LILIANA SOUSA E SILVA

Gestão cultural contemporânea na perspectiva da ação cultural – Aproximação conceitual e análise de uma experiência

Monografia apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Cultural, como requisito parcial à obtenção do certificado de *post-grado* expedido pela Cátedra UNESCO de Políticas Culturales Y Cooperación, da Universitat de Girona, sob a orientação do Prof. Dr. Alfons Martinell Sempere.

Observatório Itaú Cultural
Cátedra UNESCO de Políticas Culturais e Cooperação – Universidade de Girona

São Paulo
Agosto de 2010

RESUMO

Esta monografia se propôs a fazer uma abordagem conceitual sobre o tema da gestão cultural na contemporaneidade, a partir de uma perspectiva que a relaciona com o conceito de ação cultural, sendo entendida como o *processo de criação das condições para que as pessoas inventem seus próprios fins culturais*. Para refletir sobre as possibilidades e limites dessa perspectiva, foi efetuada a análise de alguns aspectos de uma experiência concreta de gestão – o Programa Cultura Viva –, implantado em 2004 pelo Ministério da Cultura.

PALAVRAS-CHAVE: <Gestão Cultural> <Ação Cultural> <Política Cultural> <Programa Cultura Viva> <Ministério da Cultura>

Gestão cultural contemporânea na perspectiva da ação cultural – Aproximação conceitual e análise de uma experiência

O campo da gestão cultural começou a se delinear no Brasil a partir da década de 1980, com a promulgação das primeiras leis de incentivo fiscal à cultura, o que deu novos contornos ao financiamento da cultura no país, incorporando novos atores no cenário cultural. Nesse contexto, ocorre uma reestruturação do mercado cultural e a cultura passa a ser utilizada como moeda de valor simbólico para as empresas; além disso, essas leis assumem um importante papel como ferramenta de canalização de recursos públicos para o setor cultural. Paralelamente, expandem-se as organizações do terceiro setor para desenvolvimento de projetos de interesse público em diferentes áreas. Apesar do reconhecimento do campo no país, a gestão cultural ainda carece de análises e estudos mais aprofundados, assim como de profissionais devidamente capacitados para atender às diversificadas demandas culturais da sociedade.

Elaborada no âmbito do Curso de Especialização em Gestão Cultural – realizado pelo Instituto Itaú Cultural em parceria com a Universidade de Girona (Espanha), por meio da Cátedra UNESCO de Políticas Culturais e Cooperação –, esta monografia se propõe a fazer uma abordagem conceitual sobre o tema da gestão cultural na contemporaneidade, a partir de uma perspectiva que a relaciona com o conceito de ação cultural[1], sendo entendida como o *processo de criação das condições para que as pessoas inventem seus próprios fins culturais*. Na visão de Teixeira Coelho (2007a), a ação cultural não cria fins culturais, novos ou velhos; ela não intervém na cultura e sim nas *condições que geram cultura*. Para refletir sobre as possibilidades e limites dessa perspectiva, foi efetuada a análise de alguns aspectos de uma experiência concreta de gestão – o Programa Cultura Viva –, implantado em 2004 pelo Ministério da Cultura.

[1] A ação cultural é entendida por Teixeira Coelho como um conjunto de técnicas e conhecimentos voltados para a administração do processo cultural, de modo a promover uma distribuição mais eqüitativa da cultura e uma maior autonomia dos sujeitos. A partir de Francis Jeanson, o autor define o processo de ação cultural como "criação ou organização das condições necessárias para que as pessoas inventem seus próprios fins e se tornem assim sujeitos – sujeitos da cultura, não seus objetos" (TEIXEIRA COELHO, 2001).

Gestão cultural contemporânea – Aproximação conceitual

Há diferentes interpretações para o conceito de gestão cultural. Sob uma perspectiva mais geral, a gestão cultural pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, métodos e técnicas relacionados à concepção, implementação e gerenciamento de políticas, planos, programas, projetos e ações voltados para a produção, a distribuição, a preservação e o uso da cultura, com o objetivo de atender a demandas culturais da sociedade e de promover o desenvolvimento de suas representações simbólicas. Gestão também pode ser vista como o processo por meio do qual se dá origem a algo (ideia de germinação, gestação), o que implica movimento, crescimento e transformação criadora, estando sempre ligada a uma ação. Alfons Martinell (2001) sustenta que a gestão é uma ação complexa que nos distancia da estrita casualidade dos fatos e nos aproxima do conceito de política – entendida como *opção*. Assim, a gestão exige a capacidade de fazer escolhas e tomar decisões, definir objetivos e desenhar projetos como eixo e metodologia de ação; além disso, envolve certa criatividade na busca de alternativas e de inovação, com especial atenção às dinâmicas de contextos específicos ou mais amplos. Especificamente no setor cultural, gerenciar implica sensibilidade de compreensão e análise de dinâmicas sociais diversas, a capacidade de entender os processos criativos e de estabelecer relações de cooperação com o mundo artístico e suas diversidades expressivas. Para isso, a gestão cultural precisa criar referenciais próprios de ação, adaptados às suas particularidades, encontrando formas mais adequadas para traçar seus critérios de eficácia, eficiência e avaliação.

A visão de gestão cultural contemporânea como *processo de criação das condições para que as pessoas inventem seus próprios fins culturais* nos coloca algumas questões, por exemplo: quais seriam as ações capazes de fomentar a invenção, pelos diversos atores sociais, de seus próprios fins culturais? Quais são as capacidades a serem desenvolvidas para que as pessoas se tornem sujeitos da cultura? Qual o papel dos gestores culturais nesses processos? Como os gestores podem fomentar o desenvolvimento de capacidades entre os diversos atores sociais? Por outro lado, que capacidades os gestores precisam ter para efetuar uma boa gestão cultural? Estas questões irão percorrer toda a monografia, sendo abordadas ora em seus aspectos conceituais e teóricos, ora em situações relacionadas ao Programa Cultura Viva, experiência concreta de gestão cultural que procurou estabelecer novas relações entre o Estado e organizações da sociedade civil, adotando como conceitos balizadores as noções de protagonismo, autonomia e empoderamento.

Como ponto de partida, considerou-se que a criação das condições para que as pessoas inventem seus próprios fins culturais depende, em primeiro lugar, da garantia de certos *direitos culturais* e, de forma correlata, da *liberdade cultural*, o que será abordado adiante. Em segundo lugar, requer o *alargamento do leque de escolhas relativas ao universo artístico e cultural*, para que as pessoas possam ter acesso e optar livremente por linguagens, manifestações, expressões, representações ou culturas, seja para interagir, intercambiar, criar, divulgar, usar ou preservar, seja simplesmente para "ampliar a esfera de presença do ser", como Teixeira Coelho oportunamente resgatou em Montesquieu (2005). Em terceiro lugar, depende do *desenvolvimento de certas capacidades* que seriam fundamentais para a consecução de formas diversas de ação cultural e que ajudariam indivíduos diferentes a perseguir objetivos distintos. Amartya Sen (1998), por exemplo, considera que as capacidades úteis em quase todas as culturas seriam: a capacidade de ler, escrever e contar; e a liberdade de ler o que se queira ou de escrever como nos satisfaça. Poderíamos acrescentar aqui algumas capacidades relacionadas à construção e apropriação de conhecimentos, linguagens e técnicas, o que pode ocorrer por meio de processos de formação que propiciem a ampliação de repertório, a apropriação qualificada de conteúdos artísticos e culturais, o desenvolvimento da apreciação crítica, a capacidade de decodificação de diferentes linguagens, o domínio das tecnologias de comunicação, entre outras.

O desenvolvimento de capacidades pode relacionar-se também ao *exercício da participação cultural*, o que envolve a habilidade em dialogar, negociar e gerir conflitos, identificar demandas e potencialidades de indivíduos ou grupos, em escutar e canalizar reivindicações e interesses, em criar espaços para a participação dos cidadãos na definição, execução e avaliação das políticas culturais. Além disso, a invenção dos próprios fins culturais pode relacionar-se às *possibilidades de estabelecer diálogos e intercâmbios*, de interagir com o outro, com visões, culturas ou linguagens diversas, de entrar em contato com o novo, o inovador, a novidade, de aproveitar oportunidades de cooperação cultural, de criação e construção colaborativa de conhecimentos, conteúdos artísticos e culturais. Também pode estar ligada a ações que busquem a *potencialização de processos criativos e expressivos*, independentemente da geração ou não de produtos. Nesse sentido, a criatividade é um bem social que deve ser estimulado e apoiado por meio da gestão cultural. Essas capacidades precisam ser desenvolvidas pelos diversos atores sociais, para que se tornem sujeitos da cultura, ou seja, indivíduos capazes de inventar seus próprios fins culturais. Outras capacidades estariam relacionadas mais propriamente aos gestores culturais – que precisam

desenvolver determinadas habilidades e dominar técnicas e conhecimentos específicos da gestão cultural.

Nas sociedades complexas existe uma multiplicidade de demandas culturais e de atores sociais (sejam criadores ou públicos, indivíduos ou grupos, profissionais ou amadores); nesse contexto, é importante também que existam gestores com perfis diferenciados, dispostos e capazes de abarcar a pluralidade de manifestações e expressões culturais. Por estarem a meio caminho entre a formulação de políticas culturais e os indivíduos e grupos, os gestores são os responsáveis, na perspectiva da ação cultural, pela criação ou organização das condições necessárias para que as pessoas inventem seus próprios fins culturais. O gestor cultural não é somente um administrador de projetos, ressalta Teixeira Coelho, mas a pessoa capaz de "*inventar as condições para que o processo cultural possa se desenvolver plenamente*" [2]. Diante dessas perspectivas, quais poderiam ser as funções de um gestor cultural? Ao analisar o papel dos gestores culturais no desenvolvimento de uma política cultural territorial, Alfons Martinell mostra que as políticas culturais, por suas características intrínsecas, não possuem modelos de gestão próprios, como ocorre em outras áreas da vida social, como saúde ou educação, que contam com modelos de gestão reconhecidos, estudados e descritos em documentos e investigações. Se, por um lado, esse aspecto cria uma desvantagem para a gestão cultural, também nos instiga a pensar se o setor cultural precisa de fato aspirar a modelos especializados. Para o autor, a falta de modelos de gestão excessivamente regulados pode, ao contrário, proporcionar certa liberdade na adequação às finalidades específicas da cultura. Por suas características próprias, a gestão cultural não pode prender-se a modelos demasiadamente rígidos, até porque a imprevisibilidade é uma das características da área.[3]

Considerando que não existem modelos gerais de gestão cultural, é importante que se busque construir um modelo próprio de gestão, a partir do conhecimento das condições e circunstâncias presentes no contexto no qual se vai atuar, confrontando e desenvolvendo as diferentes formas de expressão e manifestação cultural, além de conhecer outras experiências de políticas culturais. Como agente de mudança, o gestor precisa estar atento ao cenário cultural em que atua, identificando demandas, potencialidades, desejos e fragilidades locais, assumindo, dessa forma, um papel de mediador que opera numa perspectiva generalista entre

---

2 Revista Observatório Itaú Cultural / OIC, n. 6, jul./set. 2008. São Paulo, SP: Itaú Cultural, 2008, p. 45.

[3] Conforme aponta Renato Janine Ribeiro (2010), a cultura não é algo em que se investe com a certeza de determinado resultado; não se sabe ao certo se uma obra vai dar certo ou se o público vai gostar. Talvez seja por essa imprevisibilidade que a cultura receba pouco espaço nas agendas das políticas públicas, que geralmente lidam com o social de uma maneira muito previsível.

os diversos atores, corpos disciplinares e especialidades, postos em jogo nas distintas fases dos processos culturais.

