.

2. Gestão cultural

O crescimento do mercado cultural nas últimas décadas e a institucionalização e organização da cultura nos âmbitos nacional e internacional passaram a exigir um número cada vez maior de profissionais capacitados e especializados a trabalhar com a gestão cultural. No Brasil, a criação do Ministério da Cultura na década de 1980 é um divisor de águas, marcando o início de um processo de consolidação da gestão cultural enquanto campo profissional. Neste

sentido, destaca-se a implementação da primeira lei federal de incentivo fiscal para a cultura que reconheceu não só a importância do setor, mas a complexidade de sua cadeia produtiva e a especificidade de seus profissionais.

Embora hoje bastante questionadas em sua aplicação e efetividade, as leis de incentivo à cultura assimilaram a participação de outros atores no cenário cultural até então restrito ou ao poder público ou à elite. Esse reordenamento do funcionamento do setor e a conseqüente ampliação da cadeia da produção cultural passaram a exigir profissionais cada vez mais especializados, inclusive na área da gestão. Neste contexto, emerge a necessidade de formação e/ou de qualificação de profissionais para atenderem à crescente demanda do setor, aptos a operar com as diversas dimensões da cultura.

Evidente que hoje, com as dimensões do campo cultural, passou-se a exigir muito mais profissionais qualificados, para dar conta desse desafio. Quem gere um equipamento, certamente, não é a melhor pessoa para gerir um projeto, por exemplo. São coisas distintas. Isso é um desafio, formar gente para estas áreas é um desafio. De 2003 para cá, ampliou a necessidade do Estado de contar com profissionais para gerir políticas que começaram a ser implementadas. [...]. Os próximos anos, numa perspectiva de curto prazo, apontam para um crescimento grande da área, e em médio prazo, certamente, um mercado estável. A sociedade vai contar com profissionais em maior número e mais qualificados. (MIGUEZ, 2013, s.p.).

Destarte, a formação de gestores culturais urge em ser a mais ampla possível, incorporando tanto o aprendizado de ferramentas gerenciais, como também prevendo a constituição de profissionais-cidadãos atentos com o desenvolvimento da cultura e com a promoção de sua diversidade (BARROS; JUNIOR, 2011). Noutros termos, os gestores culturais, sobretudo de equipamentos, precisam conhecer a realidade com a qual estão lidando e ser capazes de dialogar com ela, afinal, como indica Isaura Botelho (2016), estes profissionais atuam mediando diversas realidades, a do criador, a da obra, a do cidadão e as demais que se interligam a esta tríade.

O cenário mais comum, não obstante, é de gestores culturais despreparados para qualificar os processos de gestão e para lidar com a realidade do seu entorno. Vejamos o relato abaixo.

Se a classe de produtores ainda enfrenta restrições em função de seu próprio despreparo, o problema se estende também aos gestores de boa parte dos espaços culturais públicos do país. Mesmo grandes instituições, muitas vezes, são administradas de maneira amadora, por pessoas que possuem apenas o gosto pela arte, ou nem mesmo isso. É comum encontrar diretores de centros culturais e até secretários de cultura sem nenhuma vivência no setor e sem conhecimentos de administração. Isso talvez explique boa parte dos fracassos dessas instituições, tanto para a captação e a gestão de recursos quanto para o próprio desempenho de suas atividades. (AVELAR, 2013, p. 67).

Por um lado, precisamos estar cientes de que ainda estamos lidando com uma profissão relativamente nova, cujas competências, saberes, habilidades e, até, campo de atuação estão em processo de conformação. Por outro, se ansiamos verdadeiramente atuar no campo da cultura, em especial, na gestão da cultura ou de seus equipamentos, precisamos aperfeiçoar nosso conhecimento a respeito.

3. Gestão de equipamentos culturais

Conforme o sociólogo Danilo Santos de Miranda (2008), há 30 anos à frente do Sesc São Paulo, entre as habilidades que um gestor cultural deve reunir para administrar um equipamento cultural estão: planejamento coerente com a política; gerenciamento de recursos humanos e tomadas de decisão conjuntas; implementação de rotinas padrões e dinâmicas diferenciadas de interação com as comunidades; domínio sobre os conteúdos.

Por outro lado, como defende Liliana Silva (2008), a intangibilidade própria do campo das artes e da cultura pode ver-se esmagada pela materialidade burocrática das normas, procedimentos e critérios de eficiência da gestão. Portanto, no lugar de uma visão eficientista e tecnocrática, uma gestão de

equipamentos culturais deve desvelar o simbólico, a criatividade, a diversidade cultural presente no entorno.

Na esteira das diferentes interpretações sobre gestão de equipamentos culturais, compreendemos que o binômio aparentemente antitético da administração vis-à-vis da liberdade criadora, em realidade, é complementar e sintetiza um dos grandes desafios de gestores, qual seja, o de conjugar procedimentos administrativos, operacionais, criativos e inovadores para a gerência de processos no campo da cultura. Destarte, não há modelo universal para organizar nosso campo. Ao contrário, assim como é próprio da cultura, os modos de gestão também podem e devem ser diversos, dinâmicos e, sobremaneira, atentos aos mais distintos públicos e expressões culturais com que interagem.

No caso específico da gestão de espaços culturais, os desafios estão presentes no dia-a-dia do trabalho. Além da necessidade de conhecimentos administrativo-financeiros e organizacionais de qualquer instituição formal, é preciso conhecer o equipamento, identificar as suas especificidades com o intuito de explorar as suas potencialidades, tornando-os espaços dinâmicos e humanizados, com o foco principal voltado para o reconhecimento e o acolhimento de seus diversos públicos. (CUNHA, 2013, p.19).

Inferimos, assim, que é preciso que gestores de equipamentos culturais reflitam constantemente suas relações com criadores e públicos, com a própria produção cultural contemporânea, e que sejam, ao mesmo tempo, capazes de lidar com procedimentos tais como planejamento, gerenciamento e rotinas administrativas, obviamente adequados às especificidades do setor cultural. Alguns deles serão observados a seguir.

4. Panorama de procedimentos básicos da gestão de equipamentos culturais

Existem diferentes tipos de equipamentos culturais com variadas características, objetivos, públicos-alvo e conteúdos e também de distintas tipologias (público, privado e sem fins lucrativos). Esses e outros fatores contribuem para determinar o modelo de gestão a ser adotado por cada espaço, ou seja, aquele conjunto de normas e princípios que orientam os gestores no cumprimento eficaz da missão da instituição.

Leonor Mendinhos (2012) exemplifica alguns modelos de gestão que podem ser úteis na gestão de equipamentos culturais, vejamos quais sejam. O Modelo 7S é aquele que inter-relaciona sete elementos cruciais na gestão organizacional, a saber, Estratégia, Estrutura, Sistemas, Capacidades, Recursos Humanos, Estilo e Missão. Já o Modelo de Gestão de Processos propõe o monitoramento dos procedimentos de rotina e considera que as práticas instaladas, ao nível dos processos, precisam geralmente ser alvo de reflexão com vista a eventuais alterações. O Modelo de Relações Humanas, por sua vez, baseia-se no fato de as organizações culturais assentarem no trabalho das pessoas e no seu desempenho. Por seu turno, o Modelo de Sistema Aberto leva em conta os inputs do público, dos patrocinadores e dos trabalhadores envolvidos, bem como do ambiente externo (econômico, político, legal, social, educacional) para produzir uma organização que constantemente muda e se ajusta ao mundo à sua volta. Cada um desses modelos pode ser explorado minuciosamente e servir para análise da gestão de um equipamento cultural. Não obstante, vale ponderar que, no caso de espaços geridos pelo poder público, uma série de questões próprias do ciclo político e também do desenvolvimento de políticas culturais, via de regra, dificulta o estabelecimento de modelos gerenciais.

Independente do vínculo institucional, os equipamentos culturais na atualidade devem possuir qualidades como flexibilidade, agilidade e capacidade de adaptação, assim como compromisso de realizar consultas e análises do ambiente onde estão inseridos e dos desafios que enfrentam, com atenção

às dinâmicas sociais, tecnológicas, econômicas e políticas. Igualmente, seus gestores devem ser flexíveis e adaptáveis às realidades que os cercam, sabendo também otimizar os recursos disponíveis, humanos, materiais e financeiros e utilizá-los de forma estratégica, com vistas a absorver todo o potencial possível que podem oferecer.

A diversidade da gestão cultural revela-se no fato de que cada equipamento tem um perfil, cada espaço traz em si uma singularidade distinta, um tipo de missão, um rol de projetos e de públicos preferenciais, bem como guarda uma série de diferenciações em relação a outros espaços. Todavia, como anteriormente mencionado, identificam-se certos procedimentos indispensáveis e necessários na gestão de equipamentos culturais. Passemos a eles.

Planejamento

Para uma gestão saudável dos processos internos existentes em qualquer tipo de equipamento cultural, independente do porte e dos conteúdos, é estratégica a definição de um planejamento. O primeiro passo neste sentido é criação de um organograma, uma representação gráfica das relações entre as unidades existentes no equipamento. Esse processo exige organizar e distribuir as funções de cada setor ou profissional, tornando evidente para todos as atividades que devem ser desempenhadas por cada um.

Em seguida, passa-se à elaboração do planejamento. Preferencialmente, ele deve ser formulado com ampla participação da equipe, estabelecendo as metas que vislumbra alcançar. Como não há um modelo único de planejamento estratégico, cada espaço, a partir de suas especificidades internas e externas, deverá encontrar a metodologia mais adequada a sua realidade. Independente das particularidades, algumas etapas básicas e cruciais do planejamento envolvem: a elaboração de diagnóstico do ambiente interno e externo; a definição da missão do equipamento; a formulação dos objetivos e resultados a serem alcançados; os prazos de execução e as estratégias de execução, monitoramento

e avaliação. Por óbvio, o planejamento deve levar em consideração a capacidade real de financiamento das atividades, os riscos previstos e, se possível, planos de contingência.

O processo de elaboração do planejamento é rico no sentido de provocar tanto o gestor como a equipe do equipamento a entender o que justifica e mobiliza o trabalho de todos, quais as funções e os impactos que seu espaço tem ou pretende ter e o que deve ser feito para atingir os resultados que todos almejam.

Gestão de pessoas

Sobre gestão de pessoas há uma rica e variada bibliografia, própria ao campo da administração e que, portanto, não nos cabe aqui reproduzir. Neste quesito, nos interessa apontar especificidades da gestão de pessoal no âmbito dos equipamentos culturais.

Inicialmente é preciso destacar as diferentes equipes que compõem um espaço de cultura. Em geral, identificam-se equipes administrativa (coordenação, assessoria de comunicação, diretoria artística, captação de recursos, bilheteria etc.); técnica (chefe de palco, técnico de som, técnico de luz, projetista, montador etc.); manutenção (eletricista, artífice); limpeza (agente de limpeza, jardineiro) e segurança (vigilância, portaria). Dos funcionários das equipes administrativa e técnica é exigida formação técnica, artística ou universitária, o que, em determinados lugares, pode revelar-se um problema diante da escassez de pessoas formadas no campo artístico ou cultural.

O regime de trabalho e o tipo de contratação são bastante peculiares. Na maioria dos casos, os equipamentos culturais funcionam em dias e horários diferenciados, ou seja, durante fins de semana e à noite. Não obstante, é fundamental que estejam abertos também nos chamados dias e horários administrativos. Sendo assim, é comum que as equipes trabalhem em regime de escala e com banco de horas. As férias, a depender da quantidade de funcionários por equipe, podem ser escalonadas diante da sazonalidade de funcionamento do equipamento.

Todas essas particularidades precisam ser levadas em consideração no momento da contratação. Por exemplo, no caso de equipamentos públicos, as equipes de manutenção, limpeza e vigilância são geralmente contratadas por meio da terceirização, cujos processos licitatórios são, geralmente, padronizados e não incorporam a dinâmica própria do fazer cultural, podendo acarretar em processos trabalhistas. Ademais, muitos equipamentos apresentam contratações de tipo informal da equipe técnica, precarizando o trabalho desta categoria. A ausência de planos de carreira é uma constante e os pisos salariais inexistem. Pouca regulação, na realidade, existe para os trabalhadores de equipamentos culturais, denotando a falta de uma política pública específica para o setor. A remuneração varia de acordo com o espaço, contudo, majoritariamente é pouco atrativa. Resta evidente, portanto, que a motivação desses trabalhadores é a cultura.

Gestão de recursos

Também a respeito da gestão de recursos (seja material ou financeiro) somam-se muitos trabalhos, metodologias e ferramentas especialmente desenvolvidas para tal. No entanto, alguns equipamentos culturais pecam em não incorporá-los em sua rotina. Aqui verificamos que muitas das atividades se assemelham às de outras instituições que não são do campo cultural.

No que se refere à gestão de recursos materiais, destacam-se a gestão de estoque, o planejamento de compras, o estímulo ao consumo consciente e a manutenção tanto do imóvel como de seus equipamentos utilitários. Vale indicar que alguns desses materiais são de uso comum do público, dos artistas e/ou dos funcionários da casa. No caso de equipamentos utilitários, a depender do espaço, eles podem ser acessados por artistas (sonorização e iluminação de um teatro), destarte, é fundamental ter o rider do espaço sempre atualizado, o que demanda uma atenção constante por parte da equipe técnica.

Em relação à gestão de recursos financeiros, o tipo do equipamento (se público ou privado) faz muita diferença. Os espaços culturais de caráter público

têm o próprio Estado como entidade mantenedora. Isso, por um lado, pode ser positivo, no sentido de minimizar problemas de sustentabilidade do equipamento, por outro, pode acarretar em administrações pouco atentas à gestão de recursos financeiros. Já os espaços culturais de caráter privado necessariamente precisam captar recursos, além de buscar formas de, por um lado, reduzir custos, sejam eles fixos ou variáveis, e, por outro, ampliar receitas (pauta, ingressos, produtos etc.). Para um bom planejamento, como visto inicialmente, faz-se mister conhecer a composição do orçamento do espaço (pessoal, manutenção, material de consumo, custos fixos, projetos, entre outros).

Processos e rotinas

A gestão de processos ou a identificação de rotinas é uma abordagem que visa a perceber o conjunto de atividades desenvolvidas por um equipamento cultural de modo sequenciado, correlacionado, sistêmico e, de certo modo, padronizado. Deste modo é possível ter clareza sobre o fluxo de informações, bem como promover aprimoramentos contínuos das atividades exercidas no espaço, requisitos para uma boa governança.

O primeiro passo para a gestão de processos é identificar quais são eles e como eles se estruturam. Diferentes metodologias podem ser aplicadas, mas o fundamental é conseguir desenhar um fluxo das atividades diante, inclusive, das contingências. Além disso, é interessante também perceber quais equipes ou profissionais são envolvidos e em quais momentos do processo e também quais os materiais ou documentos precisam ser utilizados ou ainda tornados públicos.

Basicamente podemos indicar que equipamentos culturais devem compreender como são seus processos de marcação de pauta, montagem e desmontagem, bilheteria e produção de eventos. No caso da pauta, por exemplo, é preciso criar tabelas de preço, formulários de pedidos de pauta, contratos e estabelecer as formas de pagamento. Ademais, é preciso estabelecer quais os procedimentos tomados se a pauta é aceita ou se é indeferida. A padronização

deste fluxo e a criação desses documentos visam a garantir uma isonomia do equipamento cultural frente aos mais diversos usuários.

Importante também a normatização e organização de documentos como plano de trabalho, check-list, correspondência interna e externa, carta de agradecimento, planilha orçamentária, entre outros. Padronizar, no entanto, não significa tornar os processos e rotinas rígidos e engessados, ao contrário, flexibilidade e criatividade são ingredientes indispensáveis no desenvolvimento de trabalhos no âmbito dos equipamentos culturais.

Comunicação

A comunicação é elemento imprescindível para dar vida a um equipamento cultural. Não obstante, é preciso pensá-la de maneira multidimensional, ou seja, não se restringindo à comunicação da programação, mas ter também uma boa comunicação interna e institucional.

No que se refere à comunicação interna, é necessário um estudo sobre os canais mais adequados para atingir os colaboradores em sua totalidade e também de forma setorizada. Esses canais, que podem ser desde jornal mural, informativos on-line ou radiocomunicadores, precisam dar conta das especificidades de cada situação e do volume e agilidade do fluxo de informações tão comum aos equipamentos culturais, em especial, aqueles com grande circulação de produções e público. A linguagem utilizada deve ser clara e objetiva, evitando ruídos e a disseminação de informações equivocadas.

Sobre a comunicação externa, vale destacar a importância do equipamento cultural possuir uma identidade visual e textual que possibilite aos seus mais diversos públicos identificá-lo de imediato. Os profissionais dessa área precisam ser criativos e sensíveis às subjetividades e simbolismos inerentes aos produtos artísticos e culturais.

A definição dos meios de divulgação que serão utilizados para atingir o público externo precisa ser analisada e estudada, considerando o perfil

daqueles a quem se quer alcançar, as características do equipamento cultural e do produto a ser divulgado, os recursos financeiros disponíveis, entre outros. Tem-se destacado nos últimos anos a utilização de meios menos custosos como ferramentas de divulgação, a exemplo de e-mails, redes sociais e ainda mensagens via celular. O que não dispensa, contudo, a necessidade de equipe capacitada para planejamento e operacionalização destas ações. Por ser de praxe a negligência com que muitos equipamentos tratam a comunicação, é válido frisar a importância deste setor no organograma e, por conseguinte, da presença de profissionais especializados e preparados a realizar planejamentos adequados à realidade do espaço e à previsão orçamentária.

Por fim, vale reiterar que a comunicação deve ir além da mera divulgação das atrações realizadas no equipamento, deve dedicar-se, sobretudo, a promover os conceitos e valores do equipamento cultural, buscando formas de interagir e integrar afetivamente seus públicos.

Programação e curadoria

Neste quesito adentramos especificamente no universo da gestão cultural. Apesar de outras instituições e equipamentos poderem desenvolver em seus espaços também uma programação artística, esta é realmente a alma de um equipamento cultural.

Primeiramente é importante salientar que tanto a linha curatorial como o perfil da programação do equipamento cultural devem dialogar diretamente com os conceitos e objetivos estabelecidos para o mesmo. Todavia, é preciso estar atento para o fato de que uma série de demandas e características (territoriais, arquitetônicas, históricas etc.) precisam ser consideradas no processo de definição dos conceitos e objetivos do equipamento cultural. Ou seja, aquilo que o equipamento é (conceito) e aquilo que ele oferece (programação) estão imbricados um ao outro.

Nesse contexto, reproduzimos a seguir três perguntas básicas que o gestor de equipamento cultural deve se fazer, segundo propõe Marta Porto (2015): 1. Como esse equipamento se expressa e dialoga com a sociedade? 2. Quais os pilares centrais dos projetos e ações desenvolvidos? 3. Quais as singularidades desse equipamento? Esses questionamentos podem contribuir para o delineamento da programação e curadoria do equipamento cultural.

Nesse sentido, a autora indica algumas iniciativas que devem ser perseguidas pelos gestores no que se refere a programação e curadoria, independente das características e funções do equipamento, seja ele um museu, um teatro, uma biblioteca ou um centro cultural, quais sejam:

1. Libertar a arte: ter como conceito curatorial a liberdade artística, sem prévia censura;
2. Libertar as pessoas: no sentido pragmático, possibilitar que as pessoas, a partir da interação com o equipamento e seus conteúdos, possam alargar nos aspectos da sua própria subjetividade, potencializando seu repertório artístico, estético e ético;
3. Entender a comunidade em que se está inserido: traçar iniciativas para atrair novos públicos, sem se acomodar com o público regular; isso implicaria elaborar de forma estratégica a programação e a comunicação do equipamento, mas também abrir canais de diálogo e participação com a comunidade e os públicos potenciais.

Identificam-se equipamentos culturais que têm a montagem de sua programação inteiramente pautada a partir das demandas externas apresentadas por criadores e/ou produtores, são aqueles espaços costumeiramente chamados de pauteiros. Por sua vez, há equipamentos que mesclam a programação com pautas oriundas de solicitações de terceiros e projetos idealizados e promovidos pela própria equipe do equipamento. Em ambos os tipos verifica-se que a montagem de sua programação exige dos profissionais responsáveis habilidades e competências específicas, dentre as quais se destacam: o conhecimento da

cena artística da cidade, como também dos movimentos culturais nas esferas regional, nacional e até mesmo internacional; compreensão das particularidades das linguagens artísticas e expressões culturais com as quais o equipamento trabalha e/ou dialoga; conhecimento sobre logística (montagem e desmontagem, transportes, armazenamento de cenário etc.) e; ampla agenda de parceiros e fornecedores atualizada.

Cabe ainda a este profissional e/ou setor responsável pelo perfil da programação, além da gestão da pauta e dos projetos permanentes, a organização de outras ações, tais como, atividades formativas, gestão de grupos residentes e/ou corpos estáveis.

Públicos

Como a arte não existe sem o público, precisamos considerar esses atores quando nos dedicamos à gestão de um equipamento cultural. É crucial que gestores identifiquem os seus públicos, os almejados e os potenciais e conheçam seus perfis, seus hábitos culturais e suas demandas de programação e utilização do espaço. Todo este conjunto de informações contribui para a elaboração de estratégias de aproximação mais efetiva e afetiva entre públicos e o equipamento.

Sabemos, no entanto, que pesquisas de mercado são invariavelmente custosas e muitas vezes fora da realidade financeira de muitos equipamentos. Contudo, estratégias simples e baratas podem ser aplicadas como, por exemplo, a disponibilização ao público de um breve questionário, seja físico ou por meio digital, com perguntas que possam orientar a gestão do equipamento; ou ainda, o gestor pode organizar grupos de discussão com cerca de dez pessoas, de forma periódica, para levantar informações qualitativas em profundidade sobre o equipamento e sua gestão.

Algumas pesquisas nacionais e internacionais sobre consumo cultural³ apontam para o fato de o público ser formado e transformado permanentemente pela ação da família, dos amigos, da escola, dos meios de comunicação e outros agentes, cada qual com diferentes capacidades e recursos. Os espaços culturais também têm o seu peso na formação dos públicos e esse é um desafio para os seus gestores. Nesse sentido, a mediação cultural para fins de formação, ampliação e fidelização de públicos no âmbito dos espaços culturais tem sido utilizada com cada vez mais frequência. Compreendida como uma ferramenta que pode potencializar a experiência estética no encontro entre determinada obra e o público, a mediação cultural exige profissionais especializados para sua execução.

A mediação cultural é uma formação do público para vivência livre, para autonomia criativa, para a inclusão e diversificação de acessos à cultura. O público necessita de propostas diferentes e específicas de formação, pois ele é diverso em seus interesses e suas múltiplas realidades sociais. A ação de formação de público precisa ser plural. A palavra ação é usada para afirmar a dinâmica e o movimento do público mobilizado a agir. Ele sai do seu lugar estático e é estimulado a viver ações criativas e participativas propostas pela mediação. Essas ações se referem também ao aprendizado de ser público que se inicia na experiência cultural e que cada vez mais deseja encontrar algo novo para aprender. (WENDEL, 2013, p. 7).

Por fim, os gestores de equipamentos culturais precisam estar atentos para as transformações contemporâneas do papel do público com o advento da democratização e popularização das novas tecnologias da comunicação, o que tem tornado cada vez mais tênue a separação entre produtores e consumidores de cultura. Desse contexto surge e se consolida cada vez mais um consumidor diferente, que dificilmente pode ser concebido apenas como público, mas também como produtor de cultura. Cabem aos gestores e sua equipe ponderar como se processam essas e outras questões nas localidades onde atuam e,

.....
3. ALLUCCI, Renata R.; JORDÃO, Gisele. Panorama setorial da cultura brasileira - 2013/2014. São Paulo: Allucci & Associados Comunicações, 2014. 232p.

