

The background of the cover features a red book spine with a tassel on the left and several colorful beaded necklaces (pink, blue, yellow, orange) draped across the lower right portion. The text is overlaid on a semi-transparent white background.

FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS E INOVAÇÃO EM INSTITUIÇÕES CULTURAIS: Pilares, desafios e caminhos da gestão cultural

Textos

Alcione Souza . Bruno Barroso . Clarice Libânio
Cláudia Leitão . Eliane Parreiras
Laísa Bragança . Leonardo Beltrão . Vanessa Vieira

Organização

Clarice Libânio . Laísa Bragança

Favela é Isso Aí
2022



**FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS E
INOVAÇÃO EM INSTITUIÇÕES CULTURAIS:**
Pilares, desafios e caminhos da gestão cultural

Textos

Alcione Souza . Bruno Barroso . Clarice Libânio
Cláudia Leitão . Eliane Parreiras
Laísa Bragança . Leonardo Beltrão . Vanessa Vieira

Organização

Clarice Libânio . Laísa Bragança

Belo Horizonte
Favela é Isso Aí
2022

Copyright © 2022 . Favela é Isso Aí

Realização Associação Trium Brasil

Editora Favela é Isso Aí

Coordenação Editorial Clarice Libânio

Coordenação Pedagógica Laísa Bragança

Coordenação de Produção Aline Ferreira Produções

Registro fotográfico e audiovisual César Maurício e Benjamin Libânio

Monitoria Aline Bonfim

Textos Alcione Souza, Bruno Barroso, Clarice Libânio, Cláudia Leitão, Eliane Parreiras, Laísa Bragança, Leonardo Beltrão, Vanessa Vieira

Organização da cartilha Clarice Libânio e Laísa Bragança

Coordenação gráfica NDG BRANDING

Capa, projeto gráfico e diagramação Adriane Puresa

Coordenação Geral Espaço Ampliar

Catálogo na Publicação (CIP)

F724 Formação de lideranças e inovação em instituições culturais: pilares, desafios e caminhos da gestão cultural / Alcione Souza; Bruno Barroso; Clarice Libânio et al; Organização: Clarice Libânio e Laísa Bragança. – Belo Horizonte: Favela É Isso Aí, 2022.

76 p.

ISBN 978-65-994567-2-5

1. Cultura 2. Política cultural 3. Gestão cultural 4. Museologia I. Souza, Alcione II. Barroso, Bruno III. Libânio, Clarice IV. Bragança, Laísa.

CDD: 306.0981

Bibliotecária responsável: Cleide A. Fernandes CRB6/2334

Patrocínio



ArcelorMittal
Fundação ArcelorMittal

POR UMA VIDA DE
OPORTUNIDADES



Apoio

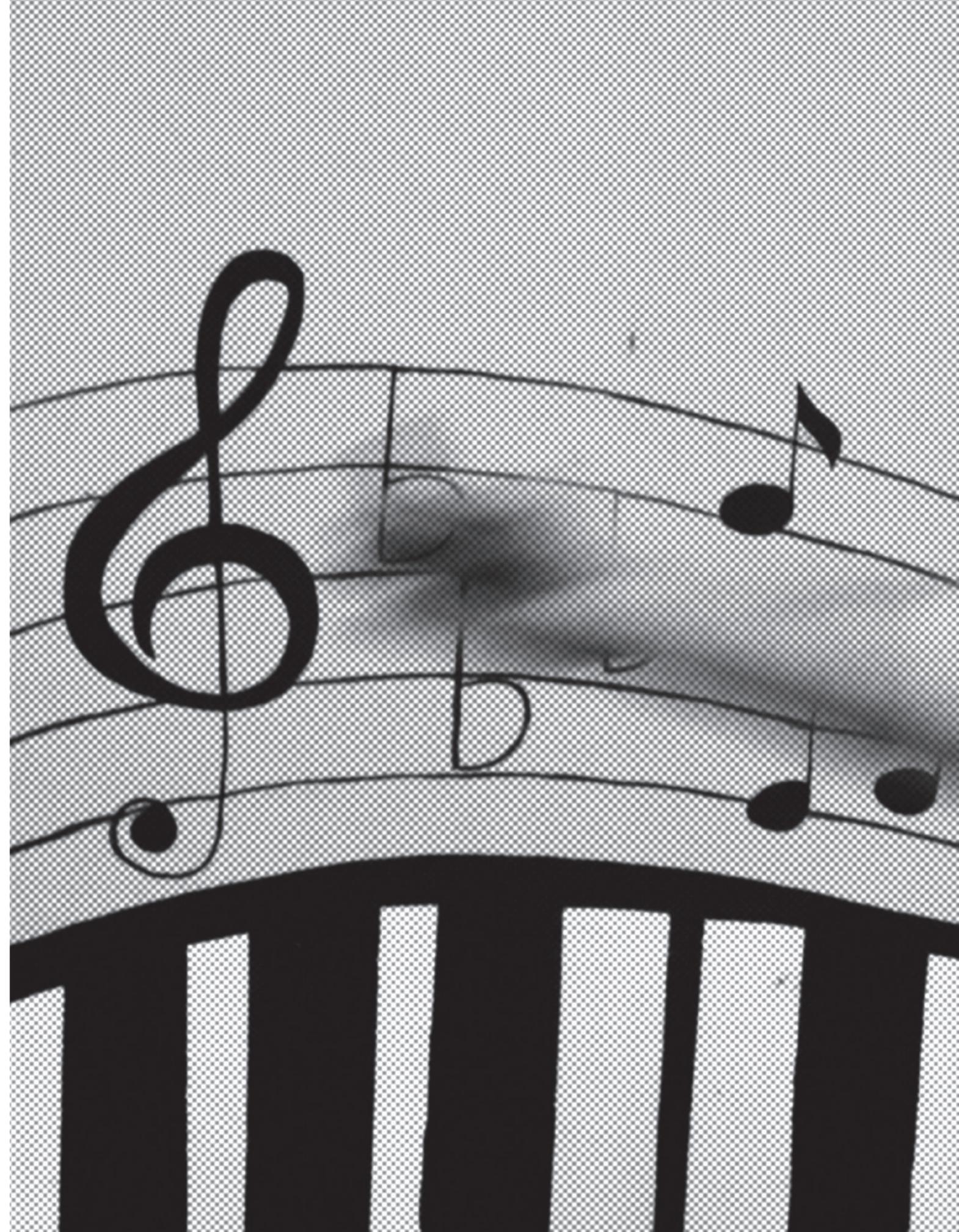
Gestão



Produção



Realização





A infinita capacidade da cultura para estender pontes, integrar memórias, criar identidades compartilhadas, inventar espaços de expressão e convivência, gerar progresso, humanizar vilas e cidades, fazer enraizar sentimentos de pertencimento, convergir valores comuns... a converte no fator mais poderoso e eficaz com que contamos hoje para o bom governo de nossas vilas e cidades, para dar resposta aos desafios que nos pressionam.

Carlos Martínez Mínguez (FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS-FEMP. Guía para la evaluación de las políticas culturales locales. Barcelona: Gráficas Varona, 2008. p. 20. Grifos e tradução nossos.)

Este projeto foi idealizado pela querida e saudosa professora Flávia Botelho – a quem rendemos nossas homenagens e admiração – e pela professora Laísa Bragança. Realizado pela Trium Brasil, em parceria com o Espaço Ampliar e o Favela é Isso Aí, ele integra o programa ArcelorMittal Forma e Transforma e foi executado através da Lei Estadual de Incentivo à Cultura de Minas Gerais.



SUMÁRIO

MINAS É MUITAS.	10
Clarice Libânio	
TERRITÓRIOS CRIATIVOS: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL BRASILEIRO	17
Cláudia Leitão	
CULTURA, TRANSFORMAÇÃO SOCIAL E O DIREITO À CIDADE	23
Clarice Libânio	
MEDIAÇÃO CULTURAL: FIDELIZAÇÃO, FORMAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO DE PÚBLICOS	30
Eliane Parreiras	
INICIATIVAS LEGISLATIVAS VOLTADAS AO SETOR CULTURAL EM TEMPOS DIFÍCEIS	37
Vanessa Sousa Vieira	
LEIS DE INCENTIVO À CULTURA: UM CAMINHO LONGO, MAS NECESSÁRIO	43
Leonardo Beltrão	
PLANEJAMENTO PARA PROJETOS CULTURAIS: O DESAFIO DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO	49
Alcione Souza	
OS PILARES DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS (OU OS 3F DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS)	56
Bruno Barroso	
ORGANIZAÇÕES CULTURAIS E O DESAFIO DE FAZER A DIFERENÇA NA VIDA DAS PESSOAS.	66
Laísa Bragança	
SOBRE PILARES, DESAFIOS E CAMINHOS	72
Clarice Libânio	



Barroso é a terra do cimento ou do teatro? Do rio das Mortes ou do Congado? E Ouro Preto? É a riqueza retirada das montanhas ou a orquestra que vai além delas? Itabira é o trem, o poeta ou a marujada? Ou isto ou aquilo, como nos perguntou um dia Cecília Meireles? Será preciso ser uma coisa só? Será possível? Ou somos e devemos ser tudo ao mesmo tempo agora?

Tentar se definir, como povo ou território, é pensar em identidade, e quando falamos em identidade só é possível falar no plural. Aqui em Minas gostamos muito de usar a famosa frase de Guimarães Rosa: “Seu orbe é uma pequena síntese, uma encruzilhada; pois Minas Gerais é muitas. São, pelo menos, várias Minas”.

Se, por um lado, o escritor falava das riquezas do território mineiro – da economia do café com leite e do famigerado minério, dos rios e da diversidade de espécies –, por outro falava da gente, do jeito mineiro, de suas cidades e sua pluralidade. Certamente, esse orbe de Guimarães é o local da diversidade cultural: da música, do teatro, da dança, dos causos, das tradições religiosas, da benzedeira e da artesã, e, claro, do queijo, do pão de queijo, da cachaça da roça e da rapadura com cidra...

Há muitas Minas, não só por suas muitas cidades, mas pelas muitas culturas que vivem em cada uma delas. Nenhum lugar é só isto ou só aquilo. Ninguém pratica uma só cultura. As pessoas são múltiplas; as culturas e as identidades são plurais.

Seja na cultura, no patrimônio cultural, no atrativo natural ou na economia, é na pluralidade que reside a verdadeira identidade de um povo e, mais ainda, suas melhores chances de sobrevivência no tempo. Assim como a diversidade biológica é a garantia da sobrevivência das espécies, é na diversidade cultural que se talha a história e o desenvolvimento dos povos e dos territórios.

De acordo com Vargas (2000), o sociólogo francês Gabriel Tarde dizia que “Existir é diferir”, pois a diferença é ela mesma o cerne de todas as coisas no mundo, “a diferença é o alfa e o ômega do universo”. Já o antropólogo Claude Lévi-Strauss (2006, p. 16) afirmava que tanto a identidade quanto a diversidade se constroem através do contato entre culturas, devido ao “desejo de oposição, de se distinguirem, de serem elas próprias”.

Assim, afirmamos que as identidades são diversas, contrastivas, mutáveis, conformadas, revistas e refeitas cotidianamente. Da mesma maneira, as cidades se reinventam, a cultura é reinventada, as tradições são criadas, as identidades são mudadas, de acordo com o desejo de seus povos e seus substratos culturais compartilhados.

Falo isso tudo aqui para reafirmar que a diversidade cultural, de fato, é

o principal patrimônio da humanidade. É o produto de milhares de anos de história, fruto da contribuição coletiva de todos os povos, através das suas línguas, imaginários, tecnologias, práticas e criações. A cultura adota formas distintas, que sempre respondem a modelos dinâmicos de relação entre sociedades e territórios. A diversidade cultural contribui para uma “existência intelectual, afetiva, moral e espiritual satisfatória” (Declaração Universal da UNESCO sobre a Diversidade Cultural, artigo 3), e constitui um dos elementos essenciais de transformação da realidade urbana e social (CGLU, 2008, p. 4).

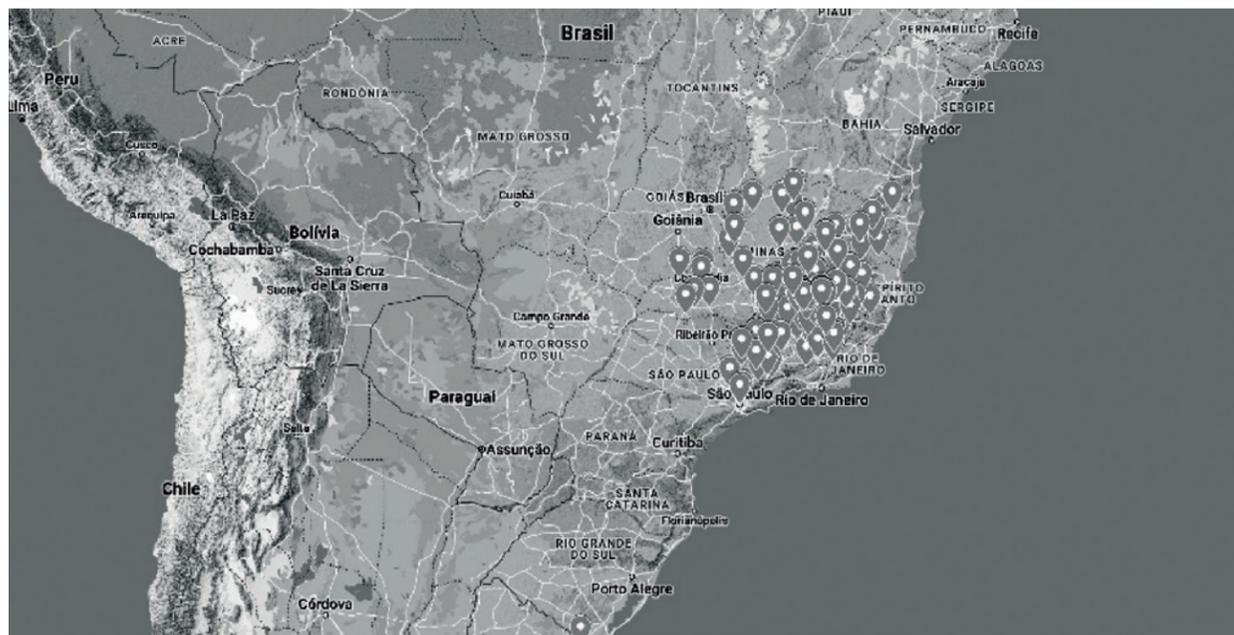
Este projeto foi idealizado pela querida e saudosa professora Flávia Botelho – a quem rendemos nossas homenagens e admiração – e pela professora Laísa Bragança. Realizado pela Trium Brasil, em parceria com o Espaço Ampliar e o Favela é Isso Aí, ele integra o programa ArcelorMittal Forma e Transforma e foi executado através da Lei Estadual de Incentivo à Cultura de Minas Gerais.

Ele integra o programa ArcelorMittal Forma e Transforma e foi executado através da Lei Estadual de Incentivo à Cultura de Minas Gerais.

Totalmente gratuito, o curso teve como objetivo contribuir para o aperfeiçoamento de gestores, técnicos, produtores e artistas de toda Minas Gerais, para que possam assumir seu papel como agentes de transformação em seus territórios, tendo a cultura como meio e caminho para as mudanças sociais.

É importante destacar que este projeto se alinha às mais contemporâneas discussões e esforços empreendidos em âmbito internacional, que propõem modelos para medir as políticas culturais nas cidades e seus impactos, como é o caso do estudo da Federação Espanhola de Municípios e Províncias (FEMP), Sistema de Indicadores para *la evaluación de las políticas culturales locales en el marco de la Agenda 21 de la cultura* (FEMP, 2008).

Este estudo entende a cultura como motor de progresso e de mudança social, como uma política transversal, que cruza todas as demais políticas públicas e constrói indicadores que trazem quatro âmbitos ou marcos temáticos, correlacionados ao quadrado do desenvolvimento sustentável. São eles: cultura como fator de desenvolvimento – econômico, político, social e territorial; transversalidade da cultura – ou sua capacidade de dialogar com outras políticas e nelas contribuir; acesso à cultura – que repousa em condições intimamente ligadas ao âmbito da participação cidadã; memória e inovação na construção da identidade local.



Distribuição espacial dos inscritos no FLIIC

Fonte: Associação Trium, ficha de inscrição 2022.



Distribuição espacial dos inscritos no FLIIC (zoom)

Fonte: Associação Trium, ficha de inscrição 2022.

O FLIIC, alinhado a essas perspectivas, buscou dialogar tanto com os gestores públicos responsáveis pelos setores de cultura, patrimônio e turismo dos municípios mineiros, ou servidores dos sistemas de museus e bibliotecas, quanto com artistas, gestores de espaços privados, grupos culturais e representantes das mais diversas manifestações culturais presentes nos territórios.

Sua primeira ação foi a oferta de um curso de desenvolvimento e gestão de projetos culturais, que contou com os seguintes módulos: Pesquisas culturais e realidade cultural brasileira; Financiamento e captação de recursos; Gestão financeira de projetos culturais; Desenvolvimento e engajamento de públicos; Elaboração de projetos culturais.

O curso recebeu mais de 320 inscrições e contemplou todas as macrorregiões de Minas Gerais, com alunos selecionados espalhados por 61 cidades do estado. As Figuras 1 e 2 mostram sua abrangência territorial, indicando ter sido exitosa a proposta de descentralização e democratização do acesso ao conhecimento, ferramentas e conteúdos da gestão cultural.

Além do curso, realizado em duas modalidades – Turma 1 on-line e Turma 2 híbrida, com aulas presenciais na cidade de João Monlevade –, foram ofertadas palestras magnas e ações de replicação do conhecimento, realizadas pelos alunos¹, projetos coletivos com foco em compartilhamento do aprendizado adquirido.

Esse foi o caso, por exemplo, da Turma 2, focada em João Monlevade, onde os alunos desenvolveram uma pesquisa para ouvir a opinião dos moradores sobre seus hábitos culturais e demandas para a realização de atividades ou implantação de espaços culturais nos bairros. Ao final, foi construído um Diagnóstico Rápido Participativo, que poderá ser apresentado pelos alunos à comunidade monlevadense, aos órgãos públicos e ao Conselho de Cultura.

Ao longo de quase oito meses de trabalho, professores do curso, palestrantes e equipe responsável pelo projeto se empenharam para desenvolver conteúdos que pudessem atender às demandas comuns aos vários tipos de gestores e alunos participantes e, ao mesmo tempo, levar conhecimentos, experiências e práticas particulares que contribuíssem para questões específicas de cada demanda de atuação e desafio enfrentado no exercício das atividades culturais.

Um dos principais produtos de todo esse processo é este volume, obra escrita a muitas mãos. Com o tema “Pilares e desafios da gestão do patrimônio cultural”, o caderno traz visões múltiplas sobre os desafios contemporâneos para a atuação em cultura, a partir do ponto de vista dos professores do curso e profissionais convidados, especialistas em suas áreas de atuação, que discutem possibilidades e caminhos para a gestão cultural no Brasil.