A gestão cultural envolve diferentes tipos de agentes, que podem vincular-se à administração pública, a organizações associativas e sem fins lucrativos, ou mesmo ao setor privado. Os agentes da administração pública deveriam ter a sua atuação fundamentada no interesse geral e no desenvolvimento de políticas e ações concretas; no entanto, a administração pública da cultura pode gerar preocupação se pautar-se em uma excessiva ingerência estatal sobre a criação artística e a vida cultural das comunidades. Já os agentes da iniciativa privada buscam o lucro e a manutenção de seu potencial; sobre esse aspecto, a gestão cultural requer atenção quando transfere ao mercado a prerrogativa da escolha de ações e projetos a serem apoiados, como ocorre, por exemplo, no caso da aplicação das leis de incentivo, ou mesmo na conversão da cultura em mercadoria e de públicos em meros clientes. Por fim, os agentes de organizações sem fins lucrativos estão mais centrados na consecução das finalidades próprias de seu grupo associativo e podem também voltar-se para o interesse público. Esses três agentes correspondem a uma grande quantidade de organizações, relações, conexões, redes, entre outras, que configuram um potencial significativo de uma sociedade determinada e de seu território. Nessa perspectiva, parece prevalecer a ideia de que a mobilização social e política se dão necessariamente por meio de formas institucionalizadas de participação e organização. Caberia, talvez, uma reflexão sobre as possibilidades de agentes institucionalizados estabelecerem inter-relações com os cidadãos que não estão organizados institucionalmente, de modo a aglutinar suas demandas que nem sempre podem ser expressas por vias institucionais.

Há várias questões que precisam ser enfrentadas na gestão cultural contemporânea. De acordo com Alfons Martinell, em cada uma das esferas de atuação dos agentes culturais (âmbito público, privado ou no terceiro setor), a gestão fica sujeita a elementos condicionantes, que podem ser, por exemplo, a diversificação legislativa e normativa de âmbito geral e específico do setor cultural; os modelos existentes de intervenção nos diferentes níveis do Estado; os antecedentes históricos das políticas culturais e de seus atores em um contexto determinado (a tradição de formas organizativas e as funções assumidas pelos agentes sociais ao longo de sua história); a realidade territorial e suas relações com a dinâmica cultural; a situação sócio-econômica; o nível de participação e protagonismo dos agentes no mapa cultural do território, a partir de dinâmicas atuais e de seus antecedentes históricos; e, ainda, a realidade do mercado cultural – a situação da oferta e demanda em

diferentes setores culturais. Dessa forma, são muitas as determinações que afetam a possibilidade de invenção dos próprios fins – ha limites institucionais e/ou legais, interesses diversos que estimulam ou cerceiam as demandas e aspirações dos indivíduos, maior facilidade ou dificuldade de acesso aos meios de produção, aos recursos financeiros e aos conteúdos culturais e/ou artísticos. Por fim, a própria cultura nos traz alternativas e, ao mesmo tempo, nos cria limites – no sentido de que estamos inseridos em um dado momento histórico e cultural que condiciona vontades, necessidades e possibilidades.

Outro ponto a ser considerado é a relação entre o conteúdo de um projeto e o modelo de gestão mais apropriado às suas finalidades. Conforme aponta Martinell, a gestão de certos produtos culturais, como livro e CD, pode se desenvolver melhor em modelos industriais; ao passo que a gestão da participação pode realizar-se de maneira mais adequada a partir do associacionismo; já a gestão do patrimônio poderia ser mais convenientemente efetuada por meio de estruturas da administração pública. Assim, o gestor cultural precisa ter bom conhecimento dos vários *stakeholders* que atuam em um determinado contexto cultural – nesse sentido, seu aporte em conhecimento, capacidade de análise e suas qualidades como mediador serão fortemente requeridas, assim como sua habilidade em vislumbrar caminhos possíveis para a realização de determinados projetos, de acordo com seus conteúdos específicos e os modelos de gestão disponíveis.

A partir do que foi visto até agora, é possível depreender algumas funções e capacidades dos gestores culturais: (a) Mediação entre diferentes agentes culturais e atores sociais; (b) Prospecção, identificação e canalização de demandas culturais da sociedade; (c) Conhecimento, visão e capacidade de análise e interpretação da realidade; (d) Desenho, implementação e desenvolvimento de planos, políticas, programas, projetos e ações culturais; (e) Tomada de decisão; (f) Articulação de políticas sociais e culturais; (g) Liderança, aproximação e influência junto aos centros de tomada de decisão.

A maturidade e o desenvolvimento das políticas culturais e de seus gestores pode ser medida pelo grau de participação ativa no campo de relações e mediações. Como mediadores, os gestores culturais propiciam e canalizam a participação e a incorporação de grupos e indivíduos à ação em sua cidade ou região, facilitando um processo a partir da ação pública e social. Rubens Bayardo (2008) define a gestão cultural como a *mediação* entre atores, disciplinas, especificidades e domínios envolvidos nas diversas fases dos processos produtivos culturais. Conforme assinala, a mediação torna possível a produção, a distribuição, a comercialização e o consumo dos bens e serviços culturais, articulando criadores,

produtores, promotores, instituições e públicos. Assim, conjuga diversas lógicas e as compatibiliza para "formar o circuito no qual as obras se materializam e adquirem sentido na sociedade". A mediação se faz também entre o âmbito global de uma sociedade e as políticas setoriais, buscando atender aos interesses específicos sem ferir o global.

Para Martinell, os gestores culturais também precisam ter *capacidade de liderança, aproximação e influência junto aos centros de tomada de decisão*, mostrando que a cultura é um ponto importante na agenda política global. São aglutinadores e formadores de opinião sobre determinados temas, que buscam criar as condições para difundir suas opções e pontos de vista. Os gestores culturais exercem, também, uma *função prospectiva e de canalização de demandas culturais de sociedade*, ao contribuir para a identificação de novas necessidades ou aspirações dos cidadãos e sensibilizar os órgãos oficiais para tais questões. Podem ajudar a estruturar e a construir as demandas de caráter social, cultural e educativo que decorrem de situações individuais ou grupais e, ainda, abordá-las de forma coletiva diante de organizações e do aparato administrativo do Estado.

Para implantar políticas culturais a partir da realidade do conjunto de atores sociais e da situação do contexto de referência, há uma dimensão intelectual no trabalho dos gestores culturais. Ele precisa, assim, desenvolver sua capacidade de *análise e interpretação da realidade*, com aporte de conhecimento e visão que ajude na construção de um referencial para a percepção de um problema, necessidade ou contexto específico, fornecendo soluções e/ou alternativas de modos de agir sobre o assunto. Segundo Martinell, o desenvolvimento das políticas culturais requer processos de análise e avaliação mais consistentes que permitam o desenho e o planejamento com decisões adequadas à realidade, a partir do exame do grau de possibilidade de desenvolvimento de uma política em um determinado contexto (considerando as possibilidades de gestão, estruturação da administração, dinamização dos recursos locais); do grau de disponibilidade dos recursos necessários para a implementação de uma política (recursos humanos, materiais, econômicos); e do grau de conhecimento existente sobre o campo de atuação.

Por fim, os gestores culturais também ocupam papel fundamental nos processos de elaboração e tomada de decisão, já que contribuem para a *formação do quadro intelectual* (construção de uma visão de mundo) no qual se desenvolvem as elaborações, negociações, conflitos e execução de uma política. Daí a importância de serem *capazes de influir no desenho das políticas culturais mais elaboradas* que apresentem a globalidade de seus efeitos e de *abandonar as posições paternalistas nas decisões em cultura*. Em um sentido mais

amplo, os gestores culturais podem ser entendidos como atores que intervêm ou podem intervir, em sentido positivo ou negativo, na articulação das políticas sociais e culturais. Os gestores são uma variável dinâmica do território, que mudam e evoluem segundo o contexto e que representam um fator determinante de consolidação da intervenção social e garantia democrática. Por outro lado, sua atuação será fortemente influenciada por fatores contextuais, o que aponta para a importância de adotar um olhar mais abrangente, que vá além de circunstâncias particularizadas e que busque uma perspectiva mais ampla, universalista, alinhada aos direitos humanos. Assim, a criação das condições para que as pessoas inventem seus próprios fins culturais depende, também, da garantia de certos *direitos culturais*, assim como da *liberdade cultural*.

Direitos culturais e liberdade cultural

Na dinâmica das relações sociais, o homem vem lutando por condições mais justas e dignas de convivência a partir da formulação de direitos, expressos em declarações, acordos, constituições e estatutos. Várias categorias de direitos foram criadas em função do surgimento de novas necessidades na vida social; no entanto, a garantia de muitos desses direitos ainda é um grande desafio. Um artigo publicado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) [4] afirma que uma entre cada sete pessoas espalhadas no mundo é cerceada no trabalho e nos direitos políticos e culturais. Segundo o texto, das cinco categorias de direitos humanos – civis, políticos, culturais, econômicos e sociais –, a que vem recebendo menos atenção é a cultural.

