

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANNY KARINE DE MEDEIROS

**POLÍTICAS PÚBLICAS E ORGANIZAÇÕES CULTURAIS:  
O caso do programa Cultura Viva**

SÃO PAULO  
2013

ANNY KARINE DE MEDEIROS

**POLÍTICAS PÚBLICAS E ORGANIZAÇÕES CULTURAIS:  
O caso do programa Cultura Viva**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de mestre em Administração Pública e Governo.

Linha de Pesquisa: Governo e Sociedade Civil em Contexto Subnacional

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marta Ferreira Santos Farah

SÃO PAULO  
2013

Medeiros, Anny Karine de.

Políticas públicas e organizações culturais: o caso do programa Cultura Viva / Anny Karine de Medeiros. - 2013.

158 f.

Orientador: Marta Ferreira Santos Farah

Dissertação (CMAPG) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Política cultural - São Paulo (Estado). 2. Cultura Viva (Programa). 3. Brasil - Política cultural. 4. Comportamento organizacional. I. Farah, Marta Ferreira Santos. II. Dissertação (CMAPG) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 351.85.01(816.1)

ANNY KARINE DE MEDEIROS

**POLÍTICAS PÚBLICAS E ORGANIZAÇÕES CULTURAIS:  
O caso do programa Cultura Viva**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de mestre em Administração Pública e Governo.

Linha de Pesquisa: Governo e Sociedade Civil em Contexto Subnacional

**Data da aprovação:  
28/02/2013**

**Banca examinadora:**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Marta Ferreira Santos Farah  
(orientadora)  
FGV-EAESP**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Gabriela de Brelàz  
UNIFESP**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Ursula Dias Peres  
USP-EACH**

SÃO PAULO  
2013

## AGRADECIMENTOS

Aos professores do Curso de Mestrado em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas. Em especial, à professora Marta Ferreira Santos Farah, que aceitou a proposta desta pesquisa e, com suas valiosas leituras, permitiu um avanço maior do que eu esperava; ao professor Marco Antônio Carvalho Teixeira, que além dos ensinamentos, viabilizou minha bolsa de estudos e a maravilhosa experiência do CLIU; e ao professor Francisco Fonseca, que me inseriu no GVCeapg. Também especialmente ao professor Mário Aquino Alves, que foi professor, conselheiro, chefe, ouvinte, e se fez presente mesmo na distância. À ajuda imensurável do professor Pablo Ortellado, fundamental no processo de qualificação da presente pesquisa. À professora Ursula Dias Peres, que me acompanhou nos primeiros passos dessa jornada, ainda na graduação, e à Gabriela de Brelàz, pela confiança em mim depositada.

A todos os entrevistados, que gentilmente cederam seu tempo e conhecimento para que pudesse realizar esta pesquisa. A todos que se dispuseram a responder aos questionários desta pesquisa, sem essa ajuda voluntária e anônima, não seria possível alcançar os resultados obtidos.

Aos meus pais, Nilton e Margarida, por todo apoio. Aos meus irmãos, tios, primos e amigos, que tornam a jornada sempre mais fácil, e à família Crecencio, pela acolhida. Dentre os amigos, especial agradecimento à Fernanda Cândido Balbino, que tanto me inspirou.

A todos os colegas de jornada. À Tamara Ilinsky Cranschaninov, meu par, um presente que o mestrado me proporcionou. À Catarina Ianni Segatto, companheira de ciladas e poço sem-fim de ótimas ideias; à Sofia Reinach, com sua paz de espírito invejável; à Patrícia Laczynski, pelo humor refinado e a melhor coxinha da região; à Fernanda Cristina da Silva, pelo jeito mineiro; ao Toni da Costa, por toda ajuda; à Maria Paola Ometto, pelas deliciosas caronas; ao Otávio Prado, pelas conversas no mínimo animadoras, à Kate Dayana, pelo sorriso incentivador; à Melina Rombach e Maria Cecília Gomes Pereira, por toda a paciência nos processos do CLIU, ao Marcus Vinicius Gomes e Fernando Burgos, pelas valiosas lições, e ao João Paulo Vergueiro, pelas oportunidades oferecidas.

Esta pesquisa, vale ressaltar, é apenas um dos reflexos do aprendizado que tive e do trabalho que realizei nos últimos anos. Agradeço à grande oportunidade que tive em trabalhar como bolsista na Diretoria de Estudos e Políticas Sociais (DISOC) do IPEA, aonde

aprofundi meus conhecimentos sobre o programa Cultura Viva e conheci pessoas que muito me inspiraram. Agradeço ainda às diversas oportunidades que tive no GVCeapg. Dentre elas, agradeço à Malu Villela, Thaís Megid, Zilma Borges, Rafael Murta, Carolina Reis e Felipe Rick, pela oportunidade de trabalhar na Rede Amigos da Amazônia. Ainda no âmbito do GVCeapg, agradeço à Fabiana Paschoal Sanches de Moura, viabilizadora de todas as aventuras de pesquisa, e sobretudo das conversas cotidianas.

Por fim, agradeço à equipe da coordenação de pós-graduação, ao GVPesquisa pela bolsa taxa que sustentou a parte inicial do mestrado, e à CAPES pela bolsa de estudos que sustentou a parte final. E aos projetos “Municípios que Fazem Render Mais”, “Diagnóstico Educacional no Brasil”, “Conexão Local Inter-Universitário” e “Rede Amigos da Amazônia”, por permitirem uma jornada que jamais cheguei a imaginar.

## Sumário

AGRADECIMENTOS .....	5
Lista de Siglas e abreviações .....	9
Resumo .....	11
Introdução .....	13
1. O que se entende por campo organizacional .....	19
2. A cultura enquanto direito e política pública .....	27
2.1. Contexto histórico das políticas culturais .....	29
2.2. Políticas culturais no Brasil .....	30
3. Os caminhos traçados .....	42
3.1. Levantamento de dados secundários.....	43
3.2. Dados obtidos pela lei de acesso à informação.....	44
3.3. Survey com os pontos e pontões de cultura do estado de São Paulo.....	45
3.4. Entrevista com os gestores.....	48
4. Cultura Viva – Programa Nacional de Cultura, Educação e Cidadania .....	50
4.1. Mudança de ares .....	57
4.2. Como surgem as ideias .....	58
4.3. Dinâmica política.....	61
4.4. Implementação e execução do Programa.....	63
4.4.1. <i>Primeira fase do programa</i> .....	64
4.4.2. <i>Segunda fase do programa</i> .....	69
4.4.3. <i>Programa Cultura Viva em números</i> .....	73
4.4.4. <i>Avaliações do programa Cultura Viva</i> .....	85
4.4.5. <i>Terceira fase do programa</i> .....	92
5. As organizações culturais por trás dos pontos e pontões de cultura.....	96
5.1. O papel das organizações culturais em São Paulo.....	105
5.1.1. <i>Composição da rede paulista de pontos de cultura e perfil das organizações</i> .....	105
5.1.2. <i>A rede para os pontos de cultura paulistas</i> .....	110
5.1.3. <i>Protagonismo e fortalecimento das organizações</i> .....	116
5.1.4. <i>Recursos e prestação de contas</i> .....	118
5.1.5. <i>Profissionalização das organizações</i> .....	123
5.1.6. <i>Relação com outros entes federados</i> .....	129
5.1.7. <i>Continuidade dos pontos e pontões de cultura</i> .....	131
5.2. Mudanças no campo organizacional da cultura.....	138
6. Considerações finais .....	147
7. Referências Bibliográficas.....	152

## Lista de ilustrações

Figura I – Mapa da quantidade e localização dos pontões de cultura .....	75
Figura II – Mapa do total de pontos e pontões de cultura vigentes em 2012 .....	77
Gráfico I – Evolução dos recursos destinados à cultura, 1995-2002.....	34
Gráfico II – Densidade da oferta de equipamentos culturais no total dos municípios .....	35
Gráfico III – Distribuição de recursos entre as regiões e estados.....	36
Gráfico IV – Participação proporcional de estados selecionados e regiões .....	37
Gráfico V – Distribuição de número de convênios de Mecenato.....	38
Gráfico VI – Pontos de Cultura e pontos de rede implementados por edital. ....	70
Gráfico VII – Pontos e pontões de cultura, por ano de implementação .....	73
Gráfico VIII – Evolução na quantidade de pontos e pontões de cultura, por ano .....	74
Gráfico IX – Distribuição de projetos no mecenato e no programa Cultura Viva .....	79
Gráfico X – Investimento federal por estado, no período de 2004 a 2012, em reais .....	80
Gráfico XI – Investimento federal por estado e por habitantes, no período de 2004 a 2012 ...	81
Gráfico XII – Distribuição de convênios de Mecenato por região, e pontos de cultura .....	82
Gráfico XIII – Gráfico de orçamento do programa Cultura Viva, por ano e em reais.....	83
Gráfico XIV – Gráfico dos valores pagos e restos a pagar do programa Cultura Viva .....	84
Gráfico XV – Tipos de organizações culturais selecionadas pelo programa Cultura Viva .....	99
Gráfico XVI – Ano de inclusão no programa Cultura Viva.....	108
Gráfico XVII – Ano de fundação das organizações que se tornam pontos de cultura .....	108
Gráfico XVIII – Financiamento de projetos, além do ponto de cultura.....	109
Gráfico XIX – Projetos da organização, além do ponto de cultura.....	110
Gráfico XX – Quantidade de prestadores de serviço .....	124
Gráfico XXI – Outras funções no quadro de gestão das organizações .....	126
Quadro I: Tipologia do Programa Cultura Viva.....	66
Quadro II: Efeitos da baixa capacidade de gestão do programa Cultura Viva.....	86
Quadro III: Quadro de gestão das organizações que se tornam pontos de cultura.....	125
Quadro IV: Principais características da Rede Paulista de Pontos de Cultura .....	140
Tabela I – Total de pontos e pontões de cultura vigentes em 2012.....	77



## **Lista de Siglas e abreviações**

<b>ABCR</b>	Associação Brasileira de Captadores de Recursos
<b>ANCA</b>	Associação Nacional de Cooperação Agrícola
<b>BACs</b>	Bases de Apoio à Cultura
<b>CENPEC</b>	Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária
<b>CF/1988</b>	Constituição Federal Brasileira
<b>CIESPI</b>	Centro Internacional de Estudos e Pesquisas sobre a Infância
<b>CNC</b>	Conferência Nacional de Cultura
<b>CNPC</b>	Conselho Nacional de Política Cultural
<b>CNPdC</b>	Comissão Nacional de Pontos de Cultura
<b>CONJUVE</b>	Conselho Nacional de Juventude
<b>CUCAs</b>	Centros Universitários de Cultura e Arte
<b>FASFIL</b>	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil
<b>FBN</b>	Fundação Biblioteca Nacional
<b>FCP</b>	Fundação Cultural Palmares
<b>FNC</b>	Fundo Nacional de Cultura
<b>FUNAI</b>	Fundação Nacional do Índio
<b>FUNARTE</b>	Fundação Nacional de Arte
<b>GIFE</b>	Censo do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
<b>GT</b>	Grupo de Trabalho para o redesenho do programa Cultura Viva
<b>Cultura Viva</b>	
<b>GTA</b>	Grupo de Trabalho Amazônico
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IBRAM</b>	Instituto Brasileiro de Museus
<b>INCRA</b>	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
<b>IPEA</b>	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
<b>IPHAN</b>	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
<b>IR</b>	Imposto de Renda
<b>ISS</b>	Imposto Sobre Serviços
<b>ITESP</b>	Instituto de Terras do Estado de São Paulo
<b>LGBT</b>	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros
<b>MEC</b>	Ministério da Educação

<b>MinC</b>	Ministério da Cultura
<b>MTE</b>	Ministério do Trabalho e Emprego
<b>NEA</b>	<i>National Endowment for the Arts</i>
<b>ONG</b>	Organização não governamental
<b>OS</b>	Organização Social
<b>OSCIP</b>	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
<b>PEC</b>	Proposta de Emenda à Constituição
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PL</b>	Projeto de Lei
<b>PPA</b>	Plano Plurianual
<b>PT</b>	Partido dos Trabalhadores
<b>SalicNet</b>	Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura
<b>SCDC</b>	Secretaria de Cidadania e da Diversidade Cultural
<b>SENAT</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
<b>SESC</b>	Serviço Social do Comércio
<b>SIC</b>	Serviço de Informações ao Cidadão
<b>SICONV</b>	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal
<b>SIDRA</b>	Sistema IBGE de Recuperação Automática
<b>SNC</b>	Sistema Nacional de Cultura
<b>SPHAN</b>	Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>UNE</b>	União Nacional de Estudantes
<b>PRONAC</b>	Programa Nacional de Apoio à Cultura

## Resumo

A pesquisa traz um olhar exploratório sobre as organizações culturais que compõem o campo organizacional da cultura e são beneficiadas por políticas culturais baseadas em financiamento. Para tanto é analisado o programa Cultura Viva – Programa Nacional de Cultura, Educação e Cidadania, que busca alterar o foco das políticas culturais para os processos culturais existentes nas comunidades, criando *pontos de cultura*, enquanto grande parte das demais políticas culturais (em especial aquelas baseadas no modelo de mecenato) ainda tem peso maior em grandes ações, concentradas regionalmente. Neste sentido, o objetivo da presente pesquisa é **analisar como os *pontos de cultura* passam a integrar o campo organizacional da cultura no estado de São Paulo**. A fim de atender este objetivo, a pesquisa parte da revisão da literatura especializada e de documentos governamentais sobre o programa Cultura Viva. A fim de complementar tais informações, foram coletados dados sobre o programa em âmbito nacional, e realizou-se um estudo de caso no estado de São Paulo, por meio de entrevistas semiestruturadas, e de *survey* com organizações que passaram a compor o programa Cultura Viva. A presente pesquisa aponta como o programa Cultura Viva modifica o campo organizacional da cultura, ao alterar sua composição e as relações ali estabelecidas. Por meio da rede formada, as organizações passam a estabelecer relações de poder mais significativas, e por meio das pressões sofridas se equiparam às demais organizações, tornando o campo organizacional mais competitivo. Muda o perfil das organizações, e muda a forma como as organizações se relacionam.