Como se poderá ver nas próximas páginas, são muitos os desafios vividos hoje para o exercício da política cultural e da profissão de artista ou gestor dessa área. Isto porque são

1. Ver material completo na página do projeto <http://fliic.com.br/>.

também múltiplos os entraves – legais, políticos e burocráticos – que precisam ser enfrentados para que a cultura seja o quarto pilar do desenvolvimento e, de fato, cumpra seu papel em nossos territórios, fortalecendo nossas cidades e identidades, salvaguardando nossa história e memória.

Esperamos que o compartilhamento destas importantes reflexões possa, ao fim e ao cabo, servir para mostrar caminhos – se não os ideais, os possíveis –, apoiando os gestores públicos no cumprimento de sua missão institucional de garantir os direitos culturais para todos seus cidadãos. Ao mesmo tempo, que possam dar fôlego e ânimo para os gestores privados, grupos culturais e artistas individuais para seguir na lida, seguir em frente ou começar uma trilha nova, conscientes de que é possível fazer a cultura viva e potente, e que não faltam experiências nos vários cantos deste país para provar essa afirmação.

Referências

- CIDADES E GOVERNOS LOCAIS UNIDOS (CGLU). *Agenda 21 da Cultura*. Barcelona, 2006. Disponível em: <http://www.agenda21culture.net/es/documentos/agenda-21-de-la-cultura>. Acesso em: 21 jul. 2017.
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS (FEMP). *Guía para la evaluación de las políticas culturales locales*. Barcelona: Gráficas Varona, 2008.
- LÉVI-STRAUSS, Claude. *Raça e história*. Queluz de Baixo: Editorial Presença, 2006.
- UNESCO. *Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural*. CLT.2002/WS/9. 2002. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2016.
- VARGAS, Eduardo V. *Antes tarde do que nunca: Gabriel Tarde e a emergência das Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: ContraCapa Livraria, 2000.





TERRITÓRIOS CRIATIVOS:

Contribuições para o desenvolvimento sustentável brasileiro

Cláudia Leitão

A primeira década do século XXI tem posto à prova todas as conquistas do Estado Moderno. A Democracia, o Estado de Direito, a Representação Política e a Soberania do Estado são exemplos de construções de base iluminista que vêm demonstrando vulnerabilidades ao longo das últimas décadas. Como (re)significar o crescimento do autoritarismo, da violência contra minorias, da concentração de renda, da corrupção nos governos, das doenças, dos conflitos étnicos na Sociedade do Conhecimento, apesar dos avanços do conhecimento científico?

A Economia é uma ciência social aplicada que exemplifica a impotência das ciências diante das incertezas do mundo. Ao priorizar métodos quantitativos, em detrimento de novas possibilidades de mensuração de seus objetos de estudo; ao retirar o texto do contexto; ao se limitar às lógicas deterministas, a ciência econômica produziu interpretações enviesadas sobre as populações nos territórios. O modelo econômico hegemônico do capitalismo neoliberal empobreceu as ciências econômicas, invisibilizando populações e territórios. Reduzidos aos métodos quantitativos, os estudos econômicos acabaram se distanciando da efervescência da vida nos territórios por não terem conseguido produzir uma pedagogia dos dados, necessária à compreensão da vida, em sua complexidade. Nas últimas décadas, é possível observar a olho nu o surgimento de novas economias dispostas a apresentar um contraponto às mazelas do sistema capitalista global. Trata-se de economias comprometidas com o desenvolvimento sustentável e dispostas a rever, transformar e ampliar os usos das populações nos territórios em favor do bem viver e do bem comum.

A Economia Criativa é uma dessas economias que buscam alargar a compreensão das relações dos seres humanos com o território ao reconhecer a cultura e a criatividade como ativos essenciais para o desenvolvimento humano mais justo e sustentável. Baseada na abundância e não na escassez de recursos, pois seu insumo principal é a criatividade e o conhecimento humano, que são infinitos, ela figura como uma estratégia fundamental para os países onde a criatividade é mais importante do que o domínio da ciência e tecnologia. Ao mesmo tempo, os setores culturais e criativos possuem dinâmicas econômicas muitas vezes antagônicas. Muitos deles dialogam de forma mais pragmática com os mercados, e por eles são facilmente cooptados, enquanto outros carecem de políticas públicas para o seu fomento. Do circo ao *software*, sejam frutos da artesanaria, sejam resultado da indústria, os setores culturais e criativos são naturalmente complexos, acabando por ampliar a vagueza e as ambiguidades dos significados da Economia Criativa.

É consenso afirmar que o Brasil possui uma população naturalmente criativa. Testemunhamos cotidianamente a criatividade popular se manifestando, sobretudo a partir

da (re)invenção de tecnologias sociais, muitas vezes (e, talvez, por isso) produzidas em ambiente de grande precariedade social. Dessa forma, empreendimentos culturais e criativos nascem e ganham potência nos territórios, traduzindo seus diversos usos pelos indivíduos e comunidades. Essa constatação nos estimula a descolonizar os significados da Economia Criativa dos tradicionais modelos anglo-saxões, construídos a partir de realidades absolutamente diversas daquelas vividas pelos países latino-americanos, caribenhos ou africanos. É necessário priorizar, na construção dos significados da Economia Criativa no Brasil, as dinâmicas culturais do território, para que se possa formular, implementar e monitorar políticas públicas que estruturam e estimulem as dinâmicas econômicas dos setores culturais e criativos, a partir de suas vocações, demandas e interesses.

Mas a cultura evoca a existência de valores, crenças e ideais que representam o canônico nas sociedades, revelando os valores de determinado tempo histórico, diferentemente das artes, que, pela sua própria natureza, são insubmissas ao canônico e ao dogmático, pois estão sempre a deformar e a desconstruir o *mainstream*. Essa constatação nos leva à seguinte indagação: como construir os fundamentos de uma economia que seja capaz de tratar, de forma equitativa, as artes e a cultura, respeitando a diversidade de suas características e dinâmicas no território? Não poderemos responder a essa pergunta sem considerarmos que a cultura na Modernidade é compreendida como um modelo hegemônico de civilização, o que pode ser observado pela instituição de marcos higienistas que contribuíram para invisibilizar as contradições e as 'sujeiras' do território.

Com a transformação das sociedades, os territórios também se modificam. Do território rural ao urbano, do território urbano ao digital, populações vão transfigurando e ampliando seus recursos, infraestruturas, linguagens, éticas, percepções e práticas. Afinal, não basta sobreviver, mas, sobretudo, urge criar condições para o bem viver. E o que evoca o território? A existência de anomias, conflitos, diferenças, desigualdades, heterogeneidades, mas também a construção de vizinhanças, sociabilidades e solidariedades. Territórios suscitam imagens ecológicas, representações a partir de biomas e ecossistemas, da diversidade dos modos de adaptação dos seres humanos aos seus entornos. No imaginário da terra e do território estão os arquétipos da maternidade, os símbolos do bem viver e do bem comum. Territórios se conectam com a cultura a partir dos diversos modos em que indivíduos e comunidades se relacionam com os seus entornos. Muitas dessas práticas são reconhecidas como patrimônios culturais, pois nascem das necessidades e desejos de fazer da vida na terra um lugar de realização do ser humano. Uma Economia Criativa virtuosa é aquela capaz de gerir os recursos humanos e territoriais em favor do bem comum.

Nas sociedades industriais, a economia capitalista neoliberal definiu e priorizou formas excludentes de gerir recursos no território. A privatização, a especulação, o abandono de espaços urbanos, a invisibilidade das comunidades periféricas e a ausência de infraestruturas públicas (escolas, hospitais, praças) simbolizam o fracasso de um modelo ineficiente e insustentável definidos pelo Estado Mínimo para se relacionar com as populações em seus territórios, de gerir recursos e eleger patrimônios que, embora sejam denominados bens públicos, não são reconhecidos nos territórios como bens comuns.

As novas economias nascem dos movimentos das comunidades humanas em busca de outras formas de se relacionar com os seus entornos, apesar dos governos. Na economia azul, o bem comum a ser protegido é a água; na bioeconomia, os biomas; na economia circular, a sustentabilidade dos processos; na economia solidária, as práticas colaborativas. Todas essas economias, que reagem ao sistema capitalista global, elegem seus patrimônios, privilegiando recursos que valorizam e salvaguardam o bem comum. O que poderíamos dizer sobre a Economia Criativa? Quais recursos ela gere? Quais são suas concepções de patrimônio? Quais são suas estratégias para valorizar e proteger o bem comum? Qual seria o lugar da economia criativa no desenvolvimento brasileiro? Em que medida a economia criativa poderia religar cultura, comunidade e território em favor de um desenvolvimento com envolvimento? Quais seriam os significados da economia dos bens e serviços culturais e criativos para uma nova ecologia das dinâmicas econômicas no território brasileiro? Enfim, de que forma a economia criativa poderia ampliar os significados de patrimônio cultural, para revelar a riqueza oculta dos territórios e o crescimento do ethos comunitário de suas populações?

Se florestas, golfinhos, povos originários, água potável, preço justo, memória, honestidade e outros patrimônios arriscam desaparecer, o contraponto mais concreto à pulsão de morte do planeta se dá nas redes que são tecidas no território. O crescimento das comunidades é um fenômeno alvissareiro que simboliza uma tendência de prestígio dos interesses individuais sobre os desejos coletivos. O grande desafio das sociedades contemporâneas é o de fazer reaproximar cultura e território. Para isso, é necessário desenvolver uma ecologia das dinâmicas econômicas que seja capaz de realizar a melhor gestão dos recursos no território e eleger os seus novos patrimônios, a partir dos princípios do bem comum e do bem viver.

O surgimento de novas práticas econômicas sustentáveis, como é o caso da Economia Solidária no Brasil, constitui tendência significativa para o advento de uma Economia Criativa brasileira. Esta última também avança graças à ação compartilhada entre pessoas, comunidades, instituições, coletivos, por meio de redes, oportunizando novos caminhos de superação aos problemas estruturantes do País. Nesse sentido, a Economia Criativa, enquanto 'economia transformadora', também deve se aproximar do campo da Ecologia, em busca de uma raiz comum que identifique e legitime modos sustentáveis de ser e estar no mundo.

Vivemos em plena erupção de nossas contradições históricas, reveladoras de uma sociedade autoritária, racista, patrimonialista e corrupta. Essa sociedade desvinculou a cultura do território e fez do Brasil o 'país das commodities'. A economia do agronegócio representa os modos insustentáveis de relacionamento e da gestão dos recursos ambientais e culturais no território. Ela simboliza o esvaziamento cultural e natural (vide as invasões e a suspensão das demarcações nas terras indígenas) do território em nome da hegemonia das monoculturas. Esse alerta é ainda mais importante em um país onde a institucionalidade da cultura é sazonal, o que nos conduz a uma outra questão: apesar dos recursos inesgotáveis que a criatividade e a cultura oferecem aos brasileiros, para a construção de um desenvolvimento fundamentado na biodiversidade cultural, o que justifica a invisibilidade histórica da cultura e da criatividade na agenda de desenvolvimento do País?

As lideranças da Economia Criativa no Brasil, seja nos governos, nas universidades, nas agências de fomento, nos partidos políticos ou nas demais instituições de desenvolvimento, teimam em reproduzir os mesmos vícios do capitalismo estético, tão facilmente observável nas indústrias criativas do hemisfério norte. Busca-se reconhecimento e legitimidade para a Economia Criativa no Brasil a partir da recepção de conceitos, categorias e índices exógenos e de seus modos insustentáveis de gestão dos recursos da economia industrial.

Enquanto nos limitamos à mera monetização dos bens e serviços culturais e à proteção dos direitos da propriedade intelectual (que naturalmente cria cisões entre os segmentos das artes e da cultura face aos setores das mídias e das criações funcionais), não deveríamos ampliar os significados da Economia Criativa com foco nas novas formas de relacionamento dos indivíduos e comunidades com seus entornos, reconhecendo suas tecnologias de gestão dos recursos intangíveis nos territórios? Além dos esforços em demonstrar a importância da Economia Criativa, a partir do Produto Interno Bruto ou da pauta de exportação do País, não seria mais estratégico observar de que forma suas dinâmicas econômicas contribuem para o bem viver?

Necessitamos menos de um 'contrato social' do que de 'pactos comunitários', desta feita oriundos dos modos de gestão, pelas comunidades, dos recursos abundantes que nos oferecem a cultura e a criatividade. No entanto, discursos políticos, culturais, sociais, ambientais e econômicos sobre a Economia Criativa continuam a replicar os propósitos concentradores da Indústria Criativa. É o caso da propriedade intelectual, condição necessária ao reconhecimento da indústria dos bens simbólicos, face às artesanias culturais e criativas. Afinal, os pequenos trabalhadores da cultura e da criatividade têm consciência de que a propriedade intelectual, protegida e disseminada pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), serve muito mais aos interesses globais de grandes grupos econômicos do que às produções comunitárias e coletivas locais.

Diante desse desafio, a Economia Criativa passará a ganhar verdadeira significação para o desenvolvimento sustentável brasileiro quando as políticas públicas forem capazes de liderar a estruturação de suas dinâmicas em favor da religião da cultura e da criatividade ao território. Muito mais processo do que produto, muito mais qualidade na gestão de recursos territoriais do que performance setorial mensurada pelo PIB, a Economia Criativa brasileira deve ser traduzida por meio da eficiência, eficácia e efetividade de políticas, programas e ações que sejam mensurados por novos indicadores.

Territórios criativos devem ser compreendidos como espaços de reinvenção e ampliação da cidadania, caracterizados por princípios e dinâmicas que definem seus usos e que oferecem às forças criativas as condições necessárias para a consolidação de valores, crenças e éticas que constituam novas humanidades, a partir da valorização do bem comum e do bem viver. Constituem princípios essenciais aos territórios criativos a sustentabilidade (nas suas dimensões ambiental, cultural, social, econômica e política), o acolhimento e os cuidados (que desenvolvam a convivialidade, a equidade e a mutualidade); a segurança (da moradia ao trabalho, da saúde à informação) e a aprendizagem e a produção de conhecimento (com ênfase na educação para competências criativas). Esses princípios

devem ser a base para a construção de novos indicadores que emprestem visibilidade ao oculto, aos modos silenciosos, resilientes e exemplares de produção cultural das comunidades para o bem viver. Por isso, não pode prescindir de novas governanças que devem ser forjadas no território, onde o conhecimento heterogêneo está.

Políticas econômicas que gerem recursos culturais em favor do coletivo são políticas culturais, assim como políticas culturais que fomentam novas dinâmicas econômicas são políticas econômicas. Em ambas vale observar e enfatizar sua natureza transdisciplinar e emancipatória, ou seja, nelas se fortalecem a religião dos saberes e a valorização do bem-comum. Nesse sentido, a Economia Criativa é uma Economia do Cuidado, fruto e insumo das políticas sociais. Cuidar das populações para que possam ter o direito de criar; cuidar dos trabalhadores da cultura para que possam viver do seu trabalho; cuidar das condições de trabalho a partir do fomento às tecnologias; cuidar da governança para promover, por meio da escuta, a participação dos coletivos, das comunidades, dos artistas e profissionais da cultura na definição de suas demandas e necessidades. Afinal, a criatividade, segundo Celso Furtado, é uma invenção da cultura.

Referências

- AGAMBEN, Giorgio. *A comunidade que vem*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2013.
- BACHELARD, Gaston. *La formation de l'esprit scientifique*. Paris: Vrin, 1967.
- CANCLINI, Néstor G. *Consumidores e cidadãos*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2006.
- FURTADO, Celso. *Criatividade e dependência na civilização industrial*. São Paulo: Paz e Terra, 1978.
- FURTADO, Celso. *Cultura e desenvolvimento em época de crise*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.
- LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. *O capitalismo estético na era da globalização*. Lisboa: Edições Almedina, 2014.
- MAZZUCATO, Mariana. *O Estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado*. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2021.
- ROUSSEAU, Jean-Jacques. *Emílio ou da Educação*. Rio de Janeiro: Edipro, 2017.
- SANTOS, Boaventura de S. *Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências*. Revista Crítica de Ciências Sociais, Coimbra, n. 63, p. 237-280, out. 2002.
- SHAFIK, Minouche. *Cuidar uns dos outros: um novo contrato social*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2021.
- TIROLE, Jean. *Economia do bem comum*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2020.



CULTURA, TRANSFORMAÇÃO SOCIAL E O DIREITO À CIDADE¹

Clarice Libânio

Em março de 2015 foi realizada em Bilbao, Espanha, a “Cumbre de Cultura”, onde foram revistas e propostas novas ações relacionadas à Agenda 21 da Cultura (CGLU, 2004). Por um lado, as revisões visaram facilitar a operacionalização dos princípios da Agenda 21 por estados e municípios, de forma prática e integrada com suas políticas setoriais. Por outro lado, buscou-se aportar contribuições para a Agenda 2030 e seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, assinalando e garantindo o papel essencial da cultura em tal documento.¹

Entre as principais propostas consta a divisão dos Compromissos dos governos locais em nove seções (com princípios, objetivos, metas e indicadores), quais sejam: Direitos culturais; Patrimônio, diversidade e criatividade; Cultura e educação; Cultura e meio ambiente; Cultura e economia; Cultura, equidade e inclusão social; Cultura, planejamento urbano e espaço público; Cultura, informação e conhecimento; e Governança da Cultura. Como se vê, tais parâmetros ampliam o raio de abrangência da Agenda 21, entendendo que a cultura cruza transversalmente todas as outras políticas públicas.

A partir dessa perspectiva, não se discute mais se a cultura é ou não relevante para o desenvolvimento – o que já é tido como certeza e pressuposto – e sim qual seria seu papel e posição nesse processo. De acordo com Dessein et al., há três visões diferentes sobre essa questão: a primeira pensa a cultura como o quarto pilar do desenvolvimento sustentável, ligado aos demais, mas como âmbito autônomo e separado (*“culture in sustainable development”*); a segunda vê a cultura como a interseção, a mediação entre os demais pilares, responsável por guiar as outras dimensões rumo ao desenvolvimento sustentável (*“culture for sustainable development”*); e a terceira entende que a cultura é o próprio fundante da possibilidade de haver um desenvolvimento realmente sustentável (*“culture as sustainable development”*). Nessa visão, a cultura assume papel fundamental, já que “cultura e sustentabilidade tornam-se mutuamente entrelaçadas e a distinção entre as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade começa a desaparecer” (DESSEIN et al., 2015, p. 29, tradução minha).

Muito além de um pressuposto teórico, minhas pesquisas, experiências próprias, escuta de outras vivências e mais de trinta anos de trabalhos realizados em vilas, favelas e periferias metropolitanas brasileiras indicam este caminho: a arte e a cultura como ferramentas, processos e caminhos para a transformação social.

Ao longo de meu próprio percurso, compartilhado e traçado lado a lado com muitos outros, desenvolvi estudos como o do *Guia cultural das vilas e favelas* (2004); a dissertação de mestrado *Arte, cultura e transformação social nas vilas e favelas: um olhar a partir do*

1. Adaptado a partir de LIBÂNIO (2022)

Grupo do Beco (2008); minha tese de doutorado, *Reinventando o urbano: práticas culturais nas periferias e direito à cidade* (2017), além de organizar publicações focadas na produção cultural das periferias urbanas brasileiras.