Os direitos culturais foram sugeridos primeiramente na "Declaração Universal dos Direitos Humanos" [5] (1948) e, posteriormente, no "Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais" [6] (1966). Esses documentos sustentam que todas as pessoas

---

[4] "900 milhões de pessoas são discriminadas". Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 15/07/2004.

[5] Declaração Universal dos Direitos Humanos, Artigo 27° – (1) Toda a pessoa tem o direito de tomar parte livremente na vida cultural da comunidade, de fruir as artes e de participar no progresso científico e nos benefícios que deste resultam. (2) Todos têm direito à proteção dos interesses morais e materiais ligados a qualquer produção científica, literária ou artística da sua autoria.

[6] Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, Artigo 15 – §1. Os Estados-partes no presente Pacto reconhecem a cada indivíduo o direito de: (1) Participar da vida cultural; (2) Desfrutar o progresso científico e suas aplicações; (3) Beneficiar-se da proteção dos interesses morais e materiais decorrentes de toda a produção científica, literária ou artística de que seja autor. §2. As medidas que os Estados-partes no presente Pacto deverão adotar com a finalidade de assegurar o pleno exercício desse direito incluirão aquelas necessárias à conservação, ao desenvolvimento e à difusão da ciência e da cultura. §3. Os Estados-partes no presente Pacto comprometem-se a respeitar a liberdade indispensável à pesquisa científica e à atividade criadora. §4. Os Estados-partes no presente Pacto reconhecem os benefícios que derivam do fomento e do desenvolvimento da cooperação e das relações internacionais no domínio da ciência e da cultura.

devem poder se exprimir, criar e difundir seus trabalhos no idioma de sua preferência e, em particular, na língua materna; todas as pessoas têm o direito a uma educação e a uma formação de qualidade que respeitem plenamente a sua identidade cultural; todas as pessoas devem poder participar da vida cultural de sua escolha e exercer suas próprias práticas culturais, desfrutar o progresso científico e suas aplicações, beneficiar-se da proteção dos interesses morais e materiais decorrentes de toda a produção científica, literária ou artística de que sejam autoras.

Em 2007, a "Declaração de Friburgo" traz uma síntese dos principais tópicos relacionados aos direitos culturais lançados nos documentos anteriores, lembrando que esses direitos são essenciais à dignidade humana, constituem parte integrante dos direitos do homem e devem ser interpretados de acordo com os princípios de universalidade, indivisibilidade e interdependência. Segundo Patrice Meyer-Bisch (2009), membro da Cátedra UNESCO para os Direitos do Homem e a Democracia, da Universidade de Fribourg (Suíça), os direitos culturais designam direitos, liberdades e responsabilidades "que uma pessoa, sozinha ou em grupo, com e para os outros, escolha e exprima sua identidade e acesse as referências culturais, assim como tantos recursos necessários a seu processo de identificação". Em seu ponto de vista, todos os direitos humanos são fatores de desenvolvimento, na medida em que garantem o acesso a diversos direitos, disponibilizam liberdades e autorizam responsabilidades. A especificidade dos direitos culturais é que eles se apóiam nos saberes adquiridos, garantem o livre acesso a referências e patrimônios. Isso significa que podem ser caracterizados como 'capacidades de capacidades', ou seja, "a *capacidade de se apoderar das capacidades presentes no meio, assim como de explorar outros meios*" (MEYER-BISCH, 2009). Esse entendimento remete à ideia de potência, de posse de certas capacidades que seriam imprescindíveis para que cada indivíduo possa efetuar aquilo que queira; para ser possível, enfim, inventar e atingir seus próprios fins culturais.

Alguns teóricos rejeitam a noção de direitos culturais e sustentam que seria suficiente assegurar os direitos civis e políticos dos indivíduos (como liberdade de credo religioso, expressão e associação) para garantir o livre exercício de suas crenças e práticas. Como contraponto a essa perspectiva, organismos de direitos humanos vêm ampliando o entendimento de direitos culturais, associando-os à noção de liberdade, incluindo:

> "... o direito de participar da vida cultural, incluindo eqüidade e não-discriminação; liberdade de interferência no gozo da vida cultural e liberdade para criar e contribuir para a mesma; liberdade para escolher em

> que cultura e que vida cultural se quer participar; liberdade para disseminar; liberdade para cooperar internacionalmente; e liberdade para participar na definição e implementação de políticas culturais".[7]

Ao associar os direitos culturais a determinadas acepções de liberdade, incorpora-se a noção de "liberdade cultural", que já vinha sendo assinalada pela UNESCO em alguns documentos. Em 2004, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) lança o relatório "Liberdade Cultural num Mundo Diversificado", no qual afirma que a liberdade cultural é essencial para o desenvolvimento humano – entendido no documento como o *processo de alargamento das escolhas à disposição das pessoas, para elas fazerem e serem o que valorizam na vida*. A opção pelo tema em 2004 decorreu das dramáticas realidades marcadas por conflitos e tensões intranacionais ou entre nações, nas quais a exclusão cultural continua presente. No relatório do PNUD, a liberdade cultural é relacionada à diversidade cultural e às identidades culturais, em contraposição à exclusão cultural – marcada pela discriminação de minorias em estados multiétnicos, de povos indígenas ou migrantes, pela restrição a práticas religiosas, pela limitação ao uso da língua materna, pela restrição à realização de cerimônias ou ao uso de vestuários etc. Ou seja, o relatório trata do dilema da liberdade cultural diante de todas as formas de exclusão social, econômica e política segundo linhas étnicas, lingüísticas e religiosas – exclusões que têm por base os modos de vida. Também são abordadas as formas de exclusão política, econômica e social baseadas na identidade cultural, que impõem limites à participação política, à saúde, à educação e à renda. O documento parte do princípio de que as pessoas querem ter liberdade para "exprimir as suas identidades como membros de um grupo com compromissos e valores partilhados – sejam eles a nacionalidade, a etnicidade, a língua ou a religião, a família, a profissão ou o lazer" (PNUD, 2004). Inclui, nessa perspectiva, uma discussão acerca da ascensão das políticas de identidade, que vem ocorrendo paralelamente às mobilizações contra injustiças que estados e grupos dominantes impuseram a certos grupos em virtude de suas opções culturais, de seus modos de vida. Defende-se, no documento, a necessidade de evitar que políticas de identidade gerem fundamentalismos, maximizem e absolutizem as diferenças.

Como é possível verificar, os documentos mencionados acima relacionam a questão da liberdade cultural ao direito de escolher em que cultura e em que vida cultural se quer participar, ao direito de participar na vida cultural que se escolha e exercer suas próprias

---

[7] "900 milhões de pessoas são discriminadas". Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 15/07/2004.

práticas culturais, dentro dos limites que impõem o respeito aos direitos humanos e às liberdades fundamentais; ao direito de sentir-se pertencente a uma cidade ou a grupos; e, também, ao direito a participar da vida cultural do outro. Cabe ressaltar que defender políticas de liberdade cultural não significa apoiar costumes ou tradições culturais que violem direitos humanos; como bem pontuou Maíra de Paula Barreto (2007), "a cultura não é o bem maior a ser tutelado, mas sim o ser humano, no intento de minimizar seu sofrimento". Ou seja, uma cultura pode e deve ser questionada se colocar em risco os direitos humanos. Resta saber, porém, a quem caberia a prerrogativa de definir e julgar violações de direitos humanos.

Na visão de Javier Pérez de Cuéllar (1997), a liberdade cultural, ao proteger modos alternativos de vida, incentiva a experimentação, a diversidade, a imaginação e a criatividade, nos deixando livres para "satisfazer uma de nossas necessidades mais fundamentais, que é a de *definir nossas próprias necessidades*" – o que nos atribui certa autonomia na definição daquilo que nos é mais precioso, de nossas vontades, desejos e necessidades. Esse entendimento amplia a perspectiva anterior e incorpora a imaginação e a criatividade como elementos fundamentais no exercício da liberdade cultural; e aqui podemos incluir também a inovação. Considerando que a base da inovação é o pensamento criativo e receptivo ao novo, e que as inovações partem do conhecimento existente, a liberdade cultural passaria também pela garantia de acesso ao repertório cultural disponível e aos diversos referenciais culturais e artísticos existentes (sejam locais ou globais), assim como a ambientes que propiciem a auto-expressão, o desenvolvimento de capacidades pessoais e a abertura para o novo. Por fim, no "Informe Mundial sobre la Cultura", Terry Mckinley (1998) afirma que a liberdade cultural desdobra-se em liberdade de expressão e igualdade perante a lei. Liberdade de expressão significa que os indivíduos devem ter garantido o direito de manifestar seus pensamentos e de expressar seus próprios valores culturais; isso quer dizer que livros, obras de teatro, arte, imprensa, televisão, rádio e cinema, ou qualquer outra produção artístico-cultural não tenham nenhum tipo de censura.

Essas visões de liberdade cultural podem ser ampliadas se incorporarem também a ideia de liberdade de criação e de consumo artístico e cultural, o que se refere ao direito de acesso aos meios de produção e fruição cultural. Conforme assinalou Jesus Prieto de Pedro[8], o direito de liberdade envolve a *liberdade de expressão* (que no entendimento atual extrapola a expressão política e se estende à liberdade de expressão artística), a *liberdade de criação* (artística, literária, expressiva, científica, técnica etc.), a *liberdade de transmissão e difusão* (no sentido de comunicação da cultura), assim como a *liberdade de empreendimento cultural*

[8] Anotações efetuadas no Curso de Especialização em Gestão Cultural, da Universidade de Girona, em abril de 2010.

(organizações que têm por objetivo o desenvolvimento cultural; liberdade de imprensa; liberdade de associação). Sem essas liberdades, não se pode criar as condições para que as pessoas inventem seus próprios fins culturais.