**Palavras chave:** política cultural, pontos de cultura, campo organizacional, organizações culturais.

## **Abstract**

The research brings an exploratory look about cultural organizations that compose the organizational field of culture and are benefited by policies based on public funding. The research analyzes the National Programme for Culture, Education and Citizenship – “Cultura Viva”, which seeks to change the focus of cultural policies to cultural processes in communities, by the creation of *culture points*, while many of the remaining cultural policies (especially those that adopt the model of patronage) still give greater importance to big cultural actions, regionally concentrated. In this sense, the goal of this research is to **analyze how *culture points* become part of the organizational field of culture in the state of São Paulo**. To reach this goal, the research starts from a review of literature and government documents on “Cultura Viva” program. To complement this information, data about the program were collected nationwide, and a case study was carried in São Paulo, through semi structured interviews and survey with organizations that became part of “Cultura Viva”. This research points out that “Cultura Viva” changes the organizational field of culture, by modifying its composition and the relationships established between the organizations. Through the network established, organizations began to establish more meaningful relationships of power, and through the pressures suffered, they became equivalent to other organizations, making the organization field more competitive. The profile of organizations changes, as well as change how organizations relate to each other.

**Keywords:** cultural policies, culture points, organizational field, cultural organizations.

## Introdução

A presente pesquisa debruça-se sobre um tema amplamente discutido pelas ciências sociais: a cultura. Trata-se, entretanto de uma forma específica de discussão sobre cultura, o incentivo a ações culturais, por meio de políticas públicas que passam a articular organizações da sociedade civil com o governo, seja ele de âmbito federal, estadual ou municipal. A pesquisa traz assim um olhar exploratório sobre as organizações que compõem o campo organizacional da cultura e são beneficiadas por políticas culturais baseadas em financiamento, e propõe assim uma interlocução entre campo organizacional e políticas públicas.

Um campo organizacional é aquele formado por organizações que, agregadas, constituem uma determinada área (POWELL e DIMAGGIO, 1983; KENIS e KNOKE, 2002). Dentre os inúmeros campos organizacionais existentes, Reis (2003) detalha o campo das organizações culturais como um campo que envolve diversos atores, como os criadores culturais, os agentes intermediários culturais, as instituições culturais, a iniciativa privada e o próprio Estado. De acordo com Menezes, Gonçalves e Goulart (2003), este campo tem sofrido transformações, sobretudo nas formas de financiamento e gestão, em decorrência das inúmeras mudanças no cenário institucional.

As alterações no campo da cultura estão presentes nas últimas duas décadas, no Brasil, dado que a política cultural passou a ser marcada por um modelo baseado em incentivos fiscais para que organizações privadas (lucrativas ou não) executassem ações culturais – modelo conhecido como *mecenato*. Este modelo gerou uma série de efeitos, como concentração regional e restrição de recursos e ações culturais em todo o território nacional, com concentração nas organizações que recebiam tais recursos (COELHO, 2001; OLIVIERI, 2004; SILVA e ARAUJO, 2010), bem como moldou o campo das organizações culturais, ao definir quais organizações seriam (e não seriam) beneficiadas.

Buscando reverter estes efeitos e absorver aquelas organizações culturais até então fora da “lógica do mercado cultural”, é proposta uma política cultural específica, objeto da presente pesquisa, o programa Cultura Viva – Programa Nacional de Cultura, Educação e Cidadania. O programa Cultura Viva foi formulado ainda em 2004, para incentivar organizações culturais excluídas dos circuitos de financiamento moldados pelo mecenato, sendo um programa de abrangência nacional, em parceria com estados e municípios, que

formam assim uma rede de pontos de cultura<sup>1</sup>. A ação estatal, por meio de uma política pública, surge então como uma importante oportunidade para modificar o campo organizacional da cultura. Isto porque o programa busca alterar o foco das políticas culturais para os processos culturais existentes nas comunidades, enquanto grande parte das demais políticas culturais (em especial aquelas baseadas no modelo de mecenato) ainda tem peso maior em grandes ações concentradas regionalmente, conforme será detalhado. Ao incentivar ações já realizadas nas comunidades, insere organizações dessas comunidades no campo organizacional da cultura, podendo modificar tanto estas organizações, quanto o próprio campo.

Segundo alguns autores da teoria organizacional, é possível afirmar que há mudança no campo organizacional quando (1) novos atores entram no campo organizacional, e, portanto sofrem modificações, e (2) novas práticas são incorporadas a um campo existente, modificando o próprio campo (MOODY, 2008). Há então um movimento bidirecional: com a inclusão de novas organizações, estas sofrem pressões e são modificadas, ao mesmo tempo que modificam o campo no qual estão inseridas, por estabelecerem novas práticas, ideia que será melhor detalhada posteriormente.

A mudança, vale destacar, pode ser motivada pelos efeitos de políticas públicas. Para Pierson (2004), as políticas públicas moldam a vida tanto dos cidadãos quanto das organizações nas sociedades modernas, pois “ditam as regras do jogo” e influenciam diretamente os temas dos quais trata. Por exemplo, uma política cultural pode impactar a sociedade por incentivar um determinado tipo de ação cultural, ditando assim que tipo de ação cultural receberá recursos. Partindo dessa perspectiva, a presente pesquisa busca verificar se as organizações culturais beneficiadas pelo programa Cultura Viva se modificam ao serem selecionadas pelo programa, que relações estabelecem, e como modificam o campo organizacional da cultura, no qual passam a atuar.

O objetivo da presente pesquisa, portanto é **analisar como os pontos de cultura passam a integrar o campo organizacional da cultura no estado de São Paulo**. De forma específica, é necessário entender (1) quais organizações compõem o programa Cultura Viva, e qual seu perfil; (2) e qual o efeito da inclusão de diferentes tipos de organização na política pública de cultura.

---

<sup>1</sup> Conforme será detalhado, as organizações culturais, após terem projetos aprovados pelos editais do programa Cultura Viva, passam a ser reconhecidas como pontos de cultura ou pontões de cultura (MinC, 2012).

A fim de atender este objetivo, a presente pesquisa se baseia em uma abordagem exploratória de caráter descritivo, com levantamento de dados primários e secundários. A pesquisa tem por base revisão de literatura especializada e de pesquisas sobre (1) teoria organizacional e (2) políticas culturais, partindo do pressuposto que estes dois campos do conhecimento se complementam para melhor entendimento do campo organizacional da cultura, e em especial o cenário no qual o programa Cultura Viva se insere. Para complementar este embasamento, foram levantados dados secundários e primários sobre o programa em quatro frentes distintas: (1) levantamento de dados secundários; (2) dados obtidos pela Lei de Acesso à informação; (3) *survey* com os pontos e pontões de cultura do Estado de São Paulo; e (4) entrevista com os gestores do programa Cultura Viva e gestores de pontos e pontões de cultura do Estado de São Paulo que responderam ao *survey*.

Estas caminhos se complementam para permitir a análise de como as organizações culturais adentram o campo organizacional da cultura, levando aos resultados da presente pesquisa. Vale salientar que não se trata de uma pesquisa causal, na qual a análise dos dados indica os motivos pelos quais as organizações se comportam de determinada maneira, e sim, de uma pesquisa que busca detalhar, por meio dos dados levantados, como as organizações culturais são inseridas no programa Cultura Viva, e o que ocorre tanto no campo organizacional quanto nas organizações, a partir desta inserção. Dessa forma é possível concluir se houve, ou não, alteração no campo organizacional da cultura.

O programa Cultura Viva foi escolhido por sua peculiaridade em relação às políticas culturais até então desenvolvidas no Brasil. Conforme mencionado, o programa se estrutura por meio da colaboração estabelecida (por meio de convênio) entre organizações culturais e governo (MINC, 2012). Para atingir estas organizações, o MinC (2012) define como público beneficiário: populações de baixa renda, comunidades indígenas, rurais e remanescentes de quilombos, agentes culturais, artistas e produtores, pesquisadores, acadêmicos e militantes sociais que desenvolvem ações de combate à exclusão social e cultural, conforme detalhado ao longo do texto.

O estado de São Paulo foi escolhido como recorte, pois, além de ser o estado com maior destaque em termos de recursos e quantidade de projetos nas políticas culturais brasileiras em geral e na política de mecenato de forma específica, conforme será demonstrado posteriormente, reúne a maior quantidade de organizações culturais vinculadas às ações realizadas pelo programa Cultura Viva, em especial os pontos de cultura.

Os estudos de casos existentes sobre o programa Cultura Viva destacam sua contribuição para comunidades locais, por meio das redes de cultura formadas, a economia

local gerada e o incentivo a ações já desenvolvidas nas comunidades. A análise de “casos de sucesso”, das redes formadas e do potencial econômico é realizada por estudos acadêmicos sobre pontos de cultura em diversos locais (como por exemplo, SANTOS, 2008; BRANT, 2009; TURINO, 2009; VILUTIS, 2009; BRESCHIGLIARI, 2010; RODRIGUES, 2010; SANTOS, 2010; SARTOR, 2011). Tais estudos de casos focam-se, por outro lado, em linguagens e recortes culturais específicos<sup>2</sup>, sem trazer olhares abrangentes para o programa.

A análise abrangente sobre as organizações que compõem o programa está para ser feita, sendo que ainda não se dispõe de dados sistematizados sobre as organizações à frente dos pontos de cultura. Existem duas pesquisas que desenham o panorama geral do programa, ambas pesquisas avaliativas oficiais, realizadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (SILVA e ARAÚJO, 2010; SILVA *et al*, 2011), vinculadas portanto à exigência de avaliação do programa. Há ainda pesquisas focadas em questões específicas relativas ao universo das organizações da sociedade civil, e não exclusivamente aos pontos de cultura, como pesquisas sobre modelos de transferências de recursos e gestão do terceiro setor (FASFIL, 2010, GIFE, 2012).

Conforme aponta Brant (2009) a cultura, por ser um campo que trabalha substancialmente com valores simbólicos, é formada por circuitos fluidos, múltiplos e pouco estruturados (SILVA e MIDDLEJ, 2011) que, portanto se transformam a todo momento. A transformação contínua faz com que ideias tornem-se obsoletas em pouco tempo, e memórias não sejam criadas, dificultando análises de maior prazo. Ao mesmo tempo que se transforma rapidamente, permite múltiplos caminhos de pesquisa e ainda múltiplas respostas possíveis, dada à imensidão de temas que comporta, abrindo um enorme leque de possibilidades de análise. Em vista disso, a presente pesquisa trabalha um tema específico dentre o leque de possibilidades, focando-se na estruturação de uma determinada política cultural, o programa Cultura Viva, correndo o risco de não revelar grande parte dos enredos existentes.

Não há pretensão, portanto, de esgotar o tema, e sim de iluminar uma política cultural brasileira, e permitir, por meio de um estudo exploratório, traçar considerações que possam alimentar um debate cada vez mais qualificado sobre a política pública cultural e sua implementação a partir de organizações culturais.

---

<sup>2</sup> A ação de determinado grupo de jongo, cineclubes, grupos teatrais, das redes formadas em uma microrregião, e assim por diante.



O momento de discussão sobre a instauração de um marco regulatório para as organizações<sup>3</sup>, com grande destaque desde 2010, coloca a pesquisa em uma perspectiva atual e de extrema relevância para as políticas públicas brasileiras, e em especial, para o papel das organizações que passam a compor o campo organizacional da cultura.

Essa questão remete ao início dos anos 1990, quando ressurgiu o debate sobre o papel do setor de organizações não lucrativas no Brasil, bem como a necessidade de criar uma nova estrutura legal para substituir o arcabouço anterior, com traços mantidos desde a década de 1930<sup>4</sup>. O assunto retorna à agenda em 1999, período de adaptação da lei nº 9.790 de 1999, marco legal da criação das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) (ALVES e KOGA, 2006), que visou facilitar a parceria entre governo e sociedade civil, permitindo o pagamento de salário para seus gestores e a formação de convênios e termos de parceria com órgãos públicos, tendo ainda como benefício a isenção de imposto de renda para organizações que não pagam salários aos seus dirigentes, e a possibilidade de deduzir o imposto de renda de recursos provenientes de doações (ALVES e KOGA, 2006).