Nesses estudos, defendo que, através do envolvimento nas práticas culturais – e aqui poderíamos estender a afirmação para os projetos de mobilização política e comunitária –, os moradores das periferias encontram novas formas de expressão pessoal, social e política. Além disso, tais projetos contribuem para a geração de ativos, de diferenciais, de bagagens que favorecem a apropriação, pelos sujeitos, das oportunidades presentes nos territórios.

A cada trajeto e experiência com os quais tenho contato, busco identificar qual é sua contribuição para a transformação da sociedade em que vivemos. Assim, sempre me pergunto, e pergunto aos responsáveis por esses projetos: qual a diferença que vocês querem fazer com estas ações? O que querem transformar? Como querem transformar? E como vocês conseguem saber se de fato estão conseguindo atingir estes objetivos?

Em geral, apesar dos variados tipos de ação, de perfis, de territórios e de públicos, as respostas são bem parecidas. Sem sombra de dúvida, os projetos fazem diferença para aqueles que com eles se envolvem: gestores, técnicos, comunidades, beneficiários etc. Todos eles afirmam perceber que através das ações culturais houve mudanças reais, em âmbitos que vão desde a questão da elevação da autoestima até mudanças concretas nos rumos de vida, escolhas, competências e acesso às oportunidades pelos participantes dos projetos.

Estudos empíricos mostram que a partir do envolvimento em práticas culturais são geradas transformações em pelo menos quatro níveis distintos: pessoal, social, econômico e micropolítico, aos quais se soma um quinto nível, relacionado às mudanças na esfera territorial, na própria cidade e sua apropriação. É claro que cada caso é um, e as transformações geradas são diretamente relacionadas aos vários tipos de projetos, seu foco, seus objetivos e ações propostas. Os resultados também variam de acordo com a duração da ação e do contexto onde ela é desenvolvida. Assim, cada projeto pode gerar resultados em um ou mais dos âmbitos descritos, não necessariamente – e raramente – em todos eles ao mesmo tempo.

Os estudos sobre os papéis da cultura na dimensão econômica – da geração de trabalho e renda, de profissionalização e ampliação dos ativos dos sujeitos para o mercado de trabalho – costumam ser os mais frequentes, ligados à questão da economia da cultura (ou, mais recentemente, economia criativa). Este aspecto é o de que trato menos, por entender que é o que tem mais apoio e mais formas de comprovar seu impacto, de ser medido e reconhecido.

Por outro lado, ainda faltam indicadores para comprovar e medir os papéis da cultura nas demais esferas e âmbitos de transformação – social, política e para o desenvolvimento territorial –, o que faz com que esta seja uma temática urgente a ser encarada pelos gestores, públicos e privados².

2. Para avançar na questão dos indicadores culturais, ver FEMP, 2008.

Tenho também apontado a importância das práticas culturais para a efetivação do direito à cidade. Nessa perspectiva, é preciso avaliar se e de que forma as ações realizadas trazem mudanças em um âmbito mais coletivo, para a comunidade, para a geração de autonomias, mobilização comunitária, fortalecimento das instâncias de planejamento e decisão coletiva, entre outros indicadores mais complexos e, geralmente, compostos.

É nessa perspectiva que retomo o conceito de Direito à Cidade, criado por Henri Lefebvre em 1967, atual no contexto da ordem mundial marcada pelo neoliberalismo e pelo acirramento das desigualdades intraurbanas. Por mais que a questão pudesse parecer superada, é inegável que os diferenciais socioeconômicos e socioterritoriais e as desigualdades de acesso nas grandes metrópoles produzem um hiato na efetivação do direito à cidade para grande parte de seus moradores.

Entre os vários componentes possíveis do Direito à Cidade destaco aqui o direito ao pertencimento, à identidade e ao conhecimento, aí incluída a aceitação na sociedade – independente de credo, raça, gênero, orientação sexual etc.; a identificação, valorização e reconhecimento como indivíduo; a possibilidade de uso e apropriação dos espaços e participação na vida coletiva; o acesso à cultura – produção e fruição dos bens simbólicos, ampliação do capital cultural; o acesso à educação formal de qualidade, entre outros. Nesse rol de direitos, compostos e interconectados, entende-se que a dimensão cultural é indispensável para a efetivação do direito à cidade, além de incorporar e se mesclar com várias outras.

Nessa perspectiva, é preciso reafirmar a potência gerada pelas ações coletivas, especialmente as práticas culturais, como ferramentas, caminhos e processos para a transformação das realidades, a resignificação dos territórios e a emancipação dos sujeitos. Enfrentar a segregação e reduzir vulnerabilidades no espaço urbano passa necessariamente pela emancipação, pelo fortalecimento dos sujeitos e de sua condição de intervir no próprio destino, e pela redução das distâncias sociais.

Ao se olhar para as favelas – situadas em grandes centros urbanos – ou mesmo para uma cidade do interior – com pequeno acesso aos recursos para a cultura –, é possível vermos que em tais territórios os moradores estão cansados de esperar que algo aconteça e geram formas não convencionais de ação e participação, sem apoio governamental e financiamento privado. São práticas coletivas e colaborativas, trocas e doações, ações autogestionárias e potentes, que em sua própria realização ensinam a ação coletiva, a resistência e a luta por direitos.

E, de fato, quando falamos em práticas culturais – e em ações culturais, dotadas de sentido, intencionalidade e direcionamento –, é indispensável distinguir entre o que é fomentado pelo poder público e o que brota e é formado de maneira autônoma nos territórios. É preciso contrapor, de um lado, a cultura institucionalizada, que em vários locais é marcada pela ausência, precariedade da oferta pública de equipamentos e serviços culturais; e, de outro, as manifestações, grupos, movimentos e práticas culturais autônomos, realizados

pelos moradores ou por organizações não governamentais, que são presentes e proliferam em nossas cidades.

É através dessa cultura, vivida e construída no cotidiano – aqui representada por suas práticas culturais –, que se gera ação coletiva e, portanto, potência para a transformação social nas cidades.

Em relação a esta última acepção, vale destacar que está distante do reino restrito das artes e manifestações artísticas em si. Tampouco estou aqui me referindo à cultura espetacularizada dos megaeventos e shows milionários que consomem de uma só vez todo o orçamento anual da cultura de um município.

Ao contrário, está-se aqui pensando nas vivências e práticas culturais presentes na vida cotidiana, que podem ir desde a produção artística *em si* até a festa na rua e os movimentos coletivos que se utilizam das manifestações artísticas como instrumento de troca, encontro, diálogo e reivindicação. Nas pequenas cidades, nas comunidades periféricas, nas zonas rurais e outros espaços populares há toda uma gama de manifestações e práticas cotidianas extremamente significativas e que não seriam classificadas no reino das artes. Em tais territórios, vê-se a cultura em toda parte:

É o bar da esquina, são os clubes de futebol de várzea [...] os bailes populares (farrós, rodas de samba, funk, soul), grupos de mutirão, danças de devoção ligadas ao catolicismo rural, rituais de umbanda e candomblé, curandeiros e benzedeadas, sistemas de excursões populares, duplas sertanejas, circos, etc. (MAGNANI, 2003, p. 25 apud SOUZA, 2013, p. 95).

Barbosa também chama a atenção para a plural e rica cultura das favelas e das periferias, não reconhecida como tal pelo “olhar panorâmico” ou desqualificada como manifestação “menor”. Ainda que muitas vezes não se registrem monumentos, equipamentos culturais ou patrimônios edificadas grandiosos na paisagem dos territórios populares, saltam aos olhos práticas diversas e potentes “que dão significado à existência humana”.

Vãos de becos e escadarias dão espaço a representações visuais. São desejos, promessas e memórias coloridamente esculpidas com pincéis e sprays. Na calçada, as crianças retomam criativamente brincadeiras dos seus pais e avós: inventam o lazer nos mesmos becos estreitos e nas lajes sem parapeitos. Noutra esquina, sentimos os sabores da comida nordestina. Mais adiante dispara o sonoro aroma da feijoada na roda de pagode, enquanto motoboys circulam sem parar e os santos de fé pousam (“Salve, Ogum!”) nas fachadas das casas. Idosos jogam cartas em mesas improvisadas de praças ainda em improvisado (desde a sua inauguração). Lan houses se avizinham às barracas de camelôs e às biroscas, construindo iconografias desafiadoras. Celulares, iPads, televisão a cabo sintonizam as favelas com a velocidade global. Jogos de búzios, telegramas do amor, rádios de pilha fazem a roda do mundo se mover no tempo lento (BARBOSA, 2013, p. 21).

Todas essas manifestações são momentos de troca, compartilhamento, são práticas culturais (expressões do lúdico, em Lefebvre), “são encruzilhadas para encontros, trajetos e

projetos compartilhados, porque habitam um mesmo território de pertencas na complexidade da vida urbana” (BARBOSA, 2013, p. 21). Ainda que não reconhecidas fora das comunidades, tais práticas são mencionadas por seus moradores como significativas, a seu modo e em seu âmbito particular.

O que se tem visto, de maneira informal e intuitiva, é que através de projetos coletivos e redes de ajuda mútua os moradores das comunidades, favelas, periferias e pequenas cidades têm buscado outras formas de fazer cultura e sobreviver, enfrentando as dificuldades econômicas e políticas. Nesse contexto, é fato que as práticas culturais têm tido – ou precisam ter – papel relevante como formas de dar voz às diversas culturas e populações locais, manter vivas as tradições, organizar a juventude, gerar empoderamento, autonomias e emancipação, reinventar as identidades e, ao final, contribuir para o desenvolvimento local.

Referências

- BARBOSA, Jorge Luiz. *Favela: solo cultural da cidade*. In: BARBOSA, Jorge Luiz; GONÇALVES DIAS, Caio. Solos culturais. Rio de Janeiro: Observatório de Favelas, 2013.
- CIDADES E GOVERNOS LOCAIS UNIDOS (CGLU). *Agenda 21 da Cultura*. Barcelona, 2006. Disponível em: <http://www.agenda21culture.net/es/documentos/agenda-21-de-la-cultura>. Acesso em: 21 jul. 2017.
- DESSEIN, Joost; SOINI, Katriina; FAIRCLOUGH, Graham; HORLINGS, Lummina (Eds.). *Culture in, for and as Sustainable Development: Conclusions from the COST Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability*. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2015. Disponível em: <http://www.culturalsustainability.eu/conclusions.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2016.
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS (FEMP). *Guía para la evaluación de las políticas culturales locales*. Barcelona: Gráficas Varona, 2008.
- LEFEBVRE, Henri. *O direito à cidade*. São Paulo: Centauro, 2001.
- LIBÂNIO, Clarice de A. *Arte, cultura e transformação nas vilas e favelas: um olhar a partir do Grupo do Beco*. 2008. 167 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.
- LIBÂNIO, Clarice de A. *É da periferia que vem a transformação. Alguém duvida?* In: XIX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional, 22 a 26 de maio de 2022, Blumenau [recurso eletrônico]. Disponível em: https://www.sisgeenco.com.br/anais/enanpur/2022/arquivos/GT1_SEM_767_861_20211215184302.pdf. Acesso em: 31 ago. 2022.
- LIBÂNIO, Clarice de A. *Guia cultural das vilas e favelas de Belo Horizonte*. Belo Horizonte: Edição da autora, 2004.
- LIBÂNIO, Clarice de A. *O papel das práticas culturais nos processos de mudança social: olhando através do mapeamento cultural das favelas de Belo Horizonte*. In: LIBÂNIO, Clarice de Assis; PEREIRA, Josemeire Alves (Org.). *Periferias em rede: experiências e perspectivas*. Belo Horizonte: Favela é Isso Aí, 2018. p. 123-145. (Série Prosa e Poesia no Morro)
- LIBÂNIO, Clarice de A. *Os papéis da cultura nas metrópoles contemporâneas*. CONFLUÊNCIAS. Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2: Dossiê Cultura, cidades e sociedade: crise política e resistências, p. 88-113, 2018.
- LIBÂNIO, Clarice de A. *Reinventando o urbano: práticas culturais nas periferias e direito à cidade*. 2017. 330 f. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) – Escola de Arquitetura da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.
- MAGNANI, José Guilherme C. *Festa no pedaço: cultura popular e lazer na cidade*. 3. ed. São Paulo: Fundação Editora UNESP, 2003.



MEDIAÇÃO CULTURAL:

Fidelização, formação e diversificação de públicos

Eliane Parreiras

Nas últimas três décadas, a Arte e a Cultura são percebidas como setores que contribuem definitivamente para o desenvolvimento socioeconômico das cidades e dos territórios. Além de sua participação na dimensão do desenvolvimento econômico, a percepção da cultura como instrumento de cidadania, integração e coesão social reforça a ideia da garantia do acesso democrático à cultura na contemporaneidade. Mas em que se constitui efetivamente esse acesso democrático às artes e à cultura?

Em um mundo cada vez mais veloz, global e polifônico, com novas dinâmicas cognitivas, de aprendizado e consumo cultural e com uma enorme diversidade de oferta e suportes, a **Mediação Cultural**¹ se torna cada vez mais estratégica e fundamental para que instituições, organizações e espaços culturais **ofereçam seus conteúdos, se relacionem com seu público, criem engajamento e formem novos públicos.**

A **evolução tecnológica e as novas formas de consumo** trouxeram nos últimos vinte anos desafios para as instituições de cultura, renovando-se sempre a necessidade de se atualizarem e criarem **novas estratégias para garantir o acesso democrático à cultura e contemplar as diversidades de conteúdo e públicos.**

Há ainda uma dimensão de igual relevância a ser considerada pelas organizações e instituições de cultura: **a ética.** Nossa responsabilidade ao ofertar conteúdos culturais, buscando **fomentar a reflexão e o pensamento; favorecer o compartilhar do conhecimento e da troca e promover a autonomia intelectual.** Nossa profunda responsabilidade ética, que nos obriga a ir além da oferta acessível e caminhar para **a mediação qualificada, gerando pensamento e vínculos com esse público.**

Instigada por todas essas questões internas e externas, pelas minhas experiências no setor público e privado, nas políticas culturais, mas também na ponta da atividade finalística, nos espaços e ações culturais, fui desenvolvendo ao longo dos anos um **conceito amplo de Mediação Cultural.** Esse conceito foi implantado e experimentado organicamente nas minhas últimas experiências profissionais; acelerado e intensificado no período da pandemia de Covid-19; ampliado e aperfeiçoado por meio de profissionais qualificados, de várias áreas das instituições, que colaboraram com reflexões, resultados e inovações.

Assim, as **reflexões apresentadas são um conjunto de colaborações e vivências desses últimos anos, com experiências, resultados, reflexos, desdobramentos e evoluções.** São

1. Todos os grifos no texto são das autoras.

também produto da busca de formas inovadoras de se relacionar com a sociedade, por meio de uma **mediação cultural ampla, inclusiva, diversa e abrangente.**

Mediação cultural

A Mediação Cultural promove a ligação de um bem cultural, de espaço ou ambiente dotado de significado com seu público, **por meio ativo, intencional e transformador da experiência, do processo de conhecimento e da interpretação.** Seu objetivo final é enriquecer a experiência do público ou usuário, apoiá-lo na apropriação dos significados, nas associações e na reflexão, atuando muitas vezes como um provocador. Por meio dessa intermediação das obras, objetos e conteúdos culturais, contribui-se para o **processamento das informações, a observação e a compreensão, a revisão de significados e apropriação, colaborando para termos um “público consciente”.**

A Mediação Cultural é um **ato de criação, um processo de comunicação** que cria conexões intelectuais e sensoriais entre os significados e o público, mas é também uma **ação educativa** que provoca, revela e constrói por meio de **suportes originais e experiências diversas.** Um elo que permite diálogos, mas sem hierarquia ou subordinação. Permite ao público ser coprodutor das narrativas. É também um processo que dá um passo além da simples informação factual. Sem informação não há conhecimento, mas sem reflexão também não. Assim, a Mediação Cultural pode ser compreendida como um movimento de assimilação a partir da ação cognitiva sobre as informações, com apoio de ferramentas que incentivam a promoção de senso crítico, sua emancipação e autonomia intelectual. Por isso, participa ativamente da difusão e circulação do sistema de cultura.

As ferramentas e estratégias de Mediação Cultural são extremamente variadas, em suportes e formatos diversos, com apoio da tecnologia ou não. De acordo com Anne Fauche (2002), a Mediação Direta prevê a presença física no espaço/ação e a Mediação Indireta oferece outros tipos de suporte físico ou tecnológico, com um percurso mais livre e autônomo do público.

A experiência da Fundação Clóvis Salgado (2019-2022)

Percebendo a responsabilidade das instituições culturais para as garantias sociais e culturais e o contexto geral desafiador para fortalecer a participação e o engajamento do público e para a formação de novas plateias, a Fundação Clóvis Salgado (FCS) estabeleceu

em seu Planejamento Estratégico 2019-2022 a implementação de um amplo **Programa de Mediação Cultural**. Elaborado coletivamente com toda a liderança e toda a equipe da FCS, o Planejamento estabeleceu o conceito e os principais instrumentos e ferramentas de atuação do Programa de Mediação Cultural, a partir de 2019.

Com a pandemia de Covid-19 e os inéditos desafios impostos na nova forma de relação com o público, esse Programa foi intensificado, acelerado e potencializado. Isso permitiu que, quinze dias após a determinação do isolamento social, em março de 2020, entrasse no ar o Programa Palácio em sua Companhia, idealizado e executado pela equipe da FCS. Uma revolução acontecia naquele momento em nossa forma de se relacionar com a arte e de fruição cultural, com o consumo individual nas telas dos monitores e portáteis, exigindo métodos, repertórios e formatos para o universo digital, com reinvenção, renovação estética e conceitual.

O Programa de Mediação da Fundação Clóvis Salgado foi criado para estabelecer novas formas de conexão e relacionamento entre a instituição e seus diversos stakeholders – Governo, parceiros, patrocinadores, artistas, produtores, imprensa, estudantes e sociedade. Ou seja, instituições ou pessoas que têm algum tipo de interesse na gestão ou nos resultados de um projeto ou organização e que exercem influência direta ou indireta em sua atuação ou são influenciados.

Inovador, marcado pela transversalidade e tendo o público como protagonista, o Programa foi estruturado e concebido a partir de três grandes eixos complementares e articulados: **Mediação da Informação, Mediação de Conteúdo e Mediação Crítica**.

Mediação da Informação

A Mediação da Informação busca oferecer à sociedade uma **comunicação pública, com informação clara, acessível, transparente e segmentada**. Pensada enquanto democracia da informação – uma democracia cultural construída a partir do acesso claro e límpido à informação –, ela foi pensada de forma a disponibilizar conteúdo institucional, programático, patrimonial e informativo. O conteúdo institucional oferece informações acessíveis e de fácil compreensão sobre o conjunto de espaços, produtos e serviços culturais oferecidos pela FCS. O conteúdo programático envolve as informações relacionadas à programação artística – o que é, quanto custa, quando ocorre e como acessar. Já o conteúdo patrimonial evidencia a memória, a história e a arquitetura. O conteúdo informativo enfatiza o factual, o momento, com dados como a localização e o acesso, horários etc.