Análise de uma experiência: O Programa Cultura Viva

Cultura Viva é um programa governamental da esfera federal, criado pelo Ministério da Cultura em 2004, com o objetivo de fortalecer e potencializar iniciativas culturais já existentes no país. O apoio às iniciativas se efetiva por meio do repasse de recursos financeiros diretamente a organizações da sociedade civil ou a órgãos da administração pública estadual ou municipal que, mediante parceria com o Ministério da Cultura, repassam recursos para projetos selecionados nos respectivos estados ou municípios, preferencialmente a partir de editais públicos que estabelecem critérios para o processo seletivo. As organizações que recebem apoio do programa – denominadas "Pontos de Cultura" – ficam responsáveis por articular e impulsionar as ações que já existem nas localidades. O Ponto de Cultura não segue um modelo único, nem de instalações físicas, nem de programação ou atividade. Com a assinatura do convênio, recebe 185 mil reais [9], em parcelas, para investir no projeto cultural apresentado. Parte da primeira parcela deve ser utilizada para aquisição de equipamentos multimídia com *software* livre, computador, mini-estúdio para gravação de CD, câmera digital, ilha de edição e o que mais for necessário para a execução das ações previstas e para manter a conectividade da organização. Nesse programa, há alguns aspectos que podem ser destacados:

- Ao invés de priorizar a construção de novos equipamentos culturais, o Ministério da Cultura optou por investir no fortalecimento e na potencialização de ações e grupos culturais que já atuam.
- O foco do Ministério deixou de estar nos artistas e produtores culturais profissionais, para voltar-se para a sociedade como um todo.

Há que se destacar também alguns dos desafios que o programa enfrenta, a serem detalhados adiante:

- O Cultura Viva é um programa público de cultura implementado por um órgão da administração federal, o Ministério da Cultura, mas que se realiza no âmbito local.

[9] Informações extraídas do site do Ministério da Cultura – http://www.cultura.gov.br.

Assim, um dos desafios enfrentados é a distância entre o órgão gestor do programa e os Pontos de Cultura.

- Os Pontos de Cultura precisam fazer a gestão tanto das ações culturais previstas em seu plano de trabalho, quanto dos processos burocráticos envolvidos na efetivação do convênio com um órgão da administração direta, especialmente por haver repasse de recursos públicos a entidades da sociedade civil. Nem todos os Pontos de Cultura contam com equipe qualificada para dar conta dos trâmites previstos, sendo que muitos deles sempre atuaram em situação de informalidade.

A análise efetuada partiu dos conceitos balizadores do programa, abordando, em seguida, alguns dos aspectos relativos à sua operacionalização, especialmente aqueles relacionados à gestão por parte do Ministério da Cultura e dos Pontos de Cultura, assim como à sustentabilidade dos projetos – aspectos que representam possibilidades e limites do programa na perspectiva de gestão cultural adotada nesta monografia.

Conceitos balizadores do Programa Cultura Viva

Célio Turino (2009), idealizador e gestor do Cultura Viva, explicita os três pilares do programa: autonomia, protagonismo e empoderamento. Em seu entendimento, *autonomia é a capacidade de tomada de decisão*, construída na experiência, na articulação em rede, no processo de aquisição de conhecimento, na interação com autoridades institucionais. Já o *protagonismo é associado às possibilidades de intervenção dos sujeitos em sua realidade*, desde os hábitos cotidianos até a elaboração de políticas de desenvolvimento local. Por fim, o *empoderamento dos Pontos de Cultura relaciona-se à potencialização das iniciativas em andamento*, "criando condições para um desenvolvimento alternativo e autônomo, de modo a garantir a sustentabilidade na produção da cultura" (TURINO, 2009).

Com relação à autonomia, pode-se dizer que a capacidade de tomada de decisão foi bastante requerida aos gestores das entidades conveniadas com o Ministério da Cultura – seja pela disposição em concorrer com outros projetos para tornar-se um Ponto de Cultura, seja por se embrenhar em um universo burocrático muitas vezes desconhecido (alguns talvez nem tivessem a real dimensão da magnitude do compromisso que estavam assumindo), em se responsabilizar legalmente pelo bom uso dos recursos públicos recebidos. Além disso, o programa incentiva a articulação em rede, o intercâmbio com outros grupos, organizações, empresas ou órgãos da administração pública, ampliando as possibilidades de relacionamento

com diferentes *stakeholders*. Já o protagonismo decorre mais dos modos como cada grupo ou suas lideranças se envolvem com o trabalho; não há uma correlação direta e automática entre o fato de tornar-se um Ponto de Cultura e o desenvolvimento de características de protagonismo. Ao conhecer mais de perto a atuação de alguns pontos, é possível inferir que, em alguns casos, as ações empreendidas trouxeram mudanças nos contextos locais – o que pode ter sido potencializado pela conjunção com outros projetos, que contaram com outros tipos de financiamento, estimulando o protagonismo de agentes locais.

Interessante notar que esses conceitos pautam-se na ideia de desenvolvimento de certas capacidades, no desejo de transformação e mudança social a partir da cultura, em um programa público que se pretende flexível, que cria processos em que rumos, escolhas e definições são livres, com resultados imprevisíveis. Essas características presentes no discurso sobre o programa parecem aproximá-lo do conceito de ação cultural. Assim como na ação cultural, a flexibilidade e a imprevisibilidade dos resultados fazem do Cultura Viva um processo com início claro – caracterizado pelo modo como a iniciativa já atua e pelos moldes da parceria com o Governo –, porém, sem um fim especificado ou esperado. A partir dessa analogia, o Ministério da Cultura seria apenas o agente indutor de um processo cujo fim não prevê e não controla. Todavia, como se tratam de recursos públicos destinados ao desenvolvimento de ações por grupos de indivíduos ou de órgãos da administração pública, o Ministério não pode desconsiderar o marco legal existente no país e deixar de acompanhar o desenrolar do projeto, assim como de exigir a prestação de contas. Por isso, uma ação cultural na esfera governamental sempre ficará limitada às exigências burocráticas que devem ser atendidas na operacionalização das ações, como veremos mais detalhadamente na análise de aspectos da gestão do programa.

Gestão do Programa Cultura Viva – Possibilidades e limites na criação das condições para que as pessoas inventem seus próprios fins culturais

A gestão do Programa Cultura Viva pode ser abordada sob diversos ângulos: em primeiro lugar, como um processo de gerenciamento e operacionalização das ações por parte do Ministério da Cultura, o que se inicia com a formulação e a publicação de editais para a seleção dos Pontos de Cultura. Aqui já é possível identificar uma primeira limitação do programa, em termos de sua abrangência – com foco orientado para os segmentos

vulnerabilizados da população [10], atuando junto a um público de baixa renda, jovem e excluído do mercado cultural nacional, o programa se estabeleceu como uma política cultural de inserção social, alinhando-se à política social priorizada pelo Governo de Luís Inácio Lula da Silva. Ao privilegiar a parcela da população brasileira excluída dos direitos culturais, o programa atua como uma política social na área da cultura. Nesse sentido, o fato de caracterizar-se como um programa de inclusão dos excluídos pode acabar distanciando-o de uma noção de política cultural mais ampla, que priorize a cultura como fim e que entenda as atividades culturais como formadoras do indivíduo e da coletividade, capazes de ampliar o leque de escolhas no universo artístico e cultural. É possível verificar que alguns dos projetos apoiados são aqueles que reforçam o caráter instrumental da cultura, utilizando-a como recurso para fazer frente a diferentes ameaças, como pobreza, violência, drogas, racismo, entre outros problemas sociais. Ao tratar a cultura como algo a serviço de alguma coisa, de prevenção, de assistência social, afasta-se de um sentido de cultura como possibilidade de ampliação de horizontes, de crescimento e emancipação pessoal.

A garantia dos direitos culturais – e, mais especificamente, a garantia de acesso aos meios de produção cultural – parece ser uma das tônicas do programa. Nesse caso, o acesso relaciona-se à possibilidade de se ter em mãos recursos financeiros e equipamentos multimídia para a realização do projeto inscrito pela organização no edital do Ministério da Cultura. Uma garantia incompleta se não levar em conta outros componentes do acesso, como, por exemplo, o desenvolvimento de capacidades para a apropriação de linguagens e tecnologias, ou seja, o domínio de certos códigos e a possibilidade de uso dos equipamentos adquiridos (domínio de linguagens e técnicas), ou, ainda, para uma fruição mais qualificada dos conteúdos culturais e artísticos a que se pode ter acesso por intermédio de tais tecnologias. Cabe indagar se esse programa – que assume caráter de política de identidade, uma vez que prioriza certos grupos em função de suas características identitárias – não acaba estimulando a exacerbação de certas características ou mesmo o fechamento do grupo a outras formas culturais que poderiam, supostamente, 'ameaçar' suas formas tradicionais de fazer cultural, restringindo as possibilidades de enriquecimento, atualização ou inovação que podem derivar do contato com outras linguagens e manifestações culturais.

[10] O programa prioriza os seguintes segmentos sociais (nos termos utilizados nos documentos institucionais): populações de baixa renda que habitam áreas com precária oferta de serviços públicos; adolescentes e jovens adultos em situação de vulnerabilidade social; estudantes da rede básica de ensino público; habitantes de regiões e municípios com grande relevância para a preservação do patrimônio histórico, cultural e ambiental brasileiro; comunidades indígenas, rurais e quilombolas; agentes culturais, artistas e produtores, professores e coordenadores pedagógicos da educação básica e militantes sociais que desenvolvem ações de combate à exclusão social e cultural. (BRASIL, 2004)

Cada edital lançado pelo Ministério da Cultura define características específicas para a referida edição; os projetos são encaminhados para análise da Comissão Nacional de Avaliação, composta por autoridades governamentais e personalidades culturais. Ao final do processo de seleção, cada projeto escolhido assina um convênio com o Ministério, tornando-se um "Ponto de Cultura". Uma vez selecionados os projetos e assinados os termos de convênio, a gestão do programa continua por meio do suporte e acompanhamento às organizações conveniadas, no desenvolvimento de seus planos de trabalho, na análise das prestações de contas, até a finalização do convênio, com a análise final da execução do objeto e da execução financeira do projeto.