A estrutura da presente pesquisa está dividida da seguinte maneira: a presente introdução situa a pesquisa e apresenta o tema, aborda seus objetivos e metodologia utilizada, além de apresentar os capítulos seguintes. O capítulo 1 trata de alguns conceitos de campo organizacional, a fim de situar as discussões que serão desenvolvidas ao longo da pesquisa. Os conceitos aqui detalhados orientam o objetivo da pesquisa, sendo, portanto fundamental o detalhamento inicial do que se entende por campo organizacional.

O capítulo 2 remonta o contexto histórico das políticas culturais. Situa-se inicialmente a cultura enquanto direito, o que justifica e direciona a ação estatal, para então explorar alguns modelos de políticas culturais aplicados ao redor no mundo e, especificamente, no Brasil. As políticas culturais baseadas no modelo de mecenato, vale salientar, constroem o arcabouço no qual o programa Cultura Viva é implementado, e, portanto precisam ser levadas em consideração na análise.

O capítulo 3 detalha o objeto de pesquisa, o programa Cultura Viva. O programa é descrito por meio do modelo de ciclo de políticas públicas, tal qual proposto por Kingdon (2003), por se conjecturar que esse modelo permite entendimento mais claro dos processos

---

<sup>3</sup> A discussão sobre a criação do marco regulatório não será tratada em detalhes pela presente pesquisa, dado que ainda é um processo corrente e com poucas definições. Informações sobre o marco podem ser encontradas no seguinte endereço: <http://www.gife.org.br/artigo-governo-e-organizacoes-sociais-criam-grupo-por-marco-regulatorio-14423.asp>

<sup>4</sup> Por meio da lei nº 91 de 1935, sobre títulos de utilidade pública, e o ainda em voga Decreto nº 50.517 de 1961, que regulamenta a lei nº 91 de 1935.

que envolvem o programa, mesmo que o programa não tenha etapas separadas, e sim sobrepostas e entremeadas ao longo do tempo.

As discussões até então desenvolvidas se encontram no capítulo 4, que detalha quais organizações culturais são inseridas no programa Cultura Viva. Interessante destacar que as organizações culturais muitas vezes se consideram parte do campo organizacional, mas passam a ser reconhecidas e valorizadas a partir da inserção por meio do programa. A teoria organizacional, o contexto histórico das políticas culturais e o detalhamento do programa Cultura Viva ajudam a compreender como se estrutura o campo organizacional da cultura. Neste capítulo são detalhadas ainda as características das organizações culturais do estado de São Paulo.

O capítulo 5 apresenta as conclusões da presente pesquisa, apontando como uma política pública, no caso o programa Cultura Viva, modifica o campo organizacional da cultura, ao modificar sua composição e as relações ali estabelecidas. Por meio da rede formada, as organizações passam a estabelecer relações de poder mais significativas, e por meio das pressões sofridas se equiparam às demais organizações, tornando o campo organizacional mais competitivo. Muda o perfil das organizações, e muda a forma como as organizações se relacionam.

## 1. O que se entende por campo organizacional

*“Organizational fields are power fields”*

(BOURDIEU, 1996).

Trazer conceitos de campo organizacional se faz necessário, na proposta da presente pesquisa, pois seu objetivo, conforme mencionado, é analisar como organizações culturais, por meio de uma determinada política pública, no caso o Programa Cultura Viva, passam a integrar o campo organizacional da cultura. As organizações culturais são o foco do programa Cultura Viva, já que ao estabelecerem relações com o governo, tornam-se pontos e pontões de cultura. Além do incentivo a ações que já eram realizadas nas comunidades, tornar-se ponto ou pontão de cultura é um respaldo institucional para as organizações, já que passam a ter vínculo com um ministério federal. O programa busca, portanto inserir no campo organizacional da cultura organizações culturais até então fora do circuito de financiamento público.

Inicialmente, é preciso deixar claro o que se entende por organização. Etzioni (1967) define organizações como unidades sociais orientadas à consecução de objetivos ou metas específicas. Dessa forma as organizações existem em função de seus objetivos. Já Schein (1982) define organização como um sistema social complexo, que existe em função de quatro propriedades principais: coordenação, objetivos comuns, divisão do trabalho e integração.

Por serem sistemas sociais complexos, as organizações sofrem influência e influenciam outras organizações a todo o momento. Barley (2010) ressalta a importância de se analisar como as organizações operam, se adaptam e influenciam o contexto e ambiente nos quais atuam, questão esta que vem sendo tratada pelos estudos organizacionais desde a década de 1960 (BARLEY, 2010:778). Como destaca Taveira (2009), o cotidiano das pessoas é marcado por intensos e inúmeros contatos com diferentes tipos de organizações, como escolas, hospitais, clubes, universidades, restaurantes, supermercados, órgãos públicos, lojas, entre outros tipos de organizações. A fim de aprofundar a análise sobre mudanças em um campo organizacional, parte-se inicialmente do detalhamento de seu conceito.

Conforme mencionado, um campo organizacional é aquele formado por organizações que, ao estarem agregadas, constituem uma reconhecida área, sejam estas organizações fornecedoras, produtoras, agências reguladoras ou outras organizações voltadas para um mesmo objetivo (POWELL e DIMAGGIO, 1983). A diferença de um campo organizacional e de uma indústria, como destacam Kenis e Knoke (2002), é que a indústria se refere a

empresas equivalentes que produzem um mesmo produto ou serviço. Um campo organizacional trata de uma área em comum, que pode envolver diferentes produtos ou serviços. A indústria fonográfica, por exemplo, é composta de diferentes empresas cujo produto é equivalente. No caso do campo organizacional da cultura, por exemplo, uma organização voltada para produção fonográfica tem um produto diferente do serviço realizado por uma organização produtora de espetáculos, mas ambas as organizações podem se relacionar, e compõem um mesmo setor, ou campo organizacional.

A noção de que organizações se relacionam está presente em sua própria definição, conforme mencionado. Para Schein (1982) as organizações existem em função de quatro propriedades principais: a (1) coordenação entre os atores, que compartilham (2) objetivos comuns, atuando com (3) divisão do trabalho e (4) integração (SCHEIN, 1982; TAVEIRA, 2009). Essas propriedades principais trazem embutidas em si uma noção de poder. Coordenação entre atores, compartilhamento de objetivos comuns, estabelecimento de divisão do trabalho e integração envolvem fundamentalmente relações entre as organizações existentes em um determinado campo organizacional, moderadas pelo poder exercido por cada ator dentro deste campo.

Neste sentido, Barley (2010) aponta que as organizações são conectadas ao poder, sendo constituídas por cidadãos, que transitam por toda a sociedade. Ao ser membro da sociedade civil, um ator é, ao mesmo tempo, eleitor, beneficiário de políticas públicas, gestor de organizações da sociedade civil, entre tantas outras possíveis combinações. Assim, os cidadãos ocupam diferentes papéis na mesma sociedade, tendo mais ou menos poderes ao desempenhar cada papel. Essa mesma lógica se reflete nas organizações, que se constituem em campos de influência, tanto por sua atuação quanto pela atuação daqueles que a compõem (BARLEY, 2010). Para Bourdieu (1996), a definição de campo organizacional é também relacionada à noção de poder:

*“Organizational fields are **power** fields, where there are different and asymmetric dispositions of power occupied by certain actors; those that occupy the power core in a certain field exert power over the other actors in the same field”*<sup>5</sup> (BOURDIEU, 1996).

---

<sup>5</sup>Tradução nossa: Campos organizacionais são campos de poder, aonde há diferentes e assimétricas inclinações de poder ocupadas por certos atores; aqueles que ocupam o núcleo do poder em um determinado campo exerce poder sobre os outros atores desse mesmo campo.

Dessa forma, o campo organizacional envolve relações de poder exercido por certos (específicos) atores. Específicos, pois alguns atores, e não todos, ocupam a “cúpula de poder” de um determinado campo, exercendo influência sobre os demais (BOURDIEU, 1996).

Ainda tratando de campo organizacional e poder, Kenis e Knoke (2002) trabalham com a definição de rede do campo organizacional (*organizational field-net*), que engloba a configuração de relações interorganizacionais entre as organizações que compõem determinado campo. Este conceito de rede de campo organizacional insere a noção das relações estabelecidas entre as organizações, podendo ser relações de poder; troca de recursos; penetração de uma organização pela outra (expandindo suas fronteiras e criando laços entre as mesmas); vínculos sentimentais; ou relações que estabelecem canais de comunicação que transmitem informações, valores, expectativas e outros tipos de informação (KENIS e KNOKE, 2002).

Vale destacar que não é tarefa simples definir as organizações pertencentes a campos organizacionais, já que os limites de um campo organizacional nem sempre são claros. Além de haver organizações pertencentes a mais de um campo organizacional, nem todas as organizações pertencentes a um mesmo campo são semelhantes. Moody (2008) aponta essa dificuldade ao não definir seu objeto de pesquisa<sup>6</sup>, argumentando que este se trata de um campo com atividades diversas e não claramente delimitadas. Pode-se considerar que o mesmo se aplicaria para as organizações culturais, também muito diversificadas (seja pela temática trabalhada, pela metodologia de atuação, pela estruturação, entre outros aspectos). Mesmo que não se estabeleçam quais os “tipos” de organizações pertencentes ao campo organizacional da cultura, é possível observar grupos moldados pelas próprias estruturas de políticas públicas, pela lógica do mercado cultural e pelas ações de organizações sem fins lucrativos. Hirsch (2000) detalha a indústria cultural instalada nos Estados Unidos, por meio de um olhar organizacional, destacando a importância dos atores intermediários, como gestores, gravadoras, distribuidoras e editoras, apontando um pequeno número de poderosas empresas intermediárias, que compõem o *mainstream* da indústria cultural (HIRSCH, 2000).

É possível analisar como o campo organizacional da cultura se estabelece, por meio das organizações atuantes e das linhas de financiamento que sustentam essas organizações, informações que serão detalhadas ao longo dessa pesquisa. A pesquisa de Bartley (2007)

---

<sup>6</sup> Moody (2008) analisa organizações do tipo *venture philanthropy*, ou seja, organizações que apoiam outras organizações sociais, baseadas na adaptação de práticas de gestão estratégica aplicadas a investimentos sem fins lucrativos, mostrando tratar-se de um campo integrado por atividades muito diversas.

ajuda a entender como organizações podem influenciar o governo, e outras organizações, a partir da análise da maneira como moldam o ambiente no qual atuam.

Bartley (2007) mostra como organizações que dispõem de recursos moldam os movimentos sociais ao favorecer aqueles mais “moderados” e “profissionais”, por meio da seleção de tais organizações, permitindo assim que estas se multipliquem, em detrimento de outras, com posições mais divergentes ou menos profissionalizadas. Com isso, aquelas organizações que não estão alinhadas aos interesses do *mainstream*, acabam por receber menos recursos, chegando a ser excluídas do campo. Nesse sentido, a ação das organizações financiadoras (como fundações ou mesmo o governo) canaliza organizações para compor (ou reconstruir) campos organizacionais.

Esse processo ocorre com as organizações culturais, por meio dos fundos governamentais que agem como seletores daquelas organizações mais alinhadas aos preceitos destes fundos, moldando assim o campo organizacional da cultura. A disputa por financiamento, para Bartley (2007) também incentiva a profissionalização das organizações, que passam a se diferenciar entre si, e estar mais próximas dos critérios de seleção dos financiadores.

Dentre os autores que tratam de modelos de análise de campos organizacionais está Moody (2008), que sugere alguns elementos chave que permitem o entendimento da emergência de campos organizacionais. Para o autor, um dos principais fatores que moldam um campo organizacional são as instituições.

Moody se baseia na definição de instituição de Scott (1995), para quem as instituições consistem em estruturas e atividades cognitivas, normativas e reguladoras, que dão estabilidade e sentido ao comportamento social (SCOTT, 1995; MOODY, 2008). Entende-se que instituições surjam da emergência de alguns fatores, como a competição entre as organizações e a intervenção do estado ou das burocracias profissionais, que tornam as organizações cada vez mais semelhantes entre si (POWELL e DIMAGGIO, 1983). Moody (2008) também relata um “choque de cultura organizacional” com as organizações que entram em campos já consolidados. O autor (MOODY, 2008) reforça que o choque é sentido pelos dois lados: quem se insere no campo, e quem já estava inserido, sendo que esse choque é decorrente, em grande parte, dos distintos objetivos das organizações, que trabalham cada qual de acordo com a linguagem (hábitos, *modos operandi*, entre outros) de seu campo organizacional.

Entretanto a institucionalização, por si só, não é suficiente para garantir o estabelecimento de um novo campo organizacional, ou alterações no mesmo, sendo que

fatores econômicos e sociais também influenciam campos organizacionais. Dentre os fatores para o estabelecimento de um novo campo organizacional ou para promover alterações no campo, Moody (2008) sugere (1) apelo a apoiadores (aqueles que defenderão as posições do novo campo organizacional), contando inclusive com formadores e líderes de opinião que moldarão e promoverão o campo. O campo também deve (2) refletir *expertises* e valores das pessoas envolvidas. Soma-se ainda (3) a importância das redes formadas, que garantem crescimento e manutenção do campo (sinergia), e (4) a busca de “exemplos a serem seguidos” e conhecimentos repassados para melhorar as práticas das organizações, o isomorfismo mimético.