Essa comunicação deve ser em 360°, com o maior número possível de plataformas e canais de comunicação, criação de meios inovadores de difusão, mobilização em rede, mobilização segmentada por nichos, sinalização interpretativa, acessibilidade nos espaços e comunicação, devendo contemplar diferentes públicos: o interno; pais e alunos do Cefart; escolas públicas e particulares; os públicos da FCS; os ainda “não públicos”; a sociedade como um todo e os parceiros da FCS. Para tanto, são utilizadas estratégias digitais (*site*,

redes sociais, aplicativos); redes de transmissão segmentadas; sinalização digital nos espaços e visitas mediadas e de interpretação do patrimônio.

Essa Mediação plena oferece a oportunidade de fortalecer questões como a memória e identidade cultural; o atendimento aos diferentes públicos em suas especificidades; acessibilidade; arquitetura e urbanismo; turismo; bem como fluxos internos de sinalização e circulação interna de pessoas.

Mediação de Conteúdo

O eixo da Mediação de Conteúdo busca **ampliar a visibilidade** e, ao mesmo tempo, **democratizar o acesso ao conteúdo** oferecido ou criado pela FCS de forma que o grande público possa viver a experiência oferecida pela instituição, tanto presencial quanto remotamente através do digital.

A intenção é oferecer o conteúdo cultural pelo maior número possível de plataformas, com a difusão desses conteúdos de maneira descentralizada, acessível, estimulante e inovadora. Por meio de tecnologias e suportes disponíveis, ampliar a abrangência, mas com a fundamental adequação da linguagem do conteúdo ao meio digital. São muitos os instrumentos disponíveis para essa mediação: plataformas *on demand*, canais virtuais, *podcast*, catálogos e revista eletrônicos, *site*, documentários, *lives*, transmissões, registros visuais, videoaulas etc.

Mediação crítica

O eixo tem como objetivo *desenvolver o olhar crítico, o pensamento e a reflexão* a partir de estudo pedagógico, curatorial e/ou conceitual da programação disponível. Articula-se em torno das diversas possibilidades de ampliação de conteúdos e de seus desdobramentos, aprofundamento e ramificação, garantindo a circulação e o intercâmbio de conhecimento, sua diversidade, transversalidade e transdisciplinaridade.

Neste eixo, todo o trabalho converge para a ampliação das possibilidades de contato, interação ou relacionamento do público com a programação artística e cultural já disponibilizada pela FCS. Essa aproximação entre o público e os diversos conteúdos da instituição é facilitada pela criação de uma ambiência favorável ao envolvimento de todos em atividades mediadas, oferecendo informações, conteúdos, referências e reflexões para complementar e enriquecer a narrativa criada pelo visitante/público.

Para potencializar as experiências e enriquecer os pontos de vista, são possíveis muitas estratégias e formatos: visitas mediadas em profundidade, ateliês, seminários, videoaulas, oficinas, palestras, *games*, artigos, documentários, *podcasts*, vivências e diálogos temáticos, além de ambientes para leitura e fruição de material complementar (como vídeos, áudios, publicações, livros, material histórico e de referência). Desses encontros e experiências, novos conteúdos são gerados e muita reflexão.

Gerando vínculos

É responsabilidade ética, social e cultural das organizações oferecer o acesso democrático pleno à arte e cultura, integrando todos no desenvolvimento cultural. A partir de um conjunto de ações simples até as complexas, de pequenas até as grandes atitudes de inclusão, de quebra de barreiras nos espaços e programas (desde a comunicação, até os espaços de convivência, galerias, teatros, cinema), geramos um outro tipo de **sociabilidade, de integração e diversidade**. O respeito e estímulo ao acolhimento, à afetividade, à diversidade, propiciando oportunidades e estímulos à ampliação de repertório e conhecimento; à liberdade de escolha e curadoria própria; à percepção da identidade cultural; às conexões e reflexões e à autonomia intelectual.

A Mediação Cultural, compreendida em seu sentido mais amplo, talvez seja a melhor estratégia da contemporaneidade para **qualificar e ampliar o contato, a interação e o relacionamento do público com a arte, com a programação cultural e com as instituições culturais**, assim como possibilitar novas formas de encontro e, assim, **gerar vínculos reais, orgânicos, contínuos e perenes**.

MEDIÇÃO DA INFORMAÇÃO	CONTEÚDO INFORMATIVO <ul style="list-style-type: none"> - Informações Institucionais - História Institucional - Programação - Localização dos Espaços 	DEMOCRATIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> - Atendimento - Acessibilidade - Sinalização - Arquitetura e urbanismo - Turismo 	ALGUMAS FERRAMENTAS <ul style="list-style-type: none"> - Assessoria de Imprensa - Redes Sociais - Comunicação Digital - Sinalização - Visita Guiada
	DISPONIBILIZAÇÃO DE CONTEÚDO <ul style="list-style-type: none"> - Atividades formativas - Atividades de fruição - Conteúdos ofertados 	DEMOCRATIZAÇÃO DO ACESSO <ul style="list-style-type: none"> - Capilaridade - Visibilidade - Acessibilidade - Circulação de Conteúdo 	ALGUMAS FERRAMENTAS <ul style="list-style-type: none"> - Audiovisual - Mídias Sociais - Materiais Gráficos - Materiais acessíveis (mapas 3D, braille, audiodescrição, legendas)
	criação de novos conteúdos <ul style="list-style-type: none"> - Produção crítica a partir da programação oferecida - Desdobramentos e ampliações de conteúdos 	DESENVOLVIMENTO DO OLHAR CRÍTICO, PENSAMENTO E REFLEXÃO <ul style="list-style-type: none"> - Produção e circulação de conhecimento - Intercâmbio - Diversidade, transversalidade e interdisciplinaridade 	ALGUMAS FERRAMENTAS <ul style="list-style-type: none"> - Programa Educativo - Visitas Mediadas - Palestras, Seminários e Bate-Papos - Videoaulas - Ateliê de criação - Experiências Imersivas

Mediação e seus eixos

Fonte: Quadro gerado pela equipe da FCS, com concepção de Laísa Bragança.

Referências

COSTA, Leonardo F. *Um estudo de caso sobre a mediação cultural*. V ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 2009.

FAUCHE, Anne. *La médiation-présence au musée d’Histoire des sciences de Genève*. La Lettre de l’Ocim, n. 83, p. 3-9, 2002.

MEDIAÇÃO SESC SP. Apresentação publicada no Ambiente Virtual da Rede de Formação e Pesquisa do SESC. Disponível em: https://rfp.sesc.com.br/moodle/pluginfile.php/3656/mod_resource/content/1/mediacao_sescsp_final.pdf.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FCS, elaborado coletivamente (2019-2022). Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/eliane-parreiras-63382a213/overlay/experience/1790407519/multiple-media-viewer/?treasuryMediaId=1635496415434>.

Planejamento Estratégico da FCS 2022-2023, elaborado a partir de revisão coletiva na instituição. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/eliane-parreiras-63382a213/overlay/experience/1790407519/multiple-media-viewer/?treasuryMediaId=1635496411659>.

Relatório de Atividades da FCS 2019. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/eliane-parreiras-63382a213/overlay/experience/1790407519/multiple-media-viewer/?treasuryMediaId=1635496417278>.

Relatório de Atividades da FCS - 2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/eliane-parreiras-63382a213/overlay/experience/1790407519/multiple-media-viewer/?treasuryMediaId=1635496418098>.

Relatório de Atividades da FCS - 2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/eliane-parreiras-63382a213/overlay/experience/1790407519/multiple-media-viewer/?treasuryMediaId=1635496413647>.



INICIATIVAS LEGISLATIVAS VOLTADAS AO SETOR CULTURAL EM TEMPOS DIFÍCIS¹

Vanessa Sousa Vieira

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou o estado de pandemia de Covid-19, caracterizada pelo espalhamento da doença por diversos continentes. No Brasil, o estado de calamidade pública decorrente da circulação do vírus foi reconhecido mediante a publicação do Decreto Legislativo n. 06/2020. Naquele momento, a insegurança em relação ao que estava por vir atingiu todos os âmbitos da vida pública e privada, incluindo o setor cultural, que se viu às voltas com todos os impactos decorrentes da interrupção do curso normal de suas atividades. A cadeia produtiva da cultura sofreu severas consequências não apenas de ordem econômica, mas também relativas à necessidade de adaptação do modo usual de funcionamento de suas engrenagens.¹

A demanda da classe artística nacional por medidas públicas de mitigação da crise subsequente às diretrizes sanitárias de isolamento social resultou na mobilização do Congresso Nacional pela aprovação de um Projeto de Lei visando ao atendimento emergencial de agentes e espaços culturais. Assim, surgiu o Projeto de Lei n. 1.075/2020, de iniciativa da deputada federal Benedita da Silva, aprovado por unanimidade pelo Senado, e publicado, após a sanção presidencial, sob a forma da Lei Federal n. 14.017/2020, conhecida como Lei Aldir Blanc, em homenagem ao cantor e compositor brasileiro que faleceu vitimado pela Covid-19.

O referido instrumento legislativo previu três formas distintas de ações emergenciais destinadas ao setor cultural, a serem adotadas durante o estado de calamidade pública. A primeira delas foi a renda emergencial aos trabalhadores e trabalhadoras da cultura, cuja execução ficou a cargo dos Estados da Federação, em detrimento dos municípios. A segunda forma de auxílio emergencial foi o subsídio mensal para manutenção de espaços artísticos e culturais, microempresas e pequenas empresas culturais, cooperativas, instituições e organizações culturais comunitárias que tiveram suas atividades interrompidas por força das medidas de isolamento social. Por fim, no mínimo 20% (vinte por cento) do total repassado foi executado por meio da publicação de editais, chamadas públicas, prêmios, aquisição de bens e serviços vinculados ao setor cultural e outros instrumentos destinados à manutenção de agentes, espaços, iniciativas, cursos, produções e desenvolvimento de atividades de economia criativa, dentre outros.

1. Após elaboração deste artigo e durante seu processo de revisão, Jair Bolsonaro expediu a Medida Provisória n. 1.135, de 26 de agosto de 2022, que permite ao governo adiar os repasses ao setor cultural, previstos nas leis Paulo Gustavo e Aldir Blanc 2. O texto da MP torna o repasse a ser feito pela União meramente autorizativo, retirando a obrigatoriedade da transferência dos recursos aos estados e municípios e condicionando-a a previsão orçamentária. Em 31 de agosto de 2022, o governo enviou ao Congresso Nacional a proposta orçamentária para 2023, deixando de fora a maior parte dos recursos previstos nas leis de fomento à cultura. Tais medidas evidenciam o descompromisso do Governo Federal com a classe artística, mesmo depois da derrubada de seus vetos às proposições legislativas pelo Congresso Nacional. A mobilização do setor cultural e do parlamento parece não ter sido suficiente para inibir as ações do Presidente em seu intento de neutralizar as iniciativas de promoção da cultura em âmbito nacional.

A descentralização do repasse dos recursos por parte do Governo Federal conferiu autonomia aos estados e municípios para realizar a gestão dos valores recebidos e se adequar à diversa realidade da população brasileira. Por outro lado, esse modo de operacionalização provocou a questionável responsabilização dos entes federativos por eventual inexecução do recurso, na medida em que, realizado o repasse pelo governo federal, qualquer erro de gestão só poderia ser atribuído aos que não conseguiram executá-lo, ainda que em razão da burocratização estabelecida pela própria lei federal. A implementação da política significou, portanto, um desafio conceitual, jurídico e administrativo àqueles que cadastraram seus planos de trabalho para a execução do montante auferido. Isso porque a ausência de uniformidade dos procedimentos gerou dúvidas, inseguranças e dificuldades de operacionalização dos recursos por entes federativos que nunca haviam recebido uma cifra tão vultosa para a pasta da cultura.

Do ponto de vista interno à Administração Pública, foi necessário pensar em mecanismos de articulação com a sociedade civil, a fim de conferir legitimidade às definições estabelecidas pelo Poder Público. Foram criadas, assim, instâncias democráticas de debate, como comitês, reuniões públicas e fóruns, a partir dos quais saíram muitas das demandas levadas a cabo pelos estados e municípios. Tais escolhas foram objeto de regulamentação específica (por meio da publicação de instrumentos próprios, como decretos, portarias, instruções normativas etc.), de modo a instrumentalizar a política pública. A deliberação sobre os critérios para recebimento dos auxílios, a elaboração de minutas de editais e a observância interna dos procedimentos administrativos, em diálogo com a assessoria jurídica e órgãos de controle interno e externo, foram também pontos centrais para que os gestores tivessem a segurança necessária à tomada das decisões. Tudo isso realizado dentro dos curtos prazos fixados por lei e com o mesmo quadro de pessoal da Administração, sob pena de devolução dos recursos ao governo federal.

No âmbito do município de Belo Horizonte, especificamente, todas essas medidas se traduziram pela instituição do Comitê de Acompanhamento da Implementação da Lei Aldir Blanc, com composição paritária por membros do Poder Público e sociedade civil, designados mediante publicação de portaria. Das reuniões realizadas com esse grupo de representantes, saíram as estratégias e os critérios de destinação dos recursos, entre as categorias da cultura. Estabelecidas as diretrizes, foi elaborado um decreto regulamentador da Lei Aldir Blanc no município, com respaldo da Procuradoria Geral do Município, Controladoria Geral do Município, Secretaria Municipal da Fazenda, dentre outros órgãos envolvidos diretamente na questão. O município recebeu os recursos em 22 de setembro de 2020, tendo como data inicial para sua execução total o dia 31 de dezembro do mesmo ano, ou seja, toda a estruturação do processo de implementação da lei ocorreu dentro de um estreito cronograma que muitos estados e municípios não conseguiram cumprir.

Se, por um lado, a Lei Aldir Blanc representou um alento aos beneficiários do recurso a curto prazo, por outro, ainda é necessário avaliar os efeitos da distribuição desses valores a longo prazo. Isso porque a capilaridade do seu alcance significa que muitos agentes culturais destinatários da verba federal não estavam acostumados a acessar o dinheiro público; nesse sentido, não estavam preparados para cumprir as exigências legislativas,

quanto à necessidade de prestação de contas financeira e realização de ações de contrapartida, ainda que simplificadas. A pendência de quaisquer dessas duas prescrições enseja, nos termos normativos, o dever de ressarcimento ao erário de todo o montante recebido. Dessa forma, a ausência de prestação de contas ou de realização de contrapartida ainda pode ser um fator responsável pela inscrição de inúmeros beneficiários na dívida ativa, no cenário nacional.

Em Belo Horizonte, por exemplo, para que houvesse maior acessibilidade da classe artística e dos técnicos culturais ao recurso, foram realizados atendimentos presenciais descentralizados em doze equipamentos públicos localizados em oito das nove regionais administrativas, com disponibilização de suporte técnico e de pessoal, no cadastramento dos agentes aptos a receberem o subsídio mensal para manutenção dos espaços culturais. Para que esse amplo alcance não se tornasse um dispositivo a atuar em desfavor do setor, foi necessário que o Poder Público criasse meios de auxiliar o beneficiário, também, no momento de prestação de contas, por meio de portarias, tutoriais, reuniões públicas, disponibilização de canais de comunicação para sanar dúvidas, atendimento presencial, dentre outros. Nesse momento, passado o prazo de prestação de contas dos agentes culturais em relação ao ente distribuidor do recurso, cada estado e município se organiza para prestar as devidas informações sobre a execução financeira ao governo federal.

Nem bem passado o momento de finalização dos trâmites da Lei Aldir Blanc, o Congresso Nacional aprovou duas novas leis voltadas ao incentivo das atividades culturais. Com efeito, em 5 de julho de 2022, foram derrubados os vetos presidenciais ao Projeto de Lei Complementar n. 73/2021 e ao Projeto de Lei n. 1.518/2021, que deram origem, respectivamente, à Lei Complementar n. 195/2022 e à Lei n. 14.399/2022, chamadas de Lei Paulo Gustavo e Lei Aldir Blanc 2, respectivamente.

Diferentemente da Lei Aldir Blanc 1 (Lei n. 14.017/2020), que consistiu em ações emergenciais destinadas ao setor cultural, a Lei Aldir Blanc 2 (Lei n. 14.399/2022) instituiu uma Política Nacional de Fomento à Cultura, baseada na parceria entre os entes federativos e a sociedade civil, para universalização e democratização do acesso à cultura. A referida política tem como beneficiários os trabalhadores da cultura, as entidades e pessoas físicas e jurídicas que atuem na produção, difusão, promoção, preservação e aquisição de bens, produtos ou serviços artísticos e culturais, inclusive o patrimônio cultural material e imaterial. Os recursos serão executados mediante publicação de seleções públicas, subsídios para manutenção de espaços culturais e por meio de ações de incentivo direto a programas, projetos e ações de democratização do acesso à produção e fruição cultural em áreas periféricas e áreas de povos e comunidades tradicionais. Segundo a previsão legislativa, a União repassará, anualmente e em parcela única, aos estados, distrito federal e municípios, três bilhões de reais, pelos quatro anos subsequentes à entrada em vigor da lei, isto é, a partir de 2023. Até o início dos repasses referentes a esta Lei, portanto, os estados, distrito federal e municípios ainda terão um pequeno prazo de planejamento interno.

Enquanto isso, a Administração pública segue no desafio de implementação da Lei Paulo Gustavo (Lei Complementar n. 195/2022), que prevê ações emergenciais direcionadas ao

setor cultural, ainda em razão dos efeitos econômicos e sociais decorrentes da pandemia de Covid-19. Interessante notar que a edição desta lei tem como lastro os recursos originalmente arrecadados e destinados ao setor cultural identificados como superávit financeiro apurado das fontes de receita vinculadas ao Fundo Nacional da Cultura. Ou seja, o recurso ordinário do Tesouro não foi comprometido com essa reserva orçamentária, uma vez que ela já existia em razão de arrecadação realizada pelo próprio Fundo Nacional de Cultura. A previsão de execução segue descentralizada, atribuindo aos entes federativos a gestão dos recursos transferidos pela União, em prazos tão desafiadores quanto aqueles previstos para a Lei Aldir Blanc 1. A consulta à comunidade cultural também continua a nortear as diretrizes da Administração Pública no planejamento estratégico das iniciativas culturais beneficiadas, como garantia de participação democrática na formulação da política pública.

O montante a ser transferido pela União ao setor cultural é da ordem de R\$3.862.000.000,00 (três bilhões, oitocentos e sessenta e dois milhões de reais), para aplicação em ações emergenciais tendentes a mitigar os impactos da pandemia. Do total de recursos disponíveis, mais de 70% (setenta por cento) será direcionado exclusivamente ao setor audiovisual e o restante será repassado a outras linguagens artísticas e culturais.