Fatores condicionantes da gestão

Como vimos na primeira parte da monografia, em cada uma das esferas de atuação dos gestores culturais (âmbito público, privado ou terceiro setor), a gestão fica sujeita a elementos condicionantes – sejam eles de ordem legal, administrativa, histórica, territorial, social, cultural, econômica ou política. O Cultura Viva é um programa público da esfera administrativa federal, no qual um órgão governamental da União estabelece relações institucionalizadas com grupos e entidades culturais da sociedade civil, ou com órgãos governamentais de outros níveis da administração pública (estadual ou municipal). Por isso, a sua gestão fica sujeita aos instrumentos legais e aos modelos de gestão existentes no país, assim como aos níveis de participação dos diversos agentes culturais – fatores que interferem na sua operacionalização e em seus resultados. A partir do conveniamento com o Ministério da Cultura, os Pontos de Cultura começam a receber os recursos financeiros previstos no programa e precisam seguir procedimentos determinados pela legislação vigente do país[11]. Como no Brasil existem instrumentos legais que dispõem sobre as situações de repasse de recursos federais a organizações da sociedade civil, a formalização da parceria precisa seguir os trâmites previstos em lei, como a assinatura de um termo de convênio que se estrutura em plano de trabalho, com metas e etapas, cronograma de desembolso, restando pouca margem para o remanejamento das despesas entre as rubricas. Além disso, são exigidos procedimentos específicos para licitação, prestação de contas, elaboração de relatórios de execução físico-

[11] O marco legal que serve de referência para a formalização e a operacionalização dos convênios entre o Ministério da Cultura e os Pontos de Cultura abrange, entre outros instrumentos: a Lei nº 8.666, de 21 de Junho de 1993; a Instrução Normativa STN nº 1, de 15 de Janeiro de 1997; o Decreto 5.504, de 05 de Agosto de 2005; a Portaria Interministerial nº 127, de 29 de Maio de 2008; a Portaria Interministerial nº 342, de 05 de novembro de 2008; a Lei n° 8.313, de 23 de dezembro de 1991; e o Decreto n° 6.170, de 25 de julho de 2007.

financeira, entre outros, além da contrapartida de 20% de recursos financeiros por parte do convenente.

Dessa forma, pode-se dizer que o marco legal brasileiro é um dos fatores condicionantes do programa, que interfere nos processos de gestão ao criar uma constante tensão entre os controles formais existentes e a realidade dos processos sociais e culturais, onde efetivamente ocorrem as práticas artísticas e culturais apoiadas pelo Ministério da Cultura. Não há no país um marco legal que possa fundamentar de forma adequada o relacionamento do Estado com entidades da sociedade civil com baixo nível de organização ou institucionalização. Segundo os resultados de uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), há problemas nas condições estruturais da administração central do programa em relação à inadequação dos marcos legais para uso de pequenas organizações. A pesquisa constatou uma "grande confusão quanto à interpretação e aos usos que podem ser dados às normas federais que disciplinam transferências e prestações de conta" (SILVA; ARAÚJO, 2010).

A relação do Estado brasileiro com organizações da sociedade civil envolve uma série de dificuldades relacionadas à celebração de convênios, às divergentes interpretações das normas, à inadimplência de proponentes ou mesmo às dificuldades encontradas para apresentação da documentação exigida. A complexidade dos procedimentos burocráticos dificulta o desenvolvimento das atividades previstas nos planos de trabalho, especialmente se levarmos em conta a heterogeneidade de configurações dos Pontos de Cultura e a diversidade sociocultural dos grupos com os quais o Ministério da Cultura interage. Além de serem excessivamente burocráticos, os mecanismos de controle impostos aos convenentes estão longe de avaliar a efetividade das atividades realizadas, deixando muitas informações preciosas de fora, ao mesmo tempo em que se prendem a regras formais que estão muito distantes do dia-a-dia das práticas das entidades conveniadas.

É evidente que a segurança jurídica é indispensável para o bom funcionamento das instituições da sociedade; no entanto, o aparato jurídico precisa ajustar-se às heterogêneas capacidades e às diferentes necessidades dos grupos envolvidos nos programas públicos de cultura. Para isso é fundamental que se crie um marco legal mais ágil e adequado à realidade, integrando outras organizações governamentais na execução de programas sociais. As políticas públicas de cultura precisam contar com instrumentos específicos para a sua implementação, bem como com a qualificação das instâncias administrativas estatais responsáveis por articular e coordenar as ações em cooperação com instâncias de mercado ou comunitárias.

Uma ideia defendida por Célio Turino é que os ministérios se responsabilizem pela análise dos projetos, deixando o acompanhamento da execução dos convênios a cargo de instituições financeiras que estejam mais próximas das entidades conveniadas. De qualquer forma, relações entre a administração pública e entidades da sociedade civil que envolvem o repasse de recursos financeiros sempre precisarão dispor de formas de controle de gastos, de acompanhamento da execução das atividades, assim como a prestação de contas sobre a aplicação dos recursos. Assim, se considerarmos que a circulação sem sobressaltos pelo universo da burocracia pública é uma exigência para a efetiva participação no Cultura Viva, então programas como esse precisariam contribuir para o desenvolvimento de certas capacidades, por meio da oferta de atividades de formação continuada a gestores, para repasse e atualização de métodos, técnicas e conhecimentos sobre legislação, contabilidade e procedimentos administrativos, além de garantir um constante apoio técnico para subsidiar a gestão dos Pontos de Cultura. É necessário, portanto, criar as condições para que os gestores administrem seus projetos e mais que isso, que possam transitar com desenvoltura pelas instâncias da burocracia pública, que hoje são extremamente complexas e, conforme apontou o IPEA, sujeitas a interpretações díspares, o que pode ocasionar sérios problemas legais aos proponentes dos projetos. A questão que fica, com relação a esse aspecto, é se as capacidades adquiridas para o trânsito no universo da burocracia pública terão valia em outros processos que visem à provisão de recursos financeiros para a continuidade dos projetos. Ou seja, é preciso avaliar se essas capacidades contribuirão para a auto-sustentabilidade das propostas. Pelo que foi possível verificar em visitas a Pontos de Cultura, vários têm recorrido a outros mecanismos de financiamento da cultura, tanto por meio de leis de incentivo fiscal à cultura, como a Lei Rouanet e outras de âmbito estadual ou municipal, como pela inscrição em editais diversos lançados por órgãos da administração pública ou mesmo por empresas privadas. No entanto, é possível que aqueles que encontraram dificuldades para viabilizar seus projetos não se sintam suficientemente preparados e capazes para buscar outras formas de acesso a mecanismos de financiamento de suas atividades.

Outro fator que limita o desenvolvimento do Cultura Viva é o próprio despreparo institucional do Ministério da Cultura para a complexidade do programa, em termos de recursos humanos, infra-estrutura, fluxos técnicos e administrativos. O quadro de pessoal envolvido diretamente com a gestão do programa é insuficiente, há um baixo número de servidores estáveis ao lado da alta rotatividade em função da presença de terceirizados. Dessa forma, a insuficiência de recursos humanos tornou-se um gargalo para o devido acompanhamento da execução dos projetos, comprometendo a agilidade na análise dos

processos e no atendimento aos representantes dos Pontos de Cultura quanto às questões gerenciais do convênio e dos projetos propriamente ditos.

Outro fator condicionante do programa – e que também interfere em seus processos – é a burocracia pública. Conforme demonstra Célio Turino, a burocracia pública coloca diversos entraves para o pleno desenvolvimento do programa. Além de exigir a distribuição dos processos de trabalho por diversas instâncias e chefias, esse ambiente se guia por leis, decretos, instruções normativas e portarias, criando, em sua rotina de trabalho, uma espécie de legislação própria, em que normas e regulamentos levam à padronização de condutas. Nesse contexto, o componente humano é esvaziado e a especialização da administração se subordina a rotinas e procedimentos padronizados, levando à previsibilidade de funcionamento do sistema (TURINO, 2009). Essas disfunções burocráticas geram, nas palavras de Turino, um "pântano burocrático" em que "servidores sem estrutura e conhecimento sentem-se inseguros em assumir posições, preferindo postergar decisões ou mesmo rejeitar pequenas soluções que poderiam dar andamento a processos". O resultado é um exagerado apego a regulamentos, o excesso de formalismo, a resistência a mudanças, a despersonalização no relacionamento, o conformismo às rotinas, a transferência decisória e a utilização intensa de símbolos de *status* e autoridade. Essa situação dificulta o atendimento e gera um descaso com os problemas reais vivenciados pelos gestores dos Pontos de Cultura.

Sobre esse aspecto, a criação das condições para que as pessoas inventem seus próprios fins culturais implicaria, em primeiro lugar, na ampliação do quadro funcional do Ministério da Cultura e na qualificação de seus funcionários – especialmente no que diz respeito às novas relações entre Estado e sociedade civil, na necessária compreensão das dimensões de um programa que estabelece relações entre um órgão governamental e organizações da sociedade civil (com os enormes desafios correspondentes). Essa situação reflete com clareza as diferenças elencadas por Alfons Martinell (2001) entre *gestão* e *administração*. Ao contrapor essas duas noções, o autor mostra que, se a gestão é pautada por conhecimentos – uso de conhecimentos para a condução dos processos –, a administração baseia-se em procedimentos, normas e controles que buscam a correta utilização dos recursos. Se a gestão busca gerar conhecimento e promover inovação, a administração envolve atos mais mecânicos, permanece centrada no funcionamento tradicional e piramidal, com foco nos procedimentos. Dessa forma, o Ministério da Cultura, assim como toda a burocracia pública, precisaria equilibrar melhor a sua atuação enquanto órgão administrativo e órgão gestor.

Capacidade de gestão dos Pontos de Cultura

A gestão do Programa Cultura Viva também se dá no âmbito de cada projeto em particular, nos próprios Pontos de Cultura, o que envolve capacidades, *know how* e experiências específicas de cada organização. Nem todos os coordenadores dos Pontos de Cultura estão capacitados para gerir seus projetos, apresentando dificuldades na prestação de contas e no planejamento das atividades a serem desenvolvidas, além de conviver com a falta de pessoal para desenvolver as ações previstas. É preciso considerar que, no heterogêneo universo das organizações conveniadas, há diferentes graus de institucionalização, profissionalização, capacidade de gestão, familiaridade com processos burocráticos. Há grupos que não possuem experiência alguma na gestão de projetos, enquanto outros estão bem estruturados ou contam com apoio técnico especializado. De maneira geral, os Pontos de Cultura encontram dificuldades na gestão dos recursos do projeto, pois há pouca flexibilidade para o remanejamento de recursos; além, disso, a necessidade de autorização prévia do Ministério da Cultura para fazer alterações no plano de trabalho ou na destinação dos recursos acaba emperrando os processos. Na operacionalização do programa, o Ministério não consegue ainda ter a agilidade necessária para atender às diversas dificuldades e demandas dos Pontos de Cultura.