*“Although economic factors are clearly important for the emergence and evolution of this [venture philanthropy] field, other factors were essential as well. The construction and diffusion of the field depended on influential opinion leaders who strategically defined and advocated a new cultural repertoire in a way that established its legitimacy and resonated with new donors and existing culture. The institutionalization of this culture and the subsequent spread of the field also depended on communication and isomorphic modeling across networks”<sup>7</sup> (MOODY, 2008:347).*

Dessa forma, vários são os fatores para a criação, alteração ou mesmo manutenção de um campo organizacional. As organizações, por sua vez, sofrem diversas pressões para se inserirem ou se manterem em um campo organizacional. O fenômeno de tornar as organizações cada vez mais semelhantes entre si é chamado por Moody (2008) de “*isomorphic pressures*”<sup>8</sup>, ou seja, pressões exercidas por meio de “preceitos” – regras institucionalizadas – entre as organizações de determinado campo, fazendo com que estas se moldem segundo um mesmo sentido (MOODY, 2008).

Essas pressões fazem com que as organizações passem a compartilhar de “formas comuns”<sup>9</sup> que caracterizam o campo organizacional existente, ou que possibilitam a construção de um novo campo organizacional. Alves e Koga (2006) seguem linha semelhante, já que para os autores, organizações da mesma área frequentemente apresentam características semelhantes, fenômeno institucional definido por Powell e DiMaggio (1983) como resultado

---

<sup>7</sup> Tradução nossa: embora fatores econômicos sejam claramente importantes para o surgimento e evolução deste campo [*venture philanthropy*], outros fatores são da mesma forma essenciais. A construção e difusão do campo dependem de líderes de opinião influentes, que estrategicamente definem e advogam um novo repertório cultural no sentido de estabelecer sua legitimidade e ressoar com novos doadores e com a cultura existente. A institucionalização dessa cultura e da subsequente propagação do campo também depende de comunicação e modelagem isomórfica por meio de redes.

<sup>8</sup> Pressões isomórficas, tradução nossa.

<sup>9</sup> Etimologicamente isomorfismo pode ser interpretado como “igual forma”, trazendo a ideia de que existem semelhanças e correspondências formais entre diversos tipos de sistemas – tal qual organizações de um mesmo campo organizacional.

de três mecanismos isomórficos (*isomorphism*): coerção (*coercive*), mimetismo (*mimetic*) e normatividade (*normative*). Para os autores (POWELL e DIMAGGIO, 1983), o isomorfismo coercitivo (*coercive isomorphism*) diz respeito a pressões (formais ou informais) sofridas pelas organizações e exercidas por outras organizações do mesmo campo e por expectativas da sociedade (POWELL e DIMAGGIO, 1983). Já o isomorfismo mimético (*mimetic isomorphism*) diz respeito a organizações que, não sabendo como agir em determinada situação ou para se adaptar a mudanças ainda incertas no campo, se espelham naquelas organizações que já aplicaram mudanças e parecem mais legitimadas ou bem sucedidas (POWELL e DIMAGGIO, 1983). Por fim, isomorfismo normativo (*normative isomorphism*) é fundamentado em processos de profissionalização, pelos quais as organizações alcançam patamar semelhante por meio de técnicas e normas comuns (POWELL e DIMAGGIO, 1983).

Estes três mecanismos, cada qual a sua maneira, constituem pressões que fazem com que organizações de um mesmo campo frequentemente apresentem características semelhantes, conforme mencionado anteriormente, constituindo, portanto processos isomórficos (*isomorphic processes*). As mudanças organizacionais por processos isomórficos ocorrem como forma de facilitar a ação de organizações em atividades legitimadas no campo organizacional, como relacionamento com outras organizações, recrutamento de quadros de funcionários, legitimidade, entre outros, conforme destacam ALVES e KOGA (2006):

*“All types of organizational change brought about by isomorphic processes occur as ways to facilitate the work of organizations in several activities: transactions with other organizations; professionals recruiting; recognition as legitimate, respectable organizations; and alignment that lets them take part in public and private competitions. These activities must, therefore, appear legitimate in the organizational field”*<sup>10</sup> (ALVES e KOGA, 2006:70).

Detalhando um pouco mais as pressões sofridas em campos organizacionais, os autores (ALVES e KOGA, 2006) identificam no caso por eles estudado os **isomorfismos coercitivo e normativo** ocorrendo com mais frequência em organizações mais “jovens”, sendo que as mais antigas, em geral, não demonstraram adesão às pressões instauradas no campo organizacional, o que reflete **inércia organizacional**. Os autores utilizam esse conceito para detalhar a resistência de algumas organizações sem fins lucrativos a aderir a mudanças organizacionais, como a nova institucionalização representada pela lei nº 9.790 de

---

<sup>10</sup>Tradução nossa: todos os tipos de mudanças organizacionais provocadas por processos isomórficos ocorrem como formas de facilitar o trabalho das organizações em diversas atividades: operações com outras organizações; recrutamento de profissionais; o reconhecimento como legítimo, organizações respeitáveis; e alinhamento que lhes permite participar em competições públicas e privadas. Estas atividades parecem, portanto, legitimar o campo organizacional.



1999, marco legal da criação das OSCIPS (ALVES e KOGA, 2006)<sup>11</sup>. O conceito de inércia organizacional, como esse caso demonstra, refere-se a organizações que, por estarem há muito tempo em determinado campo, já não sofrem os efeitos das pressões isomórficas, e portanto não são moldadas, mantendo o campo substancialmente inalterado. Há ainda organizações que não aceitam as pressões, e acabam excluídas deste campo, por não mais condizerem com as organizações que o compõem.

Vale destacar que há interpretações de outras áreas de conhecimento que podem dialogar com a discussão sobre mudança organizacional. Edson Nunes, ao trabalhar as relações do Estado brasileiro e sociedade, aborda a questão da mudança sob outra perspectiva: não dicotômica, e sim de convívio entre (quatro<sup>12</sup>) diferentes padrões institucionalizados (gramáticas) que estruturam os laços entre sociedade e estado, sendo ora mais presentes, ora menos. Interessa destacar que estas gramáticas não são dicotomizadas: prevalece o convívio de formas distintas.

O autor (NUNES, 1997) se refere a relações que se moldam a partir de diferentes (e mesmo contraditórias) gramáticas, criando um cenário de “mudança dentro da continuidade”, nas palavras do próprio autor (NUNES, 1997). A partir do momento em que novas instituições se misturam com antigas, no cenário nacional, Nunes (1997) demonstra como as novas instituições não são substituídas nem excluídas, mas sim se somam às novas, e assim não há ruptura de fato, e sim continuidade e adaptação entre antigas e novas instituições. Por analogia pode-se considerar que no campo organizacional é possível ocorrer convívio entre mudança e continuidade.

Além da dicotomia gerada pela inércia organizacional, há ainda um terceiro caso, no qual as organizações aceitam as mudanças, mas mantêm práticas anteriores. É o que os autores (MEYER e ROWAN, 1977; ALVES e KOGA, 2006) chamam de *decoupling*, ou cerimonialismo, pelo qual as organizações criam mecanismos que simulam a adoção de novas práticas legitimadas pelo campo organizacional, por meio da “cerimônia”, para lidar com as pressões, mantendo, entretanto as práticas anteriores. Alves e Koga (2006) demonstram essa característica ao analisar como organizações da sociedade civil aderem ao formato de OSCIPs, por pressão do campo organizacional, mas continuam com as práticas de caráter

---

<sup>11</sup> Outra justificativa dada para a baixa adesão diz respeito aos (poucos) incentivos para se adotar o novo modelo, sendo que modelos anteriores de organizações sem fins lucrativos trazem, inclusive, mais incentivos fiscais que o modelo de OSCIPS (ALVES e KOGA, 2006).

<sup>12</sup> São elas: clientelismo, corporativismo, insulamento burocrático e universalismo de procedimentos (NUNES, 1997).

empresarial, por exemplo. Estas organizações aceitam o custo de duplicar práticas, aplicando novas e mantendo antigas, mesmo que sejam antagônicas em algum sentido.

Outra interpretação trazida pela mudança organizacional é que, em decorrência de processos isomórficos, as mesmas instituições que moldam um determinado campo, na medida em que permitem ideias e ações de determinadas organizações, podem restringir e limitar a atuação de outras, como mencionado por Moody (2008), para quem *“the repertoires constructed in a newly institutionalized field not only enable thought and action but can constrain and limit it as well”*<sup>13</sup> (MOODY, 2008:338). Dessa forma, um campo organizacional, na mesma medida em que é moldado pelas organizações que o constituem, é por elas blindado: organizações que não estão alinhadas ao isomorfismo do campo dificilmente conseguem adentrá-lo.

Por todo o exposto, é possível afirmar que os processos isomórficos institucionalizam os campos organizacionais, sendo que, a princípio, estes se tornam inalteráveis ao longo do tempo. Entretanto, com o passar do tempo, outras pressões surgem, e novamente há mudanças nos campos. Conforme mencionado e segundo Moody (2008), é possível afirmar que há mudança em um campo organizacional quando (1) novos atores entram e (2) novas práticas são incorporadas a um campo existente (MOODY, 2008).

O programa Cultura Viva, nesse sentido, busca por meio de uma “nova” institucionalização inserir organizações externas ao campo cultural, buscando alterar o foco das políticas culturais para os processos culturais já existentes nas comunidades. Trata-se, portanto de uma política pública que busca modificar um campo organizacional.

---

<sup>13</sup> Tradução nossa: os repertórios construídos em um campo recentemente institucionalizado não só permitem ideias e ação, mas podem da mesma maneira restringi-los e limitá-los.

## 2. A cultura enquanto direito e política pública

*“As forças de mercado, por si sós, não podem garantir a preservação e promoção da diversidade cultural, condição de um desenvolvimento humano sustentável. Desse ponto de vista, convém fortalecer a função primordial das políticas públicas, em parceria com o setor privado e a sociedade civil.” (UNESCO, 2005: 211)*

Conforme mencionado, Barley (2010) ressalta a importância de se analisar como as organizações operam, se adaptam e influenciam o contexto e ambiente nos quais atuam, preocupação esta que vem sendo tratada pelos estudos organizacionais desde a década de 1960 (BARLEY, 2010:778). Para além da preocupação com o ambiente (*environment*), apontada por Barley (2010), há ainda uma consideração sobre como o ambiente pode influenciar as organizações. Dessa forma torna-se fundamental para entender o programa Cultura Viva, entender o contexto no qual este é criado, remetendo à construção das políticas culturais, de forma geral.

Vale ressaltar, nesse ponto, que mesmo que a presente pesquisa não busque discutir o que é cultura, propriamente dita, é importante ressaltar que esta definição envolve constante disputa. Essa disputa se reflete na proposta de distintas políticas culturais, conforme se pretende demonstrar, sendo que o perfil do campo organizacional da cultura se molda, também, pela disputa que envolve o conceito de cultura.

As políticas culturais são entendidas como uma forma de viabilizar e garantir o direito à cultura, tal qual preconizado pela Declaração Universal dos Direitos Humanos (NAÇÕES UNIDAS, 1948). A declaração coloca o direito cultural, juntamente com outros direitos, como indispensável para a garantia da dignidade e livre desenvolvimento enquanto ser humano, como pode ser observado pelos seguintes artigos:

Art. XXII - Toda pessoa, como membro da sociedade, tem direito à segurança social e à realização, pelo esforço nacional, pela cooperação internacional e de acordo com a organização e recursos de cada Estado, dos direitos econômicos, sociais e culturais indispensáveis à sua dignidade e ao livre desenvolvimento da sua personalidade (NAÇÕES UNIDAS, 1948).

Art. XXVII – (1) Toda pessoa tem o direito de participar livremente da vida cultural da comunidade, de fruir as artes e de participar do processo científico e de seus benefícios. (2) Toda pessoa tem direito à proteção dos interesses morais e materiais decorrentes de qualquer produção científica, literária ou artística da qual seja autor (NAÇÕES UNIDAS, 1948).

O entendimento da cultura enquanto direito é fundamental para entender o papel das políticas culturais. A reconstituição da construção histórica da defesa deste direito, por sua

vez, foge ao escopo da presente pesquisa. Mesmo assim, é adequado apontar como, nos dias presentes, a defesa do acesso aos bens culturais e à expressão da cultura é trazida pela Constituição Federal Brasileira (CF/1988), como pode ser observado no art. 215, que afirma que “o Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais” (BRASIL, 1988).

A garantia do direito à cultura é o principal motor das políticas culturais em ambientes democráticos. Em seu estudo, Brant (2009) explora vários aspectos da política cultural brasileira, sempre tratando o tema como fundamental para o desenvolvimento humano. Esta pesquisa busca detalhar uma destas políticas, tendo como referência sua contribuição para a garantia do direito à cultura. A CF/1988, apesar de garantir os direitos culturais, não os coloca como direitos sociais, no mesmo sentido que Brant (2009), ao distinguir o direito cultural dos direitos sociais, dado que o primeiro abrange também direitos civis, como por exemplo, o direito de expressão. A separação dos direitos sociais expande a noção de cultura para além da garantia de um único “tipo” de direito. Para tratar desse assunto Brant (2009) remonta à definição de direito e cidadania cultural, já trazidos por Marilena Chaui (1995). Para a autora (CHAUÍ, 1995), o direito cultural é expressão de cidadania, já que por meio deste é possível que o cidadão tenha direito a sua cultura e sua memória. Como os cidadãos são sujeitos de sua própria história, por definição são também sujeitos culturais.