Alguns pontos que merecem destaque, relativamente à Lei Paulo Gustavo, dizem respeito aos novos modos de apresentação de propostas e prestação de contas. Quanto à apresentação de propostas, o texto da lei prevê a necessidade de desenvolvimento de logística facilitada, presencial ou por meio da internet, inclusive com a busca ativa de beneficiários, quando se tratar de grupos vulneráveis e pessoas ligadas às culturas populares e tradicionais. Para esses grupos, as propostas poderão ser apresentadas por meio oral, registradas em meio audiovisual e reduzidas a termo pela própria Administração Pública. Essa previsão, por um lado, revela a preocupação do legislador (e de todos os que mobilizaram o poder legislativo) com a inclusão daqueles que poderiam ter maior dificuldade de acesso ao recurso e, por outro, exige do Poder Público maior planejamento, em termos de disponibilização de recursos humanos para atendimento dos beneficiários, sendo necessário o equilíbrio entre a ampliação dos destinatários dos recursos e a capacidade de absorção dessa demanda.

Ainda sob a temática da acessibilidade, a lei prevê o repasse de, no mínimo, 10% a mais do valor originalmente previsto para apoio a projetos, iniciativas e espaços que não contenham recursos destinados a pessoas com deficiência, além de determinar a implementação de ações de estímulo à participação e protagonismo de mulheres, negros, indígenas, povos tradicionais, pessoas LGBTQIA+, pessoas com deficiência e outras minorias, por meio de cotas, critérios diferenciados de pontuação ou outras ações afirmativas.

No que concerne à prestação de contas dos recursos recebidos, há algumas categorias definidas em lei, sendo elas: i) prestação de informações *in loco*, ii) prestação de informações em relatório de execução do objeto e iii) prestação de informações em relatório de execução financeira. Neste quesito, há um avanço em relação à Lei Aldir Blanc 1, que não diferenciava as hipóteses de prestação de contas por parte do beneficiário. Com o novo modelo adotado pela Lei Paulo Gustavo, tende-se ao almejado equilíbrio já mencionado,

entre ampliação de acesso e facilitação dos trâmites burocráticos de aprovação das contas, pois a comprovação de execução dos recursos se volta mais à teleologia da lei, ou seja, à efetivação de sua finalidade, do que à exigência de apresentação de documentos contábeis que nem sempre refletem o real cumprimento das ações culturais.

As leis Aldir Blanc 1 e 2 e a Lei Paulo Gustavo foram, certamente, as principais iniciativas legislativas federais voltadas ao atendimento do setor cultural em razão dos efeitos da pandemia. A experiência da Administração Pública e dos beneficiários, adquirida durante a execução da Lei Aldir Blanc 1, decerto implicou melhorias nos textos normativos editados mais recentemente e impactará, também, na execução das novas políticas públicas, de maneira mais célere e consentânea com as demandas do setor cultural. Os desafios de implementação serão, mais uma vez, a força motriz para impulsionar as iniciativas artísticas, abrindo-lhes novas oportunidades, por meio do aprimoramento da gestão desses novos instrumentos.



LEIS DE INCENTIVO À CULTURA: um caminho longo, mas necessário

Leonardo Beltrão

Costumo dizer que, para escrevermos e aprovarmos um bom projeto cultural, é preciso ter um bom tempo dedicado à leitura e, sobretudo, bastante paciência. Não que as nossas ideias não sejam adequadas aos editais, mas o próprio universo das leis de incentivo não contribui muito para a democratização e facilitação do acesso devido à exacerbada burocracia e ao alto nível de complexidade.

Se, de um lado, os entes públicos evidenciam uma aparente busca pela simplificação da linguagem dos editais, de outro, nós – os agentes culturais –, ainda precisamos nos atentar firmemente às normas e às infinitas páginas e anexos que a maioria dos mecanismos traz, além das próprias leis, decretos, instruções normativas, resoluções, portarias, atas, súmulas administrativas e o sem-número de instrumentos complementares.

Por isso, antes mesmo de começarmos a colocar as ideias no papel e pensar em transformá-la em projeto, o primeiro passo deverá ser sempre a leitura. E muita. E com muita paciência, também. Afinal, entender esse emaranhado de termos estranhos e esquisitos leva tempo e, possivelmente, acabaremos pagando um preço bem alto na primeira tentativa, pois ficaremos perdidos em meio aos detalhes, esqueceremos de algum dos inúmeros anexos obrigatórios e o projeto possivelmente será reprovado. Mas também será um grande aprendizado para a próxima oportunidade. Nesse aspecto, sempre busco dizer que uma leitura minuciosa das regras, acompanhada de anotações sobre os principais pontos de determinado edital, costuma ajudar bastante. E é justamente isso que pode fazer a diferença lá na frente, talvez já numa segunda ou terceira tentativa de escrita.

Mas há um longo trajeto no meio desse percurso – entre a inscrição e a aprovação. É sobre ele que buscaremos nos aprofundar. Para além da escrita em si, portanto, nos debruçaremos um pouco sobre as leis de incentivo à cultura. Afinal, o universo dos projetos culturais praticamente não existe em nossos tempos, se não existirem, também, os mecanismos de fomento. De modo que, para que a escrita de um bom projeto possa acontecer, talvez seja preciso aprender muito mais sobre o lápis do que sobre o papel. Assim como no jogo de xadrez, em que o primeiro passo é aprender a dar o xeque-mate, precisaremos ir muito além do lápis e nos tornarmos profissionais generalistas, que tenham sempre um bom apontador e uma máquina de escrever em mãos, mas também conhecimento sobre as mais diversas técnicas de impressão. Ou seja, para entender como essa grande engenharia funciona, buscaremos compreender ao menos uma parte dessa rede complexa de suportes para que, enfim, tenhamos mínimas condições de dar um xeque-mate em um desses tantos editais.

No entanto, vale dizer que a classe artística e cultural do país é altamente viciada em projetos e editais, justamente por meio das leis de incentivo, de modo que não há como falarmos de projetos sem falarmos de leis. Talvez por uma arquitetura conveniente do sistema de políticas públicas de cultura no Brasil, grande parte das ferramentas de fomento foi construída historicamente sob a ótica dos projetos. Para obter recursos públicos, precisamos de um projeto. Para participar de um edital, também é obrigatória a apresentação de um projeto. Ou seja, é como se tivéssemos que enquadrar constantemente nossa própria existência em forma de projeto e resumirmos toda a nossa potência criativa ao preenchimento de alguns formulários e meia dúzia de anexos. Chega a ser cômica e exagerada tal comparação, mas é tão real quanto trágica e a arte em si acaba sendo apenas mais um detalhe. Afinal, nós nos perdemos em alguma parte da estrada e até hoje não conseguimos consolidar iniciativas mais robustas, generosas e criativas de fomento para além das leis de incentivo – como o extinto programa Cultura Viva –, de modo que os projetos representassem apenas uma parte do sistema. Jamais o todo.

Estamos longe de chegar lá, e a maioria dos mecanismos ainda envolve o repasse de recursos por meio de projetos. Dentro desse ciclo, não há como nos desapegarmos das leis de incentivo, que são os principais mecanismos de fomento às mais variadas linguagens e segmentos, como artes visuais, audiovisual, circo, culturas populares, dança, gastronomia, literatura, moda, música, patrimônio e teatro, dentre tantas e tantas outras. Assim, temos que, se de um lado a dificuldade ainda é grande, por outro é preciso superarmos o estigma e todos os maus ditos sobre os mecanismos de fomento, pois, afinal, é o que temos de mais efetivo atualmente.

No Brasil, temos diversas leis de incentivo à cultura, cada uma diferente da outra. Ou seja, temos leis independentes em âmbitos municipal, estadual e federal, e cada uma possui suas regras e particularidades. Uma coisa, no entanto, é comum a quase todas elas: sempre partem da renúncia fiscal. Ou seja, o governo “abre mão” de receber parte dos impostos, para que empresas e cidadãos, em alguns casos, possam incentivar projetos culturais e, em contrapartida, obterem benefícios de marketing e divulgação.

A mais famosa delas é a Lei Rouanet, tratada pelo atual governo como “Lei de Incentivo à Cultura”, mas que, na prática, é a mesma lei existente desde a década de 1990, batizada com o nome do então Secretário Nacional de Cultura Sérgio Paulo Rouanet, falecido em 3 de julho de 2022. O nome correto da legislação, no entanto, não é nem um, nem outro. O nome formal é Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), mas, na prática, todos nos habituamos a chamá-la de Rouanet: a famosa lei que permite tanto a pessoas jurídicas, quanto a pessoas físicas, a destinação de parte do imposto de renda para o financiamento de projetos e atividades culturais.

Provavelmente, você já ouviu mundos e fundos sobre a Lei Rouanet, não é mesmo? Afinal, ela ganhou má fama e muita visibilidade nos últimos anos, em especial nas eleições presidenciais de 2018. Portanto, é importante contemplarmos alguns aspectos técnicos dessa lei, que, fadada ao xeque-mate, acabou se tornando um grande campo de disputa política. Há falhas, problemas e casos de mau uso? Sem dúvidas. A própria burocracia não

ajuda em nada. Mas, nem por isso, devemos acabar com a Rouanet ou demonizá-la, pois existem muitas *fake news* sobre o tema e, definitivamente, é preciso conversarmos sobre algumas verdades.

Em mais de trinta anos, foram injetados mais de trinta bilhões de reais no mercado cultural por meio da Lei Rouanet, o que tornou possível a realização de mais de trinta mil projetos culturais. Esses dados são um pouco antigos e talvez estejam desatualizados, pois transparência não é um dos pontos fortes atualmente, mas são indicadores bastante sólidos para entendermos que existe uma grande movimentação econômica em torno da produção artística e cultural no Brasil. Mas uma pergunta que inevitavelmente sempre surge nos papos de boteco é se a Lei Rouanet rouba o dinheiro que poderia estar na saúde e na educação. A resposta é não. Ela tira dos cofres públicos para dar dinheiro aos artistas? A resposta também é não, pois ela permite que empresas e pessoas incentivem os projetos e não os artistas diretamente. Não é e nunca foi um cheque em branco.

Para que se tenha um projeto na Lei Rouanet, é preciso montar uma equipe, distribuir os recursos dentre as diversas funções importantes, além de prever estrutura técnica, custos de logística, administração, gestão e divulgação. Geralmente, os proponentes não podem receber mais do que 10% do valor total nestes tipos de mecanismo e devem comprovar todos os custos na ponta do lápis, por meio de um processo complexo e detalhado de prestação de contas, com notas fiscais, contratos, comprovantes bancários e diversos documentos complementares, de modo que, se alguém ainda ousa afirmar que a Lei Rouanet garante a “mamata” de alguns artistas, talvez esteja bastante enganado.

Outra grande inverdade que sempre ouvimos é a afirmação de que a Lei Rouanet só beneficia artistas aliados de quem está no poder, o que também não deveria ser dito, uma vez que a estrutura de aprovação de projetos não envolve apenas os agentes públicos de momento, mas também servidores de carreira e a sociedade civil. É possível levantar a hipótese de que haja tentativas de favorecimento a determinado nicho de artistas e agentes culturais, mas seria leviano afirmar isto sem provas e fora de um processo constituído judicialmente. Tanto que, originalmente, a estrutura foi construída justamente para que essas possibilidades de interferências políticas fossem minimizadas, de modo que a Fundação Nacional de Artes (Funarte) coordena o processo de análises dos projetos, por meio de um banco de pareceristas técnicos credenciados via chamamento público, e a Comissão Nacional de Incentivo à Cultura (CNIC) – instância composta por membros do poder público e da sociedade civil – decide sobre a aprovação dos projetos.

Na prática, essa estrutura funciona? Aí são outros quinhentos. Mas a roda gigante é mais ou menos assim: complexa e cheia de linhas tortas. Como também é bastante torta uma das críticas mais habituais, de que esse tipo de incentivo só existe na cultura. E aqui talvez resida a maior e mais cruel das *fake news*, pois esses incentivos fiscais estão presentes em quase todos os setores da economia, desde o agronegócio à indústria automobilística. “Mas o da cultura é maior, não é?” Não, infelizmente está bem longe disso. A cultura representa a menor parcela do total de incentivos do governo, com menos de 5% da renúncia fiscal, na maioria dos casos. Diante disso, é bem possível aceitarmos que o Chico Buarque não

comprou o famoso apartamento em Paris com o dinheiro que ele ganhou da Lei Rouanet. Até mesmo porque ninguém “ganha” dinheiro da Lei Rouanet, e já poderíamos cortar o assunto logo aqui. É importante lembrarmos, no entanto, que ele até pode ter sido remunerado de maneira legítima por projetos viabilizados com os benefícios da lei, mas acredito que um único show do Chico, sem qualquer incentivo, provavelmente gera uma bilheteria superior ao valor de muitos projetos somados.

Mas ainda que não seja o Chico Buarque, pode ter gente que rouba sim. Afinal, como em qualquer outro setor, temos bons e péssimos profissionais. Pessoas de boa índole e pessoas de má-fé. E os órgãos reguladores existem justamente para isto: avaliar as prestações de contas e questionar, inclusive na Justiça, quaisquer más utilizações dos recursos públicos. Não é porque uma lei é benéfica que não careça de amplo monitoramento. Porém, vale dizer também que nem tudo é roubo ou mal uso intencional de recursos públicos. Afinal, as próprias regras não são totalmente claras, e muita gente acaba errando na hora de gastar o dinheiro, o que é lamentável e nos faz abrir outra porteira nesse trajeto – entre a escrita e a aprovação – para falarmos sobre a capacitação: os treinamentos, a formação, as escolas de cultura e arte, a facilitação de acesso à informação e a divulgação ampla sobre os funcionamentos dos processos. Isto está bem longe de acontecer de forma ampla e democrática, pois, em grande parte dos casos, as informações acabam ficando escondidas em algum cantinho dos *sites* do governo.

Faço questão de passar por alguns pontos simbólicos e mais midiáticos, pois é preciso desconstruir os pré-conceitos sobre determinados temas e, ainda que os mecanismos de fomento não sejam ideais, é imprescindível que possamos continuar contando com eles. Precisamos corrigir as distorções, sim, e tornar aqueles mecanismos ferramentas cada vez mais justas e eficientes. Mas, jamais acabar com eles. E menos ainda: afirmar que as leis são totalmente erradas. Errado é não conseguirmos nem 1% do orçamento para a cultura ou sequer termos outros mecanismos robustos que também integrem o sistema de políticas, de modo que, constantemente, somos empurrados de volta para as leis de incentivo.

Entre idas e vindas, portanto, o fato é que a Lei Rouanet sempre teve problemas e distorções. Ela precisava mudar e, inclusive, já havia um projeto tramitando no Congresso há anos. Mas, infelizmente, o atual governo vem derrubando qualquer novo projeto de lei possível – com exceção das esperadas leis Aldir Blanc e Paulo Gustavo –, acabou com o Ministério da Cultura e o transformou em uma Secretaria vinculada ao Ministério do Turismo. Enfraqueceu a sua estrutura, fez mudanças impactantes no modo de operação da legislação sob o discurso de que estava acabando com a famosa “mamata” e (*ops!*) não foi bem assim. Ao contrário. Os tetos de valor de projeto foram reduzidos, foram criadas regras mais confusas, houve casos notórios de aparente perseguição política – como o festival de jazz do Capão – e há um enorme atraso na análise dos projetos, a ponto de algumas propostas ficarem paralisadas por mais de um ano em plena pandemia, quando mais necessitávamos dos recursos para que a classe artística pudesse seguir adiante.

Trazendo um pouco da prática para quem quiser se arriscar nessa seara, vale lembrar que os proponentes devem se cadastrar em um sistema chamado Salic. Ele existe há alguns

anos, costuma ser amigável e não temos grandes problemas com o envio de projetos. Após a inscrição, os projetos são analisados diretamente pela Secretaria Especial da Cultura e recebem autorização para a captação de recursos. Apenas após a captação, são encaminhados para análise técnica, coordenada pela Funarte e seu banco de pareceristas. Por último, os projetos passam pela Cnic. Após esse longo e tortuoso percurso, os proponentes enfim recebem autorização para iniciar a execução.

Em caráter complementar, vale dizer que nossas leis regionais também não têm me empolgado muito e acompanham a mesma toada: o funcionamento é tão complexo quanto o da Lei Rouanet, mas também dependemos profundamente delas. Em Minas Gerais, o imposto utilizado é o ICMS. A lei foi reformulada recentemente: para participação, os proponentes devem se cadastrar em uma plataforma digital bastante difícil de ser localizada por quem não está habituado. O processo de análise passa por um ciclo semelhante ao da Lei Rouanet; embora ele possa parecer simples, não é. Afinal, a Lei Estadual de Incentivo à Cultura não vem acompanhando a sua própria evolução. Acredito que isso ocorra, em parte, porque o Executivo ainda se ampara em uma Instrução Normativa de 2012 para regulamentar os procedimentos de uma lei de 2018, e a conta simplesmente não fecha. Além disso, temos um sistema próprio para cadastro e inscrições, outro para a captação de recursos, depois o atendimento passa a ser via e-mail durante a execução do projeto e a prestação de contas ainda é impressa. Lembram que falei sobre a necessidade de conhecimento sobre as mais diversas técnicas de impressão? Pois é.

Mas isso é assunto para outro artigo. Como eu ia dizendo, para elaborarmos um bom projeto cultural são necessárias muita paciência e leitura. Precisamos aprender um pouco sobre o tabuleiro e o movimento das peças, para que possamos ter alguma chance de virar o jogo. Estimo que o xeque-mate não virá tão fácil em curto prazo, mas eu ainda prefiro acreditar no poder transformador da cultura e na infinita capacidade de a classe artística se reinventar.

FORTES

Existência de público-alvo

Indicador de seu trabalho de cultura em ambientes de baixa renda para ser ampliado

Existência de público-alvo

Figura Biomorfal

Diversidade de cultura e história

Grande diversidade de manifestações culturais

Fontes de apoio à cultura

Edições e concursos

Capacitação de artistas e gestores culturais

Planejamento financeiro

Formação e capacitação

PLANEJAMENTO PARA PROJETOS CULTURAIS: o desafio do equilíbrio financeiro

Alcione Souza

Do ponto de vista financeiro, a área cultural no Brasil é notada pela escassez de recursos e pelas incertezas. Contudo, tais características não devem comprometer o planejamento e a execução de um projeto cultural financiado com recursos públicos, sujeito a regras e a procedimentos rigorosos.

Um desafio constante enfrentado pelo setor cultural no país é que a ideia criativa nem sempre cabe nos orçamentos limitados das leis de incentivo à cultura. Por isso, é necessário um planejamento financeiro mais amplo, que permita ao proponente realizar o seu projeto de maneira coerente com a realidade financeira, mas sem perder a ideia inicial.

Outro desafio importante é a adequação orçamentária aos frequentes cortes ou reduções no valor total do projeto ou em rubricas (despesas), que compõem a planilha orçamentária, sem, muitas vezes, apresentarem uma justificativa racional ou critérios prévios claros, aplicados por aqueles que analisam os projetos.

Diante desse cenário, compreender o que é o planejamento financeiro e a sua importância poderá auxiliar empreendedores, produtores e gestores culturais na condução do seu projeto, visto que um bom planejamento financeiro reduz ou elimina os problemas mais recorrentes.

O ato de planejar financeiramente um projeto cultural viabilizado com recursos públicos pode evitar muitos erros e prejuízos ao proponente, tais como prestações de contas sem qualidade ou com ressalvas, devoluções de recursos utilizados indevidamente, entre outros que possam comprometer a aprovação da prestação de contas.