BOURDIEU, P. O mercado de bens simbólicos. In: MICELI, Sergio (Org.), A economia das trocas simbólicas. São Paulo: Perspectiva, 1974. BOURDIEU, P. As regras da arte. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

BOURDIEU, P. e DARBEL, A. L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public. Paris, Minuit, 1969.

GARCÍA CANCLINI, Néstor. Consumidores e Cidadãos. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2010, p. 65.

sobretudo, avaliar como podem estabelecer uma relação com seus públicos considerando tais dinâmicas.

Acessibilidade cultural

Para encerrar este panorama abordaremos uma questão poucas vezes indicada como básica à produção e gestão da cultura, mas que urge ser foco de nossa atenção, a acessibilidade cultural.

Segundo dados da Pesquisa Nacional de Saúde do IBGE (2015), cerca de 6% da população brasileira tem alguma das quatro deficiências (auditiva, visual, física ou intelectual), perfazendo um número de mais de 12 milhões de indivíduos. A maioria destas pessoas não tem acesso a produtos e atividades culturais, sendo privada do direito à participação na vida cultural devido, entre outras, a barreiras físicas, comunicacionais e atitudinais.

A adaptação dos espaços físicos revela-se bastante custosa, todavia, é prevista tanto em nossa Constituição Federal como em leis e decretos que regulam este direito. Destarte, reformas e intervenções físicas realizadas em imóveis de uso público, como são os equipamentos culturais, devem incluir, ainda *pari passu*, a criação de condições de uso, com segurança e autonomia, de pessoas com deficiência. Simples modificações na plateia, banheiros, portas, rampas de acesso, já podem melhorar consideravelmente a mobilidade de pessoas com deficiência pelo espaço cultural, tornando-o mais atrativo a este público.

Não obstante, mudanças de atitude e atenção ao público com deficiência são, a curto prazo, pouco onerosas e, a longo prazo, têm custo zero. A acessibilidade atitudinal é basicamente um exercício de empatia, de colocar-se no lugar do outro e com isso ter uma atitude mais respeitosa e humana. Cabe aos gestores de equipamentos culturais buscar formações e vivências a respeito da acessibilidade para sua equipe, de modo a melhor recepcionar o público com deficiência e apoiá-lo na superação das barreiras físicas e comunicacionais do espaço.

Ademais, é preciso transformar a acessibilidade num serviço básico de todo equipamento cultural e isso refere-se, sobremaneira, às questões comunicacionais. A disponibilização de um material de divulgação acessível (em braille, com teasers com tradução em libras e legendados etc.) e a acessibilidade de seus conteúdos (espetáculos, obras e filmes, por exemplo) são o mínimo para que uma pessoa com deficiência visual ou auditiva possa frequentar o equipamento cultural. Inovações tecnológicas têm contribuído para ultrapassar esses limites, com softwares que facilitam a audiodescrição dos conteúdos, totens que se comunicam em libras com usuários, entre outros.

Os benefícios da acessibilidade cultural são diversos. Para a pessoa com deficiência, a garantia de um direito. Para o equipamento cultural, o cumprimento de uma responsabilidade social. Para as artes, a atração de novos públicos.

Considerações finais

Segundo Alfons Martinell (2014), o campo da cultura não tem modelos próprios de gestão que os diferenciem de outras atividades da vida social. Outros setores, como as áreas de saúde e educação, por exemplo, mantêm modelos reconhecidos, consolidados e regulados, que permitem uma avaliação de seu funcionamento. Por conta da importância econômica e social, essas áreas são mais pesquisadas.

Porém, não ter tantas fórmulas na área da cultura pode ser algo positivo, pois os modos de gerir devem acompanhar a dinamicidade e a diversidade cultural. Por esse motivo, não nos interessou apontar modelos de gestão mais ou menos eficientes para serem implementados de forma seriada em cada equipamento cultural, mas sim, tratar de seus desafios, idiossincrasias, atividades e, também, procedimentos básicos. Temos clareza que aqui não há qualquer paradoxo, pois a atenção que defendemos que os gestores de equipamentos culturais devam ter com aqueles procedimentos anteriormente observados não significa, em absoluto, uma reprodução mimética do como atuar, do que deve ser feito.

Reiteramos, assim, que sendo a cultura dinâmica e diversa, os profissionais que atuam na área devem estar atentos ao mundo à sua volta. A realidade deve ser principal fonte de consulta e inspiração para a definição dos melhores caminhos e estratégias a serem adotados para uma gestão coerente com a estrutura (física, humana e financeira) do equipamento e com as necessidades de artistas, públicos e demais frequentadores. Por fim, acreditamos que os gestores de equipamentos culturais devem, principalmente, indagar-se de que modo os locais em que atuam de fato acolhem, libertam, provocam, promovem e modificam o cenário artístico, estético, cultural, ético, político, econômico e social do seu entorno, e como o fazem. As respostas a este tipo de questionamento, com certeza, revelarão o quão eficaz é a gestão de equipamentos culturais.

Referências

- AVELAR, Romulo. **O avesso da cena**. Notas sobre Produção e Gestão Cultural. Belo Horizonte: Ed. do Autor, 2013.
- CUNHA, Maria Helena. **Gestão Cultural**. Salvador: Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, 2013. (Coleção Política e Gestão Culturais).
- BARROS, José Márcio; OLIVEIRA, José Junior. (Orgs.). **Pensar e agir com cultura: desafios da gestão cultural**. Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011.
- BOTELHO, Isaura. **Entrevista concedida a Daniel Douek, no Centro de Pesquisa e Formação do Sesc São Paulo**. Disponível em: <goo.gl/zUHKPv>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- FERNANDES, Ana. **Cidade Contemporânea e Cultura: Termos de um impasse?** In: ROCHA, R.; RUBIM, A. (Orgs.). **Políticas Culturais para as Cidades**. Salvador: EDUFBA, 2010 (Coleção Cult).
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional de Saúde - Ciclos de Vida**. Brasil e Grandes Regiões, 2015. Disponível em <goo.gl/mYxiCc>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- MARTINELL, Alfons. **Cidadãos ou consumidores**. In: ALLUCCI, Renata R.; JORDÃO, Gisele. **Panorama setorial da cultura brasileira - 2013/2014**. São Paulo: Allucci & Associados Comunicações, 2014.
- MELGUIZO, Jorge. **Gestión de Equipamientos Polivalentes o de Proximidad**. In: ATALAYA, Manual. **Apoyo a la Gestión Cultural**, 2014. Disponível em: <goo.gl/Mh63Yo>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- MENDINHOS, Leonor da Silva. **Modelos de gestão cultural: Avaliação do impacto no funcionamento das instituições e equipamentos culturais**. Dissertação (Mestrado). Escola das Artes da Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2012.
- MIGUEZ, Paulo. **Entrevista concedida ao projeto Gestão e Produção Cultural na Bahia, no dia 28 de fevereiro de 2013, no IHAC/UFBA, Salvador-Ba**. Disponível em: <goo.gl/RdJW6Y>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- MIRANDA, Daniel. **Entrevista com Danilo Miranda**. In: Revista Observatório Itaú Cultural. Os profissionais da cultura: formação para o setor cultural. Nº 6 (jul. /set). São Paulo: Itaú Cultural. 2008.
- NÚÑEZ, Enrique del Álamo. **Los espacios de la cultura**. In: ATALAYA, Manual. **Apoyo a la Gestión Cultural**, 2014. Disponível em: <goo.gl/Mh63Yo>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- PORTO, Marta. **Videoconferência realizada pela autora em julho de 2015 na Rede Sesc, sob o tema Gestão de Equipamentos Culturais**.
- SILVA, Líliliana Sousa. **Gestão cultural na e para a cidade**, 2008. In: **Cultura e Mercado**. Disponível em: <goo.gl/DzE5Pi>. Acesso em: 20 jul. 2017.
- WENDEL, Ney. **Estratégias de Mediação Cultural para Formação do Público**. Fundação Cultural do Estado da Bahia. Salvador. 2013.

Gestão de Projetos Culturais

Mariana de Barros Souza¹

Sócrates Oliveira Júnior²

Introdução

O conteúdo abordado versará sobre a importância do conhecimento na gestão de projetos culturais em todas as suas etapas de desenvolvimento:

.....

1. Mariana de Barros Souza - é bacharela em Administração pela Universidade de São Paulo (2013) e possui mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações, da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto - USP (2016). Atualmente é doutoranda pelo mesmo programa e, em seu percurso acadêmico, estuda Gestão Cultural, com foco na área de Políticas Públicas. É Sócia-Diretora da empresa Goal Projetos LTDA, de Ribeirão Preto, SP, que tem como foco o fomento, com transparência e excelência, de boas práticas em cultura, esporte e saúde que valorizem o desenvolvimento social. Atua também como Coordenadora de Projetos Culturais na Associação Pró-Esporte e Cultura, associação civil sem fins lucrativos ou econômicos, de direito privado. E-mail: mariana.souza@goalprojetos.com.br.

2. Sócrates Brasileiro Sampaio de Souza Vieira de Oliveira Júnior - possui graduação em Administração pela Universidade de São Paulo (2012) e mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações, pela Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto - USP (2017). Atualmente é Sócio Proprietário da empresa Goal Projetos LTDA, de Ribeirão Preto, SP, que tem como foco o fomento, com transparência e excelência, de boas práticas em cultura, esporte e saúde que valorizem o desenvolvimento social. É Coordenador de Projetos Esportivos da Associação Pró-Esporte e Cultura, associação civil sem fins lucrativos ou econômicos, de direito privado. E-mail: socratesjr@goalprojetos.com.br.

elaboração, gestão/execução e prestação de contas. O assunto é de suma importância para agentes culturais, visto que se constitui na principal fonte de recursos para o fomento da cultura no Brasil. Desta forma, é fundamental que o gestor cultural conheça e domine o assunto para viabilizar financeiramente e concretizar suas iniciativas na área.

Projetos no campo da cultura: por que é tão difícil viver sem eles?

Um dos maiores desafios no campo cultural é o que se relaciona à cena do fomento, ou, mais especificamente, às possibilidades de viabilização financeira de iniciativas culturais. Esse desafio estabelece uma base estrutural que interpela os gestores culturais em todas as esferas e interessa diretamente aos produtores, aos artistas, aos agentes culturais de todas as naturezas e ao próprio público.

Hoje, a cena do fomento à cultura no Brasil gira em torno das leis de incentivo, que se baseiam no mecanismo da renúncia fiscal - representada pelo montante de recursos que o governo deixa de recolher sob a forma de impostos, afim de incentivar determinado setor ou atividade. Isso pode ocorrer em qualquer das três esferas federativas: federal, estadual e municipal, propiciando, respectivamente, deduções de Imposto de Renda, ICMS e ISS (existem também leis municipais de incentivo envolvendo o IPTU).

Este tipo de patrocínio incentivado pode ser chamado de **fomento público indireto**, uma vez que o poder público abre mão de impostos, sob a forma de benefício fiscal às empresas patrocinadoras. São estas organizações que fazem os aportes pecuniários aos projetos que desejarem, podendo em seguida abatê-los de seu imposto devido.

Já o fomento público direto se faz disponível em menor proporção aos produtores por meio de editais, prêmios e convênios. Para conhecer as oportunidades, é importante manter constante atenção aos sites, tanto do Ministério da Cultura, quanto das Secretarias de Cultura estaduais e

municipais, nos quais se anunciam essas oportunidades. Para a esfera federal, deve-se consultar a aba “Apoio a projetos” no site do Ministério da Cultura (www.cultura.gov.br).

Há ainda a possibilidade de obtenção de **patrocínios privados com verba direta**, embora muito mais difíceis e raros. Em geral, ações deste perfil costumam também envolver permutas, situação em que a empresa não realiza repasse direto de dinheiro, mas oferece produtos ou serviços (como hospedagem, alimentação, transporte, materiais ou figurinos, por exemplo).

Fundações, institutos e órgãos ou agências internacionais configuram outra possível fonte de receita para a área cultural. Algumas dessas instituições promovem editais e, por isso, é válido atentar-se ao site da Associação Brasileira de Captadores de Recursos, o qual evidencia diversas oportunidades (www.captacao.org/recursos/editais-abertos).

Outra importante alternativa que possui bastante notoriedade atualmente é o **financiamento coletivo (crowdfunding) de projetos culturais**, especialmente para projetos cujos valores não são tão altos. Algumas das plataformas disponíveis são o Catarse (www.catarse.me), o Benfeitoria (www.benfeitoria.com), o Inovaí (www.inovai.org) e o Vakinha on-line (www.vakinha.com.br).

Por fim, pode-se pensar ainda no **microcrédito** como uma possibilidade ou, até mesmo, em **empréstimos** voltados a empreendimentos culturais. Para propostas mais robustas, existe o Programa BNDES para o Desenvolvimento da Economia da Cultura, que, trabalhando com valores mínimos de R\$ 1 milhão, é voltado aos segmentos do audiovisual, música, jogos eletrônicos, artes visuais, artes performáticas e editorial.

Certo, e o que se pode notar de comum entre todas as modalidades supracitadas?

É simples! Para todas elas, faz-se necessário elaborar um **projeto cultural** que evidencie exatamente o que se pretende executar. Então, caberá ao gestor cultural identificar as possibilidades mais adequadas de financiamento e,

inclusive, combiná-las: um projeto pode ser viabilizado por meio de um modelo misto que conjugue duas ou mais alternativas de custeio.

A elaboração de um projeto cultural

Elaborar um projeto demanda um ferramental técnico específico. Porém, isso não quer dizer que o projeto a ser elaborado deva estar restrito à condição de instrumento técnico, formal e conceitual. Pelo contrário. Ainda que se refira a uma ação pontual com começo, meio e fim definidos, o projeto é capaz de cumprir uma marcante missão mobilizadora no território em que se realiza, dialogar com cadeias produtivas que permeiam seu segmento, fomentar articulações, instigar diálogos e potencializar iniciativas sociais. Dessa forma, sua execução e, principalmente, seus resultados, vão além da data de seu encerramento. Todas essas questões devem ser consideradas no momento de sua elaboração.

É fundamental que se reflita, portanto, sobre o legado e as contrapartidas que o projeto deixará - não apenas ao patrocinador, mas também ao território e à sociedade. Por isso, há de se conhecer o segmento artístico no qual o projeto é pensado, bem como o espaço onde ele será realizado, suas dinâmicas de execução, públicos frequentes, horários mais adequados etc. Essas preocupações possibilitarão evitar situações imprevistas que comprometam ou impeçam a realização da iniciativa (RODRIGUES, 2011).

Pensando a concepção do projeto em três etapas básicas, podemos pontuar:

- **Construção Conceitual:** ocorre por meio de investigação estética, política, social e histórica. Para tal, podem ser utilizadas ferramentas como levantamento e revisão bibliográfica sobre o assunto e seus temas geradores; entrevistas qualitativas com especialistas da área; reuniões de construção subjetiva, com a equipe envolvida no projeto;

- **Construção Estratégica:** revela o grau de originalidade, as necessidades, as oportunidades e a viabilidade de a ideia se transformar em ação efetiva. Algumas ferramentas que viabilizam sua execução são levantamento e revisão documental em bancos de dados, arquivos e demais fontes primárias; buscas em mídia especializada sobre “estado da arte”; experiências correlatas; realização de diagnóstico dos mercados de consumo de bens culturais e dos contextos em que o projeto se realizará;
- **Construção Operacional:** trata dos materiais e recursos financeiros que respondam às necessidades objetivas para a realização da proposta. Nesta fase, é interessante realizar diagnóstico do mercado de patrocínio e financiamento da cultura para entender qual o potencial de captação e a melhor fonte a ser pleiteada; pesquisa qualitativa dos perfis e das características institucionais, econômicas e comunicacionais de possíveis parceiros, patrocinadores e agências de financiamento; coleta de orçamentos, tomadas de preço, elaboração de pré-projetos técnicos, análises de impacto; levantamento de legislação e normas que possam intervir na realização do projeto.

Então, tendo-se concluído o trabalho de projeção e elaboração da ideia que se pretende executar, será necessário iniciar o preenchimento de formulários ou a redação da proposta com tópicos como:

- **Nome da proposta cultural:** trata-se de um título que dê uma ideia concisa e clara do que se quer realizar. Deve fazer referência ao objeto do projeto. Não é necessariamente o nome da obra ou evento a se produzir. No caso de ações que possuam data fixa (calendário - Plano Anual, Carnaval, Natal etc.), é importante especificar também o tipo do evento no título.
- **Resumo/Síntese:** é o campo no qual se descreve o que se pretende realizar. A leitura do resumo deve responder à questão: “O QUÊ? ”. Não cabe, aqui, inserir informações referentes à estimativa de público, valores de ingressos, justificativas e datas do período de realização do projeto. Haverá outros campos para isso.

- **Objetivos:** podem ser divididos em gerais e específicos. Os objetivos devem ser formulados com intuito de especificar aquilo que se quer atingir a partir da realização do projeto, de seus produtos finais, bem como os benefícios da ação cultural, se possível a curto, médio e a longo prazo.
- **Justificativa:** este campo deve ser utilizado para que se destaquem os motivos que fundamentam a importância da realização do projeto, bem como a necessidade do uso do Mecanismo de Incentivo para realização do mesmo.
- **Acessibilidade:** quais formas de acessibilidade serão adotadas no local de realização do projeto para inclusão e atendimento de pessoas idosas e com deficiência? É muito importante pensar, aqui, que acessibilidade não se trata apenas de rampas. Há diferentes tipos e graus de deficiência. Por isso, prezar por todos eles se faz fundamental. No ramo cultural, cabe pensar em áudio descrição de obras; traduções em linguagem brasileira de sinais; placas expositivas em braille; espaços amplos e nivelados com piso tátil, banheiros adaptados e vagas para pessoas com deficiência, por exemplo.
- **Democratização de Acesso:** no caso das leis de incentivo fiscal, a legislação determina critérios específicos para distribuição dos bens culturais que resultarão do projeto. Por isso, é preciso inserir de forma detalhada como os mesmos serão doados ou vendidos, com descrição do público alvo, dos preços, dos critérios, das estratégias, das etapas do processo de distribuição e dos resultados esperados com o acesso do público.
- **Etapas de trabalho/Cronograma:** devem contemplar todas as fases do projeto (pré-produção, produção e pós-produção). Para tal, pensa-se no planejamento pretendido para realização do objeto informado. Os meses ou os dias indicados para acontecer em cada fase do projeto devem estar em concordância com os meses ou os dias apontados no desenvolvimento orçamentário.

- **Ficha Técnica:** quem irá executar? Os nomes, as atribuições e os currículos dos principais envolvidos no projeto precisam ser levantados. É essencial inserir, também, qual a função do proponente no projeto. Caso alguns componentes da Ficha Técnica ainda não estejam definidos, apresenta-se a justificativa no intuito de subsidiar a apreciação da análise técnica do projeto.
- **Especificações Técnicas:** é preciso definir tecnicamente as peças a se produzir. Por exemplo, para livros, deve constar gramatura, encadernação, tipo de impressão, número de folhas, dimensões.
- **Planilha Orçamentária:** finalmente, pontuam-se todas as rubricas necessárias para custeio dos produtos mencionados nos campos “Resumo da Proposta Cultural”, “Objetivos” e “Plano de Distribuição”. Todos os itens de custo devem estar em compatibilidade com os preços praticados no mercado regional da produção. Há casos em que se faz necessário apresentar cotações, com três fornecedores distintos, para comprovar a economicidade em questão.

Desafios e dificuldades vivenciadas pela execução contínua de projetos

O modelo de trabalho por projetos impõe especificidades àqueles que atuam no ramo cultural. Por um lado, a necessidade de se trabalhar constantemente com projeções estimula a cultura do planejamento que é extremamente positiva por pressupor valores e não apenas técnicas. Por outro lado, ver seu trabalho restrito àquilo que foi projetado pode, por vezes, restringir a flexibilidade de atuação do gestor cultural.

Em termos de prazos e orçamentos, por exemplo, é fundamental elaborar projetos que sejam mais fidedignos quanto for possível à realidade futura, pois o remanejamento de grandes montantes de recursos ou a mudança

de cronograma, em geral, dependem de prévia aprovação dos órgãos públicos, agências de fomento e patrocinadores envolvidos no financiamento da ação.

Outra importante questão a se considerar é o modelo de contratação de profissionais por tempo determinado para atuação específica nos projetos – mesmo que o intuito seja de renovação. É comum que esses funcionários se queixem de instabilidade e, por isso, acabem por atuar com jornadas múltiplas de trabalho, assumindo funções em diversos projetos simultaneamente. Com isso, pode ser mais difícil estimular e desenvolver o sentimento de pertencimento, o engajamento e a disponibilidade de cada membro da equipe para com a organização (JULIANO, 2010; EVRARD, 2000).

A dependência dos parceiros, tanto da esfera pública quanto da iniciativa privada, também pode se apresentar como uma dificuldade. Por isso, gestores culturais precisam atuar com vistas ao desenvolvimento de um ambiente que fortaleça as capacidades locais e o trabalho em rede.

Isso porque o trabalho colaborativo ajuda a combater problemas comuns à área cultural. Tem-se, como ganhos proporcionados pelas redes, por exemplo, a possibilidade de ação coletiva junto às políticas culturais; a aceleração no fluxo de informações e a possibilidade de intercâmbio e troca de experiências e serviços entre integrantes da cadeia produtiva e criativa da cultura (MOREIRA et al., 2011).

A importância da prestação de contas rotineira e seus diferentes formatos

A prestação de contas é parte fundamental de qualquer projeto cultural, independentemente de qual modalidade de financiamento estiver sendo utilizada. Trata-se de uma comprovação formalizada e estruturada que é entregue aos órgãos ou agências de fomento (públicos ou privados), patrocinadores e sociedade em geral, tanto no aspecto de execução (comprovando as ações práticas realizadas) quanto no aspecto financeiro (comprovando quais despesas foram executadas).

Ao contrário do que normalmente se costuma fazer, é um erro achar que a prestação de contas acontece apenas ao final do projeto, ou mesmo apenas nos prazos definidos pelos órgãos de fomento (seja bimestral, trimestral ou semestral). Na realidade, a prestação de contas começa na própria elaboração do projeto, já que será muito difícil que ocorra uma efetiva prestação se não houve um bom planejamento na origem da elaboração da proposta.

Desta forma, a prestação de contas é um ato contínuo, que deve fazer parte do processo de gestão de um projeto cultural, estando sempre pronta a ser apresentada independente dos prazos definidos para tal. E tais prazos de envio normalmente variam bastante de acordo com cada órgão. Normalmente, o prazo permitido é de 30 dias após o término do projeto, mas pode também ser solicitado a cada três, quatro ou seis meses de execução.

É fundamental reforçar que, para construir uma boa prestação de contas, é essencial que o executor do projeto conheça bem as regras vigentes. Cada edital, lei de incentivo, órgão de fomento ou patrocinador possui regras próprias e interesses diversos na análise da prestação de contas. Por isso é importante adaptar os relatórios de acordo com tais interesses.

Além disso, também é muito importante que a prestação de contas não seja encarada apenas como uma obrigação, mas sim como um relevante instrumento de geração de valor e vantagem competitiva na execução de um projeto cultural. Cada vez mais os órgãos de fomento e, principalmente, os patrocinadores, utilizam relatórios de prestações de contas anteriores para pautar aprovações e patrocínios de projetos futuros. Desta forma, uma prestação de contas bem-feita é um passo fundamental para o crescimento no volume de recursos captados.