Como apontam Silva e Araújo (2010), a noção de democracia de Rawls (2002)<sup>14</sup> dá luz à ideia de respeito “à igual dignidade das culturas e à equidade no tratamento que lhes deve ser garantida” (SILVA e ARAUJO, 2010:16). Dessa forma, o direito cultural tem a ver como o “processo de enriquecimento e reconhecimento das diferenças e da diversidade” (SILVA e ARAUJO, 2010:16). A exposição sobre o direito à cultura serve como embasamento para entender como as políticas culturais passam a se estruturar ao redor do mundo, e especificamente no Brasil. A partir da garantia do direito, o estado passa a buscar meios para viabilizá-lo, criando estruturas que objetivem reconhecer e estimular estas diversidades.

---

<sup>14</sup> Um dos principais autores liberais, John Rawls (2002), define democracia a partir de noções individuais, entendendo-a como certa ordenação básica, que pode ser delimitada, inclusive, nas constituições, trazendo pontos “gerais” sob os quais a sociedade deve se guiar, e englobando compreensões e apropriações particulares, ou seja, abrindo espaço para que posturas individuais também sejam socialmente aceitas. Fazendo um paralelo às políticas culturais guiadas por uma visão “democrática”, seria necessário um padrão mínimo de garantia (equivalente ao ordenamento básico), e também espaço para que manifestações culturais múltiplas pudessem ser exercidas.

## 2.1. Contexto histórico das políticas culturais

Como aponta Durand (2001), a cultura deve ser abordada enquanto objeto de uma política pública, considerando recursos e instituições específicas, necessárias para seu estabelecimento. A política cultural, historicamente e ao redor do mundo, apresenta modelos distintos, de acordo com as prioridades adotadas por cada gestor público. Dentre os possíveis modelos, o Brasil se baseia em modelos norte-americanos e franceses (DURAND, 2001).

Seguindo o argumento da importância dos recursos e instituições específicas para as políticas culturais, Hirsch (2000) detalha a indústria cultural instalada nos Estados Unidos, conforme já mencionado, destacando a importância dos atores intermediários que compõem o *mainstream* da indústria cultural (HIRSCH, 2000). O modelo de financiamento cultural norte-americano, com sua primeira lei de incentivo à cultura, foi criado ainda na década de 1920, sendo que na década de 1980 foi adotado por diversos países (OLIVIERI, 2004). Mesmo com a lei de incentivo, não havia massivo incentivo público nos Estados Unidos para ações culturais antes da década de 1960, por não se entender cultura além do que se entendia por indústria cultural, ou seja, produtos culturais com (forte) apelo comercial.

Um dos argumentos para o baixo investimento público no período de 1940 a 1960, dizia respeito a uma crença generalizada de que a produção cultural americana era “vazia e insuficiente do ponto de vista qualitativo” (OLIVIERI, 2004), não contribuindo, portanto para o fortalecimento da identidade nacional. A partir da década de 1960, com a criação da agência de cultura *National Endowment for the Arts*<sup>15</sup> (NEA), as esferas federadas do governo norte-americano aumentaram sua participação no setor, ainda que prevalecesse neste setor a atuação privada, por meio da indústria cultural (HIRSCH, 2000).

Com relação a financiamentos, a NEA recebe verbas do governo nacional e repassa aos estados, de acordo com seu investimento, isto é, para cada dólar investido pelos estados e governos locais, a NEA repassa mais um dólar para os respectivos fundos. A seleção das organizações beneficiadas por estes fundos, por sua vez, é realizada por uma comissão de artistas nomeados anualmente (OLIVIERI, 2004).

Já os modelos europeus, em especial franceses e holandeses, passaram a adotar nas décadas de 1950 e 1960 posturas mais próximas do modelo de *welfare state*<sup>16</sup>, tratando as

---

<sup>15</sup> Tradução nossa: dotação orçamentária nacional para as artes.

<sup>16</sup> *Welfare state*, também entendido como estado de bem estar social, foi um modelo de governo proposto em países da América do Norte e Europa Ocidental (MEDEIROS, M. 2001), para compensar a insuficiência do mercado, seguindo políticas keynesianas. É, portanto um contraponto à expansão do capitalismo, no qual o estado passa a ser central, atendendo às demandas por serviços de segurança socioeconômica. Mais informações são traçadas por Medeiros, M. (2001).

políticas culturais em patamar semelhante a políticas educacionais, de saúde e serviços sociais (TOEPLER e DEWEES, 2005). Para tanto foram criadas agências de cultura responsáveis por fomentar ações culturais, orientadas para a equidade cultural e a democratização do acesso (TOEPLER e DEWEES, 2005).

Estas políticas de atuação estatal, entretanto, perdem força, e o modelo de mecenato, por sua vez, volta a ter espaço nas políticas culturais e passa a ser amplamente disseminado pelo mundo na década de 1980, momento no qual a crise financeira forçou governos a reduzirem sua atuação e reforçou o enfoque na iniciativa privada (TOEPLER e DEWEES, 2005). Tantos os Estados Unidos quanto países da Europa Ocidental passaram a adotar políticas de mecenato. Nesse momento, Hirsch (2000) aponta como a indústria da cultura norte-americana se cristaliza como um (forte) campo organizacional formado por diferentes atores, dentre eles atores focados em “atividades-meio” (administradores, produtores, empresários, e demais pessoas envolvidas nos processos de produção e distribuição de produtos culturais) e “atividades-fim” (músicos, dançarinos, atores, dentre outros produtores culturais), no qual a entrada de novos atores é bastante restrita, sendo que estes novos atores geralmente estão conectados, de alguma maneira, a atores já pertencentes ao campo organizacional da indústria cultural.

A década de 1980 marcou, então, uma ação estatal no campo cultural concentrada no financiamento de ações, desenvolvidas pela iniciativa privada (TOEPLER e DEWEES, 2005; WU, 2006), processo que ficou conhecido como mecenato, e passou a ser criticado como uma forma de “privatização” da cultura (OLIVIERI, 2004; WU, 2006). Independente de quais ações sejam realizadas pela iniciativa privada, estas críticas são voltadas para quem realiza tais ações, e sob quais interesses, conforme será detalhado posteriormente.

## **2.2. Políticas culturais no Brasil**

O panorama das políticas culturais no mundo serve como embasamento para se entender as políticas culturais no Brasil, aqui discutidas de forma breve. A fim de garantir o direito à cultura, Marilena Chauí (2006) aponta três concepções de políticas culturais assumidas pelo poder público brasileiro: (1) a política cultural oficial, produzida pelo Estado e com enfoque em temas mais clássicos (e contínuos), como teatro, cinema, etc.; (2) a política cultural “populista”, mais próxima de temas com maior apelo popular em ações pontuais,

como festivais e shows abertos; e (3) a política cultural neoliberal<sup>17</sup>, financiada com recursos da iniciativa privada (CHAUI, 2006).

Durand (2001) por sua vez, apresenta três formas de fontes e modos de financiamento de políticas culturais, que ao se basearem em investimentos governamentais, receitas de consumo cultural e investimento privado, se aproximam da definição de Chauí (2006), sendo elas: (1) investimentos a “fundo perdido”, (2) receitas geradas *in loco* (inclusive com estudos apontando esta como uma das maiores fontes, gerando receitas com a venda de ingressos, discos compactos (CDs), produtos alimentícios, entre outros), e (3) patrocínio corporativo.

Diversos autores (COHN, 1984; RUBIM, 2008, dentre outros) consideram que, em detrimento de processos anteriores, a instalação de uma efetiva política cultural brasileira remonta à década de 1930, por meio da preocupação com a construção da identidade nacional e do tratamento sistemático das ações culturais, que se fez presente nas ações governamentais, sobretudo como forma de reconhecimento de governos autoritários. No campo cultural, algumas instituições são criadas, como o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN, criado em 1937 e transformado em Instituto – IPHAN em 1970), o Instituto Nacional do Livro (1937), o Museu Nacional de Belas Artes (1937), Conselho Nacional de Cultura (1938), entre outros (SILVA e MIDDLEJ, 2011).

Após a efervescência da década de 1930, o poder público diminui os recursos dirigidos para o campo, praticamente sem políticas culturais no período entre 1945 e 1964, a despeito da criação do Ministério da Educação e Cultura, em 1953 (RUBIM, 2008; SILVA e MIDDLEJ, 2011). Somente por volta de 1970 a cultura volta a ocupar a agenda pública, mesmo que de forma incipiente, destituindo da política cultural o papel de estimuladora de ações e tornando-a operacional e fiscalizadora. Nesse sentido, o Estado começa a desenvolver, ele próprio, as ações culturais. Novamente em contexto de ditadura e forte repressão aos movimentos contrários ao sistema centralizador, a política cultural é usada visando manutenção da ordem estabelecida e dos valores apoiados pelo regime militar, dado que as diretrizes assumidas visavam a conservar o patrimônio cultural (COHN, 1984), e ainda ampliar a propagação da “grande mídia hegemônica”, reafirmando os preceitos da centralização do Estado. Data deste momento a criação da Fundação Nacional de Arte (Funarte), em 1975 (COHN, 1984).

---

<sup>17</sup> O termo “cultura neoliberal” é amplamente utilizado pelos estudos sobre políticas culturais no Brasil (OLIVIERI, 2004; CHAUI, 2006; RUBIM, 2008), pois considera-se que, neste modelo, cabe ao mercado decidir que ações serão realizadas. Isto porque a iniciativa privada seleciona as ações culturais a serem realizadas e as financia, e este valor é descontado de seus impostos devidos, ou seja, há renúncia fiscal, conforme será detalhado posteriormente.

Importante frisar que poucas instituições criadas neste período prevalecem nos dias atuais, e aqueles que perduram, foram institucionalmente fragilizadas ao longo do tempo. Avanços e retrocessos demonstram como o setor foi tratado, de forma pulverizada e com finalidade específica de formar uma identidade nacional, no caso de governos autoritários, e negligenciado em momentos de abertura democrática e transição, que deram maior destaque a outros tipos de políticas públicas, como educação e saúde.

Durante o período de ditadura, a política cultural retoma algum espaço em âmbito federal<sup>18</sup>, sobretudo com a proposta do primeiro Plano Nacional de Cultura, também em 1975, como forma de institucionalizar o setor na agenda governamental (RUBIM, 2008). Por outro lado, a cultura foi assumida com mais força na agenda governamental federal durante o período de redemocratização. Isto porque o processo de democratização (e descentralização) iniciado em meados de 1980 trouxe um novo cenário para as políticas sociais, como um todo, e em especial para as políticas culturais, estimulado pelos diversos movimentos sociais que tomaram força no período<sup>19</sup>. A criação do Ministério da Cultura<sup>20</sup> e a inserção dos artigos nº 215 e 216 na CF/1988 marcaram novos parâmetros, e instituíram definitivamente a pauta cultural na política brasileira (SILVA e MIDDLEJ, 2011).

Se, por um lado, o movimento de abertura democrática deu novo fôlego às políticas culturais, a crise política e econômica do período levaria a novo retrocesso, sobretudo durante o governo Collor (SILVA e MIDDLEJ, 2011). Logo após eliminar o ministério, este mesmo foi recriado, marcando uma nova etapa das políticas culturais, baseada no modelo de *mecenato*.

Este modelo teve início com a Lei Sarney (lei nº 7.505 de 1986), que disponibilizou verbas para produções culturais, destinadas para o mercado, segundo a qual as empresas decidiam e alocavam os recursos da forma que desejassem. Isto porque a empresa destinava recursos a organizações culturais, e descontava estes recursos de seus impostos devidos, cabendo ao estado, neste modelo, renúncia fiscal. Posteriormente outras leis foram aprovadas no mesmo sentido, como a Lei Mendonça no Município de São Paulo (lei nº 10.923 de 1990) e a Lei Rouanet (lei nº 8.313 de 1991) em âmbito nacional, baseadas na renúncia fiscal, sendo que estes recursos públicos passariam a ser investidos em ações culturais<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> Mesmo durante o governo militar, alguns estados e municípios contavam com políticas culturais estruturadas, o que diferencia a situação existente em âmbito federal.

<sup>19</sup> O detalhamento histórico mais aprofundado pode ser observado em Rubim (2008); Calabre (2009); Medeiros (2012); entre outros autores.

<sup>20</sup> O MinC é criado em 1985, ainda durante o governo Sarney, sendo destituído por Collor logo em 1990, e reinstituído por Itamar Franco, em 1992 (RUBIM, 2008)

<sup>21</sup> A lei Mendonça permite renúncia fiscal de recursos do Imposto Sobre Serviços (ISS) e a Lei Rouanet permite renúncia fiscal de recursos do Imposto de Renda (IR).