Planejamento financeiro: o que é e para que serve?

Para uma melhor compreensão do assunto, fazem-se necessárias uma breve definição de planejamento e uma distinção entre o planejamento orçamentário e o planejamento financeiro.

Planejamento é um processo que se inicia com a definição de objetivos do negócio ou do projeto e o estabelecimento de planos para atingi-los. A definição dos objetivos é uma forma de determinar o que é importante e prioritário, a partir da análise das condições internas e externas, direcionando os esforços e os recursos para ser possível alcançar esses objetivos.

O planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados (HOJI, 2017, p. 418).

Planejamento orçamentário é um instrumento do planejamento, baseado em estimativas, cuja função principal é planejar e controlar as entradas e saídas de recursos, planejando receitas, despesas, custos, investimentos e financiamentos, servindo como um direcionador das ações, com previsões diárias, semanais, mensais e/ou anuais, ou conforme a necessidade do projeto.

O planejamento orçamentário visa ao conhecimento antecipado de resultados e serve de guia para ações a serem executadas pelas unidades da empresa, definindo as responsabilidades pela gestão dos recursos e geração dos resultados de determinado período futuro (HOJI, 2017, p. 421).

Planejamento financeiro consiste em pensar na saúde financeira do negócio ou do projeto, sua viabilidade e sua perenidade. A execução e continuidade de uma empresa ou de um projeto dependem diretamente da disponibilidade financeira ou da capacidade de gerar os recursos.

“O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos” (GITMAN, 2010, p. 105).

Um bom planejamento financeiro começa com boas informações, confiáveis e atualizadas; portanto, manter os controles financeiros alimentados diariamente é imprescindível. Dessa forma, será possível acompanhar, em tempo real, como está o financeiro e identificar problemas ou desvios no planejamento.

O planejamento financeiro não elimina os riscos, mas pode ajudar a prevê-los, reduzir as possibilidades de erros, permitir lidar melhor com as incertezas, projetar cenários possíveis, evitar os improvisos e a falta de recursos para a execução e continuidade do projeto.

Planejamento financeiro para projetos culturais

Frequentemente, o entusiasmo e a urgência por inscrever um projeto em um edital de cultura atropelam o planejamento financeiro, etapa imprescindível para realizar um orçamento adequado que reflita em números o que se pretende executar no projeto.

Projetos são como um empreendimento com início, meio e fim bem-definidos, e o uso dos recursos estão condicionados a restrições internas e externas (RAFUL FILHO, 2010 *apud* SANVICENTE; SANTOS, 2009). O projeto cultural não difere; o orçamento por projeto permite um controle dos recursos conforme regras e cronograma preestabelecidos.

Planejar financeiramente um projeto demanda um esforço maior para a sua preparação, com o levantamento das informações financeiras reais, fundamentais para auxiliar os

gestores e produtores culturais na condução dos seus empreendimentos e projetos. De maneira geral, um projeto cultural pode ser dividido nas fases de planejamento, de captação de recursos, execução do projeto e prestação de contas (REIS, 2007).

Na etapa da elaboração do projeto cultural são listadas todas as despesas necessárias para a composição da planilha orçamentária a ser executada. As despesas ou rubricas da planilha orçamentária deverão ser estruturadas de maneira clara, aglutinadas em grupos, conforme a natureza da despesa. Essa planilha deverá espelhar em valores monetários as ações previstas no detalhamento do projeto.

Todas as informações financeiras de um projeto cultural serão extraídas da planilha orçamentária, que resume um grande número de informações de modo simplificado e organizado, visando direcionar as ações financeiras durante toda a execução do projeto.

Nas leis de incentivo à cultura, as estruturas dessas planilhas orçamentárias se assemelham, no entanto, às regras e aos limites para uso dos recursos, variando de acordo com cada lei de incentivo e com instruções normativas específicas.

É importante que o profissional responsável pelo financeiro do projeto esteja atualizado quanto às orientações e regras das leis de incentivo à cultura no país, mas também das leis fiscais e tributárias vigentes, evitando problemas e erros, durante o uso do recurso, que possam comprometer a aprovação da prestação de contas.

A planilha orçamentária é uma estimativa de quanto custará o projeto; entretanto, existe uma lacuna entre os valores previstos na elaboração e os valores reais no momento da execução financeira. Trata-se do orçado em comparação ao realizado, que deverá ser atualizado antes mesmo de se iniciar a execução financeira do projeto. Dependendo dessas variações, pode ser necessário o remanejamento ou a readequação da planilha orçamentária.

Seguem algumas dicas importantes a serem consideradas no processo de elaboração de um planejamento financeiro.

- Planejar financeiramente todo o projeto durante a elaboração;
- Mapear as possibilidades de patrocínios, doações, apoios e parcerias que possam ajudar a viabilizar o projeto;
- Rever o planejamento financeiro após a aprovação do projeto, na íntegra ou com cortes orçamentários;
- Aplicar os recursos financeiros, em investimentos de baixo risco, conforme o previsto nas instruções e orientações de execução das leis de incentivo à cultura;
- Revisar os orçamentos e atualizar os valores previstos na planilha orçamentária, no intuito de corrigir possíveis defasagens de valores;
- Organizar as contratações e as compras, segundo o cronograma do projeto e por grau de prioridades;
- Revisar o que foi planejado com uma frequência estabelecida e conforme a dinâmica da execução do projeto;

- Atualizar diariamente os controles financeiros do projeto, de modo a identificar erros e/ou desvios entre o que foi planejado e o que foi executado;
- Promover ajustes, remanejamentos e/ou readequações orçamentários quando necessário para o bom andamento do projeto ou para corrigir desvios no orçamento;
- Manter um histórico de planejamentos financeiros de projetos anteriores para auxiliar em decisões de projetos futuros;
- Estabelecer uma comunicação clara e frequente entre os planejadores e os executores do projeto, para que todos saibam quais são as suas atribuições e responsabilidades;
- Manter todos os arquivos, documentos e histórico da execução do projeto, pois caso a prestação de contas seja diligenciada, será possível responder pelo feito;
- Por fim, guardar em local seguro arquivos, documentos originais ou cópias, visto que, dependendo da lei de incentivo, a prestação de contas poderá ser analisada muitos anos após a entrega.

Estas são apenas algumas dicas que poderão auxiliar no momento do planejamento e da execução financeira de projetos culturais. Obviamente, a lista é extensa e não finda por aqui.

O hábito de se planejar financeiramente, em um ambiente de constantes incertezas, como a área cultural, ajudará a minimizar ou a eliminar os problemas financeiros mais recorrentes que ameaçam a execução e a prestação de contas de projetos culturais incentivados com recursos públicos.

O equilíbrio financeiro em projetos culturais

Buscar um equilíbrio financeiro em qualquer área não é tarefa fácil. Na área cultural, a dificuldade apresenta-se ainda maior, diante da escassez e da dependência de recursos públicos para viabilizar iniciativas culturais no país.

Destaca-se que a partir de 2020 as desigualdades pelo mundo se agravaram sobremaneira, diante da situação de pandemia de Covid-19, que vem causando profundos impactos na humanidade e na economia.

Desde o início da pandemia, o setor cultural no país teve suas atividades paralisadas, recebeu uma ajuda financeira emergencial tardia e insuficiente, diante do gigantesco efeito econômico negativo causado pela pandemia. Segundo Aguiar e Aguiar (2020), o setor cultural no Brasil sofreu impactos de grandes proporções com a paralisação de atividades artísticas e culturais logo no início da pandemia e sem o amparo imediato do governo federal.

Nesse contexto, manter o equilíbrio financeiro é uma questão de sobrevivência, que depende primordialmente da retomada das atividades culturais, seja no formato virtual, híbrido e presencial quando possível, seja por auxílios e editais emergenciais governamentais, doações, patrocínios, financiamentos, até que o setor cultural possa se

reerguer por completo, visto que foi um dos primeiros setores a interromper suas atividades econômicas e um dos últimos a retomá-las.

Destaca-se que o equilíbrio financeiro, em qualquer circunstância, é constantemente ameaçado. No entanto, em uma situação de pandemia, setores como o cultural, sendo altamente dependentes das políticas de fomento, ficam ainda mais vulneráveis e empobrecidos, sem conseguir garantir o mínimo de recursos para manter suas atividades básicas.

Diante dessa situação, o planejamento financeiro mostra-se imprescindível para mitigar os problemas e reduzir os riscos, atuais e futuros. É preciso refletir sobre a sustentabilidade financeira do setor cultural na totalidade, pensar em conjunto estratégias e políticas que possam garantir o mínimo de equilíbrio financeiro, no curto e no longo prazo, assegurando a retomada do crescimento do setor no país.

Por fim, é importante lembrar que o planejamento é um processo constante e mutável que precisa ser revisto a cada situação nova ou desafio que se impõe no dia a dia, seja na vida pessoal, na área cultural ou em qualquer situação.

Referências

- AGUIAR, Mariana de A.; AGUIAR, Luciana de A. *As políticas públicas culturais no contexto pandêmico: uma análise comparativa entre Brasil e América Latina*. Revista de Políticas Públicas, São Luís, v. 25, n. 1, p. 63-82, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.18764/2178-2865.v25n1p63-82>
- BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. *Administração Financeira: teoria e prática*. 10. ed. São Paulo: Thomson, 2006.
- CHING, Hong Y.; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. *Contabilidade e finanças para não especialistas*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- HOJI, Masakazu. *Administração Financeira e Orçamentária*. 12. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.
- RAFUL FILHO, Roberto M.; MATIAS, Marcia A. *Controle orçamentário de projetos culturais: importância e principais aspectos*. Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC, 2010. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anaais/article/view/789>. Acesso em: 10 ago. 2022.
- REIS, Ana Carla F. *Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura*. Barueri, SP: Manole, 2007.
- SANVICENTE, Antonio Z.; SANTOS, Celso da C. *Orçamento na Administração de Empresas: planejamento e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



OS PILARES DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

(ou Os 3F da captação de recursos)

Bruno Barroso

Atuo com captação de recursos para a área social e cultural desde 2008 e sempre me incomodou muito a forma como a maioria dos cursos de aperfeiçoamento nessa área prometiam fórmulas aparentemente prontas e mágicas para elaboração de projetos, inscrição em editais e abordagem às empresas.

À medida que, enquanto fundador do Prosas e da Nexo Investimento Social, comecei a ter mais contato com empreendedores culturais de todo o Brasil, passei a entender que existiam elementos fundamentais que muitas vezes faltavam em seus projetos e organizações que inviabilizavam o sucesso da arrecadação de recursos.

Por esse motivo, elaborei o curso para o FLIIC baseado naqueles que considero os pilares do sucesso na captação de recursos, ou aquilo que chamei de **os 3F da captação de recursos**: Fundamentos, Fontes e Ferramentas.

Esse curso é fruto de quase quinze anos de atuação nessa área, tendo captado recursos para mais de cem organizações de diversos portes em capitais e no interior do Brasil e avaliado projetos para mais de duzentos editais pelo Prosas, prestando serviço para alguns dos maiores investidores sociais do país.

Fundamentos da captação de recursos

Segundo dados do IPEA / Mapa das OSC, hoje existem mais de oitocentas mil Organizações da Sociedade Civil (OSC) no país. Independente do porte, todas elas precisam captar recursos para sustentar suas atividades e cumprir sua missão. Há, portanto, uma certa dose de competição entre elas para conquistar a atenção e os recursos de patrocinadores e parceiros.

Como se diferenciar no meio dessa multidão? Antes de responder diretamente a essa pergunta, quero aqui falar de um conceito importante: sustentabilidade das organizações sociais e culturais. Quando falo de sustentabilidade, quero dizer da capacidade desses empreendedores em gerar recursos para cumprir sua missão de forma perene e planejada. Isso pode se dar basicamente de duas formas:

a) Geração de receitas próprias: ou seja, a capacidade que a organização tem de vender produtos e serviços para pessoas físicas, empresas e governos e que vão ajudar a pagar suas contas.

b) Captação de recursos externos: isto é, a atração de recursos de agentes externos que vão destinar parte dos seus recursos para apoiar determinada causa ou projeto.

Essa diferenciação é crucial, pois muitas vezes as OSC priorizam estratégias de captar recursos externos em detrimento de desenvolver produtos e serviços que as pessoas estão dispostas a pagar. Muitas organizações inclusive já me disseram que não "podiam" fazer isso, numa confusão equivocada entre a impossibilidade de as associações distribuírem lucros (o que é verdade) e a possibilidade de as organizações serem superavitárias e gerarem receitas próprias.

Você já se perguntou se tem algo que sua organização poderia fazer para gerar suas próprias receitas antes de pedir ajuda para pessoas e patrocinadores de fora? Esse é um elemento importante para a sustentabilidade do seu projeto, pois os recursos que você mesmo gera tendem a ser mais livres de destinação, mais previsíveis e mais no seu controle do que de financiadores externos.

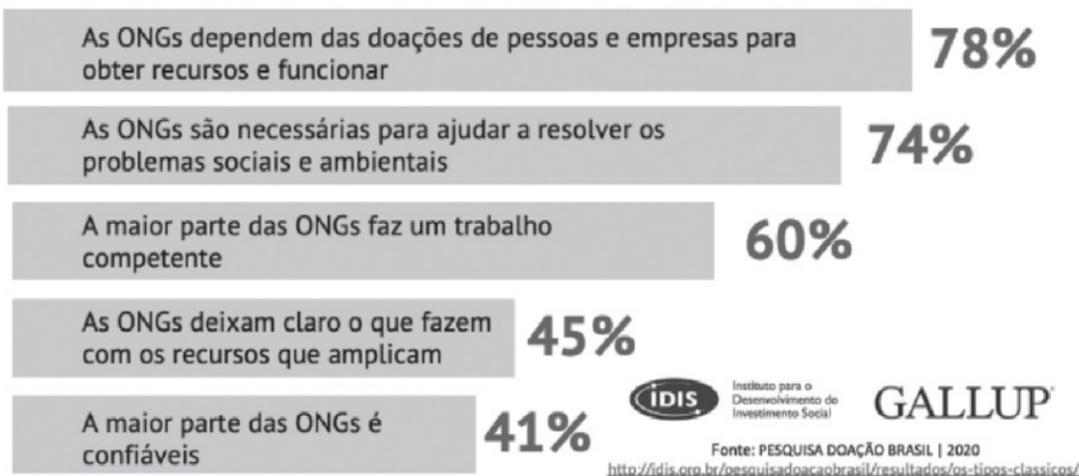
Feita essa importante ressalva, voltamos a falar sobre captação de recursos e da importância de você se destacar no meio de tantos projetos e organizações que buscam recursos no Brasil. Afinal, qual o elemento fundamental para você se destacar no meio da multidão? Faço essa pergunta para os alunos nos cursos, e várias respostas surgem: "Ter um bom projeto", "Ter uma boa gestão", "Prestação de contas e transparência", "Ter uma boa rede de relacionamento".

Todos esses elementos, dentre outros, sem dúvida são muito importantes. Mas eu diria que existe um eixo fundamental que passa por todas essas respostas: **sua organização precisa conseguir transmitir confiança para potenciais financiadores.**

Uma relação de doação e patrocínio é, antes de tudo, uma relação de confiança entre quem destina os seus recursos e quem recebe esses recursos. Diante disso, precisamos falar sobre a (des)confiança que existe de parte da população brasileira no Terceiro Setor. Para isso, vamos utilizar dados da última pesquisa Doação Brasil, feita pelo IDIS e pela Gallup em 2020:

Conforme pode se ver nos dados acima, a maior parte dos brasileiros acredita que as OSC dependem de doações de pessoas e recursos para funcionar, além de considerá-las necessárias para ajudar a resolver os problemas sociais e ambientais. Por outro lado, menos

Como os doadores enxergam as ONGs no Brasil (2020)



Dados da pesquisa IDIS/Gallup sobre Terceiro Setor no Brasil.

Fonte: IDIS/Gallup, 2020.

da metade dos entrevistados considera que as OSC são confiáveis e que elas deixam claro o que fazem com os recursos que aplicam.

Sem entrar no mérito se os resultados dessa pesquisa são justos ou injustos e deixando claro que tenho plena convicção da relevância para o Terceiro Setor no Brasil e no mundo, tais dados mostram que as organizações sociais no país têm falhado em transmitir confiança para a maior parte da população.

Se eu perguntar sobre a sua organização na sua comunidade, as pessoas vão te conhecer, endossar ou apoiar? Se eu perguntar para seus patrocinadores anteriores, eles vão te recomendar? Se eu pesquisar no Google, vou encontrar matérias e conteúdos relevantes da sua organização ou você relacionada à sua área de atuação?

Essas são algumas das perguntas que costumo trazer para provocar a reflexão dos meus alunos nas aulas. E a resposta para todas elas passa por um aspecto em comum: uma comunicação bem feita!

Na era digital, as informações estão cada vez mais disponíveis para todos. Quando uma organização me procura ou se vou avaliar um projeto para um edital, talvez o meu primeiro instinto seja procurar sobre ela no Google ou em alguma rede social. Se esse projeto fosse o seu, o que eu encontraria? Ou melhor: eu encontraria alguma coisa como um *site* e um perfil atualizado no Instagram?

Essa é só a ponta do *iceberg* ou o básico que você precisa fazer hoje se quer ter alguma chance de se destacar no meio da multidão de OSC que capta recursos no país. Afinal, não

basta hoje estar presente nas redes sociais, mas você precisa ter capacidade de engajar e de se fazer presente na vida dos diversos públicos com as quais a sua OSC precisa se relacionar (empresas, potenciais voluntários, beneficiários, governos etc.).

Para ilustrar isso, gosto de usar uma frase que li num espetacular livro sobre captação de recursos chamado *Content Marketing for Nonprofits*¹, de Kivi Leroux Miller (2013):

Criar suas listas de seguidores nas redes sociais é como encher um estádio de futebol com várias pessoas que dizem 'Gostamos de você o suficiente para aparecer por aqui'. Mas somente uma pequena parcela vai ao estádio vestindo a camisa do seu time e uma parcela menor ainda vai pintar os seus rostos ou corpos com as suas cores e aplaudir todas as suas jogadas.

As redes sociais oferecem novas ferramentas poderosas que vão te ajudar a encher o estádio mais rápido, mas continua cabendo a você usar essas ferramentas para gerar empatia, um a um, para fazer com que as pessoas assistam a cada jogo ou compre os ingressos da temporada, identifiquem-se como reais torcedores, prontos para doar, te defender ou serem voluntários. (Tradução minha)

Poderia escrever um artigo deste com foco na Comunicação, mas deixo a citação acima como uma boa provocação para você pensar sua presença digital e sua capacidade atual de engajar seus potenciais doadores.

Para além da presença digital, reforço outros conceitos que são fundamentais para você ser um bom competidor na captação de recursos hoje (principalmente quando envolve o universo empresarial):

Compliance: é o processo que ocorre nas empresas para redução de riscos nos fluxos de patrocínio e doações. Envolve uma análise documental e reputacional dos patrocinados, visando dar mais segurança e integridade nas corporações. Quando você manda a documentação para um edital, por exemplo, você está testando a adequação da sua organização a essas regras.