Prestação de contas a órgãos públicos

Quando se trata da prestação de contas a órgãos públicos, a atenção e o zelo devem ser redobrados. Estamos falando de recursos públicos, cuja

responsabilidade da correta aplicação e comprovação é inteiramente do executor do projeto. A má utilização desses recursos traz consequências negativas graves, como a devolução dos recursos ao governo ou inabilitação do proponente para captar recursos em outras oportunidades.

O primeiro passo para uma boa prestação de contas a órgãos públicos é conhecer a fundo a legislação vigente. Mesmo que a opção seja contratar uma consultoria contábil especializada, o que geralmente é de fato a melhor alternativa, o contratante deve ter a exata noção do que esperar desse serviço, já que é sua a responsabilidade jurídica por aquele recurso.

Normalmente, a prestação de contas para os órgãos públicos é dividida em duas etapas distintas:

- **Execução:** a comprovação de que o objeto cultural, seja ele uma ação ou um produto, foi executado exatamente em conformidade com a proposta original aprovada.
- **Financeira:** a comprovação financeira de que as despesas foram executadas exatamente de acordo com a planilha orçamentária aprovada e obedecendo todas as condições da legislação vigente.

A primeira etapa é intimamente ligada à divulgação do projeto. Desta forma, é fundamental anexar todas as peças de divulgação, como cartazes, folders, uniformes, cartilhas, entre outros. É necessário respeitar a cartilha de logomarcas do próprio órgão público, o que geralmente está disponível em um manual específico. Também é prudente que todo plano de divulgação seja enviado previamente ao órgão para aprovação. Por fim, todas as matérias, releases e demais materiais de mídia e imprensa junto a fotos e vídeos devem ser enviados para comprovação da efetiva execução. Geralmente, o próprio órgão público disponibiliza um checklist dos itens que precisam ser apresentados, mas quanto mais materiais forem acrescentados no relatório final, menores as chances de diligências na prestação de contas.

Já a segunda etapa está ligada à perfeita execução financeira do projeto. É necessário que o executor respeite ao máximo a planilha orçamentária aprovada originalmente, contando que o planejamento para a elaboração do mesmo tenha sido bem feito. Qualquer necessidade de alteração carece de aprovação do órgão público e não deve ser executada antes disso, sob pena da necessidade de devolução do recurso, exceto em alguns casos específicos já previstos pela lei.

Os principais documentos a serem enviados são: extratos bancários, notas fiscais e recibos de prestação de serviços, comprovantes de pagamento (depósito, transferência ou cheque nominal). Além disso, é necessário respeitar modelos de planilhas exigidos, que variam dependendo de qual é o órgão. Na Lei Rouanet, por exemplo, existe uma série de especificidades a serem respeitadas. O Ministério da Cultura disponibiliza em seu site uma série de dúvidas frequentes encaradas pelos produtores na prestação de contas. As principais são:

• Em especial, ao que devo me atentar sobre os comprovantes de despesas?

Toda despesa deve ser paga mediante apresentação de documentos fiscais que devem: especificar o serviço prestado ou material adquirido com igual descrição ao contido na planilha orçamentária aprovada pelo MinC; constar a data de emissão a partir da data da publicação da portaria de aprovação e autorização para a captação de recursos; não ter data de emissão posterior ao término do prazo de execução do projeto; ser emitido em nome do proponente; trazer a indicação do número do Pronac e nome do projeto aprovado; informar o desconto dos impostos de ISS, INSS e IR (quando houver).

Para caso de fornecedor Pessoa Jurídica, o documento fiscal aceito é a nota fiscal. Quaisquer outros documentos como recibo, boleto ou fatura serão aceitos apenas nos casos de não incidência de ISS ou ICMS e por disposição legal (que deve ser comprovada).

Para caso de fornecedor Pessoa Física, os documentos fiscais aceitos são recibo de pagamento de autônomo (RPA) ou Recibo de pagamento

a contribuinte individual (RPCI) que devem conter: nome completo, CPF, endereço, local, data, assinatura e anuência do profissional ou fornecedor do serviço, detalhamento dos impostos cuja arrecadação é de sua responsabilidade.

• **Como realizar os pagamentos do projeto?**

Os pagamentos devem ser realizados por meio de cheque nominal, transferência eletrônica de fundos com identificação do destinatário ou por dinheiro em espécie, neste caso para despesas com valor limitado.

• **Sou proponente, posso prestar serviços ao projeto?**

Sim, você pode prestar serviços ao projeto desde que siga em conformidade com a Instrução Normativa.

• **Posso contratar uma única empresa para prestar serviços ao projeto?**

Não é permitido uma única empresa realizar o projeto, ainda que seja feita licitação. A execução deve ser feita pelo proponente, que, deverá ter capacidade técnica para executar o projeto.

• **O que fazer para que as informações contidas em alguns cupons fiscais, comprovantes de despesas, não se apaguem ou se tornem ilegíveis com o passar do tempo?**

Tire cópia ou digitalize os comprovantes de despesas assim que forem emitidos, pois muitos deles são impressos em papéis térmicos, cujas informações ali contidas podem se perder com certa facilidade.

Prestação de contas a agências de fomento internacionais

Para prestação de contas às agências internacionais, os desafios são diferentes, embora não menos importantes. Geralmente, a prestação de contas também é dividida entre relatório de execução e relatório financeiro, mas o foco é maior no primeiro. Via de regra, não é necessário o envio de documentos fiscais,

apenas o preenchimento de relatórios específicos e a assinatura de um auditor independente. Já o caso das prestações de contas de execução não difere muito dos órgãos públicos. Normalmente, é feito um relatório final junto a matérias, materiais de divulgação, cartazes, releases, entre outros.

O principal desafio costuma ser o idioma. Em muitos casos, tanto para a aprovação do projeto quanto para a prestação de contas, a agência não aceita o material em português. Dessa forma, é necessário que o produtor traduza todos os documentos e tenha familiaridade com o idioma solicitado, normalmente o inglês.

Por outro lado, as principais vantagens em relação aos órgãos públicos são a flexibilidade e a ausência de burocracia. Via de regra, o executor tem mais autonomia para tomar decisões de mudança de plano de trabalho e até mesmo, em alguns casos, decisões de mudança de gastos financeiros, não sendo necessário seguir de forma tão rígida o projeto originalmente aprovado.

Prestação de contas aos patrocinadores

Tão importante quanto prestar contas aos órgãos públicos e de fomento, é prestar contas aos patrocinadores. No caso das agências de fomento e editais, tem-se financiamentos diretos que não dependem de patrocinadores e, portanto, não é necessária essa modalidade de prestação de contas. Entretanto, no caso de um patrocínio direto ou das leis de incentivo, como LEIC e Lei Rouanet, essa etapa se faz necessária.

Mas por não ser uma etapa obrigatória como as outras, muitos produtores não dedicam tanto tempo à prestação de contas ao patrocinador, o que é um grande erro e pode gerar diversas consequências negativas, principalmente a não renovação do patrocínio para anos subsequentes.

No caso de empresas patrocinadoras, a prestação de contas é quase que exclusivamente de execução e divulgação. São raros os casos em que empresas patrocinadoras exigem qualquer tipo de comprovação financeira aos projetos que são patrocinados por elas.

Para a montagem de um relatório de prestação de contas, também é muito importante entender qual é o contexto e as expectativas da empresa em relação àquela ação. Em alguns casos, por exemplo, a área responsável pelos patrocínios é ligada à responsabilidade social, então a preocupação será muito maior com o impacto social e cultural da ação. Dados, relatos, visitas dos beneficiários à empresa, e outras estratégias semelhantes podem ser muito positivas.

Em outros casos, é a área de marketing a responsável pela decisão sobre esses recursos. Neste contexto, o plano de divulgação, a visibilidade e a aplicação da marca são os pontos fundamentais. Em outras situações, geralmente relacionadas aos incentivos fiscais, é a área contábil/fiscal a responsável e assim a prestação de contas deve versar sobre a correta destinação do incentivo fiscal em relação à empresa patrocinadora.

Portanto, entender o contexto da organização patrocinadora é fundamental para que haja sinergia em relação ao projeto e que ele atenda às expectativas, aumentando as possibilidades de continuidade do patrocínio e da construção de um relacionamento de longo prazo.

Prestação de contas à sociedade

Por fim, não menos importante é a prestação de contas à sociedade, especialmente no caso de organizações da sociedade civil. É fundamental dar publicidade a todos os atos, ter processos de governança corporativa e transparência interna.

Neste contexto, uma das principais ferramentas de relacionamento com a sociedade é a internet, especialmente via redes sociais. Manter um site atualizado, estimular a participação da sociedade civil e de autoridades locais constituem-se como importantes ferramentas de criação de legitimidade.

Mas o contato direto com o público propiciado pelas mídias sociais pode ser a principal estratégia de vantagem competitiva e participação da sociedade.

Para isso, algumas dicas são importantes para o uso adequado e correto desta ferramenta de prestação de contas:

- **Não postar textão:** é importante que sejam textos concisos com informações relevantes, para prenderem o interesse do público leitor. “Textões”, como popularmente são chamadas as grandes postagens no Facebook, geralmente espantam o consumidor deste tipo de mídia. Caso seja um assunto aprofundado, cujo texto necessite ser mais extenso, a melhor estratégia é a postagem contar apenas uma pequena parte deste conteúdo, com um link disponibilizando o conteúdo completo para todos os leitores que se interessarem mais pela temática.
- **Não deslizar na gramática:** erros de português são muito prejudiciais para quem quer formar uma imagem consistente perante à sociedade. Portanto, deve-se tomar cuidado com palavras e expressões mais delicadas. Se possível, enviar o texto para um revisor antes do mesmo ser postado em qualquer uma das mídias sociais.
- **Estar sempre atualizado:** as informações devem ser atuais e dentro do contexto da ação. Portanto, uma ação cultural que tenha acontecido há semanas não deve ser veiculada em mídia social. Uma das grandes potencialidades desse tipo de ferramenta é a interatividade com o público, que é perdida quando o “timing” da postagem está atrasado.
- **Não ser preconceituoso:** Reproduzir preconceitos é um dos principais erros que o agente cultural pode cometer nas redes sociais. Portanto, as postagens devem ser, dentro do possível, democráticas e diversificadas em relação a temáticas envolvendo assuntos que afloram preconceitos sociais.
- **Postar na hora certa:** Existem períodos específicos em que o alcance das publicações é maior do que outros. Importante se informar e traçar estratégias para potencializar as postagens.

Em conclusão, uma boa prestação de contas pode ser a chave para a continuidade e a sobrevivência de um produto cultural em longo prazo, e deve ser desmistificada de modo que os produtores e executores culturais percam o receio, passando a encará-la como um importante instrumento de vantagem competitiva para suas ações.

Referências

EVARD, Y. **Arts management as a model for the new economy**. Research Gate, 2000. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228457231_ARTS_MANAGEMENT_AS_A_MODEL_FOR_THE_NEW_ECONOMY>. Acesso em: 05 jun. 2016.

JULIANO, V. F. **As singularidades da gestão das empresas de produção cultural**. In: VIENECULT - ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 2010. Salvador, BA. Anais... Salvador: Facom-UFBA, 2010.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Site Oficial**. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/noticias-destaques/-/asset_publisher/OiKX3xIR9iTn/content/prestacao-de-contas-financeira-responde/10883>. Acesso em: 27 jun. 2017.

MOREIRA, et al. **Trabalho Colaborativo e em Rede com a Cultura**. In: BARROS, J.M.; OLIVEIRA JÚNIOR, J. (Org.). **Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural**. Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. p. 81-99.

RODRIGUES, H. B. **Projeto cultural: reflexões para além de um instrumento técnico**. In VII Enecult, Salvador, BA, 03 a 05 de agosto de 2011.

Aspectos formais e jurídicos do trabalho com a cultura

Sheilla Piancó¹

Diana Gebrim²

O presente texto tem por objetivo apresentar, resumidamente, os principais pontos que se relacionam com o fazer cultural, com a gestão da cultura. Ele não pretende, em momento algum, exaurir os temas abordados, muito pelo contrário, o que se pretende é introduzir e instigar o pensar jurídico da cultura, para que através do mesmo, as duas áreas dialoguem cada vez mais visando assegurar o acesso aos Direitos Culturais.

.....

1. Mestre em Gestão Social pelo Centro Universitário UNA (2013), Advogada formada na UFOP (2002) e Gestora Cultural da Vivas Cultura e Esporte. Atua na cultura desde 2017, em especial com a gestão jurídica de projetos e entidades do terceiro setor. Foi professora da UEMG, Universidade Veiga de Almeida, e Observatório da Diversidade Cultural. E-mail: sheillapianco@gmail.com.

2. Especialista em Direito de Empresa pelo IEC/PUC-MG e em Gestão Cultural pelo Centro Universitário UNA, desde 2006 atua como consultora jurídica e gestora de projetos na área de Leis e Mecanismos de Incentivo e Fomento à Cultura, Convênios, Direitos Culturais, Autorais, da Moda, Entretenimento, Terceiro Setor e Conhecimentos Tradicionais. É professora de aspectos jurídicos, financeiros, elaboração, gestão e prestação de contas de projetos artísticos e culturais em cursos presenciais e online. E-mail: dianagebrim@gmail.com.

1. Formalização de pessoas físicas ou jurídicas

Pessoa é um ente físico ou coletivo sujeito a direitos e obrigações. Assim, temos as pessoas físicas ou naturais que adquirem personalidade ao nascer e capacidade civil aos 18 anos, e as pessoas jurídicas criadas por pessoas físicas ou jurídicas, que por objetivos e interesses comuns os levam a unir esforços e estabelecem condições para administrar esse patrimônio coletivo.

A pessoa jurídica é classificada como: pessoa jurídica de direito público, aquela administrada pelo Poder Público externo (organismos internacionais como a ONU, UNESCO), ou interno de caráter político, como a União, Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Podem ademais ter caráter administrativo direto (órgãos da administração pública) ou caráter administrativo indireto (autarquias, empresas públicas, sociedade de economia mista e fundações públicas); e pessoa jurídica de direito privado, formada por pessoas de direito privado com fins lucrativos (como as sociedades simples, limitada ou anônima, por exemplo), e pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos (associações, fundações, sindicatos, partidos políticos e organizações religiosas).

Primeiro é necessário ter claro o objetivo das pessoas que decidem empreender na área da cultura, seja de forma individual ou coletivamente, deve-se definir se o objetivo final será a repartição dos resultados obtidos ou a aplicação desses resultados em suas finalidades sociais, bem como se os editais e projetos que se tem em vista podem ser propostos através de qual modalidade de pessoa jurídica.

São várias as opções para a formalização da pessoa, empresa ou entidade na área da cultura, geralmente são diferenciadas por questões tributárias, limites de faturamento anual, número de proprietários/sócios e funcionários, atividades que podem ser realizadas por cada formato, e informações necessárias para o enquadramento da empresa no momento do registro:

SOCIEDADES E EMPRESAS: pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para exercício de atividade econômica e a partilha entre si dos resultados, tendo os como obrigações: registrar-se na junta comercial e manter escrituração regular que possam levantar demonstrações contábeis periódicas.

ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL - ASSOCIAÇÕES E FUNDAÇÕES: pessoas que se unem para atingir objetivos comuns de interesse público, e não se pautam no lucro.

Após definir se o trabalho será para o bem-estar coletivo ou para obter lucro, é necessário entender o que é preciso para se constituir uma pessoa jurídica:

- Vontade dos criadores - formalizada através do contrato ou estatuto;
- Licitude dos fins, ou seja, seu objeto não pode ser proibido na legislação;
- Normas jurídicas reguladoras referentes ao tipo de pessoa jurídica escolhida.

Visando ajudar a esclarecer essa questão é necessário conhecer as principais características de cada tipo de pessoa jurídica que pode ter objeto cultural, intelectual e artístico, senão vejamos:

1.1. Microempreendedor individual – MEI

É a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como empreendedor, com faturamento máximo de até R\$ 81.000,00 por ano, e não tem participação em outra empresa como sócio ou titular. O MEI também pode ter um empregado contratado que receba o salário mínimo ou o piso da categoria. (Portal do Empreendedor - MEI).

Dentre as vantagens em se tornar Microempreendedor Individual está o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), o pedido de empréstimos e a emissão de notas fiscais, além do que alguns mecanismos 206 de incentivo ou editais permitem que o projeto seja proposto pelo MEI. Outro

benefício é o enquadramento no Simples Nacional e ficar isento dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, COFINS, IPI e CSLL), como dispusemos acima, pagando apenas o valor fixo mensal de R\$ 48,70 (comércio ou indústria), R\$ 52,70 (prestação de serviços) ou R\$ 53,70 (comércio e serviços), que será destinado à Previdência Social e ao ICMS ou ao ISS, quantias estas que serão atualizadas anualmente, de acordo com o salário mínimo. Com essas contribuições, o Microempreendedor Individual tem acesso a benefícios previdenciários como auxílio-maternidade, auxílio-doença, auxílio-reclusão ou pensão por morte, aposentadoria por tempo de serviço ou por invalidez.

É importante que se verifique as atividades e serviços que podem ser realizados através do MEI, há uma lista taxativa das permissões, então cabe ao interessado se informar corretamente, e ao tomador de serviços verificar se a pessoa está apta a prestar serviços determinados, pois diversas não são permitidas como direção, roteiro e produção na área de cinema, dentre outras. Além disso, o Microempreendedor Individual deverá estar atento às informações que deverá remeter à Receita Federal, como declaração de Imposto de Renda Anual e pagamentos das contribuições mensais a fim de manter regular a sua inscrição.

1.2. Pessoa jurídica com fins lucrativos

1.2.1. Conceito

As organizações artísticas e culturais privadas com fins lucrativos, destacam-se pelo fato de serem formadas por uma ou várias pessoas físicas, ou, ainda, por pessoas jurídicas atuantes na área da cultura ou com a intenção de atuar neste mercado. O objetivo é o lucro e se pautam pela lógica do mercado. Seu registro é realizado na Junta Comercial ou Departamento de Registro Empresarial e Integração, no caso cartórios de registro de pessoa jurídica.

A economia criativa representa hoje cerca de 4% do PIB brasileiro, segundo a Agência Brasil (2017), porém a informalidade continua sendo em números bem relevantes. Pensando nisso, é necessário que o empreendedor

cultural entenda as vantagens de se formalizar e de se profissionalizar, deixando de ser autônomo para se tornar empreendedor, são elas:

- Integrar o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica para emissão de notas fiscais dos produtos ou serviços;
- Abertura de conta bancária para receber o pagamento de clientes, além de conferir credibilidade na obtenção de linhas de crédito para investir no negócio;
- Qualificar as relações com fornecedores e outras empresas;
- Concorrer em licitações públicas, fechando contratos com as administrações federal, estaduais ou municipais;
- Ter a possibilidade de ser proponente em projetos de longa-metragem perante a Agência Nacional de Cinema - ANCINE.

1.2.2. Tipos

Por setor

- Comercial
- Industrial
- Rural
- Prestação de Serviços

Vale mencionar que uma empresa pode também atuar em mais de um setor, o que acontece no caso de prestação de serviços e comércio, como vemos em produtoras culturais que vendem produtos, como DVDs e CDs, ou no caso de comércio com a indústria.

Quanto ao porte

O seu porte será definido de acordo com o número de empregados e faturamento mensal, senão vejamos:

Microempresas - ME: são os empresários, as sociedades simples e empresária, a EIRELI, que auferirem, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360 mil, e possuem até 9 empregados para o caso de comércio e serviços, e até 19 empregados para a indústria.

Empresa de pequeno porte - EPP: são os empresários, as sociedades empresariais e simples, as EIRELI, que auferirem em cada ano calendário receita bruta superior a R\$ 360 mil ou igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões, e possuem de 10 até 49 empregados para o caso de comércio e serviços, e de 20 até 99 empregados para a indústria.

Ambas estão previstas na Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006, além do Microempresário Individual, MEI, cuja previsão está no art. 68 desta lei, sendo que em caso de ultrapassarem o valor permitido em lei muda o enquadramento da sociedade, conforme consta na Lei 139 de 2011. Ademais, no nome empresarial ou razão social deverá constar ME, EPP, nos casos acima, e Nome e CPF do empresário, para o caso do MEI.

Empresa de médio porte: são os empresários, as sociedades empresariais que auferirem em cada ano calendário, receita bruta superior a R\$ 3,6 milhões ou igual ou inferior a R\$ 300 milhões, e possuem de 50 até 99 empregados para o caso de comércio e serviços, e de 100 até 499 empregados para a indústria.

Empresa de grande porte: são os empresários, as sociedades empresariais que auferirem em cada ano calendário, receita bruta superior a

R\$ 300 milhões, e possuem acima 99 empregados para o caso de comércio e serviços, e acima de 499 empregados para a indústria.

Quanto à forma jurídica

Empresário individual - O empresário individual (anteriormente chamado de firma individual) é aquele que exerce em nome próprio uma atividade empresarial. É a pessoa física (natural) titular da empresa. O patrimônio da pessoa natural e o do empresário individual são os mesmos, logo o titular responderá de forma ilimitada pelas dívidas.

Empresa individual de responsabilidade LTDA - EIRELI - A empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI) tem previsão no art. 980 A do Código Civil e na Lei 12441/2011, e é aquela constituída por uma única pessoa titular da totalidade do capital social, devidamente integralizado, que não poderá ser inferior a 100 (cem) vezes o maior salário-mínimo vigente no País. O titular não responderá com seus bens pessoais pelas dívidas da empresa. A pessoa natural que constituir empresa individual de responsabilidade limitada somente poderá figurar em uma única empresa dessa modalidade. Ao nome empresarial deverá ser incluído a expressão “EIRELI” após a firma ou a denominação social da empresa individual de responsabilidade limitada.

Sociedade empresária LTDA - É aquela que realiza atividade empresarial, formada por dois ou mais sócios que contribuem com moeda ou bens avaliáveis em dinheiro para formação do capital social. A responsabilidade dos sócios é restrita ao valor do capital social, porém respondem solidariamente pela integralização da totalidade do capital, ou seja, cada sócio tem obrigação com a sua parte no capital social, no entanto poderá ser chamado a integralizar as quotas dos sócios que deixaram de integralizá-las.

Sociedade simples - São sociedades de natureza não mercantil, que prestam serviços decorrentes de atividades intelectuais (científicas, literárias

ou artísticas), rurais e de cooperativa, possuindo previsão legal no capítulo I do Código Civil em vigor. Elas também podem ser microempresas por equiparação, porém não podem entrar em falência.

Sociedade anônima - Sua regulação está estabelecida na Lei 6.404/1976, e alterações posteriores, são sociedades com o capital dividido em ações, cuja responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas, devendo ter na sua denominação o termo “Companhia” ou “Sociedade Anônima S/A”, e seu estatuto social definirá o objeto de suas atividades de modo preciso e completo. Possui requisitos preliminares como a subscrição, pelo menos por 2 (duas) pessoas, de todas as ações em que se divide o capital social fixado no estatuto; a realização, como entrada, de 10% (dez por cento), no mínimo, do preço de emissão das ações subscritas em dinheiro e o depósito, no Banco do Brasil S/A., ou em outro estabelecimento bancário autorizado pela Comissão de Valores Mobiliários, da parte do capital realizado em dinheiro. Na área cultural é bastante incomum essa opção societária, salvo no caso de produtoras de cinema de maiores portes, temos exemplos no estado de São Paulo.

