GESTÃO CULTURAL CONTEMPORÂNEA NA PERSPECTIVA DA AÇÃO CULTURAL

Liliana Sousa e Silva[1]

Resumo: O artigo traz 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 com nova proposta de relacionamento entre o Estado e a sociedade civil.

Palavras-chave: Gestão Cultural; Ação Cultural; Política Cultural; Programa Cultura Viva; Ministério da Cultura

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 às demandas culturais da sociedade. 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

[1] Artigo elaborado a partir da monografia apresentada para obtenção do certificado de "Postgrado en Gestión y Políticas Culturales" pela Universidade de Girona, por meio da Cátedra UNESCO de Gestão Cultural, realizada em parceria com o Instituto Itaú Cultural. Email: lilianass@uol.com.br.

próprios de ação, adaptados às suas particularidades, encontrando formas mais adequadas para traçar seus critérios de eficácia, eficiência e avaliação.

Este artigo se propõe a fazer uma abordagem conceitual sobre a gestão cultural na contemporaneidade, relacionando-a ao conceito de ação cultural [2], sendo entendida como o *processo de criação das condições para que as pessoas inventem seus próprios fins culturais*. Na visão de Teixeira Coelho (2007), 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.

A visão de gestão cultural 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 serão abordadas ora em seus aspectos conceituais e teóricos, ora em situações relacionadas ao Programa Cultura Viva, experiência de gestão cultural que procurou estabelecer novas relações entre 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*

[2] 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 maior autonomia dos sujeitos. A partir de Francis Jeanson, 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).

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 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 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 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. 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.

Há vários desafios que precisam ser enfrentados 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, o conjunto de instrumentos jurídicos 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 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; 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.

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 do gestor cultural. 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 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); da 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 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.

Direitos culturais e liberdade cultural

Em 2007, a "Declaração de Friburgo" trouxe uma síntese dos principais tópicos relacionados aos direitos culturais, lembrando que eles 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), 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. Por isso, 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 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, o que inclui:

> *"... 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".*[3]

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 como *processo de alargamento das escolhas à disposição das pessoas, para elas fazerem e serem o que valorizam na vida*. A opção pelo tema 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 – 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

[3] "900 milhões de pessoas são discriminadas". Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 15/07/2004.

ascensão das políticas de identidade, que ocorrem paralelamente às mobilizações contra injustiças que estados e grupos dominantes impuseram a certos grupos em virtude de suas opções culturais e modos de vida. Ressalta-se a importância de evitar que políticas de identidade gerem fundamentalismos, maximizem e absolutizem as diferenças.

Esses documentos 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 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 ser questionada se colocar em risco os 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*". 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, 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 incorporar 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 [4], o direito de liberdade envolve a *liberdade de expressão* (que 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* (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. 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:

- 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

[4] Anotações de aula efetuadas no Curso de Especialização em Gestão Cultural, da Universidade de Girona (Itaú Cultural, abril de 2010).

local. 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.

Célio Turino (2009), idealizador e ex-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, 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.

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 do 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 precisa considerar o marco legal existente no país e acompanhar o desenrolar do projeto, assim como exigir a prestação de contas. Por isso, uma ação cultural na esfera governamental sempre ficará sujeita às exigências burocráticas que devem ser atendidas para a operacionalização das ações.

Gestão do Programa Cultura Viva

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 os seus processos de gestão, sendo que alguns limitam as possibilidades de criação das condições para que as pessoas inventem seus próprios fins culturais.

Pode-se dizer que o marco legal brasileiro é um dos fatores condicionantes do programa, que interfere nos processos de gestão e cria uma constante tensão entre os controles formais existentes e a realidade dos processos sociais e culturais das organizações apoiadas. Ainda 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) [5], a relação do Estado brasileiro com organizações da sociedade civil envolve dificuldades relativas 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, ao mesmo tempo em que se prendem a regras formais muito distantes das práticas cotidianas.

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 e alta rotatividade de técnicos, com 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.

Como foi dito, a gestão do 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. No heterogêneo universo das organizações conveniadas, há diferentes graus de institucionalização, profissionalização, capacidade de gestão e familiaridade com processos burocráticos.

Outro problema enfrentado 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. 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

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

públicas e sua gestão geralmente conta com baixos orçamentos, que ficam aquém das demandas dos diversos setores culturais e artísticos.

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 financeiro para 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.

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.

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.

No programa, a garantia dos direitos culturais – e, mais especificamente, a garantia de acesso aos meios de produção cultural – relaciona-se à possibilidade de se ter em mãos recursos financeiros e equipamentos multimídia para a realização do plano de trabalho elaborado para o convênio com o 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.

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 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 foi dito, os orçamentos para o setor cultural ainda são diminutos, ficando muito aquém das diversificadas demandas culturais e artísticas existentes. Enquanto a cultura não for encarada como esfera fundamental de desenvolvimento humano, a área não contará com recursos suficientes para 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.

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.

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

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.

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)

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 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.

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

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.