Governança: é um requisito que visa entender se existe uma estrutura organizacional e os devidos ritos de administração e deliberação dos membros de uma Associação. Aqui entram os estatutos sociais, conselhos devidamente eleitos, atas de eleição... Muitos desses elementos inclusive se tornaram obrigatórios com o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (BRASIL, 2014), que estabelece as regras para parcerias entre o Terceiro Setor e governos.

Contabilidade e finanças: sua organização tem um orçamento anual? O demonstrativo de resultados e os balanços patrimoniais estão atualizados e publicados no *site*? Sua organização passa por alguma auditoria externa nos seus resultados? Esses são elementos que demonstram a capacidade gerencial da sua organização e fortalecem a confiança de que os recursos doados serão bem aplicados.

1. Disponível apenas em inglês na Amazon. Cf. <https://www.amazon.com.br/Content-Marketing-Nonprofits-Communications-Community/dp/1118444027>

Transparência: sua organização tem um *site*? Se eu entrar lá, encontro os relatórios de gestão publicados e claros? A relação dos membros e gestores envolvidos está presente? Os demonstrativos contábeis podem ser encontrados no *site*?

Fontes e ferramentas de captação de recursos

Existem vários caminhos por meio dos quais as OSC e os empreendedores podem captar recursos. E quando digo recursos, não necessariamente estou sempre falando de dinheiro. Existem alguns ativos que sua organização pode prospectar de forma a contribuir para sua sustentabilidade, conforme apresentado a seguir:

- **Recursos financeiros**, seja de empresas, pessoas físicas, governos ou outros tipos de financiadores;
- **Tempo**, como é o caso do voluntariado;
- **Audiência e influência**, que vão trazer mais conhecimento sobre a sua organização ou seu projeto e potencialmente novos doadores;
- **Produtos e serviços** que podem ser cedidos gratuitamente para o seu projeto.

Antes de entrarmos em detalhes sobre o funcionamento de cada um deles, é importante ter em mente que uma boa estratégia de captação de recursos envolve uma diversificação desses caminhos. Isso significa que você não pode ficar dependente de uma única fonte de recursos, sob risco de passar por problemas caso aquele parceiro deixe de patrocinar o seu projeto num determinado período ou aquele recurso esperado demore a chegar.

Os principais aspectos que você precisa levar em conta na hora de planejar a sua estratégia de diversificação de fontes são os seguintes:

- Recursos carimbados ou recursos livres: apesar de gerarem recursos volumosos, algumas fontes são restritas de como podem ser utilizadas, como é o caso de incentivos fiscais ou parcerias com governos. Importante ter recursos complementares mais flexíveis para pagar contas cotidianas;
- Prazo para liberação: alguns recursos podem demorar a ser liberados pelo financiador. É importante ter outras fontes mais ágeis e que estão mais no seu controle.
- Recursos pontuais ou recorrentes: é importante ter previsibilidade e recorrência para pagar as despesas fixas da sua organização. Algumas doações podem ser pontuais e não existir mais.

Feitas essas ressalvas iniciais, apresento a seguir algumas características das principais fontes de recursos que são utilizadas pelas OSC hoje. Para cada uma delas, apresento algumas ferramentas e plataformas úteis para você aprender mais.

O voluntariado é o ato de as pessoas disponibilizarem parte do seu tempo e dos seus conhecimentos para ajudar causas sociais e conhecerem outras realidades, sem ter nenhum tipo de remuneração por isso. Em tempos em que a sua organização tem dificuldades para obter recursos para contratar funcionários, você pode recorrer a pessoas com habilidades específicas, como por exemplo um profissional de marketing para gerir suas redes sociais

ou um profissional de contabilidade para te ajudar nas questões tributárias de sua organização. Recomendo utilizar o **Atados** como plataforma para recrutar voluntários e conhecer o manual de boas práticas elaborado pela organização.

Outro aspecto importante é conseguir a audiência e a influência de determinadas pessoas para recrutar novos parceiros e doadores para a sua organização. Você pode fazer parcerias com um determinado influenciador digital da sua região para que ele apresente a sua OSC ou projeto para a grande audiência dele. Outro caminho é atrair pessoas com influência no mundo empresarial para fazer parte do seu conselho e que vão acionar a sua rede de relacionamento para também seus doadores da sua organização.

Outra fonte importante para a sustentabilidade da sua organização pode ser a captação de produtos e serviços gratuitos. Escritórios de advocacia e de contabilidade e agências de publicidade costumam oferecer serviços *pro bono* para OSC. Empresas de alimentação podem ser parceiras para fornecer lanche aos alunos do seu projeto ou aquela empresa de móveis pode te ajudar a montar uma sala de aula.

A Google tem um programa de doação de dez mil dólares para organizações do Terceiro Setor investirem no seu sistema de anúncios, chamado Google Ad Grants. Esse programa pode ser acessado via Techsoup Brasil², que também disponibiliza outras ferramentas tecnológicas gratuitas exclusivamente para OSC de empresas como Microsoft, Adobe etc.

Quando falamos de recursos financeiros, existem algumas fontes que podem ser exploradas. A captação de recursos com pessoas físicas é um caminho que várias organizações têm adotado para mobilizar recursos financeiros com pessoas que admiram e se relacionam com a causa. Além de serem recursos flexíveis, que não dependem de um tipo de uso específico, é uma forma de você mostrar que a comunidade respalda o seu projeto.

Existem algumas submodalidades de captação com pessoas físicas. Uma das mais conhecidas em tempos atuais é o *crowdfunding*, termo em inglês que significa financiamento coletivo. Essa modalidade é uma espécie de "vaquinha" relacionada a alguma campanha ou objetivo específico e geralmente é realizada por meio de plataformas digitais, como Benfeitoria, Vakinha, Evoé e Catarse. Você geralmente estabelece uma meta de quanto deseja captar num determinado período de tempo e a partir daí mobiliza pessoas para apoiar seu projeto.

Alguns aspectos importantes para você observar na hora de escolher sua plataforma de financiamento coletivo e que podem determinar ou não o sucesso da sua campanha:

- **Taxas:** variam de 4,5% a 13%.
- **"Tudo ou nada" ou Flex:** você pode estabelecer uma meta de quanto quer arrecadar e só recebe se bater, o que cria um estímulo pros doadores, ou receber independente da meta.

2. Saiba como acessar e se cadastrar na Techsoup Brasil aqui: <https://www.techsoupbrasil.org.br/content/passo-passo-de-como-se-cadastrar-na-techsoup-brasil>

- Assinatura: você pode usar essas plataformas não só para uma campanha, com data de início e fim, mas também para receber doações recorrentes.
- Recompensas: algumas campanhas estimulam determinados valores de doação com recompensas (uma camiseta, experiências exclusivas etc.)

Outras modalidades de captação com pessoas físicas são o *face-to-face* (estratégia de coletar doações em lugares com grande movimentação de pessoas em grandes cidades), os **eventos** (como leilões e jantares beneficentes) e o *telemarketing*.

Para além das pessoas físicas, existem alguns tipos de organizações privadas que investem em projetos e OSC. O Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)³ diferencia os tipos de investidores em **empresas, institutos e fundações empresariais, institutos familiares ou institutos independentes**. Você pode saber mais sobre as diferenças e perfis de investimento de cada um deles por meio do **Censo GIFE**, uma pesquisa setorial realizada de dois em dois anos.

Os governos, por sua vez, também são uma importante fonte de captação de recursos para o Terceiro Setor. As relações entre OSC e governos é regulamentada pelo Marco Regulatório das OSC, nome pelo qual ficou conhecida a Lei n. 13.019, de 31 de julho de 2014. Se você quer captar recursos com governos, é crucial que você tenha conhecimento sobre essa legislação. Especificamente para o setor cultural, as parcerias com o governo devem crescer ainda mais com a recém-aprovada Lei Paulo Gustavo, que promete repassar mais de R\$ 3,8 bilhões para essa área.

Existem também os incentivos fiscais, que são uma espécie de parceria entre governos, empresas e pessoas físicas. Os incentivos existem em âmbito federal, estadual e municipal e funcionam a partir da destinação de parte dos impostos para finalidades específicas. No âmbito federal, por exemplo, uma empresa tributada pelo lucro real hoje pode destinar 8% do seu imposto de renda devido para projetos culturais (4%), esportivos (2% a partir de 2022), infância e adolescência (1%) e idosos (1%). Se você quiser saber mais sobre como as empresas investem nesses incentivos, basta acessar a plataforma de transparência da Lei Rouanet, o Versalic.

Muitos desses financiadores hoje utilizam editais para organizar o processo de seleção das organizações e projetos que vão apoiar. Somente em 2021, foram mapeados quase 1.800 editais para a área social no Brasil. E se você quer estar sempre atualizado sobre eles para não perder nenhuma oportunidade, sugiro utilizar a plataforma Prosas. A plataforma, da qual sou cofundador, também publica um relatório⁴ com as principais estatísticas dos editais no Brasil.

Como pode se ver, são várias as fontes possíveis de captação de recursos e é imprescindível que a sua organização priorize os seus esforços, criando estratégias para

3. Para saber mais sobre o GIFE e seus associados, acesse: <https://gife.org.br/associados/>

4. Para saber mais sobre os editais no Brasil, acesse: <https://editaisbrasil.com/>

pelo menos dois ou três caminhos diferentes. Uma boa ferramenta para materializar essa estratégia é um plano de captação de recursos, que detalha e define um plano de ação que vai nortear os esforços dos membros da sua organização tendo em vista o orçamento daquele ano.

Outro aspecto importante é você ter uma estratégia clara de retenção e relacionamento com esses doadores. Você não vai querer perder os resultados de um trabalho tão árduo e esses parceiros satisfeitos podem ser importantes aliados para atrair novos doadores.

Seja qual for o caminho que você seguir, você precisa ser resiliente. A captação de recursos é uma jornada com muitos "Nãos" antes de você começar a receber os "Sims". É um processo contínuo, que demanda estratégia, tempo e equipe dedicada.

Referências

BRASIL. Lei n. 13.019, de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação... *Brasília: Presidência da República, Secretaria Geral*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm.

MILLER, Kivi L. *Content Marketing for Nonprofits: a communications map for engaging your Community, becoming a favorite cause, and raising more Money*. Jossey-Bass, 2013.



...a palma da sua mão!
...vícios...
...em um...
...vade

Não ha
medo

ORGANIZAÇÕES CULTURAIS E O DESAFIO DE FAZER A DIFERENÇA NA VIDA DAS PESSOAS

Laísa Bragança

Cada período no tempo tem suas próprias características e necessidades. O mundo em que cada um de nós – e todos nós – vivemos hoje está cheio de problemas urgentes e riscos futuros. Seja em função das consequências da pandemia de Covid-19, da vertiginosa degradação ambiental, da crise climática ou em função das situações de violência urbana, de gênero, de raça e de etnia em nossas sociedades contemporâneas. De alguma maneira, todos sabemos da necessidade de pactuarmos novos princípios de relacionamento e convivência, de produção e de consumo, de habitação e de ação humana no mundo.

A crise é global e, em maior ou menor grau, afeta cada um de nós – e todos nós. Mesmo ao protestarmos contra esse sistema, que perpetua a exploração humana e ambiental encobrendo abusos de toda sorte, nossas liberdades têm sido aviltadas. Vemos a política se militarizar e os governos cederem às influências corporativas. Sem contar o desmonte progressivo de nossas instituições públicas – a exemplo do que aconteceu com o Ministério da Cultura no Brasil, rebaixado ao status de Secretaria em 2019. A essa lista de constatações, soma-se o fato de que novas tecnologias e a intervenção massiva de dispositivos digitais em nossas rotinas têm provocado mudanças significativas no comportamento de consumo cultural, transformando radicalmente como, quando, onde e porque as pessoas se envolvem com os mundos da arte e da cultura.

Face ao contexto, alguns estudos revelam que cada vez mais as pessoas estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado em um lugar melhor. Muitos acabam encontrando consolo nos produtos e serviços que consomem. Os consumidores estariam em busca de organizações que “abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Além de satisfação funcional e emocional, as pessoas também estariam em busca de “satisfação espiritual” nos produtos e serviços que escolhem – o que me parece evidenciar a incapacidade de nossas instituições – sejam governamentais, sociais, culturais ou religiosas – em prover respostas satisfatórias ao nosso desconforto no mundo. Ao que parece, as ações individuais por parte dos consumidores para lidar com essa crise “múltipla e global” não têm sido eficientes. “Há, é claro, movimento de resistência e mudança. No entanto, a ortodoxia de muitos movimentos encoraja as pessoas a tomarem ações individuais como consumidores, em vez da ação coletiva como cidadãos” (MCKENZIE, 2015).

Sem a pretensão de esgotar o assunto, procurei listar apenas algumas das questões sérias do nosso tempo que desafiam a relevância e a sustentabilidade das organizações

culturais na cena contemporânea. Operando muitas vezes em condições precárias – com sucessivos cortes orçamentários, equipes reduzidas e sob a incongruente demanda de se fazer mais com menos –, parece faltar tempo, espaço ou disposição para que as lideranças e os membros de grande parte das organizações culturais reflitam criticamente sobre o trabalho que fazem e para quem o fazem, sobre o que se passa no mundo e em seus próprios territórios de atuação, sobre tantas questões que vêm impactando nossas sociedades contemporâneas. Maria Vlachou (2019), consultora em gestão e comunicação cultural, afirma que essa situação tem intensificado a falta de ligação entre as organizações culturais e a sociedade e que “a execução acrítica de tarefas repetitivas [nas organizações culturais] tornou-se uma norma confortável, onde parece haver pouco espaço para o pensamento crítico, a imaginação, a criatividade e, também, para a felicidade.” Como consequência, tem se tornado cada vez mais difícil para as organizações culturais mobilizar, engajar e oferecer as condições necessárias para que as pessoas se sintam bem-vindas, convidadas a pertencer e a contribuir. Diante dos fatos, estarrecidos e muitas vezes nos sentindo impotentes, assistimos ao esvaziamento progressivo dos espaços, ao isolamento ou mesmo à completa invisibilidade de um grande número de organizações culturais, mesmo quando situadas no coração de suas próprias comunidades de atuação. “Haveria uma saída deste pântano?”

Em conversas com grupos de alunos e colegas de profissão, tenho sustentado a ideia de que, se quiserem se manter relevantes para as pessoas no longo prazo, as organizações culturais precisam repensar o seu papel e o seu posicionamento nesse mundo confuso em que vivemos, “nesse momento crucial em nossas vidas, quando tudo é tão desesperador, quando todo dia é uma questão de sobrevivência” – como lucidamente expôs a cantora, compositora e ativista pelos direitos civis, Nina Simone, em entrevista concedida nos anos 1970. Assim como ela, eu também “acho que é impossível você não se envolver”. Acho sobretudo que as organizações culturais não só podem como precisam se envolver no debate público sobre questões políticas, sociais e ambientais que afetam a sociedade. Penso ser impossível que permaneçam nesse “lugar de neutralidade”, há muito reivindicado em nosso setor, se quiserem realmente estabelecer relações duradouras com as pessoas em suas comunidades de interesse. Para isso, é necessário se posicionar de forma clara e consciente, buscando se conectar com questões relevantes. Acredito que, por meio de suas plataformas, físicas e digitais, as organizações culturais poderiam servir ao encorajamento do diálogo cívico, criando espaços seguros para que diferentes visões se encontrem em uma base comum e para que mais pessoas possam tanto “resistir à barbárie”, quanto “desfrutar da humanidade” (VLACHOU, 2017). É importante lembrarmos o quanto a qualidade e a vitalidade das nossas democracias dependem da existência desses espaços. Penso que

nossas organizações culturais podem ser esses espaços. Talvez essa seja uma das boas vias para que possam reafirmar a sua relevância no mundo.

Mas é claro que o desafio de se posicionar em questões dessa natureza pode envolver tensões e polêmicas. No entanto, como muitos dos principais profissionais da cultura têm argumentado nos últimos tempos, não acredito que a decisão de uma organização cultural de se posicionar seja, de alguma forma, mais arriscada do que a decisão de se omitir ou de permanecer indiferente frente a situações de injustiça social, de intolerância ou de discriminação. Entendo que a promoção e o incentivo ao diálogo em torno de questões essenciais para a sociedade é algo que deve ser abraçado, e não evitado. Ao que tudo indica, questionar hoje se as organizações culturais devem participar da discussão política é o mesmo que questionar se elas deveriam participar da vida. A verdadeira questão é se nossas organizações estariam prontas para

reagir com a urgência exigida por determinados acontecimentos e, sobretudo, se podem fazê-lo com responsabilidade, eficiência, não com uma intenção oportunista, mas porque desejam honestamente ser lugares onde as pessoas podem se reunir e discutir, desafiar respeitosamente os pontos de vista uns dos outros, refletir sobre a arte de viver juntos em sociedade (VLACHOU, 2017).

Vale lembrar que, em suas declarações, Nina Simone defendeu fervorosamente a ideia de um posicionamento mais contundente e consciente por parte da classe artística face aos desafios de sua época:

o dever de um artista é o de refletir os tempos. Eu acho que essa é a verdade para pintores, escultores, poetas, músicos. No que me diz respeito, é a escolha deles, mas eu escolhi refletir os tempos e as situações nas quais eu me encontro. Isso para mim, é o meu dever. [...] Jovens, pretos e brancos sabem disso. É por isso que estão tão envolvidos com a política. Nós vamos modelar e dar forma a esse país ou ele não será nem modelado nem receberá forma alguma. Então acho que não há escolha. Como você pode ser um artista e não refletir os tempos? (SIMONE, s/d.)

Inspiradores e indispensáveis em nossos dias, esses pensamentos têm reforçado minha convicção de que a relevância de uma organização cultural em nosso tempo depende, e dependerá cada vez mais, da sua capacidade em fazer a diferença na vida das pessoas. Envolvida pelas visões de Nina Simone, sigo perguntando: como uma organização cultural pode permanecer alheia ao que se passa ao seu redor sem refletir os nossos tempos? Como afirmar-se essencial para a vida das pessoas sem se comprometer com questões que verdadeiramente as afetam? Ou ainda: como esperar que as organizações culturais permaneçam relevantes quando não parece haver uma afirmação clara do lugar que desejam ocupar em nossa sociedade?

Minhas principais reflexões sobre a gestão cultural têm se desenvolvido exatamente em torno dessas questões nos últimos tempos. E, ao meu ver, nossos tempos incertos invocam e exigem de nós uma mudança (talvez radical) de mentalidade, combinada à adoção de novas abordagens – mais humanizadas, mais conscientes, e também por isso, com maior potencial para transcender certos modelos rígidos ou defasados a partir dos quais temos operado até

o presente momento. Logo, se quisermos resultados diferentes dos que fomos capazes de obter até agora, precisamos rever nossos passos, abandonar aquilo que não nos serve mais e reinventar nossas formas de atuação na cena contemporânea.

A partir dessa perspectiva, e no que tange às organizações culturais, realizar um reexame profundo dos seus propósitos talvez seja a "chave-mestra" necessária para que se tornem mais inclusivas, equitativas, relevantes e sustentáveis no longo prazo. Nesse processo, importa saber dizer por que fazem o que fazem, importa assumir um compromisso real com a sociedade e esclarecer como as pessoas podem se beneficiar da sua presença ativa e consciente no mundo.