1.3. Pessoa jurídica sem fins lucrativos

1.3.1. Previsão legal

A previsão legal das entidades sem fins lucrativos está no art. 5, da Constituição Federal, quando diz que é plena a liberdade de associação para fins lícitos, vedada a de caráter paramilitar e que a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento. Ademais, alterada pela Lei Federal no 13.204/2015 entrou em vigor no dia 23 de janeiro de 2016, a Lei Federal no 13.019, de 31 de julho de 2014, que instituiu um novo regime jurídico para as parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil (OSCs).

O Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), como é conhecida a Lei, aprimora as relações entre Estado e OSCs, contribuindo para a exclusão de irregularidades, bem como busca valorizar as OSCs por meio da segurança jurídica, transparência na aplicação de recursos e efetividade das parcerias para atendimento à população, com ampla previsão de sua avaliação e monitoramento, inclusive com manifestação do público alvo das ações sociais acerca da boa execução das atividades pelas instituições. Esta nova lei estipula como serão realizados os chamamentos públicos e quais as exigências para que seja realizada a parceria, os itens necessários que deverão constar nos estatutos das entidades, as contratações e as despesas permitidas, formas e prazos de prestação de contas, dentre diversos assuntos relativos à matéria. Todos os municípios brasileiros deverão regulamentar o Marco Civil através de decretos, pois caso contrário as parcerias não se configurarão, devendo inclusive fazer um manual relativo aos procedimentos de execução do termo de fomento.

A Lei 8666 de 1993 que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública não se aplicará às OSCs. A Lei Federal 13.019 também alterou as Leis 8.429/92 (Lei de Improbidade Administrativa) e a 9.790/99 (lei das OSCIPs).

Outro ponto importante é que as entidades do Terceiro Setor comumente utilizam recursos públicos para a execução de seus objetivos, através de subvenções (estas a partir do MROSC se aplicará para o caso de convênios com hospitais através de organizações filantrópicas, não se aplicando a Lei 13.019/2014), incentivos fiscais, termos de fomento, etc.). Por esta razão, exige-se que tais instituições atuem de forma transparente, permitindo o controle e a fiscalização de suas atividades, tanto por parte do Estado como por iniciativa de qualquer cidadão (controle social). Há alguns editais exclusivos da área da cultura, abertos pelos entes da Administração Pública ou que podem ser destinados às entidades sem fins lucrativos através de Emendas Parlamentares para fins de recebimento de recursos e/ou realização de projetos, sob a forma de termo de colaboração (quando não envolve recursos financeiros), termo de fomento (vem da ideia de patrocínio e incentivo) e acordo de cooperação, os antigos convênios e termos de cooperação.

1.3.2. Conceito

A Lei 13.019 de 2014 (e suas alterações), estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil para a consecução de finalidades de interesse público mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação. Além disso, a lei define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil. Para fins dessa mesma lei, são consideradas organizações da sociedade civil, OSC:

a) entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva;

b) as sociedades cooperativas previstas na Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999; as integradas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade pessoal ou social; as alcançadas por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; as voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores rurais ou capacitação de agentes de assistência técnica e extensão rural; e as capacitadas para execução de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social.

c) as organizações religiosas que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos.

Assim, as entidades do terceiro setor atuam com interesse público qualificado, podendo realizar atividades ou serviços não exclusivos do Estado, como educação, saúde, tendo como princípios a moralidade, impessoalidade,

transparência, publicidade e economicidade. Seu registro é realizado nos cartórios de registro civil de pessoas jurídicas e entre os elementos principais que traduzem a relevância, destacamos os seguintes:

- Capacidade de mobilização de recursos humanos e materiais para o atendimento de importantes demandas sociais que frequentemente o Estado não tem condições de atender;
- Capacidade de geração de empregos;
- Idealismo das atividades desenvolvidas, notadamente no que se refere à participação democrática, ao exercício da cidadania e à responsabilidade social.

Desta forma, o Terceiro Setor põe em relevo a participação de novos atores na formulação e na execução de políticas públicas.

1.3.3. Características

Comumente chamadas de ONGs (Organizações Não Governamentais), as Organizações da Sociedade Civil são pessoas jurídicas de direito privado constituídas sob a forma de associações ou fundações, podendo atuar em um amplo espectro de atividades, incluindo a defesa dos direitos das comunidades quilombolas e das comunidades indígenas, a proteção do meio ambiente, assistência à saúde, apoio a populações carentes, educação, cidadania, direitos humanos, associações de músicos, de pessoas ligadas à área de cinema, à formação de pessoas na área artística e cultural, etc.

As associações constituem-se pela união de pessoas que se organizam para a realização de serviços, atividades e conhecimentos em prol de um mesmo ideal, objetivando a consecução de determinado fim, com ou sem capital e sem intuítos lucrativos. As fundações, por sua vez, são universalidades de bens personalizados pela ordem jurídica, em consideração a um fim estipulado pelo fundador, ou seja, são acervos de bens livres, que recebem da lei a capacidade

jurídica para realizar as finalidades pretendidas pelos seus instituidores. Assim como ocorre com as associações, é também inerente às fundações sua finalidade social, vale dizer, a perseguição a objetivos que, de alguma forma, produzam benefícios aos membros da coletividade.

As principais características das OSCs são:

- São entidades de interesse social que realizam atividades direcionadas ao atendimento de fins públicos;
- As relações entre os indivíduos são caracterizadas pelo espírito do voluntariado e pela busca do bem comum;
- Possuem natureza jurídica de direito privado;
- Possuem autonomia e administração própria;
- Não distribuem o superávit auferido entre seus associados (ou seja, resultado financeiro positivo ao final de seu exercício fiscal), devendo reinvesti-lo no cumprimento de suas finalidades estatutárias.

1.3.4. Tratamento tributário diferenciado

As atividades desenvolvidas por grande parte das instituições que integram o Terceiro Setor assumem, na atualidade, a clara feição de complementariedade em face da atuação pública. A concepção participativa na consecução de fins de interesse geral criou um cenário colaborativo, no qual o Estado se apresenta como um incentivador estratégico, criando mecanismos predispostos a favorecer as ações desenvolvidas por tais organizações, especialmente mediante a concessão de benefícios de ordem tributária.

A imunidade e a isenção tributárias são os principais mecanismos que traduzem o tratamento tributário diferenciado conferido a algumas entidades, a fim de estimular e desonerar o desenvolvimento de suas atividades. A imunidade

tributária decorre do texto constitucional, notadamente do disposto nos artigos 150, VI, c, e 195, § 7º, da Constituição Federal de 1988.

Em linhas gerais, a imunidade retira dos entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) a competência para instituir determinados impostos e contribuições sociais sobre as instituições de educação e assistência social sem fins lucrativos, nos termos estabelecidos no diploma constitucional e na legislação específica. Neste sentido, a imunidade se revela como um instrumento pelo qual o Estado abre mão de parte da arrecadação de tributos, em virtude do reconhecimento da sua própria insuficiência com relação a determinados serviços que se encontram dentro da sua esfera de atuação. Além disso, é importante mencionar que para usufruir do benefício tributário previsto no art. 150, VI, “c”, (imunidade sobre a renda, patrimônio e serviços) estas entidades deverão obedecer aos requisitos estabelecidos no artigo 14, do Código Tributário Nacional - CTN e no artigo 12, da Lei 9.532/97, sob pena de perda da imunidade.

A isenção tributária, por sua vez, somente será instituída mediante lei específica emanada pelo poder legislativo do ente da Federação competente para instituir o respectivo tributo. Tal lei deverá especificar as exigências e condições para a concessão da isenção, os tributos a que ela se aplica, bem como o prazo de duração. Conforme previsto no Código Tributário Nacional (Lei 5.172/66), a partir do seu artigo 176, a isenção consiste em uma das hipóteses de exclusão do crédito tributário, ao lado da anistia. No âmbito federal, a isenção está disciplinada no art. 15, da Lei nº 9.532/97. Nesse caso, verifica-se que a lei concede a isenção referente ao Imposto de Renda (IR) e à Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL), com exceção do IR sobre os rendimentos e ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras de renda fixa ou de renda variável. Ademais, a fruição do benefício exige que as entidades beneficiárias observem alguns requisitos.

1.3.5. Remuneração de dirigentes

A possibilidade ou não de remunerar os dirigentes das entidades de fins não econômicos certamente é um dos temas que geram maior polêmica

e discussões no Terceiro Setor. Apesar do ordenamento jurídico não proibir expressamente a remuneração dos dirigentes das associações e fundações, fato é que a legislação tributária impõe a não remuneração como condição para a fruição da imunidade e da isenção de diversos tributos, bem como para a obtenção de alguns títulos e qualificações concedidas pelo Poder Público. Por estas razões, a ampla maioria das entidades do Terceiro Setor costuma optar por não remunerar seus dirigentes, dispondo expressamente a este respeito no Estatuto Social. A questão é que ainda não existe um consenso acerca do conceito de dirigente para fins de manutenção dos benefícios tributários das entidades de fins não econômicos, notadamente no que se refere à imunidade e à isenção tributária, salvo para o caso das que adquirem o título de OSCIP em que é permitido. Em todo caso, parece-nos que a intenção da legislação é permitir que sejam remunerados apenas os cargos de natureza estritamente operacional, evitando que aquelas pessoas que detenham poderes para ditar os rumos das instituições - representando-a ativa e passivamente perante terceiros - possam se valer de tal posição privilegiada para atuar em benefício de interesses pessoais.

1.3.6. Estrutura organizacional das associações

A maior parte das entidades que integram o Terceiro Setor é constituída sob a forma de associação de fins não econômicos, de acordo com as regras previstas no Código Civil (Lei 10.406/2002). O Estatuto Social é a norma fundamental da instituição, no qual deverão estar previstas as normas gerais e específicas que regerão suas atividades. O art. 54 do Código Civil (Lei 10.406/2002) exige que os Estatutos contemplem algumas normas obrigatórias, sob pena de nulidade. No que tange à estrutura organizacional, verifica-se que inúmeras são as formas adotadas pelas associações, não sendo necessário que se siga um padrão pré-definido.

As etapas de criação de uma associação, em um passo-a-passo simplificado, é a seguinte:

1º. Elaboração de uma minuta de Estatuto para ser discutida e aprovada em Assembleia Geral;

2º. Convocação dos associados que serão denominados de fundadores para participação da Assembleia Geral de Constituição, que deverá ter a seguinte pauta: aprovação do Estatuto e eleição dos membros que ocuparão os cargos estatutários da entidade. Após a deliberação, deverá ser lavrada a Ata de Fundação da Entidade;

3º. Registro da associação no cartório competente contendo a documentação necessária, inclusive já contábil. No município de Belo Horizonte as associações são registradas no Cartório do Registro Civil das Pessoas Jurídicas.

1.3.7. Qualificações das organizações do terceiro setor

Organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP)

A Lei 9.790/99 conferiu às entidades do Terceiro Setor a possibilidade de serem qualificadas pelo Poder Público como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIPs. O objetivo primordial desta qualificação é permitir o estabelecimento de um vínculo de cooperação entre o ente estatal e a OSCIP, instrumentalizado por meio do Termo de Parceria. É permitida a participação de servidores públicos na composição de conselho ou diretoria de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

Para se qualificar como OSCIP federal, a entidade deve contemplar em seus objetivos sociais pelo menos uma das seguintes finalidades:

- Promoção da assistência social;
- Promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;
- Promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;

- Promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;
- Promoção da segurança alimentar e nutricional;
- Defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;
- Promoção do voluntariado;
- Promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;
- Experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- Promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;
- Promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;
- Estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades supramencionadas.

Não existe renovação anual da qualificação, contudo, as entidades qualificadas se obrigam a manter o cadastro atualizado junto ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, informando eventuais alterações em seu regime de funcionamento, a exemplo de mudanças no estatuto que digam respeito às finalidades, razão social, endereço da sede, etc. Ressalta-se, no entanto, que a obtenção da qualificação exige que a entidade observe outras regras que recaem sobre seu Estatuto Social, o qual deve tratar expressamente de todos os aspectos trazidos no artigo 4º da Lei 9.790/1999 e no art. 33 da Lei 13019/2014, sob pena de indeferimento do pedido de qualificação pelo Ministério da Justiça.

Resumo OSCIP (Organização da sociedade civil de interesse público)

Legislação aplicável	Lei nº 9.790/99 e Decreto nº 3.100/99
Quem pode obter	Pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, desde que seus objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos impostos pela legislação.
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de remuneração dos dirigentes, nos termos estabelecidos na legislação, desde que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a ela prestam serviços específicos. • Possibilidade de receber doações com os benefícios dos incentivos fiscais ao doador. Empresas tributadas pelo regime de lucro real obtêm o benefício fiscal por meio da dedução dos valores doados como despesa operacional do Imposto de Renda. O limite para doar obtendo a dedução é o de 2% do lucro operacional da empresa. • Possibilidade de receber gratuitamente bens apreendidos pela Receita Federal, conforme disciplinado na Portaria 256/2002. • Procedimento para obtenção da qualificação centralizado e simplificado, com critérios objetivos e prazo de resposta rápido.
"Desvantagens"	<ul style="list-style-type: none"> • Período mínimo de 3 anos de existência da entidade para fins de requerimento da qualificação. • Obrigatoriedade de estabelecimento de um Conselho Fiscal ou órgão similar. • Uma entidade que possui outra certificação (federal, estadual ou municipal) ativa não pode ser uma OSCIP federal. • Obrigatoriedade de se adotar regulamento próprio contendo os procedimentos que a entidade adotará para a contratação de obras e serviços, bem como para compras com emprego de recursos provenientes do Poder Público, quando tiver celebrado Termo de Parceria.

Fonte: Elaboração das autoras.

Organização social (OS)

Nos termos da Lei 9.637/1998, a qualificação como Organização Social será concedida às entidades de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam realizadas no âmbito das seguintes áreas:

- (I) Ensino;
- (II) Pesquisa científica;
- (III) Desenvolvimento tecnológico;
- (IV) Proteção e preservação do meio ambiente;
- (V) Cultura e/ou
- (VI) Saúde.

A concessão da qualificação é ato discricionário, subordinado à análise de conveniência e oportunidade, não havendo garantia, portanto, de que a entidade obterá a qualificação, ainda que cumpra todos os requisitos impostos pela lei.

Contrato de gestão

A fim de realizar seus objetivos estatutários, as entidades qualificadas como Organizações Sociais poderão se relacionar com o Poder Público por meio da celebração de Contratos de Gestão, os quais deverão prever metas de desempenho que assegurem a qualidade e a efetividade dos serviços prestados. O Poder Executivo poderá proceder à desqualificação da entidade como organização social, quando constatado o descumprimento das disposições contidas no Contrato de Gestão. Para o caso de Contratos de Gestão não se aplica a Lei 13.019, de 2014.

Algumas vantagens podem ser obtidas pelas Organizações Sociais mediante pactuações desta natureza. As entidades se tornam aptas a receber recursos orçamentários, bem como bens públicos em permissão de uso,

inclusive sem necessidade de licitação prévia neste último caso. Acrescenta-se que é possível, ainda, a cessão de servidores às expensas do erário público.

Ao longo do tempo, contudo, houve um desvirtuamento das finalidades das Organizações Sociais, as quais passaram a ser campo fértil para a prática de abusos e má gestão de recursos públicos, razão pela qual a qualificação passou a ser alvo de críticas ferozes de diversos juristas. Os críticos destacam que a legislação das Organizações Sociais tem levado à “transformação” de entidades públicas em privadas, por meio da extinção de órgãos públicos e a criação de pessoas jurídicas de direito privado que passam a realizar a gestão dos referidos serviços que antes eram executados por órgãos da Administração Pública.

Atualmente, a credibilidade das Organizações Sociais declinou consideravelmente e, ao que tudo indica, a tendência é que as entidades passem a optar cada vez mais pela qualificação como OSCIP.

Resumo OS (Organização Social)

Legislação aplicável	Lei n° 9.637/98
Quem pode obter	Pessoas jurídicas de direito privado de finalidade não lucrativa, desde que seus objetivos sociais e normas estatutárias atendam aos requisitos impostos pela Lei.
Vantagens	<ul style="list-style-type: none">• Possibilidade de remuneração dos dirigentes.• Possibilidade de celebrar Contratos de Gestão com o Poder Público, podendo utilizar bens e recursos governamentais para sua execução, bem como contar com o trabalho de servidores públicos, os quais são cedidos sem ônus para a entidade.• A Administração Pública está dispensada de realizar licitação para celebrar contratos de prestação de serviços com as Organizações Sociais.• As entidades qualificadas como Organizações Sociais são declaradas como entidades de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais.
“Desvantagens”	<ul style="list-style-type: none">• A concessão do título é ato discricionário, não segue critérios objetivos.• A credibilidade da qualificação é altamente questionável na atualidade.

Fonte: Elaboração das autoras.

Certificado de entidade beneficente de assistência social (CEBAS)

As pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, prestadoras de serviços nas áreas de assistência social, saúde ou educação podem obter a Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social - CEBAS, nos termos da Lei 12.101/2009. As entidades certificadas fazem jus à isenção do pagamento de contribuições para a seguridade social, cujo requerimento para concessão deve ser realizado perante o Ministério compatível com a área de atuação da entidade requerente, a saber: Ministérios da Educação, da Saúde ou do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Caso a entidade atue em mais de uma das áreas relacionadas, a certificação ou sua renovação deverão ser requeridas perante o Ministério responsável pela área de atuação preponderante da entidade.

Ressalte-se que, para obter a Certificação em tela, além de atuar com pertinência temática (assistência social/saúde/educação), a entidade deverá cumprir todas as exigências elencadas no artigo 29, da Lei 12.101/2009, que vão de encontro ao estipulado na Lei 13.019/2014, bem como estipula outros requisitos necessários. Além das condições gerais que devem ser observadas pelas entidades interessadas na presente qualificação, devem ser igualmente cumpridos outros requisitos específicos a cada uma das áreas de atuação, sendo que no caso da saúde existe a Portaria 834 de 2016 que redefiniu os procedimentos relativos à esta certificação.

Elenca-se na sequência, a título exemplificativo, as exigências que se impõem às entidades atuantes na área de assistência social quando da obtenção da Certificação (CEBAS):

- Estar inscrita no respectivo Conselho Municipal de Assistência Social ou no Conselho de Assistência Social do Distrito Federal, conforme o caso, sendo possível inscrever-se, ainda, no respectivo Conselho Estadual de Assistência Social, nos casos dos Municípios em que não houver Conselho Municipal;

- Integrar o cadastro nacional de entidades e organizações de assistência social (CNEAS).

Vale observar que a Certificação tem validade de 3 (três) anos, contados a partir da publicação da decisão que deferir sua concessão, sendo permitida a renovação por iguais períodos.

É importante registrar, que a manutenção da presente titulação é trabalhosa; muitos documentos são exigidos, bem como registros em outros órgãos governamentais. Ademais, a entidade certificada deve ser cautelosa com suas finanças, já que se requer uma prática contábil mais rigorosa, prestação de contas e uma série de outras formalidades.

Resumo CEBAS (Certificado de entidade beneficente de assistência social)

Legislação aplicável	Lei nº 12.101/2009, Decreto 8.242/2014 e Portaria 834/2016
Quem pode obter	Pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, reconhecidas como entidades beneficentes de assistência social, com finalidade de prestação de serviços nas áreas de saúde, educação ou assistência social, desde que atendidos os requisitos impostos pela lei.
Vantagens	Isenção de contribuições para a seguridade social.
"Desvantagens"	<ul style="list-style-type: none"> • Impossibilidade de remuneração dos dirigentes, conselheiros, sócios, instituidores ou benfeitores, salvo para dirigentes não estatutários. • Exigência de período mínimo de 12 (doze) meses de constituição da entidade. • No caso de entidades de assistência social, é necessário o registro prévio no respectivo Conselho de Assistência Social: Municipal, Estadual ou do Distrito Federal, conforme o caso.

Fonte: Elaboração das autoras.

Os conselhos de assistência social (CNAS e CMAS)

O Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) foi instituído pela Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS - Lei 8.742/1993) na qualidade de órgão superior de deliberação colegiada, vinculado atualmente ao Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

As principais atribuições e competências do CNAS são:

- Aprovar a Política Nacional de Assistência Social;
- Normatizar as ações e regular a prestação de serviços de natureza pública e privada no campo da assistência social;
- Zelar pela efetivação do sistema descentralizado e participativo de assistência social;
- Convocar ordinariamente a Conferência Nacional de Assistência Social;
- Apreciar e aprovar a proposta orçamentária da Assistência Social a ser encaminhada pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome;
- Divulgar, no Diário Oficial da União, todas as suas decisões, bem como as contas do Fundo Nacional de Assistência Social (FNAS) e os respectivos pareceres emitidos.

No período que antecedeu a entrada em vigor da atual Lei 12.101/2009, a inscrição no CNAS constituía requisito indispensável para o requerimento da Certificação de Entidade Beneficente de Assistência Social - CEBAS. No entanto, com o advento da nova lei, tal inscrição deixou de ser necessária para a obtenção da Certificação, uma vez que a competência para análise e julgamento dos pedidos passou para a esfera do Ministério correspondente à área de atuação da entidade requerente. Não obstante, conforme já mencionamos neste material didático, a inscrição perante o Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS) permanece sendo requisito para que as entidades e organizações de assistência social consigam obter a Certificação (CEBAS). Na realidade, a inscrição no CMAS

competente constitui condição para o próprio funcionamento de tais instituições, nos termos da Resolução CNAS 16/2010, e da Lei 8.742/93 (LOAS) e suas alterações.

2. Questões jurídicas na área das artes e cultura

2.1. Contratos

Trata-se de um acordo de vontades gerador de efeitos obrigacionais, que tem por finalidade regulamentar direitos, obrigações, ou negócios jurídicos entre duas ou mais pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas. Para que ele tenha validade, é necessário que se cumpram determinados princípios, como o da integridade e da boa-fé (art. 422 Código Civil de 2002), sendo que a liberdade contratual que deve ser exercida em razão e nos limites da função social do contrato. Os contratos possuem requisitos, como agente capaz, objeto lícito, possível, determinado ou determinável, ou seja, não se pode contratar algo incerto e não sabido, deve ter forma prescrita ou não defesa em lei. Deve haver preocupação com a formalidade (documentação, assinatura, testemunhas, registro, etc.). Assim, os contratos devem versar necessariamente:

- Qualificação das Partes – agente capaz – Pessoas Físicas/
Pessoas Jurídicas;
- Objeto lícito, possível, determinado ou determinável - descrição
detalhada do que está sendo contratado;
- Prazos/Vigência;
- Estipulação de valor/Forma de pagamento/Juros/Tributos/Local de
pagamento/Meio de pagamento;
- Obrigações/Responsabilidade das partes;
- Direitos Autorais – caso exista, e depende da negociação entre as partes;
- Direito de Imagem dos artistas e outras pessoas se porventura houver
filmagem, fotografia ou uso de imagens alheias;

- Exposição de marcas;
- Rescisão contratual;
- Penalidades (cláusula penal);
- Foro competente.

Caso haja interesse das partes, os contratos podem ser registrados no Cartório de Registro de Títulos e Documentos. Porém, não é obrigatório para ter validade, o registro visa tornar público o contrato, vez que possui fé pública, e se torna mais um elemento de proteção perante terceiros. Além disso, alguns mecanismos exigem o reconhecimento de firma das assinaturas.