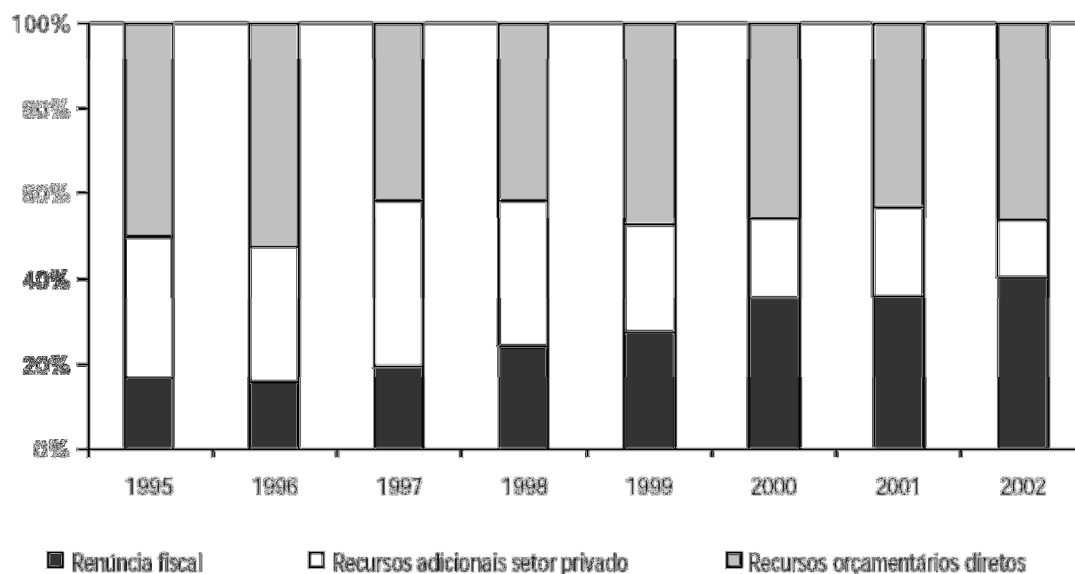
Vale salientar que essa é uma opção política, marcando uma disputa de poder entre o grupo no governo e a oposição. Havia opções alternativas, mas foi esta a que prevaleceu em âmbito nacional. Neste contexto, as ações culturais passaram a ser realizadas por organizações não governamentais e pelo setor privado, com financiamento por renúncia fiscal concedida pelo Estado (OLIVIERI, 2004; RUBIM, 2009), uma vez que o investimento em ações culturais passa a ser considerado positivo o suficiente para justificar a redução dos impostos devidos. Neste modelo, empresas privadas selecionam os projetos e solicitam a isenção de alguns impostos para então, com esse recurso, financiar os projetos. Dessa forma, o Estado deixa o papel de formulador e implementador de ações culturais, e se concentra no incentivo e na fiscalização das ações executadas.

Este modelo alinha-se ao processo de redução do aparato estatal, que passou a dominar a agenda política internacional nas décadas de 1980 e 1990. Para os formuladores deste modelo de política (conforme citados por OLIVIERI, 2004), a iniciativa privada detém as condições e os recursos para realizar ações culturais de forma mais ampla e dinâmica, além de ser flexível o suficiente para identificar e atender às necessidades do mercado, que então deteria o poder de escolha sobre quais ações culturais deveriam ser incentivadas com recursos públicos.

O mecenato seria favorável ainda por, ao menos em princípio, eliminar usos “políticos” da cultura, já que um determinado partido político poderia dar preferência a um tipo de ação cultural que mais lhe favorecesse eleitoralmente, por exemplo (OLIVIERI, 2004).

Críticos do modelo de mecenato (COELHO, 2001; OLIVIERI, 2004; WU, 2006; RUBIM, 2009), entretanto, apontam que o modelo restringiu o setor cultural, limitando as linguagens culturais e a gama de produtores culturais incentivados por recursos estatais. Isto porque os gastos governamentais eram definidos pela iniciativa privada, responsável por selecionar os projetos que seriam financiados por meio da sua isenção fiscal (COELHO, 2001; OLIVIERI, 2004; SILVA e ARAUJO, 2010). A crítica concentra-se, portanto, em quais organizações passam a ser protagonistas da política cultural, mais do que se detém em discutir o mérito dos projetos financiados pela iniciativa privada, mérito que extrapola o alcance da presente pesquisa.

Durante o período do mecenato, foi possível perceber ainda redução dos recursos investidos pelo setor privado e aumento dos gastos indiretos do Estado, cuja arrecadação fiscal foi reduzida. O gráfico I apresenta este aumento dos recursos destinados pela renúncia fiscal, sem a esperada contrapartida realizada pela iniciativa privada:

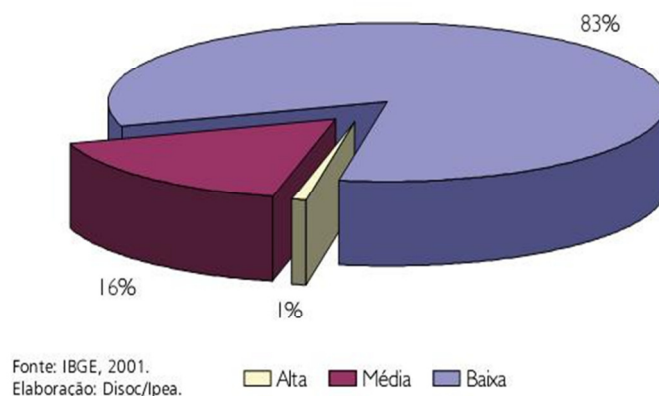


**Gráfico I – Evolução dos recursos destinados à cultura, 1995-2002**

Fonte: Siafi/Sidor/Ipea/Minc (SILVA, 2004).

Pelo gráfico I é possível perceber que os recursos adicionais do setor privado são reduzidos a partir de 1999, enquanto os recursos da renúncia fiscal têm crescimento ascendente em todo o período, e os recursos orçamentários diretos, mesmo oscilantes, são a maior fonte de recursos, chegando a ultrapassar a marca de 50% em 1996, 2000 e 2002. Percebe-se que o modelo de mecenato, ao invés de incentivar o investimento privado, manteve a cultura dependente dos recursos públicos. Somando-se a esta característica a redução dos recursos públicos, de maneira geral, e o direcionamento dado pela iniciativa privada, gerou-se um cenário de baixo acesso da população a espaços e eventos culturais, ao menos até 2002.

O gráfico II demonstra, além da falta de atenção governamental para políticas de cultura, o baixo número de equipamentos culturais nos municípios brasileiros, exemplificando a falta de priorização da área cultural.



**Gráfico II – Densidade da oferta de equipamentos culturais no total dos municípios**

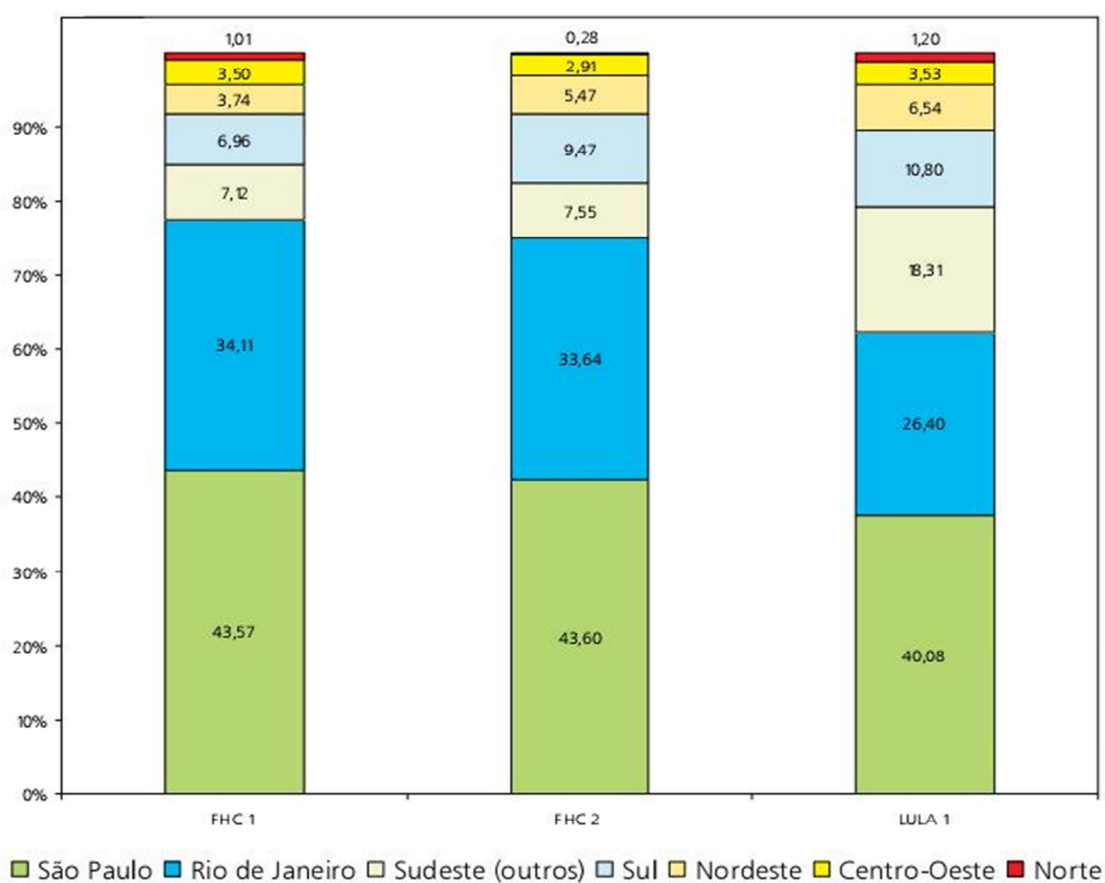
Fonte: Siafi/Sidor/Ipea/Minc (SILVA, 2004).

Os dados revelados pela pesquisa publicada pelo IPEA em 2004 demonstram que o acesso aos bens culturais é muito restrito, a despeito dos investimentos feitos por meio das leis de incentivo. Segundo os dados, 14% dos brasileiros frequentavam o cinema uma vez por mês, sendo que estes estão concentrados nas regiões mais ricas do país, e mais de 80% dos municípios não possuem cinema, teatro ou espaços culturais (Gráfico II), entre outros indicadores que revelam a baixa oferta de ações culturais, decorrente do modelo de mecenato que investe grandes volumes de recursos em ações com baixa repercussão e público; a disparidade de oferta cultural entre os estados brasileiros, a inexistência do amplo acesso da população; e a possibilidade de expansão da economia baseada nas atividades de produção, limitando o que é produzido pela indústria cultural (SILVA, 2004).

Corroborando este quadro, pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que compara dados de 2005 e 2006 mostra que 42,1% dos municípios brasileiros não têm ações que indiquem o estabelecimento de uma política cultural incentivada pelo estado (MUNIC, 2006), sendo que em mais de 40% dos municípios no Brasil o tema cultura não se encontra na agenda das políticas públicas.

Segundo Durand (2001), por sua vez, os dados sobre a existência de secretarias de cultura municipais não é sistematizado por nenhuma fonte e tampouco sua atuação e “efetividade”. A ausência de informações, ou mesmo desinformação acerca da área, para o autor (DURAND, 2001), é alarmante no caso brasileiro.

Outro efeito do modelo de mecenato é a concentração regional e temática de financiamento, já que a grande maioria das empresas que conseguiram financiamento possui sede entre Rio de Janeiro e São Paulo<sup>22</sup>, e a produção cultural por elas realizada limita-se a alguns (poucos) segmentos culturais, considerados “clássicos” (como música erudita, teatro, cinema, dança, etc) (OLIVIERI, 2004). São Paulo e Rio de Janeiro, durante a gestão FHC, detinham juntos cerca de 70% dos recursos provenientes do financiamento público via mecenato, com pequena desconcentração destes recursos durante a primeira gestão Lula, conforme dados apresentados pelo IPEA (Gráfico III).