O Ministério da Cultura precisaria ampliar a sua capacidade de suporte jurídico e contábil às organizações conveniadas (ou permitir que esses apoios sejam contratados pelos gestores dos Pontos de Cultura, o que não é permitido nas condições atuais do programa), além de buscar formas para facilitar os processos de prestação de contas, oferecer cursos e materiais de apoio para a gestão de projetos. O material de apoio[12] fornecido pelo programa privilegia a parte de prestação de contas, a legislação relacionada a esse tipo de convênio e os modelos de formulários que devem ser seguidos (relatórios de execução físico-financeira; execução de receita e despesa; relação de pagamentos; relação de bens; conciliação bancária; termo de aceitação definitiva de obra; cumprimento do objeto, entre outros). Faltam informações relacionadas à sustentabilidade da proposta – não apenas em termos da obtenção de recursos para dar continuidade financeira às ações (auto-sustentabilidade), mas da própria sustentabilidade cultural. A ideia de "cultura culturalmente sustentável" envolve a criação das condições para que a cultura se sustente e se desenvolva *por* e *para* seus próprios princípios, sem outras preocupações (TEIXEIRA COELHO, 2007). Muitos Pontos de Cultura poderiam

[12] BRASIL. Ministério da Cultura. Pontos de Cultura e MinC – Um roteiro básico do convênio. Disponível em: http://www.cultura.gov.br/cultura_viva/wp-content/uploads/2008/05/manual-de-prestacao-de-contas.pdf. Acesso em: 08/09/2009.

potencializar o seu trabalho se tivessem melhor preparados para utilizar ferramentas variadas de gestão – de planejamento estratégico à elaboração de projetos; de gerenciamento das ações à captação de recursos; de incubação, sistematização e divulgação de metodologias de trabalho à avaliação de processos e resultados. Portanto, para que o programa possa de fato criar as condições para que as pessoas inventem seus próprios fins culturais é fundamental investir na formação e na capacitação dos gestores de Pontos de Cultura, tanto no que se refere à gerência de projetos, quanto ao desenvolvimento da capacidade de análise do contexto, de tomada de decisão, de mediação entre diferentes agentes, de gestão de conflitos, entre outras habilidades mencionadas anteriormente.

Modelos de gestão cultural – Participação da sociedade civil e gestão em rede

Com a consolidação democrática no país, temos assistido a uma valorização crescente da participação da sociedade civil nos processos de gestão da coisa pública, o que envolve relações mais horizontais, espírito de reciprocidade e cooperação, além da valorização de processos que ocorrem na esfera local. Conforme sugere Maria da Glória Gohn (2004), uma sociedade democrática só é possível por meio da participação dos indivíduos e grupos sociais organizados. As mudanças sociais não ocorrem apenas por meio da participação no plano local; mas é a partir do plano local que se dá o processo de mudança e transformação na sociedade mais ampla; é no plano local que se concentram as energias e forças sociais da coletividade e onde as experiências ocorrem; é também no âmbito local que se localizam instituições importantes no cotidiano de vida da população. No entanto, esse poder local não existe *a priori*; ele tem que ser organizado e adensado em função de objetivos que respeitem as culturas e diversidades locais.

As estruturas de gestão cultural não poderiam estar fora desse processo de redefinição das relações entre Estado e sociedade civil. Ao contrário, elas passam por transformações e começam a valorizar a incorporação da sociedade civil em suas dinâmicas, o que pode se dar por meio da ampliação de práticas participativas, da identificação e do atendimento a demandas culturais coletivas ou mesmo da participação nas decisões quanto às políticas culturais. Para isso, a sociedade civil precisa assumir uma postura mais ativa e organizada, para estruturar melhor suas demandas e ampliar sua capacidade de reivindicação. *Uma política cultural que não emane da sociedade civil não tem representatividade*, sustenta Teixeira Coelho (2007b).

No caso do Programa Cultura Viva, a gestão pode ser analisada sob o ponto de vista de um novo modelo de gerenciamento, denominado inicialmente pelo Ministério da Cultura de "gestão compartilhada e transformadora", por envolver tanto agentes do governo federal, quanto os responsáveis pela condução dos processos nos Pontos de Cultura – ou seja, uma gestão compartilhada entre governo e sociedade civil. Um artigo publicado no site Overmundo [13] considera que o Programa Cultura Viva é um novo modelo de gestão que está em curso dentro do governo brasileiro. Conforme exposto no artigo, a gestão compartilhada é "uma forma de administração que envolve duas ou mais instituições no planejamento, na análise, na organização, na solução de problemas, na avaliação e no processo de tomada de decisão". Ela é complexa, pois envolve atores, órgãos e instituições diversos. Na opinião de Roberta Scatolini[14], a cultura da gestão centralizada seria um dos obstáculos para a implementação de uma gestão compartilhada, pois esse processo implica mudanças nas relações mais tradicionais e desapego de poder. Além disso, requer uma comunicação ágil e dinâmica para que todas as partes tenham conhecimento das informações relevantes e possam agir quando necessário. Ou seja, para ter condições de gerenciamento, o programa precisaria contar com uma série de mudanças na própria cultura administrativa, assim como a aceitação de novas relações de poder – uma vez que a participação de diferentes agentes requer a *repartição de poder*.

Com relação ao exercício da participação cultural, ainda é difícil avaliar os impactos que o programa vem ocasionando nos contextos onde os Pontos de Cultura atuam; mas é possível verificar que muitos gestores e representantes dos projetos vêm participando das conferências municipais, regionais, estaduais e nacionais de cultura, integrando-se aos atuais debates sobre políticas públicas de cultura para municípios, estados e país.

Outra dimensão do Programa Cultura Viva é a gestão em rede. As noções de gestão em rede, ou ação em rede, vêm a algum tempo sendo incorporadas a políticas e programas públicos. Conforme assinala Maria do Carmo Brant de Carvalho (2003), o conceito de rede não é novo e já foi utilizado na gestão de serviços sociais públicos como um modelo centralizado, caracterizado pela hierarquização e padronização na oferta de serviços. Falava-se em rede escolar, rede de unidades básicas de saúde, rede hospitalar, todas subordinadas a uma organização-mãe que aglutinava uma cadeia de serviços ou produtos similares. Segundo a autora, "a novidade está na utilização do conceito de rede para caracterizar a sociedade contemporânea e os novos modelos de gestão dos negócios privados ou públicos em escala

[13] "Viva e Compartilhada – Pesquisa aponta necessidade de integração de sistemas e esforços", 22/06/2008. Overblog.
[14] Idem.

local ou global" (CARVALHO, 2003). Em sua visão, a atual noção de rede sugere uma teia de vínculos, relações e ações entre indivíduos e organizações, envolvendo processos de circulação, articulação, participação e cooperação. Fritjof Capra (2006) aponta como características da rede a *não-linearidade* (as relações acontecem em todas as direções) e a *capacidade de regular a si mesma* (as relações geram laços de realimentação e a capacidade de aprender com os erros, uma vez que as conseqüências de um erro se espalharão por toda a rede).

No caso do Cultura Viva, a gestão em rede relaciona-se à promoção de situações que propiciem interações e articulações entre os diversos Pontos de Cultura, seja por meio de encontros presenciais (como as Teias), seja pela constituição de uma rede digital que permita um intercâmbio constante entre os diversos agentes vinculados ao programa. A rede busca fazer com que as ações extrapolem o âmbito local, as potencialidades sejam somadas, as diferentes experiências sirvam de referência, os trabalhos artísticos e culturais sejam divulgados, os saberes sejam compartilhados e as ações tenham continuidade. Na prática, pode-se dizer que os momentos de intercâmbio entre os Pontos de Cultura foram enriquecedores, tanto no que se refere à operacionalização do programa, quando alguns Pontos serviram de referência àqueles que encontram dificuldades, como também na conceituação de projetos, nos casos em que o contato com outras experiências propiciou um processo de reflexão e reposicionamento do próprio trabalho. Os encontros presenciais se mostraram essenciais para a articulação da rede, as trocas de experiência, a ampliação dos ângulos de visão e o contato com outros referenciais, o que influi na qualificação tanto das ações de cada Ponto de Cultura quanto do Programa Cultura Viva como um todo. No entanto, os efeitos e a capacidade de articulação dos encontros nacionais parecem ser ainda restritos e insuficientes, necessitando de ações mais regulares e contínuas.

Para evitar que os Pontos de Cultura fiquem fechados em si mesmos, a rede precisa ser cada vez mais fomentada e potencializada, assim como o contato com outros referenciais culturais e artísticos, buscando-se um salto de qualidade nas ações empreendidas. Esforços nesse sentido foram feitos, por exemplo, através do "Prêmio Interações Estéticas" [15], que tem por objetivo apoiar projetos de diferentes segmentos artísticos por meio do intercâmbio cultural e estético entre artistas do campo da arte contemporânea e a rede de Pontos de Cultura. O processo se dá por meio da realização de projetos de residência artística que potencializem instituições como espaços de experimentação e de reflexão crítica. Caberia,

[15] Ministério da Cultura, Edital do Prêmio Interações Estéticas – Residências Artísticas em Pontos de Cultura 2009. Disponível em: http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2010/07/edital_final_estetica1.pdf. Acesso em: 08/07/2010.

porém, uma análise específica sobre os resultados desse prêmio para avaliar seus impactos na produção artística.

Criar condições para a qualificação ou mesmo a excelência das produções envolve formação, intercâmbio e acesso a bens artísticos e culturais; além disso, requer ambientes que estimulem a inovação, a renovação de linguagens, a busca de superação, a qualificação do trabalho desenvolvido e não apenas a manutenção das atividades realizadas pelos grupos tal como foram conduzidas até então. Essa perspectiva está mais focada na expansão do universo das iniciativas, na abertura ao novo, nas incorporações, atualizações e ressignificações, tão fundamentais para manter a cultura viva, em oposição à cristalização e fossilização de certas formas do fazer cultural. Dessa forma, é fundamental que os Pontos de Cultura mantenham um diálogo constante não apenas com a população local, em atividades acessíveis capazes de contribuir para o desenvolvimento pessoal e coletivo, mas também com outras instituições, gestores culturais, atores sociais, artistas e grupos culturais.