Contrato de prestação de serviços (por demanda) X Contrato de trabalho:

Essa é uma dúvida frequente na área da cultura: “Qual contrato devo adotar”? E a resposta dependerá do tipo de relação que será firmada entre as partes, se autônoma ou empregatícia, esta última que contempla todos os benefícios constantes na legislação (CLT). Na tentativa de evitar equívocos na identificação da relação firmada, a legislação apresenta cinco critérios que distinguem uma da outra. Desta forma, são consideradas relações de trabalho aquelas que estejam presentes os seguintes critérios:

- **Natureza jurídica do contratado:** a CLT só permite contratação de pessoa física. Hoje esse quesito está bem presente nas discussões, tendo em vista a figura do MEI (Microempreendedor Individual), sobre o que falaremos abaixo acerca desse ponto polêmico;
- **Tipo de vínculo firmado:** na relação empregatícia há a existência de vínculo personalíssimo, ou seja, apenas a pessoa contratada pode prestar determinado serviço. Já no contrato de relação de trabalho, esse vínculo pode ou não ser personalíssimo. Ex.: Fulana foi contratada como CLT, se ela adoecer, ela não vai ao trabalho e leva um atestado. Fulana foi

contratada como prestadora de serviços, se ela adoecer, tudo dependerá do contrato firmado, se personalíssimo, ela deverá apresentar atestado e às vezes marcar reposição desse tempo, se não for personalíssimo, ela poderá enviar seu sócio ou funcionário em seu lugar;

- **Onerosidade:** em ambos os casos haverá a troca do trabalho pelo retorno financeiro, porém na CLT chama-se salário e no contrato de prestação de serviços chama-se remuneração;

- **Grau de habitualidade:** no vínculo empregatício há a exigência da habitualidade, ou seja, ocorre repetidamente, já na prestação de serviços podem ser habituais ou eventuais, ocorrendo com frequência ou esporadicamente;

- **Grau de subordinação:** quando no contrato de prestação de serviços, os serviços são executados de maneira autônoma, seguindo as orientações do contratado, mas com independência de prestar o serviço de casa nos horários que o próprio prestador estabelecer. No caso do empregado, este deverá cumprir uma carga horária e muitas vezes deverá trabalhar na sede da empresa;

- **A Pejotização do trabalho:** Algumas empresas utilizam a chamada "Pejotização Trabalhista" para fugir dos encargos que tornam a relação muito mais onerosa. Por outro lado, cabe ressaltar que a área da cultura normalmente trabalha com projetos culturais realizados via incentivos fiscais, o que faz com que as relações se tornem cada vez mais frágeis, visto que só há trabalho se houver projeto.

2.2. Propriedade intelectual

Trata-se da propriedade do intelecto de uma pessoa, referente a todas as materializações e exteriorizações da criação humana. É tratada no Brasil, principalmente pelas leis 9.279/96 (Marcas e Patentes), Lei 9.456/97 (Cultivares), Lei 9.609/98 (Software) e Lei 9.610/98 (Direitos Autorais), além de tratados

internacionais, como as Convenções de Berna, sobre Direitos Autorais, e de Paris, sobre Propriedade Industrial. É também preceito Constitucional, estando arrolado entre os Direitos e Garantias Fundamentais, com previsão nos incisos XXVII, XXVIII e XXIX, em consonância aos incisos XXII e XXIII, do artigo 5º da Constituição Federal. Veremos mais especificamente sobre os direitos autorais, apesar de os direitos referentes à propriedade industrial serem bem importantes por se tratarem de marcas e patentes, objetos esses sempre presentes em quaisquer tipos de projetos.

Direito autoral

O direito de autor é o ramo do direito destinado a regulamentar as relações jurídicas surgidas da criação e da utilização de obras literárias, artísticas ou científicas. Ele pressupõe criatividade e originalidade e possibilita que o autor obtenha recursos financeiros com sua exploração comercial. É o direito que o autor, o criador, o tradutor, o pesquisador ou o artista, dentre outros, têm de controlar o uso que se faz de sua criação, sendo-lhes garantidos os direitos morais e patrimoniais. No Brasil, atualmente essa matéria é regulada pela Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, que abriga, sob a denominação “direitos autorais”, os direitos de autor propriamente ditos, bem como os direitos conexos. De acordo com esta lei, os sucessores do autor da obra possuem seus direitos autorais até 70 anos após a morte do autor (contados de primeiro de janeiro seguinte ao ano da morte), tal como indica seu art. 42.

Princípios do direito autoral

- Exclusão das ideias: o direito autoral deve ser exteriorizado;
- Qualquer gênero de expressão;
- Qualquer meio de realização;
- Independe da apreciação estética ou moral;
- Independe de sua destinação;

- Originalidade e novidade;
- Originalidade absoluta e relativa;
- Inexistência de formalidade.

Direito patrimonial: É o direito do titular autorizar qualquer forma de utilização da obra intelectual e obter proveito econômico sobre sua circulação. Seus elementos são a obrigatoriedade de autorização, licença, ou cessão de direitos, prévia e expressa, com delimitação das condições previstas. Este direito expira-se com o tempo e assim, temos o “Domínio público”, que conforme a legislação é a temporariedade do direito patrimonial: 70 anos contados de 1º de janeiro do ano seguinte à morte do autor; início contagem para obras audiovisuais (da primeira exibição) e obras coletivas (da morte do último autor sobrevivente).

Direito moral: Os direitos morais são direitos extrapatrimoniais (sem valor econômico) e fazem parte da categoria dos direitos da personalidade, assegurados na Constituição Federal. São inalienáveis, irrenunciáveis, intransferíveis, absolutos e imprescritíveis, e visam a tutela da personalidade do criador que está refletida na obra intelectual, constituindo, assim, uma limitação de fato para o uso por parte da sociedade.

Direitos conexos: São os direitos reconhecidos no plano dos direitos de autor, a determinadas categorias que auxiliam na criação, na produção ou na difusão da obra intelectual, tais como artistas, intérpretes e executantes. São três os titulares de direitos conexos: o artista, sobre sua interpretação ou execução; o produtor de fonogramas, sobre sua produção sonora; e o organismo de radiodifusão, sobre seu programa. Também conhecidos como vizinhos ou análogos aos direitos de autor, decorrem da evolução tecnológica que provocou o aparecimento de “novos direitos” para autores, diante do surgimento de gravações, reproduções, mudando para escala industrial.

Creative commons: O *Creative Commons* é um projeto sem fins lucrativos que disponibiliza licenças flexíveis para obras intelectuais, ou seja, um

conjunto de licenças padronizadas para gestão aberta, livre e compartilhada de conteúdos e informação. Relacionada à ideia de domínio público está o intuito do “commons (comuns)” - recursos que não são divididos em partes individuais de propriedade, mas são mantidos juntos para que todos possam utilizá-los sem permissão especial. Pense nas vias públicas, parques, rios, o espaço sideral, e trabalhos criativos em domínio público - todos esses exemplos são de alguma forma parte do “commons”.

O *Creative Commons* é um projeto flexível, através dele é possível para o detentor de direito autoral optar pelo grau de proteção que deseja conferir à sua obra, podendo optar entre autorizar o uso comercial ou o uso não-comercial de seu trabalho, bem como o criador pode definir se permite ou não a realização de obras derivadas da sua. Além disto, ele pode inserir uma cláusula que permite que outras pessoas criem obras derivadas de sua obra original apenas se concordarem em licenciar suas novas criações pelo mesmo regime aberto. Entretanto, em todas as licenças, uma premissa básica é sempre garantida: as licenças sempre permitem a liberdade para copiar e distribuir as obras.

Desta forma, percebemos que atualmente existem 3 sistemas de mundiais de regulação:

- *Copyright* anglo-saxão - regulação das atividades comerciais; alcance mais limitado dos direitos individuais; permite proteção de bens que não são considerados obras no sistema latino e atribuição de titularidade de direito autoral moral à pessoa jurídica. É de cunho patrimonial;
- Direito Autoral: presente principalmente países de língua latina, possuindo cunho patrimonial e moral;
- *Creative Commons*: permissão para utilização (acesso e transformação) de bens culturais de acordo com especificações advindas de uma autorização (licença) voluntária do autor. Nova estratégia econômica: facilita a projeção da cultura nacional de forma estratégica, o que cria mais demanda. Aparece como uma alternativa aos novos caminhos da mídia e cultura.

Escritório central de arrecadação e distribuição/ECAD: Trata-se de uma instituição privada sem fins lucrativos administrada por associações de música, que tem como função arrecadar e distribuir os direitos autorais decorrentes da execução pública de músicas e fonogramas, nacionais e estrangeiras (em rádio, televisão, casas de show, etc.), por radiodifusão e transmissão por qualquer modalidade. Assim, toda execução pública, que vise lucro ou não, deve pagar ao Ecad, o valor referente à execução, e desta remuneração, parte fica com o ECAD, parte pertence às editoras e gravadoras, e parte pertence aos músicos, letristas, intérpretes, executantes, etc. Segundo a legislação, execução pública é a utilização de composições musicais ou lítero-musicais, mediante a participação de artistas, remunerados ou não, ou a utilização de fonogramas e obras audiovisuais, em locais de frequência coletiva, por quaisquer processos, incluindo radiodifusão ou transmissão por qualquer modalidade e a exibição cinematográfica. Dessa forma, toda execução de música, por meio de rádio, aparelho de som ou de TV, será objeto de cobrança do Ecad.

Importante lembrar que de acordo com a Lei Federal 9.610/98 (Lei de Direito Autoral), somente o autor tem o direito de utilizar, fruir e dispor de sua obra, bem como autorizar ou proibir a sua utilização por terceiros, no todo ou em parte, por qualquer meio ou processo.

No que se refere à distribuição do montante arrecadado: 82,5% são repassados aos titulares filiados; 5,36% às associações integrantes para as suas despesas operacionais; e 12,14% restantes são destinados ao Ecad.

Destaca-se que o Ecad distribui os valores arrecadados para as associações e estas realizam o repasse aos seus artistas filiados. Para que os artistas possam receber direitos autorais, é necessário que algumas regras básicas sejam respeitadas:

1. O artista precisa ser filiado a uma das associações que administram o Ecad;
2. O artista precisa ter o repertório musical cadastrado e constantemente atualizado na sua associação;

3. O artista precisa ter a música executada publicamente e captada pelo Ecad;
4. O usuário que executou a música (dono de estabelecimento ou promotor de evento) deve pagar direitos autorais ao Ecad;
5. A rádio onde a música tocou deve enviar as planilhas com a sua programação musical ao Ecad;
6. No caso de shows, o organizador/promotor deve enviar ao Ecad o roteiro com as músicas tocadas durante o evento.

Vale informar que no site do Ecad há como o produtor do evento realizar uma simulação do valor que será devido e são utilizados os seguintes critérios:

- Se a execução é permanente;
- Se a execução é eventual;
- Se é rádio/tv; e
- Se são serviços digitais.

SBAT e ABRAMUS: SBAT é a Sociedade Brasileira de Autores Teatrais, é uma sociedade de utilidade pública, sem fins lucrativos que arrecada e distribui direitos autorais de seus associados. Atua também recolhendo direitos de autores internacionais, cujas peças são encenadas no Brasil, bem como direitos de autores brasileiros sobre as peças encenadas no exterior. Tem como missão zelar pelo cumprimento dos direitos de autor, difundir a dramaturgia e estimular a atividade autoral. Assim, por exemplo, para um profissional montar uma peça teatral com base na obra de um autor que seja filiado à SBAT, basta pedir a autorização a esta e realizar os devidos pagamentos. A ABRAMUS, Associação Brasileira dos Músicos, tinha como objetivo principal defender os direitos autorais e conexos dos artistas da classe musical do país, carentes de orientação efetiva para o uso regularizado de seus trabalhos, mas com o passar dos anos, a ABRAMUS cresceu e reconheceu as necessidades de outras artes, assumindo também a gestão dos direitos autorais da dramaturgia, artes visuais e audiovisuais.

OMB – Ordem dos músicos do Brasil: A OMB é uma instituição criada por lei federal responsável pela regulamentação da profissão de músico e que tem por finalidade exercer, em todo o país, a seleção, a disciplina, a defesa da classe e a fiscalização do exercício da profissão do músico. Ela habilita as pessoas a trabalharem como músicos, expedindo carteiras profissionais e fiscalizando o cumprimento da Lei. Assim, os músicos profissionais devem se filiar e pagam uma anuidade, que é aplicada na manutenção da Instituição e no cumprimento do exercício de seu dever como órgão de defesa do músico em atividade. Ocorre que essa obrigatoriedade é polêmica. Por um lado, a OMB exige a filiação dos músicos do país para que esses possam exercer suas atividades. Os músicos, por outro lado, não aceitam tal imposição, e uma série de ações já foi ajuizada neste sentido. O argumento utilizado é o de que não há sentido em se impor restrições e fiscalização sobre uma profissão que não exige qualificação profissional ou sequer diplomação para ser exercida. Porém, para haver tal exigência e tal rígida fiscalização, a atividade exercida deve ser eivada de interesse público, à medida que se configure como potencialmente lesiva à sociedade, o que não é caso. Diante disso, várias ações judiciais estão em andamento e existem jurisprudência nos dois sentidos.

2.3. Direito de imagem

Direito de imagem é o direito que busca assegurar ao ser humano a defesa do que lhe é próprio, ou seja, sua integridade física, intelectual e moral. É um dos direitos da personalidade dos quais todos os seres humanos gozam, facultando-lhes o controle do uso de sua imagem, do qual o ser humano jamais poderá renunciar e está previsto no art. 5º da Constituição Federal como um Direito Fundamental. O Código Civil traz um capítulo específico que trata acerca dos direitos da personalidade, nos arts. 11 a 21, que garante ser o mesmo intransferível e irrenunciável porque diz respeito apenas ao seu titular, mas não é indisponível, podendo a pessoa autorizar o uso da sua imagem para fins econômicos.

O direito de imagem engloba: a vida, a honra, o nome, voz e a imagem propriamente dita e não deve ser confundido com o do direito autoral do fotógrafo ou do criador intelectual da representação da imagem (concreta ou abstrata) de um indivíduo. Isso porque o direito do criador da imagem diz respeito à autoria, já o direito do retratado encontra-se no uso de sua imagem, sendo dois direitos distintos, exercidos por pessoas distintas e com existência jurídica distinta.

É necessário esclarecer que o uso da imagem de um indivíduo ocorre de uma única maneira, com autorização da pessoa ou de seus herdeiros (se falecida a pessoa). São exceções as regras:

- Se a pessoa tiver notoriedade, é livre a utilização de sua imagem para fins informativos, que não tenham objetivos comerciais, e desde que não haja intromissão em sua vida privada;
- Limitação relacionada à ordem pública, como a reprodução e difusão de um retrato falado por exigências de polícia. Obviamente, não teria lógica um criminoso se opor à esta exposição de sua imagem;
- Há ainda o caso do indivíduo retratado em cenário público, ou durante acontecimentos sociais, pois ao permanecer em lugar público, o indivíduo, implicitamente, autorizou a veiculação de sua imagem, dentro do liame notícia-imagem. Esse indivíduo só poderá alegar ofensa a seu direito à própria imagem se a utilização da fixação da imagem for de cunho comercial.

Como já apontado, o uso da imagem de pessoas públicas para fins informativos (incluídos os fins educacionais) é lícito na maioria dos países como desdobramento do direito coletivo à liberdade de informação que, desta maneira, limita o direito à imagem. Tal interpretação baseia-se no direito de informar e de ser informado. No Brasil o direito à imagem é resguardado de forma clara, feitas as ressalvas ao uso informativo e que não atinjam a honra ou a respeitabilidade do indivíduo.

Violações ao direito de imagem:

- 1) Quanto ao consentimento: ocorre quando o indivíduo tem a própria imagem usada sem que tenha dado qualquer consentimento para tal;
- 2) Quanto ao uso: ocorre quando o consentimento for dado, mas o uso feito da imagem ultrapassa os limites da autorização;
- 3) Quanto à ausência de finalidades que justifiquem a exceção: é o caso das fotografias de interesse público, ou de pessoas célebres, sem a finalidade informativa.

CASES: Direito à Imagem: processos judiciais envolvendo celebridades brasileiras:

<https://direitosfundamentais.net/2007/08/29/direito-a-imagem-processos-judiciais-envolvendo-celebridades-brasileiras/>.

2.4. Responsabilidade civil

A Responsabilidade civil refere-se aos danos morais e materiais que o evento poderá causar a terceiros, estando por isso sujeito à reparação e sanções. Uma conduta contrária à lei poderá acarretar, além da responsabilidade civil, responsabilidade penal com sanção restritiva de liberdade e/ou multa, e também responsabilidade administrativa, com sanção de multa e fechamento do estabelecimento.

Existem dois tipos de responsabilidade civil, a subjetiva, onde o causador só será responsabilizado se tiver **agido com culpa**, ou seja, com negligência, imperícia ou imprudência, **ou com dolo**, com a intenção de lesar alguém. Na responsabilidade objetiva, basta a ocorrência do dano para que o agente se responsabilize, ou seja, basta comprovar a ação ou omissão, o dano e a existência do nexo causal.

Todo produtor de evento, seja este pago ou gratuito, estará obrigado a respeitar as normas do Direito do Consumo, visto que há uma relação de consumo estabelecida onde o produtor é tido como fornecedor e os usuários (o público) são os consumidores. Com isso, ficam os produtores responsáveis por zelar pelas condições de segurança de seus eventos, evitando agressões por parte do pessoal contratado (como por exemplo equipe de segurança), e acidentes decorrentes de condições inapropriada para o evento. Nesses casos a responsabilidade é objetiva e independem de sua culpa ou intenção, lembrando que poderá ainda incorrer em responsabilidade criminal e administrativa. No caso do exemplo dado acima (agressão por parte da equipe de segurança), o produtor, por sua vez, terá direito à ação de regresso perante a empresa de segurança privada.

Porém, há casos em que o produtor não será responsabilizado:

- Culpa exclusiva de terceiros: quando por exemplo há uma agressão de um espectador contra outro, sem que a produção do evento pudesse ter evitado ou prevenido;
- Culpa exclusiva da vítima: quando o espectador que deixou sua carteira em cima de uma mesa e ao retornar não a encontra;
- Caso fortuito ou de força maior: quando o espectador é atingido por um raio, o produtor deverá prestar socorro, mas ele não será responsabilizado.

2.5. Alvarás e licenças

O alvará é um documento ou declaração governamental que autoriza a alguém a prática de determinado ato, como por exemplo a realização de um evento. Na tentativa de evitar problemas, é necessário que seja feita solicitação do alvará com a maior antecedência possível, para que haja tempo hábil para cumprir as exigências governamentais. O prazo essencial é até 30 dias antes para promoção de feiras e no mínimo de 15 dias para festas e demais eventos.

No que se refere à documentação, ela dependerá de fatores como o local, variando de município a município, número de convidados e até se haverá menores na sua festa, pois nesse caso será necessário providenciar um alvará para entrada e permanência de menores desacompanhados de pais ou responsáveis legais no local do evento junto à Vara da Infância e da Juventude em duas vias assinadas pelo representante legal da empresa ou pela pessoa física, conforme o caso, com antecedência mínima de 10 (dez) dias úteis antes da realização do evento, contados a partir do primeiro dia útil após a data de protocolo do requerimento. Normalmente os documentos exigidos são:

- Contrato e certificado da empresa de segurança contratada com as medidas a serem adotadas pela mesma;
- Medidas de limpeza que serão feitas;
- Contrato de locação do local (se for privado);
- Termo de responsabilidade devidamente preenchido e assinado;
- Cópia de comunicação à Polícia e ao Corpo de Bombeiro da sua cidade;
- Laudo Técnico de Segurança, acompanhado da Anotação de Responsabilidade Técnica.

2.5.1. Licenciamento junto ao corpo de bombeiros

De acordo com a legislação de segurança contra incêndio e pânico vigente, os eventos públicos, como espetáculos, feiras e assemelhados deverão ser regularizados, previamente, junto ao Corpo de Bombeiros.

Não se aplicam as exigências do Corpo de bombeiros, nos seguintes casos:

- Aos eventos com previsão de público de até 250 pessoas;
- Aos eventos em edificações permanentes que sejam atividades secundárias, sem modificações que alterem a eficiência das medidas de segurança contra incêndio e pânico;

- Às feiras e assemelhados, ao ar livre, com previsão de público de até 1.000 pessoas.

Não serão consideradas como eventos temporários as atividades destinadas a confraternizações, festas religiosas, comemorações de datas festivas, festas juninas, competições esportivas, apresentações artístico-culturais, artes cênicas, lutas de exibição, artes plásticas, apresentação de música, poesia, literatura e assemelhados, realizadas em edificações permanentes com previsão de público restrito aos seus ocupantes e convidados, em que não há especial interesse público.

Para conseguir a liberação do Corpo de Bombeiros de Minas Gerais, o produtor do evento deverá apresentar um Projeto Técnico Temporário, elaborado por engenheiro ou arquiteto, em até 10 dias antes do evento. Serão analisadas questões como prevenção contra incêndio e de pânico, como o número de saídas de emergência, de extintores de incêndio, segurança das instalações, dentre outros. A documentação exigida dependerá da categoria do evento, que pode ser de impacto, de subimpacto, eventos de médio impacto e eventos de baixo impacto.

2.5.2. Presença de policial militar no evento

É necessário que haja um protocolo com um pedido de policiamento ostensivo com base no público estimado para o evento. Esse protocolo deve ser realizado com até 30 dias de antecedência, e 40 dias, caso sejam festas populares como o carnaval. A documentação dependerá do local onde será realizado o evento, mas certo é que são necessárias informações como nome do produtor responsável, local, data, hora de início e horário de término, dentre outras. Destaca-se que a presença da Polícia Militar não dispensa a contratação de Segurança Privada.

Referências

- ABRAO, Eliane Y. **Direitos de Autor e Direitos Conexos**. São Paulo: Migalhas, 2014.
- ASCENÇÃO, José de Oliveira. Representatividade e Legitimidade das Entidades de Gestão Coletiva de Direitos Autorais. In: **Estudos de Direito da Propriedade Intelectual / organização de Marcos Wachowicz**. Curitiba: GEDAI/UFPR, 2015.
- AVANCINI, Helenara Braga. **Perspectivas atuais do Direito da Propriedade Intelectual**. Edipucrs. Disponível em: <http://www.pucrs.br/edipucrs/propriedadeintelectual.pdf>. Acesso em: 26 de abril de 2018.
- BRASIL. Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm. Acesso em: 19 de fevereiro de 2017.
- BRASIL. Lei 9307, de 23 de setembro de 1996. **Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9610.htm. Acesso em: 19 de fevereiro de 2017.
- BRASIL. Decreto 8469, de 22 de junho de 2015. **Regulamenta a Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, e a Lei nº 12.853, de 14 de agosto de 2013, de 14 de agosto de 2013, para dispor sobre a gestão coletiva de direitos autorais**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8469.htm. Acesso em: 19 de fevereiro de 2017.
- BRASIL. Lei 13019, de 31 de julho de 2014. **Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm. Acesso em: 26 de abril de 2018.
- DRUMMOND, Alessandra. **Direito e Cultura - Aspectos Jurídicos da Produção Cultural**. Belo Horizonte: sem editora, 2011.
- FRANCEZ, Andréa e outros. **Manual do Direito do Entretenimento**. Guia de Produção Cultural. São Paulo: Editora Senac, 2009.
- GRAZZIOLI, Airton, PAES, José Eduardo Sabo, SANTOS, Marcelo Henrique dos. **Remuneração de dirigentes do terceiro setor é bem-vinda**. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2014-jul-16/remuneracao-dirigentes-terceiro-setor-medida-urgente>. Acesso em: 26 de abril de 2018.
- LEME, Fábio Ferraz de Arruda. **O Direito de Imagem e suas limitações**. Disponível em: <http://por-leitores.jusbrasil.com.br/noticias/2995368/o-direito-de-imagem-e-suas-limitacoes>. Acesso em: 26 de abril de 2018.
- GONÇALVES, André Luiz Mansilha. **O Direito do Entretenimento no Brasil: A Revolução do Ócio**. XX f. Monografia (Graduação em Direito) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007. - Disponível em: <http://monografias.brasilescola.com/direito/o-direito-entretenimento-no-brasil-revolucao-ocio.htm>. Acesso em: 26 de abril de 2018.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**. São Paulo: Forense, 2010.