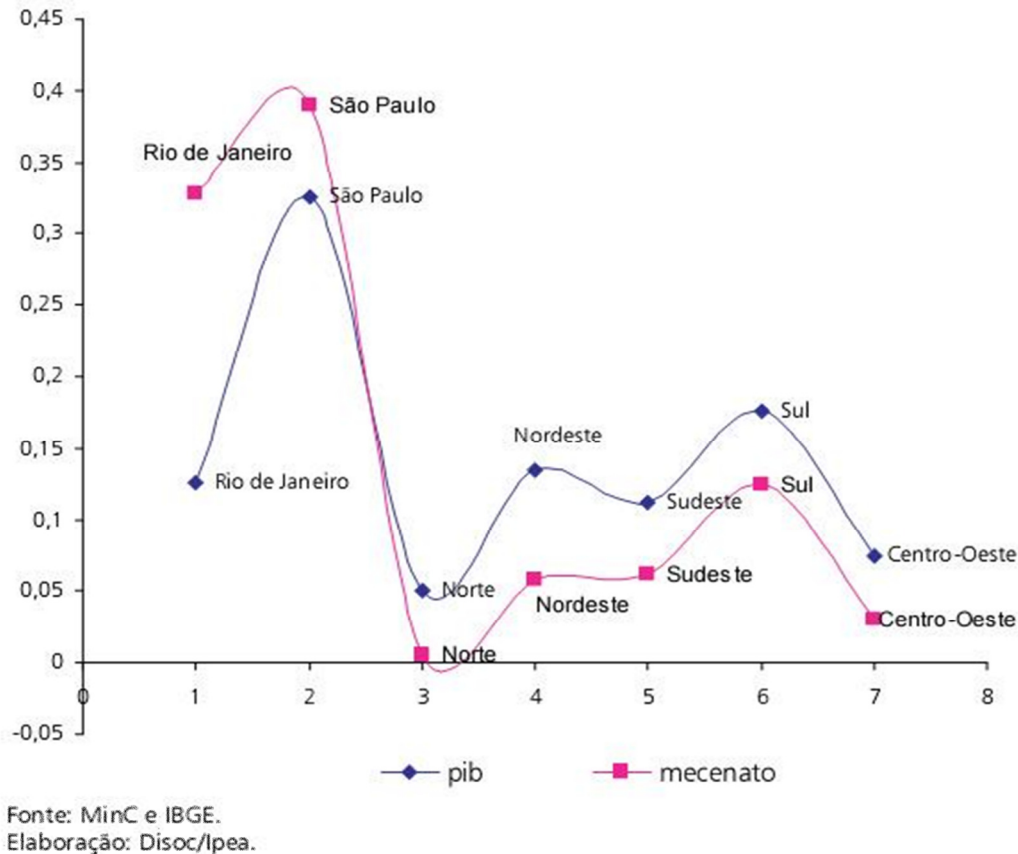
**Gráfico III – Distribuição de recursos entre as regiões e estados selecionados durante os governos FHC e Lula**

Fonte: Siafi/Sidor/Ipea/Minc (SILVA, 2004).

Enquanto o gráfico III aponta a clara concentração de recursos nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, o gráfico IV aponta como esta concentração corresponde ao nível de industrialização e desenvolvimento econômico de cada estado, indicando que as leis de

<sup>22</sup> “Das dez maiores empresas investidoras, nove estão em São Paulo e Rio de Janeiro” (OLIVIERI, 2004: 123).

incentivo falham no que se refere à distribuição equilibrada dos recursos públicos, ao dar destaque para os estados com maior poder econômico, conforme aponta a análise da relação entre produção econômica e incentivo fiscal ao setor cultural (gráfico IV).



**Gráfico IV – Participação proporcional de estados selecionados e regiões nos incentivos culturais e no PIB**

Fonte: Siafi/Sidor/Ipea/Minc (SILVA, 2004).

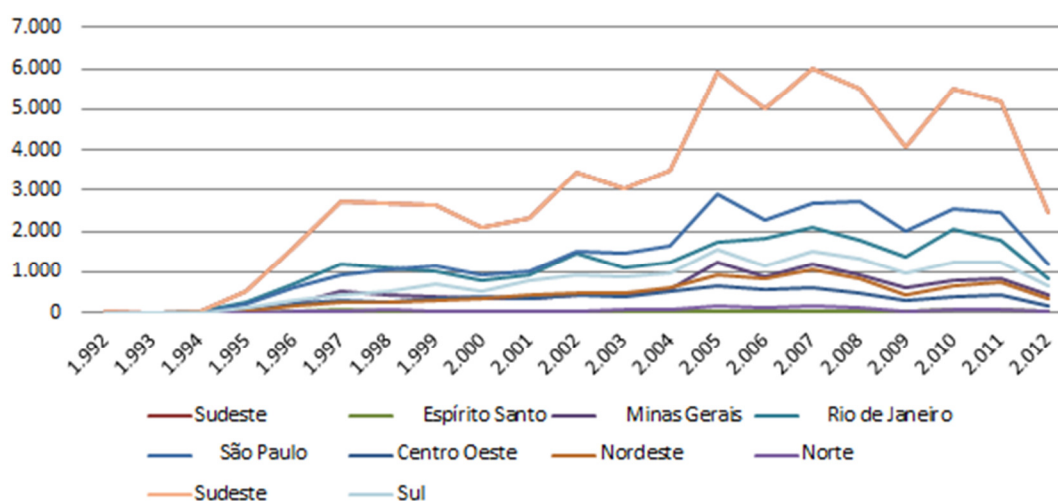
É possível inferir, a partir do gráfico IV, que a congruência entre recursos do mecenato e PIB refletem uma política cultural pautada pela lógica de mercado, dado que aqueles estados com mais recursos são também os estados com mais investimento cultural, via mecenato. A concentração regional e a limitação da distribuição de recursos e ações culturais foram as principais características do período, centralizando recursos em estados com maiores rendas, como é possível observar pelos gráficos I, II, III e IV, além de efeitos gerados pela aproximação do financiamento público com os interesses de mercado (COELHO, 2001; OLIVIERI, 2004; SILVA e ARAUJO, 2010). Destaca-se que São Paulo e Rio de Janeiro concentram um valor de mecenato muito superior ao PIB estadual, sendo a diferença entre mecenato e PIB muito superior no caso do Rio de Janeiro. Uma possível explicação seria a concentração de grandes atores na indústria cultural brasileira, com destaque para as

Organizações Globo, maior conglomerado de telecomunicações do país, com sede no Rio de Janeiro.

Durand (2001) trata a relação dos interesses de mercado como financiadores como uma forma de “espetacularização” das ações culturais, que passam a seguir uma tendência mercadológica como forma de atrair público, tornando a cultura um meio para marketing das empresas, e podendo, com isso, se distanciar da defesa do direito à cultura.

Bartley (2007) demonstra como as organizações não governamentais (ONGs) mais “comerciais” (que tratam de temas mais próximos daqueles apoiados pela iniciativa privada) têm vantagens em obter financiamento, sendo favorecidas em detrimento das demais. Isto porque, ao selecionar as organizações, as fundações financiadoras agem como “*institucional entrepreneur*” (empreendedores institucionais), moldando o campo organizacional de acordo com as organizações selecionadas. O campo organizacional, por sua vez, é uma arena socialmente construída por organizações que se identificam, e são interdependentes. Trazendo esta discussão para o campo organizacional da cultura no Brasil, este campo passa a ser cada vez mais próxima do marketing empresarial, dado que é a iniciativa privada que seleciona os projetos a serem financiados, por meio do mecanismo de renúncia fiscal.

Vale salientar que a concentração regional permanece após este período nos estados do sudeste, já que é possível perceber pelo gráfico V que São Paulo e Rio de Janeiro superam, sempre, o número de convênios para todas as demais regiões do país, tendência mantida a partir de 2004.



**Gráfico V – Distribuição de número de convênios de Mecenato.**

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do SALICNET (2012).

Concentração regional, limitação de recursos e espetacularização das ações culturais, por sua vez, estão entre os problemas que Durand (2001) considera decorrentes da falta de visão sistêmica para a área, adicionando-se como problemas a ausência de gestores profissionais, o fato de funções administrativas serem muitas vezes executadas por profissionais artísticos; e o desinteresse por parte dos gestores, que muitas vezes são designados por questões meramente partidárias, sem ter envolvimento com a área.

A importância da visão sistêmica, em um país continental e de profundas desigualdades, vale salientar, é também tema de disputa política, sendo que Durand (2001) reforça sua importância ao afirmar que a existência de um sistema de políticas culturais articulado entre as instituições existentes poderia proporcionar alguma equidade no cenário apresentado<sup>23</sup>.

Ao final do mandato de Fernando Henrique Cardoso as políticas culturais contavam com programas que envolviam diversos atores: as ações eram selecionadas por instituições privadas, já que eram estas instituições que determinavam que organização receberia os valores abatidos dos impostos; e executadas com orçamento destinado no Plano Plurianual (PPA), pelo MinC e por instituições públicas culturais (SILVA e MIDDLEJ, 2011). Entrementes, instituições criadas anteriormente, como o IPHAN e FUNARTE, moldaram-se ao novo cenário político-econômico, adequando-se às pressões por especificação e redução de custos, e com isso, adequando-se às pressões isomórficas do campo organizacional da cultura. Isto porque passam a compartilhar com as demais organizações culturais a lógica de trabalhar com recortes de temas específicos e sob a lógica de redução de custos, e ao se tornarem semelhantes às demais organizações culturais, permanecem no campo organizacional.

Nestas instituições a política cultural é tratada a partir de políticas setoriais – como a política de defesa do patrimônio histórico, política de incentivo à leitura, promoção de belas artes, etc. - montando uma “estrutura fragmentada”<sup>24</sup>, compondo-se também de MinC, Secretarias de Cultura estaduais e municipais, autarquias, fundações, instituições privadas e organizações da sociedade civil organizada.

Neste ponto, muitos dos autores críticos ao modelo (COELHO, 2001; OLIVIERI, 2004; RUBIM, 2009) afirmam que nem mercado nem organizações culturais mostraram-se

---

<sup>23</sup> Durante a construção desta pesquisa tramitou no Congresso Nacional a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 416/2012, que institui o Sistema Nacional de Cultura. O sistema foi aprovado em 30/05/2012, por 361 votos favoráveis, e apenas um contrário.

<sup>24</sup> O que se entende aqui por estrutura fragmentada é a multiplicidade de atores, modelos e ações desenvolvidas, que apesar dos avanços obtidos, ainda encontra-se em processo de fortalecimento.

capazes de incentivar a diversidade e a pluralidade cultural, seja por falta de interesse e apelo comercial, no caso do primeiro, seja por falta de recursos e apoio, no caso do segundo.

As políticas culturais desenvolvidas pelo Estado, por sua vez, além de problemas no cenário geral, como a já mencionada concentração regional e temática e o baixo acesso, apresentam problemas de natureza gerencial. Dentre os problemas apontados por Silva e Araújo (2010), destacam-se: baixo número de servidores envolvidos diretamente com os programas; dificuldades na celebração de convênios com sociedade civil organizada; inexistência de norma legal que fundamentasse a relação entre Estado e sociedade civil organizada; insuficiência e inadequação dos fluxos de recursos (dado que o governo tem seu próprio fluxo de caixa que nem sempre corresponde aos cronogramas de gastos das organizações); e, por fim, dificuldades por parte da administração pública para coordenar as ações desenvolvidas (SILVA e ARAÚJO, 2010). Dentre estes fatores destaca-se a inexistência de marco regulatório para a relação entre governo e sociedade civil, que está atualmente em discussão no país, conforme mencionado, bem como a inexistência de marcos regulatórios próprios da política cultural.

Os resultados da política cultural e as críticas ao modelo de mecenato, dessa forma, apontam para a necessidade de reestruturações e a ampliação da concepção de cultura, dos usuários e do território de incidência das políticas e das ações (SARTOR, 2011:90).

A eleição de um governo até então de oposição ao modelo vigente favoreceu a busca de modelos alternativos, trazendo uma proposta de mudança de direções da política cultural brasileira. Com a eleição do Partido dos Trabalhadores (PT) em 2003, o MinC passou a afirmar priorizar alguns pontos trazidos pela CF/1988, propondo-se a realizar uma política pública de cultura baseada em valores como diversidade cultural, na perspectiva da cultura enquanto direito básico e no destaque a sua importância econômica enquanto geradora de trabalho e renda (MINC, 2010). Várias alterações começaram a ser feitas visando à implantação de um Sistema Nacional de Cultura.

O MinC passou, a partir de 2003, a vincular os demais entes governamentais, sejam eles ministérios da educação ou secretarias de cultura estaduais e municipais, por meio do Plano Nacional de Cultura, assim como ampliou os recursos orçamentários para o setor (SILVA e MIDDLEJ, 2011). Também foram criadas estruturas participativas, nas figuras da Conferência Nacional de Cultura (CNC) e do Conselho Nacional de Política Cultural (CNPC) (SILVA e MIDDLEJ, 2011). Nesse mesmo sentido, estados e municípios passaram a ter mais destaque por meio do Sistema Nacional de Cultura (SNC), criado pela Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 416/2005, apresentada pelo deputado Paulo Pimenta (PT/RS), ainda em



2005, aprovada na Câmara em maio de 2012 e promulgada no Senado Federal em 29 de novembro de 2012.

São, ao todo, sete anos entre a proposição do SNC e sua aprovação, demonstrando como a política cultural brasileira ainda está se firmando. O objetivo do Sistema Nacional de Cultura é propor uma estrutura que integre, articule e organize a gestão cultural entre união, estados, municípios e distrito federal. Interessante notar como o movimento de busca por modelos alternativos é acompanhada pela proposição de marcos regulatórios para o setor.

Dentre as ações trazidas por este novo enfoque, está o programa Cultura Viva.

### 3. Os caminhos traçados

O objetivo da presente pesquisa, já mencionado, é analisar **como os pontos de cultura passam a integrar o campo organizacional da cultura no estado de São Paulo**. De forma específica, se faz necessário entender (1) quais organizações compõem o programa Cultura Viva, e qual seu perfil; (2) e qual o efeito da inclusão de diferentes tipos de organização na política pública de cultura.

Conforme mencionado, o programa Cultura Viva foi escolhido por sua peculiaridade em relação às políticas culturais até então desenvolvidas no Brasil, dado que o programa se estrutura por meio da colaboração estabelecida (por meio de convênio) entre organizações culturais e governo (MINC, 2012). Também conforme mencionado, o estado de São Paulo foi escolhido como recorte, pois é o estado com maior destaque em termos de recursos e quantidade de projetos nas políticas culturais brasileiras em geral e na política de mecenato de forma específica, e reúne a maior quantidade de organizações culturais vinculadas às ações realizadas pelo programa Cultura Viva.