Sustentabilidade da cultura

Um dos problemas enfrentados pelo Cultura Viva é o da sustentabilidade – tanto dos projetos culturais apoiados, quanto do próprio programa em si, tendo em vista os baixos orçamentos governamentais para o financiamento da cultura. No Brasil, a questão da sustentabilidade da cultura vem sendo freqüentemente abordada em sua dimensão econômica, especialmente por sua potencialidade na geração de renda e emprego, assim como na sua participação no Produto Interno Bruto (PIB), contribuindo para o desenvolvimento do país. Na dimensão econômica, a sustentabilidade cultural é relacionada às possibilidades que uma iniciativa ou organização tem de contar com recursos financeiros para garantir a execução de seus programas e ações, referindo-se, nesse caso, aos mecanismos de financiamento da cultura[16]. Essa perspectiva pode ser ampliada se levar em conta os ganhos que podem derivar

[16] Maria Helena Cunha (CUNHA, 2007) aborda a sustentabilidade na perspectiva de iniciativas culturais, instituições formais e informais que compõem o conjunto estrutural do setor, destacando a importância de se pensar em um sistema de financiamento da cultura mais consistente e diversificado que agregue o poder público, a iniciativa privada e o próprio campo da gestão cultural. Para tanto, é preciso: (a) ampliar a capacidade de estabelecimento de parcerias consistentes e de longa duração, levando-se em conta a necessidade de uma interação mais flexível entre governos, mercado e sociedade civil, com uma redistribuição de funções para responder às necessidades culturais das comunidades; (b) estruturar as instituições culturais pelo desenvolvimento de trabalhos com base em planos, programas e projetos, permitindo o seu fortalecimento e uma articulação maior entre as várias ações implementadas, além de exigir uma visão de médio ou longo prazo, com objetivos a serem alcançados; (c) aprofundar uma campanha nacional que lute por recursos públicos diretos para iniciativas de cunho não mercadológico, o que precisa vir associado ao incremento dos orçamentos destinados à cultura e ao reconhecimento da importância de canalizar recursos privados para o setor cultural; (d) Fortalecer linhas de financiamento específicas para a pesquisa e a formação para que se possa dar um salto de qualidade e de estruturação do campo como setor produtivo. Também seria fundamental buscar o aprimoramento das leis de incentivo à cultura, estimulando a criação de fundos culturais públicos, além de oferecer linhas de financiamento específicas para o setor cultural. Além disso, é preciso

da profissionalização dos gestores, do desenvolvimento de sua capacidade de adaptabilidade, análise de contextos, de gestão de interesses diversos e articulação com outros agentes.

Quanto à sustentabilidade do Programa Cultura Viva em si, a capacidade orçamentária do Ministério da Cultura pode ser vista como um fator de risco para a continuidade ou para a abrangência do programa. Apesar da defesa da centralidade da cultura em documentos internacionais ou da UNESCO, no Brasil a cultura ainda ocupa uma posição secundária; não alcançou o devido reconhecimento entre as políticas públicas e sua gestão geralmente conta com baixos orçamentos, que ficam aquém das demandas dos diversos setores culturais e artísticos. Um estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2007) mostrou que o total de investimentos públicos no setor cultural (esfera federal, estadual e municipal) em 2005 esteve na ordem de 3,1 bilhões de reais, o que correspondeu a 0,20% do total da receita governamental – valor muito distante da recomendação da UNESCO, de destinação de 1% do orçamento governamental para a área da cultura. Para 2010, foi previsto um orçamento para o Ministério da Cultura de aproximadamente 2,2 bilhões de reais, o que corresponde ao maior orçamento da história do Ministério[17]. O montante consta na peça orçamentária aprovada pelo Congresso Nacional e representa mais que o dobro do que foi aplicado efetivamente pelo órgão em 2009, correspondendo a cerca de 0,70% das receitas totais de impostos da União no ano. Porém, mesmo com esse incremento, o orçamento do Ministério da Cultura permanece ínfimo diante das vastas e diversificadas demandas do setor cultural; menor ainda quando o valor é contingenciado pela União, o que vem ocorrendo de forma recorrente nos últimos anos.

Tendo em vista o diminuto orçamento governamental para a área da cultura, um dos principais desafios do Programa Cultura Viva é a sua sustentabilidade enquanto política pública, já que ele é custeado por verbas oriundas da lei orçamentária e disputa os reduzidos recursos com despesas de manutenção da própria estrutura organizacional do Ministério da Cultura. A falta de recursos orçamentários limita o alcance do programa, que fica restrito a uma parcela da população, deixando muitos grupos culturais sem apoio, ou seja, sem condições financeiras para o desenvolvimento de suas atividades. Justamente por contar com escasso orçamento, o programa não pode garantir a renovação dos convênios firmados com os Pontos de Cultura, que após os dois anos e meio previstos para execução das ações, deixam de receber os recursos federais. Ainda faltam estratégias que garantam a sustentabilidade ou a continuidade do programa.

---

discutir a capacidade que as iniciativas culturais têm de produzir recursos próprios, que tenham como foco o público consumidor de cultura.

[17] "Cultura terá maior orçamento da história: R$ 2,2 bilhões". Contas Abertas, 26/01/2010.

Na perspectiva dos Pontos de Cultura, a sustentabilidade é entendida como condição favorável, uma vez que permite que ações significativas para parte da população ou para um determinado grupo cultural tenham longevidade, podendo trazer efeitos mais profundos nas dinâmicas locais ou nos trabalhos de grupos e artistas. Uma das circunstâncias que podem contribuir para a sustentabilidade de uma ação é a sua forma de gestão – e aí entra o eixo da gestão compartilhada, que envolve a articulação de diversos agentes na condução das ações que, por meio de parcerias e redes de colaboração, contribuem para a manutenção das atividades.

De modo geral, a sustentabilidade das ações vinculadas ao programa vem sendo buscada por meio do enquadramento de projetos em editais públicos e em leis de incentivo à cultura, como forma de canalização de recursos públicos e/ou privados para o financiamento de projetos culturais. Em segundo lugar, a auto-sustentabilidade das iniciativas pode basear-se em aportes financeiros provenientes da venda de produtos e serviços, como espetáculos, oficinas, CDs, livros e demais produtos artísticos e culturais, ou mesmo por meio da realização de palestras e oficinas de aprimoramento artístico e cultural. De acordo com o tipo de atuação da entidade, muitas vezes é possível, inclusive, efetuar a prestação de serviços técnicos para empresas, organizações da sociedade civil ou para órgãos governamentais. Além disso, a sustentabilidade também aparece na forma de articulação na própria rede de Pontos de Cultura. A estrutura em rede, por essência, tem foco na sustentabilidade, na capacidade de gerar e trocar serviços e saberes. Assim, a auto-sustentabilidade, ou a sustentabilidade de suas ações, decorre das contrapartidas que os projetos podem oferecer – quanto maior a capacidade de oferta de serviços e saberes, mais possibilidades de troca a entidade terá. A troca de trabalhos e serviços propicia a circulação de recursos entre diferentes entidades.

Poucos Pontos de Cultura conseguiram cumprir a meta de auto-sustentabilidade prevista no Programa Cultura Viva. Um dos motivos alegados seria a falta de interesse e apoio por parte do poder público e dos empresários locais, que não valorizam a cultura e não abraçaram os projetos. Para algumas entidades, a parte financeira ainda é frágil e o projeto corre o risco de parar caso não consigam novas formas de financiamento. Dessa forma, a questão da sustentabilidade financeira dos Pontos de Cultura ainda é um entrave para o programa, que não conseguiu, até o momento, potencializar os gestores e grupos culturais no sentido da sustentabilidade cultural de seus projetos.

Considerações finais

A gestão do Cultura Viva envolve pelo menos duas frentes – trata-se de um programa de governo gerenciado pelo Ministério da Cultura; e de um conjunto de projetos geridos por diferentes organizações da sociedade civil. A incorporação de tais organizações ao programa exige o seguimento de uma série de processos relacionados à gestão: a tomada de decisão (disposição em concorrer com outros projetos por recursos públicos e em firmar convênio com um órgão da administração pública); a definição de objetivos e o desenho de cada projeto; a elaboração de estratégias e metodologias de ação; a gestão das ações em busca dos resultados previstos; e a entrada no universo da burocracia pública, com todos os seus desafios, oportunidades e dificuldades. Tanto o Ministério da Cultura quanto os Pontos de Cultura convivem com elementos que condicionam seus processos de gestão, sendo que alguns deles limitam as possibilidades de criação das condições para que as pessoas inventem seus próprios fins culturais.

Considerando que a gestão cultural precisa criar referenciais próprios de ação, adaptados às suas particularidades, o Cultura Viva vem enfrentando algumas condições de contexto – como a própria estrutura interna do Ministério da Cultura, o marco legal do país, assim como a heterogeneidade dos gestores dos Pontos de Cultura – que condicionam a sua gestão e limitam o alcance de seus objetivos. O programa precisa seguir determinados modelos de gestão que são excessivamente rígidos e regulados, o que é exatamente o contrário de uma das características da gestão cultural apontadas por Martinell, ou seja, a de contar com certa liberdade para adequação às finalidades específicas da cultura. Talvez uma das capacidades mais requeridas aos gestores dos Pontos de Cultura seja exatamente a de adaptabilidade às condições do contexto, a um universo estranho, por vezes hostil, muito distante de suas práticas usuais.

A gestão cultural nos aproxima do conceito de política, diz Martinell, uma vez que implica em fazer escolhas. Nesse sentido, é clara a opção do Ministério da Cultura por alguns segmentos específicos da população, ao privilegiar sobretudo aquela parcela da sociedade que se encontra diante de todo tipo de exclusão – social, cultural, econômica. O Cultura Viva assume, assim, o caráter de programa social, voltado para a ampliação do acesso aos meios de produção e fruição cultural. Nesse sentido, o programa contribui para a garantia de alguns direitos culturais, assim como para o alargamento do leque de opções relativas ao universo cultural.