RESENDE, Tomáz de Aquino. **Roteiro do Terceiro Setor. Associações e Fundações: o que são, como instituir, administrar e prestar contas**. Belo Horizonte: Prax, 2012.

VARGAS, Fundação Getúlio. **Teoria Geral das Obrigações e dos Contratos**. P. 145 - 157. Disponível em: <http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=2864>. Acesso em: 26 de abril de 2018.

KISCHELEWSKI, Dr^a Flávia Lubieska N. **Entenda o Direito Autoral**. Disponível em: <http://www.aprendebrasil.com.br/pesquisa/swf/DireitoAutoral.pdf>. Acesso em: 26 de abril de 2018.

MIRANDA, Maria Bernadete. **Pessoa Jurídica de Direito Privado como Sujeito de Direitos e Obrigações**. Disponível em: <http://www.direitobrasil.adv.br/arquivospdf/artigos/pj.pdf>. Acesso em: 26 de abril de 2018.

MORAIS, Roberto Rodrigues. **Terceiro Setor tem várias obrigações contábeis e tributárias a cumprir em 2017**. Disponível em: <http://www.migalhas.com.br/arquivos/2017/2/art20170210-03.pdf>. Acesso em: 26 de abril de 2018.

NETTO, Domingos Franciulli. **A Proteção ao Direito à Imagem e a Constituição Federal**. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/publicacaoainstitucional/index.php/informativo/article/viewFile/436/394>. Acesso em: 26 de abril de 2018.

A produção cultural responsável: uma reflexão histórica e prática

Inti Anny Queiroz¹

A produção é o momento em que o projeto cultural / artista / fazedor de cultura encontra o público, a sociedade e assim torna-se cultura. Todavia, para que esse projeto cultural “brilhe” de fato é necessário que ele seja realizado com responsabilidade sociocultural, sintonizado com valores éticos, sociais, ambientais, inclusivos, etc. A reflexão acerca da produção cultural deve levar sempre em conta o momento da prática, da “mão na massa”, pois é onde a “mágica” da produção deve acontecer. E essa produção deve ser responsável. Isto é, compreender a produção como um ato ético.

A partir da criação de novos mecanismos de financiamento à projetos culturais, com o advento das leis de incentivo e editais culturais, principalmente,

.....
1. Produtora cultural, filóloga e linguista. Mestra e doutoranda da FFLCH-USP no programa de Filologia e Língua Portuguesa. E-mail: inti.queiroz@gmail.com.

o setor cultural passou a ter uma maior necessidade de profissionalização e compreensão de seus processos. O presente artigo buscará tratar do tema a partir de seu histórico, demonstrando os caminhos que nos levaram ao fortalecimento da esfera da produção cultural. Num segundo momento trataremos do desenvolvimento do projeto cultural pensado de forma prática, profissional e ética, refletindo acerca do fazer e das responsabilidades do produtor cultural.

A história

Com o final da ditadura e a redemocratização na segunda metade dos anos 1980, o Brasil iniciou uma nova fase política, social e econômica. Uma das vertentes a impulsionar esse novo Brasil veio do surgimento de diversas entidades culturais organizadas que se multiplicaram por todo país. O crescimento da produção cultural mostrava esse novo Brasil que surgia, pautado principalmente pelo fim da censura, e trouxe ao Estado e aos produtores de cultura, a necessidade de reorganizar a distribuição de investimentos e profissionalizar a produção.

Anualmente milhares de projetos culturais são inscritos em mecanismos de leis de incentivo à cultura e editais em todo país. Esse processo teve início logo após a redemocratização com a criação do Ministério da Cultura no governo do então Presidente José Sarney por conta da aprovação e implantação da Lei Sarney, a primeira lei de incentivo à cultura do país.

Nos anos 1990, o Presidente Fernando Collor fechou o Ministério da Cultura e engavetou a Lei Sarney, alegando corte de despesas. Porém, no final de 1991, em busca de apoio contra seu impeachment iminente, recriou, em conjunto com seu secretário de Cultura Paulo Sérgio Rouanet, a lei de incentivo federal à cultura. A lei Rouanet, aprovada em regime de urgência em dezembro de 1991, reinicia o processo de implantação de um projeto de caráter neoliberal para as políticas culturais brasileiras no período. Na gestão Itamar Franco, o Ministério da Cultura (MinC) foi recriado, e os processos começam a se reestruturar aos poucos.

O crescimento do número de projetos inscritos e aprovados na Rouanet aconteceu de fato ao longo de todo o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, que investiu maciçamente na divulgação da lei. O MinC de FHC, capitaneado pelo Ministro da Cultura Francisco Weffort, lançou a cartilha “Cultura é um bom negócio” visando orientar as empresas patrocinadoras sobre como participar da isenção fiscal do mecanismo. Enquanto isso, os produtores culturais usuários da lei continuavam sendo, em maioria, empresas produtoras com grande entrada no mundo do marketing de empresas privadas e estatais.

Com a entrada de Gilberto Gil no Ministério da Cultura na gestão do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, e a ampliação do entendimento do que era cultura proposta por esta gestão, novas formas de produção cultural passaram a fazer parte do escopo de projetos aprovados no ministério, com prioridade para projetos diversificados de cultura popular, cultura afro, *hip-hop* entre outras diversidades, até então deixados de fora dos usos das leis de incentivo. O foco da nova gestão não era mais nas empresas e sim nos produtores culturais. Com essa ampliação conceitual e prática, a demanda para novos manuais e cursos sobre a utilização das ferramentas das leis de incentivo e produção de projetos culturais também cresceram.

Entretanto, apesar desse novo momento de intensa produção e de busca pela democratização, a exclusão de boa parte dos produtores deste mecanismo continuava ocorrendo e as verbas da Lei Rouanet se mantinham concentradas. Essa exclusão pode ser aferida através dos resultados dos projetos que foram, ou não, realizados no período. As pesquisas do MinC no final da gestão Juca Ferreira comprovaram que a Lei Rouanet continuava beneficiando em ampla maioria projetos oriundos do eixo Rio-SP, produzidos por grandes produtoras e com visibilidade comercial. Muitos destes projetos não saíam do papel por falta de apoio, enquanto outros traziam graves problemas em suas prestações de contas finais. Esses resultados trouxeram um novo desafio ao MinC e ao governo como um todo. As diferenças sociais e educacionais causadas pela péssima distribuição econômica estavam refletidas nas diferenças entre projetos aprovados e realizados. Diferenças entre as regiões do país eram frequentes nas pesquisas do

ministério e conseqüentemente apareceram neste momento como uma questão difícil de solucionar, pois remetia a problemas de esferas ainda mais complexas e demonstravam em muitos dos casos problemas de organização de produção e falta de acesso ao mercado.

A maioria dos produtores, principalmente aqueles fora do eixo Rio-SP, não tinham acesso a noções básicas de gestão financeira, economia produtiva, tributos, marketing, equipamentos, nem mesmo tinham noções sobre como lidar com a burocracia de um órgão governamental, como a escrita de um simples ofício. A obtenção de recursos para projetos aprovados via mecenato era outra dificuldade para a maioria dos proponentes que não compreendiam o funcionamento dos trâmites tributários vantajosos a estas empresas patrocinadoras, nem tinham noções sobre as demandas das esferas corporativa e publicitária. Além disso, a maioria desses proponentes de projetos não conseguia o acesso à rede de contatos de marketing para a obtenção de patrocínios. A dificuldade era ampliada pelo desconhecimento empresarial sobre os usos da lei de incentivo e pela limitação imposta pela lei, de que apenas as empresas de lucro real poderiam usufruir de seus benefícios.

Com base nesses resultados, o ministério identificou a necessidade da profissionalização do setor por conta do grande volume de projetos aprovados sem possibilidade de realização concreta. Contudo, não foi possível investir na formação de gestores de maneira satisfatória. Além da grande extensão do país, a demanda por esta profissionalização era muito maior do que a oferta de cursos sobre o assunto.

O crescimento do número de editais públicos a partir da metade dos anos 2000, sem o intermédio do patrocínio de grandes empresas através do mecenato, fortaleceu o poder do Estado na escolha do que deveria ser produzido ou não no país. Ainda que alguns desses editais trouxessem regras mais rígidas de produção e ampliação da burocracia, como a utilização da lei de licitação pública 8.666 em alguns casos, aparentemente possibilitavam aos produtores novas oportunidades de realizar suas propostas artísticas.

Os editais culturais públicos, assim como o mecenato, utilizam o projeto cultural como ferramenta de inscrição e implementação das propostas. Ambos solicitam ao produtor habilidades para a formatação de textos e orçamentos para a produção artística, mas a burocracia requerida pela maioria dos editais aplicados no final da primeira gestão Juca Ferreira no MinC, apresentaram-se menores que a exigência documental do que para projetos via mecenato. Essa desburocratização vista em boa parte dos editais proporcionou relativa ampliação do acesso de artistas independentes, da população em geral, das minorias, dos não letrados, aos usos das leis de incentivo. Populações de cidades mais distantes dos grandes centros, e de produtores não especializados ou não incluídos no mercado econômico-corporativo passaram a ter maiores chances de concorrer às verbas de cultura com a desburocratização dos processos.

Os editais do Programa Cultura Viva também foram um diferencial durante os anos dos Ministros do presidente Lula. Este programa propunha uma mudança de paradigma, que visava apoiar espaços e coletivos e não apenas projetos, com vistas a um processo com maior sustentabilidade ao propor a compra de um “kit multimídia” dotando esses coletivos de uma estrutura mínima de produção que poderia gerar rendas em períodos sem apoio direto.

Neste momento também se inicia a implantação do projeto do Sistema Nacional de Cultura, com a criação de um Plano Nacional de Cultura e da estruturação do Conselho Nacional de Políticas Culturais a partir de 2005. Esta nova arquitetônica estruturante, que começa a se desenhar efetivamente na metade dos anos 2000, visa transformar a gestão cultural em um modelo que amplia as relações entre estados, municípios e o federal, e busca descentralizar os recursos e as decisões de como as políticas culturais devem ser geridas.

Os anos Gil e Juca no MinC foram sem dúvida, um momento em que a produção cultural brasileira tomou um fôlego diferente e maior em relação ao período anterior, em que houve o fortalecimento apenas dos projetos de mecenato, regulados pelo marketing cultural, que privilegiam principalmente os grandes artistas. Editais de bibliotecas e cinemas para cidades com menos de 500 mil habitantes, editais para produção audiovisual independente, para primeiras

obras, para festivais de pequeno e médio porte, entre outros, mostraram o caráter democratizante das ações do período.

A concessão de isenções fiscais para iniciativas artísticas pode ser um apoio significativo, assim como reduções de impostos sobre doações para fins culturais. Entretanto, a diversidade não será promovida se essas regulações estimularem o crescimento das indústrias culturais, que já são grandes e dominam o mercado cultural. (...) O desafio é aprender a combinar os instrumentos de gerenciamento adequados com a capacidade de ouvir dos artistas, ao seu ritmo de criação, às suas necessidades, respeitando ao mesmo tempo impacto cultural dos seus trabalhos. (SMIERS, 2006, p.283)

Foi neste momento da gestão do Ministro Juca Ferreira que aconteceu a implementação do sistema de inscrição de projetos culturais em todas as modalidades via internet pelo sistema Salic Web a partir de janeiro de 2009. As novas ferramentas de inscrição de projetos foram instituídas logo no início do ano, promovendo uma larga discussão na esfera político-cultural em nível nacional sobre a real democratização da inscrição de projetos online. A questão da inclusão digital era paradoxal ao caráter mais democrático da gestão que buscava a inclusão das minorias nos programas de políticas públicas de cultura. Se, por um lado, a obrigatoriedade de inscrição de projetos via internet poderia excluir comunidades ainda não incluídas digitalmente, por outro, as ferramentas digitais tornariam a inscrição de projetos ainda mais ágeis e de fácil assimilação. A inscrição online trazia um formulário pronto para ser preenchido, o que possibilitava que cada projeto cultural ao final da inscrição estivesse praticamente pronto para submissão ao ministério.

A partir do segundo ano de uso, o sistema Salic Web recebeu novos complementos tecnológicos e novas facilidades para os produtores inscreverem seus projetos, tornando ainda mais fácil a formatação dos textos, inscrição de orçamentos e detalhes de ordem estrutural de um modo geral. Até o final da primeira gestão do Ministro Juca Ferreira e do governo Lula, dezenas de editais e novas medidas proporcionaram a inclusão e o acesso aos usos da Lei

de incentivo federal. Todavia, a população, bem como os ativos participantes da esfera político-cultural, ainda clamava por mais melhorias.

As experiências com a Lei Rouanet, assim como a abertura democrática de participação popular no âmbito ministerial através dos fóruns, conferências e encontros promovidos pelo ministério, mostraram a necessidade real da implantação de uma nova lei de incentivo à cultura atualizada e mais adequada às demandas socioculturais do Brasil no século XXI. Para isso, ainda no final da gestão Lula, o poder executivo criou um novo projeto de lei federal, ao implementar a Lei Procultura (PL 6722/2010) ainda em trâmites pelo senado, sem previsão de aprovação no momento²

Durante os anos de gestão Dilma Rousseff, a lei Rouanet sofreu poucas alterações efetivas. A instabilidade na pasta começou a ser refletida pela contínua mudança de ministros. A Ministra Ana de Hollanda permaneceu menos de dois anos no cargo e ficou marcada pela inserção das ideias da economia criativa e o desmonte do programa Cultura Viva. Já Marta Suplicy esteve focada na implantação do Vale Cultura, um mecanismo que pensa mais no produto final do que no que incentivo à produção. Porém, é relevante lembrar que foi no período da gestão Marta que o Sistema Nacional de Cultura esteve mais ativo e recebeu mais adesões de estados e municípios. A volta de Juca Ferreira ao MinC na segunda gestão de Dilma em 2015 não dispôs de tempo suficiente para fortalecer alguma ação específica.

Com a ruptura institucional sofrida com o Impeachment de Dilma, em abril de 2016, os trabalhos do Ministério da Cultura foram duramente afetados. Michel Temer fechou e reabriu o MinC com duas Medidas Provisórias no período de um mês. Foi feita uma reformulação administrativa em setembro de 2016 e uma nova Instrução Normativa (IN) é publicada em março de 2017 já no período no Ministro Roberto Freire. Uma nova instrução normativa foi publicada no final do ano de 2017, já na gestão do Ministro Sérgio de Sá Leitão, alterando diversos pontos da Lei Rouanet.

.....
2. Trâmites do atual projeto de Lei 6722/2010: Disponível em: < <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=465486> > .Acesso em: 10 de janeiro de 2017.

As novas medidas propostas na IN devem tornar a lei Rouanet ainda mais excludente e exclusiva aos grupos com maiores possibilidades de captação de recursos. A intenção de prevenir a concentração de recursos nos eixos Rio-SP não será suficiente para que isso aconteça pois na nova IN não foi pensado nenhum mecanismo para melhor distribuir os recursos.

A produção cultural e os projetos culturais: produzindo com responsabilidade

Boa parte dos filmes, peças de teatro, grandes festivais de música, exposições, etc., desde os anos 1990, são colocados à disposição da população por meio do uso de algum tipo de edital ou lei de incentivo fiscal que, na maioria das vezes, utiliza verba 100% pública, em constante diálogo com as empresas patrocinadoras. Essa união entre Estado e empresas, isto é, entre a esfera pública (estatal) e a privada (principalmente corporativa), é o que rege parte da produção cultural desenvolvida no Brasil nas últimas décadas e dá às leis de incentivo à cultura no Brasil um tom de economia liberal ainda mais forte, com boa parte dos projetos produzidos para a indústria cultural.

Se atentarmos ao período anterior ao Ministro Gilberto Gil, o Estado só incentivava a cultura de duas formas: via leis de incentivo para projetos com viés mais comercial ou de patrimônio histórico e museus. Com a introdução de novos mecanismos de incentivo à cultura, não apenas em plano federal, mas também nos estados e municípios, projetos de todos os tipos passaram a utilizar os benefícios do Estado, ainda que as verbas sejam pequenas e não alcancem toda a produção.

O projeto cultural, por ser um enunciado produzido em relação direta com as esferas política e cultural, tem seu diálogo direto na infraestrutura com a esfera econômica, que possibilita (ou não) sua materialização enquanto projeto concreto. Porém, esse diálogo com a esfera econômica só é possível por meio da constituição desses enunciados em relação harmônica com as outras esferas. Ao se relacionar com a esfera econômica dialoga ao mesmo tempo com a esfera

corporativa e publicitária, pois o patrocínio que fará com que o projeto saia do papel depende do diálogo entre agentes destas esferas. Além de atuarem na constituição da esfera e nas relações de produção internas e externas, as esferas geram uma influência recíproca deixando marcas na materialidade linguística dos enunciados concretos da esfera das políticas culturais e também na produção real destes projetos.

É preciso pensar também no gênero projeto cultural como uma prática social, pois reflete e refrata um enunciado concreto, e que deverá ser produzido em termos de produção cultural e social no país. Mesmo os projetos que não conseguem patrocínios devem ser considerados como um reflexo da produção cultural, pois se a ideia existe é bem provável que exista o artista, sua arte, suas concepções de cultura e uma produção de cultura concreta em torno dessa ideia. A produção cultural no Brasil não é feita apenas de projetos que utilizam leis de incentivo e editais. Ao contrário disso, boa parte dos projetos culturais realizados no país nunca teve acesso a esses mecanismos. Entretanto, é possível dizer que a lógica da construção de um projeto cultural através das leis de incentivo influenciou essa reorganização da produção cultural no Brasil. Mesmo aqueles projetos que não participam de leis de incentivo e editais acabam por utilizar, em boa parte dos casos, a ferramenta projeto cultural, com formatos e estruturas relativamente estáveis, para “tocar” seus processos artísticos.

O projeto cultural é a base de desenvolvimento de uma ideia de um grupo artístico ou de um produtor cultural. Seja de caráter artístico, de culturas tradicionais, ou mesmo voltado ao patrimônio, o projeto cultural reflete e refrata a produção cultural brasileira a ser desenvolvida de forma organizada antecipadamente. Seja num formato estabelecido por mecanismos dos órgãos governamentais ou não, os projetos culturais passam a ter uma nova organização de produção a partir dos anos 1990 por conta das influências da esfera estatal como vimos no tópico anterior.

Para iniciar a criação de um projeto é essencial a compreensão do que é a produção cultural, como ela se projeta no cenário atual e como é seu desenvolvimento. A cultura, como conceito complexo, está prevista em diversos

documentos mundiais como direito estabelecido. Um desses documentos é a Constituição Federal de 1988, que prevê em diversos artigos, a cultura como direito social do cidadão e das comunidades.

A organização cultural do país, como vimos anteriormente, desde os anos 1990, está baseada em legislações que preveem o apoio a projetos culturais que pleiteiam a utilização de mecanismos de mecenato, editais, prêmios, etc. Porém, ainda mais importante do que a compreensão do uso dessas ferramentas é a compreensão da execução organizada desses projetos, visando sempre uma ação cultural feita de forma ética para com o público e a mediação entre o artista e a sociedade.

Ao produtor cultural, é possível dizer que, cabe a produção e organização de unidades da cultura. Essa intermediação da unidade estética produzida e o público / sociedade deverá apresentar um projeto bem estruturado, pensado de forma responsável. Este projeto cultural deverá conter partes essenciais, que, durante sua execução, organizarão as etapas de seu desenvolvimento: pré-produção, produção e pós-produção. É essencial ao produtor que este conheça profundamente seu produto cultural. O produtor cultural não é apenas aquele que cria o projeto. Ele também planeja, desenvolve, formata, escreve, executa, produz, finaliza e responde pelo projeto.

Para que tudo seja estruturado é necessário a este produtor que entenda das áreas: produção, técnica, administrativa, executiva, financeira, contábil, legislativa, artística, divulgação, segurança, jurídica, burocrática, etc. Em tempos de poucas verbas no setor cultural, o produtor cultural é aquele que faz boa parte do que pensa em seu projeto, em alguns casos ele também é o artista do projeto.

Os produtores culturais:

(...) são aqueles que expressam ideias, valores, atitudes e criatividade artística e que oferecem entretenimento, informação ou análise sobre o presente, o passado, quer tenham origem popular, se tratem de produtos massivos ou circulem por público mais limitado. (COELHO, 2012, p. 338).

O projeto cultural, independente da linguagem artístico-cultural, é composto de uma série de detalhes que ocorrem desde seu planejamento até seu encerramento. O bom projeto é aquele que desde sua idealização é pensado com todas as suas partes em coesão artística e cultural, mas, também, entendendo a necessidade de inserir os pressupostos éticos da relação deste com todos os envolvidos e com a sociedade.

Para o planejamento e desenvolvimento do projeto é necessário que o produtor cultural pense em diversos pontos para sua melhor execução:

- O que é o projeto? Este é o início da criação e do planejamento. Aqui tratamos do conceito e objetivo geral da proposta. Qual é o produto final do projeto pretendido. Se este é um documentário, um espetáculo de dança, uma roda de samba, uma exposição sobre a questão quilombola, etc., terá suas especificidades de criação e produção. Neste ponto são criadas e desenhadas as considerações estéticas e o diferencial enquanto unidade cultural;
- Como é? Ao propor um projeto cultural devemos pensar o formato esqueleto do projeto. Quantos dias, quais artistas, quantos espaços, qual equipe, e como será seu desenvolvimento enquanto unidade cultural. O “como” está relacionado à forma do conteúdo deste projeto. Isso influenciará diretamente em seu orçamento;
- Quando e onde? Os locais e as datas definem não apenas o acontecimento, mas principalmente o cronograma de pré-produção, produção e finalização do projeto. Reflexões acerca de melhores datas e espaços devem levar em conta diversos fatores: estações do ano, relações do projeto com sua cidade / comunidade, cronograma de editais e leis de incentivo, relações com outras propostas realizadas no mesmo período, etc.;
- Com quem é? Quais artistas serão apresentados. Qual equipe será necessária dependendo da intenção e do porte do projeto. Na maioria dos casos a definição dos artistas e da produção cultural é o que motiva a realização de um projeto. Entretanto, a realização de projetos com maior

quantidade de artistas em mostras, festivais, exposições, etc., pede ao produtor cultural uma lógica de produção muito diferente de um projeto voltado a um artista ou a um grupo específico. A equipe do projeto também é um fator de suma importância em sua execução. Uma boa equipe que trabalha em harmonia faz a diferença numa produção;

- Para quem é? O público deveria ser um dos pontos mais importante de um projeto. Não apenas pelo fator de ampliação do acesso, mas principalmente porque a cultura tem a necessidade de se relacionar com a sociedade para sua legitimação e fortalecimento. O ideal é que um projeto atinja o maior número de pessoas quanto possível, de todos os tipos, com a maior diversidade. Todavia, boa parte dos projetos sempre terá um público natural, que tem interesse no que será apresentado e um não-público, que pode ser entendido aqui como aquelas pessoas que normalmente não buscariam este tipo de atividade. Ambos devem ser pensados no planejamento de um processo. Deste modo, será possível ampliar o escopo e proporcionar o amplo acesso de pessoas em toda a diversidade;

- Por que é? O motivo de realização de um projeto pode ser pensado não apenas por uma justificativa histórica, ou mesmo de utilidade. A arte e a cultura podem ser pensadas como um fim em si mesmas, porém é essencial que estes processos pensem também sua função social e transformadora. Com o advento da obrigatoriedade das contrapartidas sociais a partir da metade dos anos 2000, torna-se ainda mais relevante a compreensão de que um projeto cultural deve prever sua função social na esfera da produção cultural brasileira;

- Como as pessoas ficarão sabendo que estou produzindo? A divulgação de um projeto pode ser pensada de diversas formas. O público pretendido, o tipo de projeto, a linguagem cultural, influenciam diretamente no tipo de divulgação a ser feita;

- O que se precisa? A logística, principalmente no caso de projetos com itinerâncias, os equipamentos técnicos (som, luz, etc.), e os fornecedores da estrutura prevista para a realização da ação devem ser considerados

e conhecidos desde o início do processo. Qualquer problema neste item pode gerar grandes problemas durante o desenvolvimento da proposta, pois incide diretamente na qualidade de uma proposta no momento de sua exposição ao público.