Desconfio que, iniciado o processo de reavaliação dos propósitos organizacionais, muitos talvez notem que a sua definição de propósito ou missão se limita a uma mera descrição dos produtos e das atividades culturais que a organização realiza. Isso costuma acontecer porque, mesmo sabendo o que fazem e como o fazem, poucas organizações têm a capacidade de expressar claramente por que fazem o que fazem. Museus geralmente se apresentam como colecionadores, como responsáveis pela preservação, estudo e/ou promoção do patrimônio natural e cultural da humanidade. Outros empreendimentos culturais se definem como apresentadores de shows, de espetáculos teatrais ou de dança, enquanto galerias de arte tendem a se definir como exibidores ou promotores das artes. No entanto, poucas organizações se definem a partir das razões de sua existência: por que e para quem fazem o que fazem? E por que alguém deveria se importar? A clareza dessas respostas é de fundamental importância, tanto para formar a base que ancora, orienta e mantém a coerência da diversidade de programas, projetos, produtos e serviços culturais que as organizações culturais desejam compartilhar com o mundo, quanto para que possam obter o apoio necessário para a realização da sua visão.

Certamente que preservar, apoiar e promover as artes é parte importante da missão de muitas organizações culturais, mas acredito que essa não pode ser a sua única razão de ser. Não em uma sociedade em constante transformação e com demandas tão urgentes quanto as aqui citadas anteriormente. Stephen Weil (2015, p. 18), autor de uma série de estudos no campo da cultura, há muito alertou que "bons museus" são aqueles orientados por uma causa e que tem o propósito de "fazer uma diferença positiva na qualidade de vida das pessoas". Vlachou (2021) nos oferece uma perspectiva complementar ao sugerir que sejamos "mais piratas", para que seja possível fechar a lacuna entre nossas intenções e ações: "não é sobre juntar as palavras certas, não é sobre declarações performativas [...] é sobre construir cultura, viver e agir de acordo com seus valores, assumir uma responsabilidade publicamente e se tornar responsável."

Essas perspectivas me parecem sinalizar a necessidade de irmos além de definições meramente técnicas ou ancoradas nas atividades que realizamos, e de avançar rumo a elaborações que expressem realmente nossas intenções, nosso compromisso com as comunidades das quais fazemos parte, para as quais e com as quais trabalhamos. O propósito organizacional precisa, portanto, comunicar um sentido de finalidade, de causa ou de participação capaz de tocar as pessoas em um nível superior – algo que possa ir muito

além do conjunto de benefícios de uma oferta cultural (produtos e serviços). A oferta cultural, por sua vez, precisa constituir "a prova tangível", a materialização do propósito organizacional. Essa é uma das formas por meio das quais organizações que efetivamente vivem o seu propósito têm conquistado um maior número de seguidores fiéis (colaboradores, públicos e patrocinadores) que acabam agindo porque se sentem inspirados, não por terem sido seduzidos (SINEK, 2009).

Outro grande desafio relativo ao reexame dos propósitos organizacionais talvez seja encontrar o fundamental equilíbrio entre o foco há muito enraizado nos próprios produtos e serviços culturais e o foco nas pessoas. Digo isso porque o papel mais comumente estabelecido das organizações culturais tem sido o de produção e/ou apresentação de suas ofertas culturais. Ou seja, a própria organização define o que é apresentado aos seus públicos, "de cima pra baixo". Autoritário, esse modelo tem sido fortemente questionado por diversos pensadores da área por manter a organização em posição de total controle sobre o que deve ser experienciado, vivido, visto e apreendido pelas pessoas. Sem contar que, nesses casos, as escolhas programáticas costumam ser resultantes de outras tradições artísticas, geralmente europeias, e não de expressões culturais que realmente têm um significado para as comunidades das quais a organização faz parte (BORWICK, 2015). É por isso que em nossas buscas por significado, não raro ao visitarmos uma organização cultural, nos deparamos com conteúdos que nos parecem incompreensíveis ou que em nada se relacionam com a realidade ao nosso redor, com nossos anseios ou com nossas vidas em nossas comunidades. Em pouco tempo, esse tipo de abordagem não será mais suficiente ou sustentável, mesmo porque o valor de uma oferta cultural só pode ser percebido se houver significado para as pessoas. Portanto, o foco das organizações culturais também deve ser colocado nas pessoas para quem a arte e a cultura podem e devem ter significado, e não somente no que parece relevante para a organização.

Por fim, quero dizer que o processo de reavaliação dos propósitos organizacionais, de alguma maneira, talvez possa nos conduzir igualmente a profundas reflexões sobre nós mesmos, sobre nossa relação individual, profissional e ao mesmo tempo cidadã com o mundo e com toda a vida existente ao nosso redor. Reexaminar nossos princípios, investigar quem somos, como nos sentimos, como agimos e reagimos. O que nos move, nos comove, nos faz vibrar. O que nos angustia, nos apavora, nos desloca. Assim, talvez, algumas coisas passem a fazer mais sentido do que outras. Talvez surjam novos sinais de elucidação sobre o nosso desconforto no mundo. Pode acontecer também de nos perdermos em meio ao processo. Mas desconfio, ao mesmo tempo que desejo, que talvez possamos encontrar exatamente aquilo que nos falta para conseguir compartilhar, genuinamente, nossa humanidade com as pessoas com as quais queremos nos conectar e impactar através da nossa ação consciente no mundo. Até porque,

sejam quais forem os objetos de que tratamos, antes de mais nada, estamos sobretudo lidando com a vida humana, com histórias humanas, de pessoas comuns e incomuns. E é isso que pode nos aproximar. Isso é o que pode nos ajudar a estourar a bolha em que vivemos e nos conectar com o mundo real, com as pessoas ao nosso redor. É urgente que o façamos (VLACHOU, 2017).

Referências

- BORWICK, Doug. *Engage Now!: A Guide to Making the Arts Indispensable*. Winston-Salem: ArtsEngaged, 2015.
- CORTELLA, Mario Sergio. *Por que fazemos o que fazemos?: aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização*. São Paulo: Planeta, 2016.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MCKENZIE, Bridget. *Towards the sociocratic museum*. CODE | WORDS Technology and Theory in the Museum, 2015.
- MENDES, Luis Marcelo (Org.). *Reprograme: tecnologia, marca e cultura numa nova era de museus*. Rio de Janeiro: Livros de Criação/Ímã Editorial, 2015.
- SIMONE, Nina. Entrevista. *Iluminuras Criações*, s/d. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=dUeK-4TUe_hI
- SIMON, Nina. *The Art of Relevance*. California: Museum 2.0 Santa Cruz, 2016.
- SINEK, Simon. *Comece pelo porquê: como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- VLACHOU, Maria. *O melhor que pudermos: re-estabelecer prioridades para os profissionais da cultura em tempos de crise*. Arts Management Quarterly, n. 131, p.6, April 2019.
- VLACHOU, Maria. *A question of Relevance*. In *Story Queensland Performing Arts Centre magazine*, August 2017.
- VLACHOU, Maria. *A distant park, an ocean liner and a truck with rocks: Museum visions and the much-desired change*. Simpósio Internacional ICOM 2021, 2021.
- WEIL, Stephen. *Making Museums Matter*. Smithsonian Books, 2002, in Mendes, Luis Marcelo. *Reprograme: tecnologia, marca e cultura numa nova era de museus*. Rio de Janeiro: Livros de Criação/Ímã Editorial, 2015.

SOBRE PILARES, DESAFIOS E CAMINHOS

Clarice Libânio

Lá no prefácio a esta cartilha comecei falando de pilares. A cultura como o quarto pilar do desenvolvimento sustentável. Tão importante quanto a economia, o meio ambiente e a sociedade, a cultura é o que permite que tenhamos um modo próprio de ver o mundo e de nos mover por ele. E é a cultura que vai dar um norte comum para esse movimento, do ser humano em sociedade. É ela que nos traz um código de conduta compartilhado, que faz com que nos entendamos e possamos conviver uns com os outros.

Se de um lado a cultura é norte, de outro – e ao mesmo tempo – é ponte, é ligação, é tradução, é compartilhamento, troca, caminho e abraço. Através da cultura, suas manifestações, práticas, símbolos e identidades, é que nos encontramos, entendemos nosso lugar no mundo e como somos em relação aos outros. A cultura – assim como a identidade, nos diria Lévi-Strauss – é contrastiva. É ao ver o outro, com suas particularidades e especificidades, que reconhecemos as nossas particularidades, a nossa identidade como povo, grupo ou nação.

Esta cartilha falou um pouco das várias formas possíveis de fortalecer a cultura que se faz em nossos territórios. Falou das possibilidades de desenvolvimento econômico a partir das práticas culturais; falou de elaboração de projetos e captação de recursos para a sustentabilidade de artistas e grupos locais; falou de arte-educação e do papel da cultura como mediadora do conhecimento e da relação com o mundo que nos cerca; falou de instrumentos, ferramentas legais e fiscais para a viabilização das ações culturais, enfim, tratou de vários aspectos que tangenciam as práticas culturais que as orbitam.

Nós, professores do FLIIC, que falamos com os participantes do curso a distância, de fora pra dentro e sem vivenciar cada território com suas particularidades, só podemos, de fato, orbitar as questões e ofertar olhares externos, técnicos, que, esperamos, possam contribuir, de alguma maneira, para fortalecer as práticas culturais locais. Cabe aos gestores de cada território, a eles sim, aos artistas, grupos culturais, produtores, comunidade, educadores que vivem cada território, fazer viva a cultura de seu pedaço.

A salvaguarda de um bem cultural pressupõe sua manutenção, no tempo e no espaço; sua sustentabilidade – e de seus mestres, mestras e praticantes; sua transmissão, difusão, compartilhamento; sua valorização, e, sempre e mais, sua ampliação, extensão e fortalecimento.

Fortalecer a cultura local é fortalecer a nós mesmos, é marcar nosso lugar no mundo, o lugar de cada pedaço das Minas, do orbe de Guimarães Rosa, das pontes de Simmel ou dos valores comuns de Martínez Mínguez. Se a cultura é norte, pilar e ponte, é parte de nossa jornada enfrentar os desafios para que ela siga em frente, viva e forte, e que, assim, possa tomar caminhos possíveis e desejáveis.

A EDITORA

Favela é Isso Aí é uma organização não governamental fundada em 2004 a partir dos resultados do Guia cultural das vilas e favelas de Belo Horizonte. A organização foi criada com o objetivo de proporcionar a construção da cidadania a partir do apoio e divulgação das ações de arte e cultura da periferia. Busca também contribuir para os processos de transformação social através da arte e da cultura.

Veja mais em <http://www.favelaeissoai.com.br/>



OS AUTORES



Alcione Souza

Mestre em Administração pela UFMG, especialista em Gestão Cultural pelo Centro Universitário UNA e Contadora pela PUC Minas. Mais de dez anos de experiência na consultoria, na gestão contábil-financeira para programas e projetos artísticos, culturais, turísticos, sociais e negócios criativos. Professora no MBA em Gestão Estratégica de Eventos e no MBA em Gestão de Empreendimentos Culturais da PUC Minas. Mentora na FRST- Falconi em finanças.



Bruno Barroso

Especialista em Gestão de Negócios pela Fundação Dom Cabral e bacharel em Comunicação Social, com ênfase em Relações Públicas, pela Universidade Federal de Minas Gerais. Fundou em 2015 a plataforma Prosas, que busca dar mais eficiência ao trabalho de empresas e governos nos processos de parceria com o Setor Social. É também sócio-fundador da Nexo Investimento Social, que desde 2011 já mobilizou mais de R\$ 600 milhões de grandes empresas para mais de 100 organizações em 16 estados brasileiros.



Clarice Libânio

Graduada em Ciências Sociais com habilitação em Antropologia (UFMG, 1992), Mestre em Sociologia (UFMG, 2008), Doutora e pós-doutora em Arquitetura e Urbanismo (UFMG, 2017), pós-doutoranda em Economia pela Universidade Federal de Minas Gerais. Coordenadora-executiva da ONG Favela é Isso Aí desde sua fundação, em 2004. É autora do Guia cultural de vilas e favelas de Belo Horizonte e consultora de diversos órgãos, públicos e privados, nas áreas de cultura, desenvolvimento local, estudos ambientais e diagnósticos socioeconômicos. De maio de 2019 a março de 2021 foi Diretora de Promoção do Instituto Estadual de Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais (Iepha/MG).



Cláudia Leitão

Mestra em Direito na USP e doutora em Sociologia pela Sorbonne (Paris V, Cláudia Leitão, foi Secretária da Cultura do Estado do Ceará (2003-2006) e Secretária da Economia Criativa do MinC (2011 a 2013). Dirigiu o Observatório de Fortaleza do Instituto de Planejamento da Prefeitura de Fortaleza – IPLANFOR (2017-2020) e foi presidente da Câmara Setorial de Economia Criativa na Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará (ADECE). Consultora em Economia Criativa da OMC e UNCTAD (2013 a 2016). É professora do Mestrado Profissional em Gestão de Negócios Turísticos da Universidade Estadual do Ceará, Sócia da Tempo de Hermes Projetos Criativos e Consultora em Políticas Públicas para a Cultura, o Turismo e a Economia Criativa.

Eliane Parreiras

Atua em gestão cultural há 27 anos, com experiência no poder público e iniciativa privada. Foi Secretária de Estado de Cultura de Minas Gerais (2011-2015), Presidente da Fundação Clóvis Salgado por duas vezes (2009-2011 e 2019-2022), Diretora Executiva do Instituto Cultural Usiminas (2002 a 2009), Gerente Geral de Cultura do Sesc em Minas (2017-2019) e gestora no Circuito Cultural Praça da Liberdade e Museu de Arte da Pampulha. Foi consultora e gestora de diversos programas culturais em Minas Gerais, São Paulo e Espírito Santo. Ministra diversas disciplinas em cursos de pós-graduação na área cultural. É graduada em Comunicação (PUC.MG), tem especialização em Marketing (Fundação Getúlio Vargas) e em Gestão Cultural (IEC – Instituto de Educação Continuada – PUC.MG) e pela Fundação Dom Cabral, no Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD. É Secretária Municipal de Cultura de Belo Horizonte desde Julho de 2022.



Laísa Bragança

Doutora em Ciências da Gestão pela Télécom & Management SudParis e Mestre em Comunicação e Cultura pela Universidade Sorbonne Paris Nord. Atuou em projetos culturais na França, China e Dinamarca. Foi assessora estratégica na Fundação Clóvis Salgado – Palácio das Artes, coordenadora de projetos do Circuito Liberdade, do SESC Palladium e da bienal francesa de artes digitais SIANA em Belo Horizonte. É conselheira da Aliança Francesa BH e membro da Cultural Relations Platform (UE). Criou e coordena o MBA em Gestão de Empreendimentos Culturais e o Master em Curadoria e Produção de Conteúdos Culturais no IEC PUC Minas.



Leonardo Beltrão

Há mais de 20 anos no mercado, possui ampla experiência com projetos culturais. Atuou em importantes instituições como Inhotim, Sesc Palladium e Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte, onde dirigiu a Lei Municipal de Incentivo à Cultura, e foi parecerista técnico do Ministério da Cultura e da Secretaria de Estado de Cultura. Atualmente, é sócio-diretor da Através – Gestão cultural.



Vanessa Sousa Vieira

Mestra e Bacharel em Direito pela UFMG, Especialista em Direito Processual pelo IEC/PUC Minas, Bacharel em Artes Plásticas pela Escola Guignard/UEMG, atual Diretora Jurídica da Fundação Municipal de Cultura de Belo Horizonte e advogada. Contato: vanessavieira@outlook.com.br



A PATROCINADORA

Conheça a ArcelorMittal, patrocinadora do projeto Formação de Lideranças e Inovação em Instituições Culturais (FLIIC), e a Fundação ArcelorMittal, Núcleo de Investimento e Transformação Social.

Líder mundial na produção de aço e um dos maiores em mineração, o Grupo ArcelorMittal possui clientes em 160 países e conta com mais de 190 mil empregados. Em seus onze centros de pesquisa, cerca de 1.300 pesquisadores desenvolvem produtos e processos mais eficientes voltados a gerar valor para os clientes e assegurar o crescimento futuro.

Com operações industriais em cinco estados brasileiros (Bahia, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo) e centros comerciais em todo o país, a ArcelorMittal oferece ao mercado produtos e soluções para a construção civil, aços longos e planos de alta qualidade para as indústrias automobilística, de eletrodomésticos, de embalagens e o agronegócio. Também atua em mineração, geração de energia, produção de biorredutor renovável e tecnologia da informação.

Com o propósito de produzir aços inteligentes para as pessoas e o planeta, a ArcelorMittal entende que o mundo está evoluindo, não só do ponto de vista econômico e de mercado, mas também em termos de megatendências sociais e ambientais que moldarão o nosso futuro.

Para acompanhar e contribuir para esse desenvolvimento, a ArcelorMittal possui seu próprio Núcleo de Investimento e Transformação Social, por meio da Fundação ArcelorMittal, que desde 1988 atua com o propósito de transformar a vida das pessoas de forma coletiva e participativa, compartilhando conhecimento e inovação, contribuindo para a inclusão e a formação de cidadãos.

A Fundação atua em três eixos prioritários: Educação, Cultura e Esporte. Na área de Cultura, a Fundação atua principalmente no campo da formação e de democratização do acesso às artes, gerando oportunidades para as comunidades onde estamos presentes.

O Diversão em Cena, maior programa de formação de público para teatro infantil do Brasil, que leva uma programação regular de espetáculos de forma gratuita ou a preços populares para várias cidades do país, é uma das iniciativas da Fundação. Outra iniciativa é o programa ArcelorMittal Forma e Transforma, que promove iniciativas com foco na formação de artistas, empreendedores e gestores culturais, além de promover a valorização e o desenvolvimento da cultura das localidades, a partir da realização de editais.

Em 33 anos de atuação, mais de dez milhões de pessoas foram atendidas pelas iniciativas promovidas pela Fundação ArcelorMittal.

Acesse o QR Code e saiba mais sobre as iniciativas da Fundação ArcelorMittal.



Esta cartilha é parte integrante do projeto Formação de Lideranças e Inovação em Instituições Culturais (FLIIC), que se propõe a contribuir para o aperfeiçoamento de gestores, técnicos, produtores e artistas como agentes de transformação a partir da cultura.

Além do curso, que contemplou todas as macrorregiões de Minas Gerais, foram ofertadas palestras magnas e ações de replicação do conhecimento, realizadas pelos alunos.

Este volume traz novas visões sobre os desafios contemporâneos para a atuação em cultura, a partir do ponto de vista dos professores do curso e profissionais convidados, especialistas em suas áreas de atuação, que discutem os atuais pilares, desafios e caminhos da gestão cultural brasileira.

Realizado em parceria entre a Trium Brasil, o Espaço Ampliar e o Favela é Isso Aí o projeto, totalmente gratuito, integra o programa ArcelorMittal Forma e Transforma e é executado através da Lei Estadual de Incentivo à Cultura de Minas Gerais.

Patrocínio



Gestão



Produção



Realização