Embora seja um programa idealizado, implementado e gerenciado por um órgão federal, seus impactos se dão principalmente no âmbito local. Um dos desafios para as políticas culturais que têm foco no âmbito local é o de não ficarem restritas ao atendimento de necessidades e demandas culturais das comunidades, limitando-se ao particular, ao já conhecido, mas o de buscar formas variadas para ampliar horizontes e repertórios dos indivíduos e grupos vinculados às ações. Seria importante, por exemplo, que a garantia de acesso aos meios de produção e fruição cultural pudesse abranger também formas mais complexas de cultura, aquelas que estimulam uma reflexão complexa sobre o mundo, sobre a própria cultura e sobre nós mesmos. Não se trata aqui de defender uma política cultural que busque ampliar o acesso da maioria da população a uma determinada cultura específica, considerada a mais legítima, dentro de uma perspectiva hierarquizante e excludente. Isaura Botelho (2004), ao criticar essa visão, defende que a democratização cultural não visa induzir a população a fazer determinadas coisas, a ter acesso a bens culturais específicos, mas sim oferecer a todos a possibilidade de *escolher a que culturas se quer ter acesso*. Além da existência de públicos diversos, uma efetiva democracia cultural pressupõe a inexistência de um parâmetro único para a legitimação das práticas culturais – seja ele particularista ou universalista. Tanto no âmbito particular como no universal existem elementos que podem ser enriquecedores para as pessoas, proporcionando experiências intensas; seus fins culturais, portanto, não precisam estar limitados a apenas um desses parâmetros.

As experiências culturais podem ser mais fracas ou mais intensas; podem provocar mudanças, transformações, ou promover continuidades, até mesmo fixidez. A partir da ideia de cultura enquanto experiência que amplia horizontes, Renato Janine Ribeiro (2010) mostra que, embora a questão da cultura seja indissolúvel da qualidade, a intensidade da experiência cultural não mantém correlação direta e automática com a qualidade das obras com as quais se tem contato. Muitas vezes o que prevalece é a situação em que se encontra o sujeito que vivencia essas obras. Assim, as obras que abrem mais horizontes não são necessariamente as que têm mais qualidade artística ou aquelas consideradas universais (obras cânones, mais conhecidas ou complexas), mas aquelas que sensibilizam uma pessoa de tal maneira que provoque uma mudança. Não existe, portanto, um parâmetro único a seguir – daí a importância de se garantir uma diversidade de referenciais que permitam alargar as escolhas dentro do universo cultural.

Tendo em vista algumas das possibilidades e limites do Cultura Viva, é evidente que não poderíamos atribuir apenas ao Ministério da Cultura – e, menos ainda, ao programa – a

enorme tarefa de criar as condições para que as pessoas inventem seus próprios fins. Por exemplo, várias das capacidades requeridas nessa perspectiva de gestão estariam relacionadas mais especificamente à educação – seja formal ou não formal. Enquanto não tivermos uma educação que garanta uma alfabetização efetiva e universal, não há como assegurar plenamente a capacidade de expressão escrita ou de leitura, limitando-se o leque de opções postas aos indivíduos. Por outro lado, um ambiente sem censura, que garanta a liberdade de expressão, não depende apenas de um ministério ou mesmo de um governo específico; diz respeito a processos mais amplos que ocorrem no país, à cultura política vigente. Além disso, não se pode pensar na criação das condições para que as pessoas inventem seus próprios fins culturais se não existirem recursos para o financiamento da cultura. Como vimos, os orçamentos para o setor cultural ainda são diminutos, ficando muito aquém das diversificadas demandas culturais existentes. Enquanto a cultura não for encarada como esfera fundamental de desenvolvimento humano, a área não contará com recursos suficientes para o seu pleno desenvolvimento.

O sistema cultural precisa ser entendido como um todo complexo; cada ação, cada programa, cada política terá as suas contribuições a dar e poderá causar efeitos em outras esferas da vida social. O que importa é que cada política, programa ou ação busque contribuir para a criação das condições para que as pessoas inventem seus próprios fins, seja pelo desenvolvimento de certas capacidades, pela garantia dos direitos culturais e da liberdade cultural, pelo exercício da participação cultural, pela possibilidade de diálogo e intercâmbio, pela potencialização de processos criativos e expressivos, enfim, pelo alargamento do leque de escolhas relativas ao universo artístico e cultural.

Referências bibliográficas

"900 milhões de pessoas são discriminadas". Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Brasília, DF: PNUD, 15/07/2004. Disponível em: http://www.pnud.org.br/cidadania/reportagens/index.php?id01=528&lay=cid. Acesso em: 25/05/2010.

BARRETO, Maíra de Paula. "Os direitos humanos e a liberdade cultural". Revista Antropos, vol. 1, ano 1, nov. 2007, p. 75-76.

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

BAYARDO, Rubens. "Cultura, artes y gestión. La profesionalización de la gestión cultural". Asociación de Gestores y Técnicos Culturales de la Comunidad de Madrid. Disponível em: http://agetec.org/agetec/descarga/RBayardo.pdf. Acesso em: 28/07/2010.

BOTELHO, Isaura; FIORE, Maurício. "O uso do tempo livre e as práticas culturais na região metropolitana de São Paulo". *Paper* apresentado no VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Coimbra, setembro de 2004.

BRASIL. Ministério da Cultura. Cultura Viva: Programa Nacional de Cultura, Educação e Cidadania. Brasília, DF: MinC, 2004.

BRASIL. Ministério da Cultura. Pontos de Cultura e MinC – Um roteiro básico do convênio. Disponível em: http://www.cultura.gov.br/cultura_viva/wp-content/uploads/2008/05/manual-de-prestacao-de-contas.pdf. Acesso em: 08/09/2009.

CAPRA, Fritjof. A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo, SP: Cultrix, 2006.

CARVALHO, Maria do Carmo Brant de. "A ação em rede na implementação de políticas e programas sociais públicos". Revista de Información del Tercer Sector, abril 2003.

CUÉLLAR, Javier Pérez. (org.). Nossa diversidade criadora. Campinas, SP: Papirus, Brasília, DF: UNESCO, 1997.

"Cultura terá maior orçamento da história: R$ 2,2 bilhões". Contas Abertas, 26/01/2010. Disponível em: http://contasabertas.uol.com.br/WebSite/Midias/DetalheMidias.aspx?Id=1349. Acesso em 13/04/2010.

CUNHA, Maria Helena. "Gestão cultural: desafios de um novo campo profissional". Revista Observatório Itaú Cultural/OIC, n.2, mai./ago. 2007. São Paulo, SP: Itaú Cultural, 2007, p. 72-79.

Declaração de Friburgo (2007). Disponível em: http://www.unifr.ch/iiedh/assets/files/declarations/port-declaration.pdf. Acesso em: 23/05/2010.

Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948). Disponível em: http://www.pitangui.uepg.br/nep/documentos/Declaracao%20-%20Direitos%20Humanos.pdf. Acesso em: 23/05/2010.

GOHN, Maria da Glória. "Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais". Saúde Soc. [online], vol.13, n.2, 2004, p. 20-31.

IBGE, Diretoria de Pesquisas. Sistema de Informações e Indicadores Culturais 2003-2005. Rio de Janeiro, RJ: IBGE, 2007.

MARTINELL, Alfons. "Agentes y Políticas Culturales". Banyoles, 1997/1998. *Paper*.

MARTINELL, Alfons. "La gestion cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro (Recopilación de textos)". Cátedra UNESCO de Políticas Culturales y Cooperación, 2001.

MCKINLEY, Terry. "Medida de la contribución de la cultura al bienestar humano: los indicadores culturales del desarrollo". UNESCO. Informe Mundial sobre la Cultura. UNESCO, 1998, p. 389-410.

MEYER-BISCH, Patrice. "Os direitos culturais finalmente na linha de frente?". Revista Observatório Itaú Cultural/OIC, n. 8, abr./jul. 2009. São Paulo, SP: Itaú Cultural, 2009, p. 160-168.

MONTESQUIEU, Charles L. de. Ensaio sobre o gosto. São Paulo, SP: Iluminuras, 2005. (Tradução e posfácio de José Teixeira Coelho Netto)

Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (1966). Disponível em: http://www.agende.org.br/docs/File/convencoes/pidesc/docs/PIDESC.pdf. Acesso em: 23/05/2010.

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Relatório do Desenvolvimento Humano 2004 – Liberdade Cultural num Mundo Diversificado. Lisboa: PNUD, 2004.

Revista Observatório Itaú Cultural/OIC, n. 6, jul./set. 2008. São Paulo, SP: Itaú Cultural, 2008.

RIBEIRO, Renato Janine. "A cultura liberta". Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC). Cadernos Cenpec – Educação e Cultura, n. 7, 2010, p. 51-61.

SEN, Amartya. "Cultura, libertad e independencia". UNESCO. Informe Mundial sobre la Cultura, 1998, cap. 17.

SILVA, Frederico A. Barbosa da; ARAÚJO, Herton Ellery (orgs.). Cultura Viva: avaliação do programa arte educação e cidadania. Brasília, DF: IPEA, 2010.

SOUSA E SILVA, Liliana. "Gestão cultural na e para a cidade". Cultura e Mercado, 13/09/2008. Artigo escrito para o Observatório Itaú Cultural, em maio de 2008, com a colaboração de Lúcia Maciel Barbosa de Oliveira. Disponível em: http://www.culturaemercado.com.br/wp-content/uploads/2008/09/gestaoculturalnaeparaacidade.pdf. Acesso em: 28/07/2010.

SOUSA E SILVA, Liliana. Indicadores para políticas culturais de proximidade: o caso Prêmio Cultura Viva. São Paulo, 2007. 260 p. Tese de Doutorado (Ciência da Informação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. Orientação do Prof. Dr. José Teixeira Coelho Netto.

TEIXEIRA COELHO, José (a). "Da opinião ao dado". Revista Observatório Itaú Cultural/OIC, n. 1 jan./abr. 2007. São Paulo, SP: Itaú Cultural, 2007.

TEIXEIRA COELHO, José (b). "Política Cultural em nova chave: indicadores qualitativos da ação cultural". Revista Observatório Itaú Cultural/OIC, n.3, set./dez.2007. São Paulo, SP: Itaú Cultural, 2007, p 9-21.

TEIXEIRA COELHO, José. O que é ação cultural. São Paulo, SP: Brasiliense, 2001.

TURINO, Célio. Ponto de Cultura: o Brasil de baixo para cima. São Paulo, SP: Anita Garibaldi, 2009.

"Viva e Compartilhada – Pesquisa aponta necessidade de integração de sistemas e esforços", 22/06/2008. Overblog. Disponível em: http://www.overmundo.com.br/imprime_overblog/viva-e-compartilhada. Acesso em: 14/06/2010.