- Para quando se precisa? O cronograma é uma ferramenta que auxilia o produtor cultural a planejar e desenvolver o projeto sem atropelos. Um cronograma bem pensado e com detalhamento deve ser prioridade para uma boa execução. É possível pensar o cronograma em meses, semanas ou até em dias, dividindo funções de produção, caso um detalhamento maior seja necessário.

- Quanto e quando custa? Valor total e valores de custos. O orçamento de um projeto é uma das partes mais importantes para seu desenvolvimento. É necessário ter ciência dos custos e de formas de otimização de recursos. Principalmente quando do uso de verbas públicas, o orçamento deve ser pensado de modo a não gastar mais do que o necessário. É essencial prever bons cachês aos artistas e técnicos. Todos os itens necessários à realização do projeto deverão ser contemplados no orçamento, desde itens relativos ao artístico, até itens relativos à sua administração. O orçamento está diretamente ligado ao produto cultural e ao seu cronograma de execução.

- Quanto e quando tenho? A previsão da captação dos recursos seja por meio de edital, lei de incentivo, ou mesmo patrocínio direto deve ser pensada em relação a diversos fatores. A maior dificuldade aos produtores no Brasil é conseguir recursos para o desenvolvimento de seu projeto. Ainda que os mecanismos de incentivo à cultura sejam uma forma de obter recursos, as verbas são escassas e não conseguem apoiar todos os projetos em desenvolvimento. É extremamente necessário ao produtor que este se planeje com muita antecedência e comece a busca por recursos assim que começar a pensar seu projeto.

- Onde posso obter recursos? Não adianta apenas aprovar um projeto numa lei de incentivo se o produtor não conhece os caminhos mais fáceis

para a busca por recursos. A captação de recursos demanda o acesso ao mercado de marketing cultural e conhecimento das ferramentas de vendas de projetos. Esses processos, em muitos casos são desenvolvidos por captadores de recursos contratados para o serviço. A busca de verbas em editais também pode ser um caminho. Pesquisar os editais de órgãos públicos e empresas privadas com antecedência pode auxiliar o produtor a se programar e pensar em possibilidades diversas.

- Quais serviços e materiais posso obter gratuitamente e quanto custariam caso tivesse que pagar? As parcerias e permutas podem ser um meio ao produtor cultural de reduzir a necessidade de captação de recursos a seu projeto. O valor agregado de cada projeto pode atrair parceiros que poderão não apenas contribuir ao processo com verbas, mas também com produtos e serviços. Os projetos culturais têm valor agregado, pois apresentam um fator que pode interessar aos parceiros: o público. Buscar empresas que tem relação direta com o público de seus projetos pode facilitar o diálogo e a realização efetiva das parcerias.

- Como posso otimizar recursos no projeto? As verbas podem e devem ser utilizadas de forma criativa e otimizada. Pensar de forma econômica é sempre a melhor forma de conseguir multiplicar as ações previstas num processo cultural. Criar produtos em seu projeto também é uma forma de gerar e otimizar recursos para sua execução.

- Como avaliar? Após a realização do projeto é necessário pensar nos resultados quantitativos e qualitativos do que foi realizado. Porém, essas ferramentas de mensuração de resultados devem ser planejadas junto ao desenvolvimento e à criação do projeto. Quantidade e tipo de público, resultados de mídia espontânea, interação em mídias sociais, etc., são fatores que podem inclusive contribuir na venda de outros projetos do mesmo proponente no futuro.

- Quanto é o que quero ganhar com o projeto? O produtor que atua de forma ética não realiza o projeto apenas por realização pessoal, artística ou por dinheiro. Outros valores agregados estão inseridos no processo. O

fortalecimento da carreira profissional, a divulgação de um determinado artista, um apoio a uma causa social, a consolidação de uma produtora no mercado da cultura, o fortalecimento de determinada cena artística, etc. podem ser fatores de valor a serem pensados desde o planejamento.

- É possível ser realizado com minha experiência? Alguns produtores culturais costumam pensar grande demais para sua capacidade de produção. Nem sempre isso é uma boa prática ética. É essencial ao produtor que tenha ampla consciência de que, em produção cultural, menos é mais. Não é o tamanho de um projeto que dará valor ao que está sendo produzido e sim sua boa realização. Um produtor iniciante deve começar com projetos de menor porte. Os grandes projetos demandam uma vasta experiência. E a equipe contratada também deve corresponder à complexidade e ao tamanho do projeto.

Para o pleno desenvolvimento do projeto ainda é necessário ao produtor cultural que esteja atento a pontos que influenciam diretamente em sua boa realização nos dias de evento. Os pequenos detalhes da execução são importantes, pois é neste momento em que a proposta entra em contato com o público. É essencial ao produtor cultural que leve em consideração alguns pontos para a realização de um bom projeto:

- Analisar antecipadamente o espaço onde acontecerá o projeto (salas, metragens, segurança, acesso, acessibilidade, entorno, eletricidade, etc.). A visita técnica é um dos momentos mais importantes de um projeto. Conhecer o espaço, seus horários, seus funcionários, suas regras é função do produtor e deve estar previsto com antecedência à contratação de outros fornecedores. Não é recomendado fechar um contrato com um espaço antes de conferir se de fato, em termos técnicos, o espaço tem os requisitos mínimos para a realização da proposta.
- Os horários de trabalho de cada membro da equipe devem ser definidos de acordo com as demandas do projeto, porém esse planejamento não deve sobrecarregar ninguém. Uma boa equipe trabalha o tempo suficiente

para sua execução, mas dentro das possibilidades de cada pessoa e de acordo com a legislação trabalhista.

- As funções efetivas de cada membro da equipe devem estar definidas desde o início e serem conhecidas por todos que juntos desenvolvem o projeto. Isso poderá evitar problemas de ações não ou mal realizadas ou mesmo sobrecarregar determinados técnicos com muitas funções.

- O produtor deve estar atento à necessidade de algum tipo de burocracia extra para o projeto, como as autorizações de órgãos públicos, sindicatos e autarquias: Ecad, SBAT, Sated, OMB, etc. Estas burocracias deverão ser obtidas e resolvidas com o máximo de antecedência, pois alguns desses órgãos são morosos em suas tramitações de liberações de documentos. Para projetos de música, as liberações de Ecad e OMB devem ser previstas. No caso de projetos de teatro, em boa parte dos casos, são necessárias autorizações do SBAT e Sated.

- A legislação de equipamentos culturais e artísticos, dependendo do tamanho do evento, pede que sejam contratados seguranças, bombeiros e ambulância para emergências. Principalmente em projetos com porte médio e grande, a obrigatoriedade deve ser consultada. A legislação sobre esses pontos é diferente em cada cidade.

- Em caso de eventos realizados em espaços abertos (ruas, praças, etc.) pode haver a necessidade da locação de banheiros químicos para o público. Esta ação é recomendada principalmente em projetos que tenham a previsão de um público superior a 500 pessoas.

- Se o projeto busca também o público infantil, é muito importante a previsão de um espaço específico para assistência a necessidades especiais dos pequenos. Fraldários, espaços para preparação de alimentos, monitorias especializadas devem estar elencadas no projeto.

- A mobilidade até o espaço onde o projeto será realizado também é um ponto importante. É necessário verificar se o espaço tem estacionamento ou se tem estacionamentos próximos. Qual é o oferecimento de transporte

público ao local. Se o espaço conta com bicicletário. Um mapa para chegar ao espaço pode acompanhar a divulgação do projeto.

- Posso contar com o público do espaço? Além do público que o projeto deve atrair, é necessário verificar se o espaço escolhido para a realização do projeto tem um público fiel que poderá ser acolhido, e se este público do espaço dialoga bem com o público do seu projeto.

- Tenho alguém específico em minha equipe que cuidará dos contratos com artistas e técnicos? Como serão feitos os contratos? O produtor poderá contar com uma assessoria jurídica ou um assistente de produção para o preenchimento das minutas modelo e envio para as partes interessadas. Os contratos com a equipe de produção, artistas e técnicos são sempre uma garantia de um melhor relacionamento na condução do projeto e trazem ao produtor maior confiança de seus contratados.

- Como serão feitos os pagamentos? É necessário que os prazos de pagamentos estejam bem definidos e sejam realizados nas datas estabelecidas. As burocracias relativas à documentação, notas fiscais, tributos etc., devem ser organizadas por um profissional com experiência em assuntos administrativos. Com relação aos pagamentos, é usual ter disponível uma “caixinha de produção” para pequenas despesas imprevistas.

- Se o projeto prevê artistas estrangeiros é importante que os vistos de entrada e trabalho no país estejam de acordo com a legislação e sejam obtidos com antecedência.

- Como serão os horários do projeto? Os horários de ensaios (esporádicos e ensaio geral) devem estar em acordo com o espaço e os artistas envolvidos no processo. Devem ser pensados em relação ao cronograma. O horário de abertura do espaço ao público deve constar da divulgação do evento e é importante que seja cumprido conforme estabelecido. Os horários de passagem de som e luz devem estar de acordo com o horário do espetáculo e das possibilidades oferecidas pelo espaço.

- E a parte técnica? O produtor que cuidará da parte técnica deverá ter em mãos com antecedência os Riders de som e luz, bem como os mapas de palco em marcações designadas para cada espetáculo. As marcações, cortinas, extensão do palco, coxias devem ser vistoriadas e organizadas com antecedência e conhecidas por artistas e técnicos.
- É importante definir com antecedência quais pessoas tem acesso aos camarins. O tamanho do camarim influencia na boa execução do projeto. O ideal é que tenha tamanho mínimo suficiente para acomodar equipamentos, figurinos e principalmente para o conforto dos artistas e técnicos.
- Credenciamento de imprensa deverá ser definido com antecedência pela produção em consenso com a assessoria de imprensa.
- A administração do lixo produzido é uma preocupação que todo produtor deve ter em tempos de cuidados essenciais ao meio ambiente. O ideal é que o espaço tenha lixos espalhados por todo o local. Entretanto, devem-se buscar estratégias para que o mínimo de lixo seja produzido pelo público e pelos participantes do projeto.
- O espaço onde acontecerá o projeto deverá estar sinalizado com orientações que facilitem a localização e organização do público e as atividades realizadas. Principalmente em projetos de médio e grande porte, a sinalização deve também pensar nas questões de segurança do público.

Além das medidas técnicas para a realização de um bom projeto, é fator de suma importância que o produtor cultural compreenda sua ação de forma ética. A boa produção cultural ética deve prever a responsabilidade social, ambiental e cultural. É necessário pensar na responsabilidade com o artista. Bons cachês, boa estrutura, cumprimento do que está previsto em contrato são medidas básicas para o respeito com o artista. A relação entre o produtor e o artista é uma relação de trabalho.

É também fator ético a responsabilidade do artista com o público. Para isso, é relevante realizar o evento sem atraso, e apresentar uma proposta artístico cultural que respeite o público presente. A responsabilidade da produção com o público se configura por meio de uma boa estrutura, segurança, tranquilidade. Evitar superlotações e grandes filas amplia o conforto e o respeito a diversidades. É essencial nessa relação da produção com o público entregar o “produto” conforme prometido.

A responsabilidade do público com o artista e produção também deve ser levada em conta. O público deve entender que tem papel importante na organização e realização de um projeto.

A responsabilidade ambiental com a destinação de resíduos, geração de ruídos, poluição, (não) destruição de natureza, etc., devem ser pensadas pelo produtor cultural como parte essencial do projeto. E por fim, mas não menos importante, pensar a responsabilidade social do projeto como processo transformador. A proposta deve prever o amplo acesso, a diversidade de público, a acessibilidade e agir como contrapartida à população e à cidade.

O produtor / gestor é um mediador. Deve buscar mediar relações e ações na esfera cultural de modo ético. O produtor faz a mediação entre: público, artistas, técnicos, órgãos públicos, Estado, e todos os demais envolvidos. Deve resolver problemas imprevisíveis de forma organizada, técnica e pacífica, de modo a transformar problemas em meros casos “resolvíveis” e passageiros. É sua responsabilidade tomar decisões de modo ético e sensato, levando em conta sempre o melhor para todos, resolvendo conflitos, estabilizando processos tumultuados. É sempre ético o que pensa no bem comum de todos.

O produtor cultural que atua de forma ética deve compreender que um projeto pode (e deve) ter diversos tipos de públicos e deve agir para que todos tenham os mesmos direitos, deveres e saberes. Jamais deve agir de forma preconceituosa e deve zelar para que nenhum tipo de preconceito ocorra durante o projeto. É dever do produtor saber gerir qualquer crise de produção que houver com rapidez, sensatez e ética. Tratar bem sua equipe e seus artistas, independente de hierarquia, bem como mediar relações conflituosas

durante a produção, assim todos terão prazer em trabalhar juntos. É essencial lembrar sempre que os artistas e sua equipe são pessoas que tem necessidades, doenças, problemas pessoais e quem nem sempre estão dispostas a todo momento da mesma forma. E na dificuldade sempre buscar meios para uma boa convivência.

O produtor cultural é antes de tudo um mediador que possibilita a realização de uma ação cultural em uma dada comunidade. Cabe a ele realizar essa proposta cultural de modo a integrar a todos os envolvidos com responsabilidade e respeito a toda a diversidade cultural do país.

Referências

ARISTÓTELES. *Ética à Nicômaco*. Brasília: EdUNB, 1985.

BAKHTIN, Mikhail. Gêneros do discurso. In: *Estética da criação verbal*. São Paulo: Martins Fontes, 2010a.

_____. *Para uma filosofia do ato responsável*. São Carlos: Pedro & João Editores, 2010b [1920-24].

BARBOSA, Ana Mae; COUTINHO, Rejane Galvão. (orgs) *Arte / educação como mediação cultural e social*. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

BOULAY, Marinilda B.. *Guia do mercado brasileiro de música 2008 2009*. São Paulo: Imprensa oficial, 2008.

COELHO, Teixeira. *Dicionário crítico de política cultural: cultura e imaginário*. 2ed. São Paulo: Iluminuras, 2012.

NATALE, Edson; OLIVIERI, Cristiane. *Guia brasileiro de produção cultural 2013 - 2014*. São Paulo: SESC, 2013.

QUEIROZ, Inti A. Projeto cultural: as especificidades de um novo gênero do discurso. 199f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, São Paulo, 2014.

RUBIM, Linda. Produção cultural. In: _____. *Organização e produção da cultura*. Salvador: EDUFBA; FACOM/Cult, 2005.

SMIERS, Joost. Artes sob pressão. *Promovendo a diversidade cultural na era da globalização*. Trad. Adelina França. São Paulo: Escrituras editora, Instituto Pensarte, 2006.

Gestão de comunicação em produção cultural: reflexões sobre a prática

Carlos Vinícius Pereira Lacerda¹

1. Introdução

A produção cultural tem ficado cada vez mais complexa nos últimos anos, especificamente no âmbito prática. Os diversos aparatos de financiamento surgidos nas últimas décadas na conjuntura brasileira, como as Leis de Incentivo à Cultura e o *crowdfunding*; a ampliação dos meios de comunicação, que contam com diversos sites de redes sociais, como Facebook, Spotify, Youtube, para citar apenas alguns; os modelos de trabalho diversificados e as plataformas diversas para o gerenciamento de equipe são apenas alguns dos exemplos que

1. Jornalista e gestor de comunicação cultural, mestre em Comunicação Social pela PUC-Minas, e gestor de comunicação do Savassi Festival (www.savssafestival.com.br) e do Café com Letras (www.cafecomletras.com.br). Integrante do grupo Observatório da Diversidade Cultural. E-mail: vinnielacerda@gmail.com.

se deslocam a todo momento convocando o produtor cultural responsável pela comunicação a sempre estar atento e atualizado.

Considerando esse contexto, a figura do profissional de gestão de comunicação torna-se cada vez mais importante para que o evento de caráter cultural, seja ele situado na área de música, teatro, circo etc., seja bem-sucedido. Esse profissional, como veremos com mais detalhes adiante, é aquele responsável por orquestrar, arquitetar e supervisionar todos os procedimentos comunicacionais oficiais de um evento cultural que envolvam relacionamento com público, com a equipe interna, com os patrocinadores e com os artistas.

Usualmente, a presença deste profissional acontece em eventos culturais de grande porte, que apresentam necessidades que justifiquem a presença dele e que contam com recursos financeiros para contratá-lo. No entanto, há uma demanda geral crescente por sua presença. O cenário atual, como apontado no primeiro parágrafo, vem exigindo a presença de um gestor de comunicação para garantir transparência e eficácia nos processos comunicativos de um evento cultural.

Em casos que este gestor não está presente, suas funções são desmembradas e partilhadas para outros integrantes da equipe, principalmente para o coordenador geral e o produtor executivo. Seja qual for o caso, é certo que funções comunicativas devem ser realizadas e este artigo foi pensado e elaborado como forma de contribuir para realização dessas tarefas. O texto abordará conceitos, assuntos e situações para a execução de um evento, considerando ações necessárias para cada fase de produção, sugestões para relacionamento com equipe, com patrocinadores e com artistas.

Ressaltamos também que propostas aqui apresentadas inserem-se dentro de perspectiva prática para o desempenho de um gestor de comunicação nas etapas de pré-produção, produção e pós-produção. Os procedimentos foram cartografados com base na experiência de cinco anos do autor como gestor de comunicação um evento cultural de *jazz* de escala nacional e internacional, portanto as referências utilizadas e até mesmo verbetes, como festival e evento, aparecerão com frequência. Além disso, o texto assumiu uma forma e conteúdo

que possivelmente fará mais sentido para leituras que já tenham alguma experiência na área cultural.

A ideia fundamental, no entanto, é apresentar possibilidades que podem e devem ser adaptadas para a realização de um evento cultural. Em nenhum momento, houve a intenção de sugerir fórmulas definitivas ou fechadas em relação à gestão, pelo contrário. Como dito acima, o setor vive em deslocamento e acreditamos que sua prática deva acompanhar os movimentos oriundos da sociedade, das políticas públicas, das tecnologias em geral e demais setores - inclusive a experiência pessoal de cada profissional - que exercem influência no modo de produção cultural.

2. Importantes áreas de conhecimento para um gestor de comunicação

Antes de adentrarmos as funções do gestor de comunicação, é importante lembrar que este especialista deve entender algumas áreas de conhecimento que contribuirão tanto para execução de suas tarefas quanto para a formulação de um planejamento estratégico condizente com a realidade. Elencamos, abaixo, as principais delas com breve explanações e contextualizações que justificam o porquê de conhecê-las a fundo.

2.1. Formas de Financiamento de Projetos Culturais

Atrações culturais precisam de recursos financeiros para acontecerem. Embora isso possa parecer óbvio, o gestor de comunicação precisa estar atento a este fato e também conhecer os caminhos que o financiamento percorreu para pensar no planejamento estratégico. Dessa forma, entenderá melhor as entregas aos patrocinadores, parceiros, órgãos públicos e até mesmo a melhor forma de contratar fornecedores. Em se tratando de eventos culturais, podemos citar que as Leis de Incentivo à Cultura, os editais, patrocínio direto, o *crowdfunding* e as parcerias são os meios que todo gestor deve conhecer.

No Brasil, nota-se um crescimento de Leis da Incentivo à Cultura que possibilita que produtores, instituições, ONGs e afins captem recursos de empresas privadas para financiar o projeto em troca de renúncia fiscal para essas empresas. As leis contemplam projetos escolhidos via edital público e podem ser federais, estaduais ou municipais, tendo uma delas particularidades que devem ser sempre consideradas.

Há também os editais públicos que contemplam, via aporte direto, projetos escolhidos. Esses editais podem ser de órgãos públicos ou não e garantem ao proponente a tranquilidade de não ter que procurar empresas que queiram investir o dinheiro via lei de incentivo fiscal. O lado negativo é que os valores são substancialmente menores quando comparados aos viabilizados pelas leis de incentivo.

Menos comum a projetos de grande porte, o *crowdfunding* tornou-se popular. Resumidamente, trata-se de financiamento coletivo via website especializado por meio de doações, cujos valores, usualmente, são pré-estabelecidos pelo proponente. Em troca, os responsáveis pelos projetos oferecerem gratificações (caso o valor que viabilize o projeto seja alcançado). Caso contrário, os valores são devolvidos. Há também o patrocínio direto, em uma empresa ou mesmo pessoa física, realiza o patrocínio diretamente sem governos ou editais para mediar a relação. Algo cada vez mais raro.

Menos substanciais, mas muito importantes, são as parcerias. Grosseiramente, as parcerias não são efetivadas por um apoio financeiro direto, como acontece com os patrocínios. Nesses casos, a troca passa por outros caminhos. O parceiro oferece algo e o evento, por sua vez, oferece algo em troca. Esse processo é comumente chamado de permuta e permite que vários projetos sejam viabilizados. É comum, por exemplo, estabelecer parcerias com hotéis, restaurantes e instituições públicas, como museus, teatros e empresas cujos serviços sejam relevantes para o evento.

2.2. Design

Outra área de responsabilidade do gestor de comunicação é o design, ou seja, a identidade visual de todo material gráfico relacionado ao evento. Geralmente, a base para a identidade visual é um logotipo (interessante ressaltar que a palavra logomarca é uma expressão redundante e, por isso, desaconselhada de ser utilizada em comunicação formal relacionada ao evento) e, dele, são originadas outras peças como flyer, webflyers, folders, cartaz e afins.

A identidade deve ser construída de maneira a ser bela esteticamente e funcional. Isso significa que peças gráficas e demais produtos promocionais devem comunicar o almejado pelo evento. Se, por exemplo, a data é principal objetivo do cartaz, ou seja, essa peça tem que função de comunicar o período de realização, é preciso avaliar se a peça põe em destaque essa informação. Lembrando que estar em destaque não significa, necessariamente, que a informação estará maior ou em negrito. Existem várias formas de destacar uma informação e cabe ao gestor avaliar se elas foram aplicadas adequadamente.

Ao avaliar peças gráficas, o gestor de comunicação deve também analisar a aplicação dos logos de patrocinadores e parceiros. Em breve, falaremos mais especificamente, deste assunto, mas vale ressaltar aqui que cada logo (usualmente) é acompanhado de um manual de aplicação que contém regras para aquela marca. O designer responsável pela criação da peça, ao lado do gestor de comunicação, deve estar atento a todas as particularidades e criar uma cartela com logos que obedeça a todos os critérios. Pode ser um processo longo, quase um quebra-cabeça, mas que merece bastante atenção.

2.3. Assessoria de Imprensa

Antigamente, pensar em comunicação de um evento estava essencialmente atrelado à contratação de uma empresa de assessoria de imprensa, empresa responsável por levar até mídias tradicionais de imprensa, como jornais impressos, TV e rádio, informações sobre o evento cultural, por

meio de um release, press kit e visitas a redações. Além disso, a empresa também era responsável por fazer o famoso *follow-up* (ligação para os jornalistas para perguntar se haviam recebido o e-mail com a pauta e, ao longo da conversa, tentar criar interesse no jornalista), atender às demandas dos jornalistas, agendar entrevistas com artistas e, em alguns casos, apresentar o conjunto de matérias publicadas, o famoso *clipping*.

Com a diversificação das formas de comunicação contemporânea, o papel do assessor de imprensa ainda continua relevante, porém ele também se diversificou. Além das atribuições apontadas, é comum que assessoria contribua com a preparação da principal fonte do evento, o porta-voz, para entrevistas; entre em contato com blogueiros e influenciadores digitais como forma de potencializar a divulgação do evento e, em alguns casos, até assumam as redes sociais digitais do evento. Mas cada caso é um caso e, portanto, é sempre importante acordar as funções que serão desempenhadas no ato da contratação.

Um bom assessor ou assessora estará realmente a par de todas as particularidades do evento e em busca de informações que possa acarretar em novas pautas e mais divulgação. Por exemplo, se está realizando a divulgação de uma peça de teatro que aborda questões sobre HIV, talvez seja um bom caminho entrar em contato com ONGs e demais instituições relacionadas à doença. Esse é um exemplo rasteiro com fundamento de ilustração. Todos os casos em relação a divulgação envolvem particularidades que devem ser analisadas pelo assessor e pelo gestor de comunicação, sendo este último o responsável por decidir o caminho a seguir.

2.4. Audiovisual (fotografia e vídeo)

O registro do evento é também parte do escopo de responsabilidades de um gestor de comunicação. Comumente, o registro é realizado por meio de fotografias e vídeos, podendo se estender também para área textual (quando alguém escreve sobre o espetáculo e o texto é publicado em um canal oficial, como site, blog ou Facebook do evento) ou transmissão ao vivo pela internet do espetáculo.

É importante que, antes do evento, os profissionais das equipes responsáveis pelo registro sejam instruídos a fazer o registro de acordo com as necessidades particulares do evento. É preciso considerar, por exemplo, que todos as peças gráficas pagas via Lei de Incentivo à Cultura, acesso para pessoas com mobilidade reduzida bem como demais entregas prometidas à patrocinadores e imagens para um documento pós-venda não fujam das lentes desses profissionais.

De acordo com o tamanho do evento, a quantidade de profissionais maior grande e, portanto, merece atenção especial. Não deixe para contratá-los de última hora, faça uma pesquisa minuciosa, peça orçamentos e negocie. Nessa área, há uma tendência em se manter o mesmo profissional (quando, obviamente, o trabalho dá certo por várias edições). Isso é bom, porém deve-se ficar atento a possibilidade de acomodação tanto do setor em relação ao trabalho quando do profissional em relação ao evento. Ambos devem sempre conversar profundamente sobre os objetivos da coberta e seguirem as instruções para não correr o risco de perdas de imagens ou repetições.

2.5. Contabilidade

É comum que a gestão contábil-financeira de produções culturais seja realizada por uma empresa ou pessoa física especializada. A área envolve conhecimento específicos que merecem todo cuidado pois, uma vez mal feito, pode acarretar em ônus posteriores aos cofres do projeto.

As empresas, em geral, oferecem os seguintes serviços: contabilidade fiscal (que envolve gestão de notas fiscais, geração de guias de recolhimento de impostos), realização de prestação de contas, controle de conta bancária e relatórios. Cada contratação é diferente e, portanto, os serviços cambiam de acordo com necessidades e possibilidades do evento cultural.

Mesmo com o acompanhamento de uma empresa especializada, o gestor de comunicação deve entender os procedimentos em torno da área financeira. Dessa maneira, ele conseguirá entender melhor os limites e possibilidades em

relação à contratação, pagamentos, recebimentos de nota fiscal e recolhimento de impostos de seus próprios fornecedores e orçamento geral de divulgação.

A proximidade com o campo permite também que entenda como ocorre o pagamento para os materiais necessários para execução de seu trabalho de acordo com cada tipo de fornecedor. Ao contratar um assessor de imprensa, por exemplo, ele precisará de uma nota fiscal em relação ao serviço prestado. Muitos profissionais da área de comunicação, no entanto, não possuem um CPNJ, nem mesmo MEI, e acabam conseguindo notas de empresas e ONGs especializadas na emissão de notas fiscal. Nesse caso, cabe ao gestor de comunicação comunicar ao fornecedor a possibilidade de recebimento deste tipo de nota fiscal ou não.

A situação descrita pode parecer pequena, até mesmo um detalhe diante da produção de um evento de médio ou grande porte. No entanto, previne que a boa relação com fornecedor permaneça além de gerar menos problemas no período de pós-produção.

2.6. Ferramentas de Gestão

Se você digitar “ferramentas de comunicação para eventos” ou algo similar em algum buscador online, encontrará dezenas de links com milhares de sugestão de ouro e outras dezenas de aplicativos criados para ajudar o gestor a organizar seu trabalho e sua equipe, comunicar de forma eficiência e tudo aquilo necessário para a execução do trabalho. É bem tentador.

Em meio a leitura você com certeza se dará com várias sugestões de plataformas de gestão online. Há algumas muito avançadas e complexas, desenvolvidas para grandes corporações e vendidas a preços altos. A não ser que você tenha muito interesse e tempo, não perca tempo pesquisando ou experimentado essas. Vá logo para aquelas que interessam devido acessibilidade e usabilidade.

Duas opções focadas em gestão de projetos, por exemplo, são o *Runrun*. *it* e o *Trello*. Ambas têm versões gratuitas e diversas maneiras de contribuir para a realização de seu projeto. Outro bastante conhecido é o *Slack* (que

possui integração com *Trello*), cujo foco é melhorar a comunicação interna de integrantes de empresas diminuindo a troca de e-mails. É uma espécie de chat, porém com funcionalidade voltadas para gestão.

O conjunto de aplicativos do Google, porém, é o que mais chama atenção para projetos culturais devido a gratuidade (pelo menos em relação a funcionalidade, espaço em nuvem extra são cobrados) e popularidade. O Gmail (e-mail), Drive (armazenamento de arquivos) e Agenda e GDocuments (similares ao Word, Excel e Power Point) oferecem uma gama de oportunidades de gerenciamento que, embora menos avançados e direcionados, do que os citados no parágrafo anteriores, são bastante funcionais.

A ideia aqui, no entanto, é menos de apresentação ou de indicação de ferramentas, mas a de que o gestor de comunicação deve conhecer não só as plataformas, mas também técnicas que contribuam com a comunicação interna da equipe. E, talvez mais importante com isso, sensibilidade para escolher aquele mais pertinente com o projeto e com os membros da equipe.

3. Planejamento estratégico de comunicação para eventos culturais

Assim como toda área de produção cultural, o planejamento é importante para a realização de evento. Planejar significa, nesse contexto, gerenciar as tarefas de maneira que sejam realizadas até findarem datas que possibilitem o cumprimento do objetivo. Na teoria pode parecer algo prático ou até mesmo simples, contudo os imprevistos que envolvem a produção cultural e as dificuldades financeiras, que limitam a contratação de pessoal, transformam a situação em um campo de armadilhas.

Na teoria, é preciso se precaver elencando todas as tarefas que envolvem riscos e aqueles com menor possibilidade. Na prática, é preciso se organizar, realizar as tarefas e se preparar para os desvios que podem acontecer.

Como este artigo versa sobre práticas, serão discutidas estratégias que podem contribuir com a realização das tarefas. Para começar, vamos nos concentrar na fase de pré-produção, estágio no qual o gestor de comunicação

deve ter mais dedicação e atenção, pois é nesse momento que seu trabalho será testado. Afinal de contas, um evento para ter público precisa ter boa divulgação feita com antecedência e para isso o material de divulgação deve estar pronto com mais antecedência ainda. E, para o material ficar pronto com mais antecedência ainda, é preciso que o profissional já esteja contratado e, para contratá-lo, é preciso antes escolhê-lo.

A corrente acima, embora sutilmente enfadonha, ilustram elos os quais devem ter atenção do gestor de comunicação. Mas esse só foi um exemplo. O mesmo acontece com assessoria de imprensa, redes sociais, relacionamento com patrocinadores, artistas, produção itens promocionais etc.

Passado esse pequeno terrorismo, concentremo-nos no planejamento.

3.1. Crie um documento de gestão de comunicação

Este arquivo deve conter todas as informações que você precisa saber para entender o progresso de suas metas. Um arquivo no *Google Spreasheet* (versão similar, porém online, do *Excel*) é bastante aconselhável por permitir fácil processamento de números, textos e criação de abas.

O compartilhamento do documento com o restante da equipe (compartilhe versão editável para outros gestores e coordenador e a versão apenas para leitura para fornecedores e equipe, quando necessário) garante uma gestão colaborativa, mais profícua e mais avessa a possíveis esquecimentos.

Eis o conteúdo que sugerimos que o documento tenha para contemplar o trabalho do gestor a ser realizado.

3.1.1. Cronograma

Fazer isso vai levar tempo e possivelmente ele não será cumprido – afinal muitas coisas acontecem. No entanto, este documento cronológico serve

com guia para suas ações e conseguem materializar o macro até chegar ao micro. Deixe claro as datas e ações que devem ser realizadas naquele dia ou até aquele dia de maneira que possa organizar seus passos.

3.1.2. Informações dos Artistas

Uma tabela com nome de todos os artistas, e-mail do responsável, telefone são essenciais. Caso o evento tenha vários artistas, essa parte serve também para manter o controle sobre as informações que esses artistas devem enviar, como fotos, release, formulários do ECAD, autorização do uso de imagem e afins.

3.1.3. Contatos da Equipe

Nessa cessão, coloque o contato de todos da equipe, incluindo e-mail, telefone e redes sociais (caso tenha sido estabelecido que haverá comunicação por meio delas). É bem possível que outras informações sejam necessárias, por isso agregue a sua tabela todos os campos que achar necessário para disponibilizar dados referente a equipe a todos eles.

3.1.4. Cronograma de cobertura audiovisual

Liste aqui o nome dos profissionais que irão cobrir (fotografia e vídeo) cada um dos eventos (show, espetáculo, coletivas de imprensa, etc), apresentadores, produtores, responsável pela logística, pela promoção do evento. Além das informações sobre o evento, coloque o horário que devem chegar, o horário que devem chegar, quem devem procurar e ainda um link para a cobertura.

3.1.5. Plano de Mídia

Parte fundamental, o Plano de Mídia deve incluir todas as peças, sejam impressas ou digitais, que devem se produzidas. É importante colocar as especificações, quantidade, espaço para orçamentos e campo de observações. Esse também é um valioso documento para realizar de prestação de contas e para elaboração de futuros projetos.

3.1.6. Demais abas

Esse documento deve agregar todas informações importantes para organização do gestor cultural. Além das abas citadas acima, sugerimos que seja criado todas aquelas que fazem sentido para o gestor acompanhar o desenvolvimento do evento e supervisionar o trabalho de sua equipe. Como Endereços (locais onde serão realizadas as atrações), restaurantes parceiros (geralmente onde os artistas comem), Camisetas (tamanho das camisas considerando equipe, vendas e afins), Loja (em caso de venda de produtos, uma listagem dos produtos, valor e responsável) e todos outros que, mesmo sendo particulares de um evento, devem ser acompanhados.

4. Gestão de patrocínio e parcerias

Salvo raras exceções, todo evento cultural precisa de patrocinadores e parceiros para ser viabilizado. Seja por meio de leis de incentivo à cultural, fundos governamentais ou investimento direto de recursos, os patrocinadores estão presentes no evento com suas marcas nas peças gráficas, em citações de textos oficiais do evento, ativações e afins. O investimento é reflexo de estratégias de empresas para comunicar com seu público por meio de um evento cultural.

Em seu texto “Patrocínio a eventos como ferramenta comunicacional: os fatores que competem na eficácia de seu planejamento”, Zan (2007) elenca algumas razões que levam empresas a patrocinarem um evento. São elas:

- Reforçar a imagem da marca que a empresa está objetivando promover;
- Despertar o interesse dos segmentos-alvo para se atingir objetivos específicos;
- Possibilitar a empresa construir uma identidade atrelada ao tipo de evento que patrocina;
- Confirmar a sua relação à estratégia de comunicação da empresa, dentre outros;
- Considerando os benefícios acima, percebe-se a dimensão da sua diversidade estratégica, possibilitando concluir que as ações de patrocínio podem:
 - Abranger as áreas social e ambiental, de esporte e cultura;
 - Construir ou reforçar a identidade de uma marca;
 - Promover um canal de comunicação com o mercado-alvo da empresa patrocinadora;
 - Potencializar as vendas, conquistando novos clientes e mercados;
 - Gerar um potencial de repercussão e visibilidade;
 - Ativar a lembrança da marca da empresa e seus produtos.

A gama de motivos representa interesses das empresas que são viabilizados via aporte financeiro. Por isso, é um setor importante para empresas e, conseqüente, merece atenção dos produtores culturais.

Mesmo no caso de os recursos terem vindo de campanha de *crowdfunding* é necessária atenção, afinal as promessas feitas aos doadores são um tipo de relacionamento que merece cuidado. Além disso, a relações com outras instituições parceiras, como centro culturais, restaurantes e hotéis, por exemplo. Esses dois últimos, muitas vezes, fornecem descontos nos serviços oferecidos para o evento em troca de algum benefício combinado com o evento,

como exposição da marca em peças gráficas e/ou ingressos. Vai variar de acordo com os termos da parceria fechada.

Faz parte das atribuições do gestor de comunicação administrar essas relações. Abaixo um resumo de tarefas do gestor de comunicação em relação aos patrocinadores/parceiro.

- solicitar logos e manuais de aplicação;
- enviar peças gráficas, spots, VTs e demais peças para aprovação de aplicação de logo ou citação da marca;
- gerenciamento de ativações dos patrocinadores no evento juntamente com a produção executiva;
- atender e/ou encaminhar demandas adjacentes.

Praticamente, o melhor caminho para gerenciar a relação com patrocinadores é manter um documento atualizado com todo o andamento dos processos. Uma das maneiras gratuita e fácil de fazer isso é por meio de um arquivo no *Google Sheets*. A planilha deve ter lista de nomes dos patrocinadores/parceiros e respectivas chancelas, todos os contatos dos responsáveis, histórico de aprovação de logos de cada uma das peças, lista com entregas combinadas com cada um dos patrocinadores e parceiros.

Contribui para a parte organizacional, alguns cuidados importantes para gerencialmente de marcas de empresas em eventos culturais.

4.1. *Compliance* e política anticorrupção

É cada vez mais comum, tanto para empresas de pequeno, médio ou grande porte, ter um programa de *compliance* que envolva uma política anticorrupção. Além de estímulos a comportamentos internos, geralmente descritos em um manual de conduta, as empresas apresentam regras e medidas para evitar possíveis desvios a atitudes que vão contra aos valores prezados pela

empresa. Essas ações têm como objetivo garantir que o nome da empresa não esteja atrelado a ações criminosas ou que, de alguma forma, possam manchar a marca diante ao público.

Por isso, é importante que o gestor conheça de perto essa política, juntamente com o coordenador do evento. Se for necessário - e esse julgamento cabe aos gestores do evento - é importante aplicar políticas claras para equipe para que não haja nenhum comportamento que vá contra as políticas dos patrocinadores. A quebra dessas regras pode colocar fim posterior ao patrocínio ou parceria.

4.2. Linguagem utilizada na comunicação

Cada empresa terá um gestor cultural responsável por cuidador do patrocínio, geralmente um analista de marketing ou coordenador de marketing. É sempre importante entender como este profissional prefere se comunicar, seja de uma maneira mais ou menos formal.

O primeiro contato geralmente é feito via e-mail. Mas aconselhamos sempre usar o telefone e ligar para se apresentar. Algo breve, com intenção apenas de introdução a um relacionamento que seguirá. Nas trocas de e-mails posteriores, avalie o tom dado e tente segui-lo sem esquecer a formalidade, é claro. Isso pode parecer supérfluo, mas não é. A identificação do patrocinador com o projeto decorre muito da opinião do analista, além de ele ser o responsável por administrar internamente procedimentos, como aprovação de aplicação de logo e ativações. Procedimentos os quais influenciam seu cronograma. Por isso, é bom sempre ter a empatia desse gestor e o modo como lida com eles é fundamental para isso.

4.3. Cumprimento das entregas

É muito comum que as entregas prometidas aos patrocinadores e a parceiros se diferenciem. Por isso, tê-las em uma lista é muito importante, como dito acima. Mas aqui chamamos a atenção para que não deixe de fazer a entrega do que foi prometido. Além de ser algo ruim para imagem do evento, pode comprometer uma futura parceria. Uma forma de comprovar a entregas é por meio de registro audiovisuais, fotográficos e notas fiscais.

4.4. Acompanhe as ativações

As ativações podem ser de responsabilidade do patrocinador ou do evento, embora este último caso seja mais incomum. Independentemente de qual situação esteja, é aconselhável que o gestor acompanhe as ações de modo a ver se tudo transcorreu como combinado, se as estruturas necessárias estão prontas e se houve registro fotográfico. Em caso de eventos com muitas ações ao mesmo tempo, como feiras e festivais, tente designar essa responsabilidade com outras pessoas da equipe.

5. Gestão de comunicação interna

A comunicação que acontece entre os integrantes da equipe determinará, em grande parte, a realização bem-sucedida de toda as ações no grupo, principalmente aqueles inscritas na fase de pré-produção. Entendemos esse tipo de comunicação interna, ou seja, os meios e a forma com que as informações são trocadas, armazenadas, discutidas e arquivadas.

Para além da questão da eficácia comunicativa, o estabelecimento de plataformas e caminhos para que aconteça a comunicação entre os membros de determinada produção torna-se o convívio mais harmonioso e saudável.

Nesse sentido, é sempre aconselhado pensar bastante em quais mecanismos comunicativos serão escolhidos e estabelecidos como padrões para

determinada produção. Há vários fatores que devem ser considerados para a escolher, quais sejam:

- periodicidade do evento;
- quantidade de integrantes da equipe;
- tipo de informação será mais acessada;
- dispositivos técnicos que cada membro possui.

Considerando esses aspectos, aconselhamos ao gestor de comunicação a pesquisar e escolher determinados caminhos e programas para comunicação. Uma vez decididos, é importante informar a todos os integrantes da equipe, explicando cada plataforma e como as operações serão realizadas.

Abaixo alguns parâmetros e sugestões de aplicativos para ser considerados.

5.1. Plataforma de comunicação

Geralmente, o e-mail é o meio mais comum (pelo menos nos dias atuais) a ser escolhido como forma principal de comunicação. Por ele, é possível, além de trocar mensagem de textos, fotos, documentos, achar com facilidade um determinado por meio de busca. Além disso, o site que oferecerem esse serviço, como *Gmail*, *Yahoo!* e *Hotmail*, estão cada vez mais elaborados e oferecem meios de organização que permitem uma separação precisa de documentos. Além de serem gratuitos.

Não é raro que equipe com profissionais mais experientes em relação tanto ao evento quanto gestão, utilizem plataformas mais plurais, como *Trello!* ou *Slack*. Mas se esse não for o perfil da equipe, é melhor continuar com o e-mail.

5.2. Plataforma de comunicação instantânea

Com a popularização dos smartphones e da internet, falar em comunicação instantânea pode parecer algo paradoxal ao considerar que é possível acessar qualquer aplicativo, inclusive o e-mail, a qualquer hora. No entanto, as dezenas (quicá milhares) de aplicativos que estabelecem comunicação por meio desses dispositivos não produzidos e apropriados pelo de maneira singulares. De acordo com minha vivência profissional, o *WhatsApp*, por exemplo, tende a ser mais acessado do que o e-mail.

Considerando tal contexto, é importante estabelecer com a equipe por meio de qual programa a comunicação imediata será realizada. Além do citado *WhatsApp*, existe o *Facebook Menssenger*, *Telegram*, *Skype*, *Line*, *Kik Menssenger*, para citar alguns.

Ao optar por um deles (não deixe de fazer essa escolha, pois principalmente na fase de produção a possibilidade de compartilhamento de informações em um grupo torna-se relevante) considere as possibilidades ofertas, como troca de imagens e vídeos, se todos os integrantes têm familiaridade e aptidão para sua utilização. Afinal não adianta estabelecer prática cuja usabilidade é impedida por obstáculos cognitivos ou comportamentais.

5.3. Plataforma de arquivamento

Ao longo das fases de produção, o gestor de comunicação terá que acessar recorrentemente diversos arquivos, como orçamentos, notas fiscais, contratos e documentos específicos, como *briefing* para fotógrafos. O mesmo acontece com os outros integrantes da equipe, que precisam de acesso aos mesmos documentos ou mesmo documentos distintos, mas com rapidez.

Para facilitar o acesso e compartilhamento, o ideal é escolher uma plataforma digital que arquive esses documentos. Há várias delas no mercado, divididas em pagas, gratuitas e gratuitas para teste ou com limite. O *Google Drive*, por exemplo, é uma maneira arquivar diversos arquivos “na nuvem” e

conseguir links para compartilhamento de dados de maneira fácil. Além disso, disponibiliza arquivos de textos e tabelas online para múltipla edição. Esses predicados o tornam uma poderosa plataforma para produções culturais.

No entanto, é importante ressaltar que há outras, como *Dropbox* e *Highrise*. Cada uma apresenta funcionalidades diferentes que merecem ser visitadas e avaliadas.

5.4. Plataforma para gerenciamento de tarefas

O quadro de tarefas de gestor de comunicação geralmente é extenso. A variação depende do tamanho do evento, mas, em geral, há uma grande demanda por esse profissional. E se você não consegue gerenciar suas próprias tarefas como irá fazer isso com a dos outros? Uma forma de não esquecer e organizar não só seus afazeres, mas o do restante da equipe o qual o gestor é responsável é utilizar programas especificamos para isso.

Um modelo gratuito muito utilizado é o *Trello*. Com acesso por navegador e via aplicativo próprio, o site possibilita criação de quadros, *upload* de arquivos para cada tarefa, criação de *checklist* e designação de tarefa para um determinado usuário.

Independentemente de sua escolha, não deixe de utilizar uma forma de organização que permita ver com clareza os próximos passos do trabalho a ser realizado e, se possível, com possibilidade de patrulhamento com outras pessoas para economizar tempo de delegação de tarefas.

Referências

ZAN, Maria Rosana Casagrande Amadei. **Patrocínio a eventos como ferramenta comunicacional: os fatores que competem na eficácia de seu planejamento.** Revista Comunicação e Estratégia. São Paulo, v.3, n.7. 2007. Disponível em: < <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/revista/07/artigos/artigo9.asp>> Acesso: em 22 de julho de 2017.

Apoio | Nexo Investimento Social

Impressão | Artes Gráficas Formato Ltda, 2019, 500 exemplares

Papel de miolo | Off Set LD 120g

Papel de capa | Couche Fosco Importado LD 300g

Tipologia | Arial Rounded MT Bold e Rokkitt

Observatório da Diversidade Cultural

Grupo de pesquisa:

Para acessar: dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/3985438719203277

Organização não governamental:

www.observatoriodadiversidade.org.br

Contato: info@observatoriodadiversidade.org.br

Apoio

Realização


investimento social

UNIVERSIDADE
DO ESTADO DE MINAS GERAIS