A fim de atender seu objetivo, a presente pesquisa se baseia em uma abordagem exploratória de caráter descritivo, com levantamento de dados primários e secundários. Outros autores (ALVES e KOGA, 2006) fazem caminho semelhante ao da presente pesquisa, ao mesclar dados oficiais (no caso, dados do Ministério da Justiça) e pesquisa quantitativa (*survey*) com as organizações que aderiram ao modelo de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), a fim de analisar o perfil destas organizações, para então traçar considerações sobre este campo organizacional.

Parte-se da identificação de que a análise abrangente sobre as organizações que compõem o programa está para ser feita, dado que ainda não se dispõe de dados sistematizados sobre as organizações à frente dos pontos de cultura, conforme já mencionado.

A pesquisa tem por base revisão de literatura especializada e de pesquisas sobre (1) teoria organizacional e (2) políticas culturais, partindo do pressuposto que estes dois campos do conhecimento se complementam para melhor entendimento do campo organizacional da cultura, e em especial o cenário no qual o programa Cultura Viva se insere. Para complementar este embasamento, foram levantados estudos específicos e documentos governamentais sobre o programa Cultura Viva, a fim de melhor descrevê-lo. Este embasamento trouxe elementos para a interpretação dos dados secundários e primários sobre o programa, que por sua vez foram levantados em quatro frentes distintas:

1. Levantamento de dados secundários;

2. Dados obtidos pela Lei de Acesso à informação;
3. *Survey* com os pontos e pontões de cultura do Estado de São Paulo;
4. Entrevista com os gestores do programa Cultura Viva e gestores de pontos e pontões de cultura do Estado de São Paulo que responderam ao *survey*;

Estas frentes são complementares, e buscam detalhar com a maior riqueza de dados possível o “estado da arte” do programa Cultura Viva. A seguir são descritos os procedimentos utilizados, bem como as razões para sua escolha e as dificuldades encontradas.

### **3.1. Levantamento de dados secundários**

A primeira frente de pesquisa foi o levantamento de dados secundários. Os dados secundários são aqueles referentes a financiamento, projetos selecionados e financiados pelas políticas culturais, e convênios firmados com o poder público. Busca-se com esta frente traçar um panorama geral das políticas culturais brasileiras.

Os dados são provenientes da base de dados do Ministério da Cultura (MinC), do Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura (SalicNet), e do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse do Governo Federal (SICONV).

Os dados do SICONV foram obtidos pela plataforma de informações do próprio sistema SICONV<sup>25</sup>. Esses dados apontam as organizações cadastradas no sistema, bem como aquelas impedidas de realizar outros convênios por irregularidades com uso de recursos públicos. Os dados de convênios com MINC e projetos por ele apoiados foram obtidos pelo sistema SalicNet<sup>26</sup>, vinculado ao MINC. Por meio desse sistema foram obtidos dados de convênios realizados no país desde 1992, em unidade, valor transferido por região e por temas e subtemas.

A pesquisa utilizou-se ainda de dados indiretos, como Produto Interno Bruto (PIB) Nacional (Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA) e dados sobre organizações da sociedade civil (Censo do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE, e a pesquisa sobre Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil – FASFIL).

---

<sup>25</sup> Portal SICONV, <<https://www.convenios.gov.br/siconv/>>, acesso em 29 ago. 2012.

<sup>26</sup> Portal SalicNet, <<http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php#>>, acesso em 29 ago. 2012.

Os dados do PIB nacional foram obtidos pelo Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA, no Portal do IBGE<sup>27</sup>. Por meio desse sistema foram obtidas tabelas do PIB a preços correntes, impostos, líquidos de subsídios, sobre produtos a preços correntes e valor adicionado bruto a preços correntes total e por atividade econômica, e respectivas participações. Os dados do GIFE foram obtidos pelo Censo realizado pelo próprio grupo<sup>28</sup>. O Censo permitiu obter informações sobre o perfil das organizações associadas ao GIFE, em especial as organizações culturais. Os dados da FASFIL foram obtidos na data de lançamento da pesquisa realizada em 2010, sendo, portanto material impresso (FASFIL, 2010). Por meio dessa pesquisa foi possível observar o perfil das organizações culturais do país, e suas peculiaridades.

### **3.2. Dados obtidos pela lei de acesso à informação**

Parte dos dados apresentados na presente pesquisa não são disponibilizados abertamente pelos órgãos da administração pública, apesar de serem dados públicos. É interessante fazer esta diferenciação, pois o fato de um dado ser público não significa, necessariamente, que estará disponibilizado de forma simplificada para os cidadãos.

A fim de reverter esta situação foi promulgada a lei nº 12.527, de 2011, Lei de Acesso à informação. Esta lei foi aprovada com a finalidade de permitir acesso a informações públicas, sendo que os sítios de órgãos federais, dentre eles o portal do Ministério da Cultura (MinC) já trazem em sua estrutura o sistema para pedido de informações (Serviço de Informações ao Cidadão – SIC).

Por meio desse sistema foram requisitadas informações<sup>29</sup> específicas sobre o programa Cultura Viva, como o montante de recursos destinado ao programa, e a lista de organizações contempladas com ponto de cultura e pontão de cultura, detalhando informações como ano de inclusão no programa e o contato dos gestores responsáveis.

As informações requisitadas por meio do SIC<sup>30</sup> foram:

---

<sup>27</sup> Portal IBGE, <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?z=p&o=35&i=P&c=21>>, acesso em 20 ago. 2012.

<sup>28</sup> Censo GIFE, <<http://censo.gife.org.br/>>, acesso em 15 set. 2012.

<sup>29</sup> O pedido foi feito em 24 de setembro de 2012. Como a própria lei afirma, o pedido de informação deve ser processado no prazo de 20 (vinte) dias, conforme estabelecido no art. 11, § 1º, da Lei nº 12.527/2011, podendo esse prazo ser prorrogado por mais 10 (dez) dias, mediante justificativa expressa, conforme dispõe o art. 11, § 2º, da referida Lei.

<sup>30</sup> O pedido foi feito pelo endereço eletrônico <<http://www.acessoainformacao.gov.br/sistema/>>, acesso em 24 set. 2012.

- i. Montante de recursos destinado ao programa Cultura Viva / por ano, desde sua implantação;
- ii. Montante de recursos que não foi repassado por entraves burocráticos;
  - 1. Lista de organizações contempladas com ponto de cultura e pontão de cultura, contendo: nome do projeto de Ponto de Cultura / pontão de cultura; edital de seleção (se federal, estadual ou municipal); foi selecionado em mais de um edital? (Sim/Não), e caso sim, qual; houve problemas com repasse? (Sim/Não); e *email* de contato das organizações contempladas como pontos e pontões de cultura;
- b. O pedido gerou um número de protocolo, que pode ser acompanhado pelo SIC.

Como a própria lei afirma, o pedido de informação deve ser processado no prazo de 20 (vinte) dias, conforme estabelecido no art. 11, § 1º, da Lei nº 12.527/2011, podendo esse prazo ser prorrogado por mais 10 (dez) dias, mediante justificativa expressa, conforme dispõe o art. 11, § 2º, da referida Lei.

No dia 15 de outubro de 2012, vinte dias após o pedido inicial, a SCDC solicitou prorrogação do prazo, em vista da complexidade do pedido, que demanda grande número de informações e envolve diferentes servidores. No dia 25 de outubro de 2012 as informações solicitadas foram enviadas para o endereço eletrônico cadastrado, bem como as justificativas para as perguntas não respondidas. No dia 26 de outubro de 2012 foi enviado, no mesmo endereço eletrônico, complemento das informações, que foram agregados à análise feita na dissertação.

Os dados complementaram o detalhamento do programa Cultura Viva, bem como subsidiaram as análises das organizações por trás do programa.

### **3.3. *Survey* com os pontos e pontões de cultura do estado de São Paulo**

A fim de detalhar o perfil das organizações que se tornam pontos de cultura por meio dos editais, bem como sua experiência com o programa Cultura Viva, foi elaborada uma pesquisa no formato *survey*: um questionário foi enviado para o universo de pontos de cultura. Este questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas foi elaborado a partir das questões levantadas durante a construção do embasamento teórico da presente pesquisa, e informações específicas sobre o programa. Em especial, focou-se no detalhamento das

organizações, dado este não encontrado, de forma sistematizada, em outras pesquisas sobre o tema. As questões enviadas para as organizações<sup>31</sup> tratam do perfil da organização, e de sua adesão ao programa Cultura Viva.

Este questionário foi enviado para os pontos de cultura dos estados e municípios de São Paulo, e ficou disponível no período de 24 de setembro a 18 de dezembro de 2012, data da última resposta tabulada. O questionário, com 20 perguntas, foi postado em uma plataforma online (*SurveyMonkey*), e enviado para os gestores de pontos e pontões de cultura do estado de São Paulo. O link do questionário foi enviado para gestores de pontos e pontões de cultura do estado de São Paulo, com a seguinte mensagem:

Car@s ponteir@s

Meu nome é Anny Medeiros, estudante de administração pública, e estudo o programa Cultura Viva há algum tempo. Há muitas pesquisas riquíssimas sobre as práticas, entretanto venho sentindo falta de dados amplos sobre os pontos de cultura, e assim comecei uma pesquisa para tentar mapear quem são os pontos.

Peço ajuda e alguns minutos para responder ao questionário que está neste link:

<https://www.surveymonkey.com/s/H2G3H2W>>

Desde já agradeço imensamente

O link foi enviado, inicialmente, no dia 24 de setembro de 2012, para o grupo virtual formado por gestores de pontos de cultura, pontões de cultura e pontos de rede do Estado de São Paulo, sejam eles vigentes ou não, além de pesquisadores e militantes do programa Cultura Viva. Esse grupo, do qual a autora faz parte desde 2009, circula diariamente para o *email* de seus componentes mensagens sobre o campo da cultura, oportunidades de financiamento, dúvidas, e principalmente informações sobre as redes formadas e o programa Cultura Viva.

Em 09 de novembro de 2012 o link foi reenviado, dessa vez para o *email* dos gestores de redes de pontos de cultura de São Paulo, conforme endereços informados pela lei de acesso à informação (SIC, 2012). Em 13 de dezembro de 2012, o link reenviado para o grupo virtual de pontos e pontões de cultura paulistas, com mensagem de agradecimento pela participação daqueles que responderam ao survey. A cada envio, dezenas de e-mails retornaram com mensagens de erro, seja pelo endereço de *email* estar errado, seja por caixas de *email* lotadas. Dessa forma, mesmo que o envio tenha sido feito para todos os gestores da rede paulista de pontos de cultura, não necessariamente todos receberam a mensagem.

O *survey* foi encerrado em 18 de dezembro de 2012, data da última resposta.

---

<sup>31</sup> As questões foram enviadas por meio da plataforma *surveymonkey*, no sítio: <http://pt.surveymonkey.net/>.

Ao todo, 31 gestores de organizações culturais responderam voluntariamente ao questionário, sendo que algumas perguntas não foram respondidas por todos<sup>32</sup>. Isso faz com que os dados aqui apresentados, algumas vezes, não somem 31 respostas. As respostas aqui apresentadas trazem um viés: foram dadas por organizações que se dispuseram a comentar sobre os temas abordados. Como algumas informações não estavam suficientemente detalhadas, cinco gestores de pontos de cultura foram entrevistados.

Mesmo que as 31 respostas sejam pouco representativas do universo de pontos de cultura, permitem fazer algumas considerações sobre o impacto do programa Cultura Viva no campo organizacional da cultura. Para tanto, traça-se inicialmente o perfil das organizações que compõem o programa, e posteriormente detalham-se algumas características da rede paulista de pontos de cultura.

Os dados coletados pelo *survey* foram utilizados tanto na descrição do programa Cultura Viva quanto no detalhamento dos pontos e pontões de cultura do estado de São Paulo. Cada gestor foi identificado por um número, sendo sua ordem definida pela data de resposta. Dessa forma a primeira resposta obtida corresponde ao Gestor 01, e assim por diante. As respostas apresentam um viés: foram concedidas por organizações que se dispuseram a comentar sobre os temas abordados, portanto não refletem a opinião de todo o universo, mesmo sendo altamente representativas.

Algumas respostas foram sistematizadas em gráficos que apontam informações básicas sobre as organizações (ano de inclusão no programa Cultura Viva; ano de fundação da organização; tipo de organização; número de projetos além do programa Cultura Viva; quantidade de prestadores de serviços; e detalhamento do quadro de gestão da organização).

Já as perguntas de caráter descritivo (méritos e dificuldades do programa) foram sistematizadas e agrupadas de acordo com os temas de que tratam, formando sete blocos de discussão, a saber: (1) Composição da rede paulista de pontos de cultura e perfil das organizações; (2) A rede para os pontos paulistas; (3) Protagonismo e fortalecimento das organizações por meio do programa Cultura Viva; (4) Recursos e prestação de contas; (5) Profissionalização das organizações; (6) Relação com outros entes federados; e (7) Continuidade dos pontos e pontões de cultura.

Tais blocos compõem a análise da rede paulista de pontos de cultura, e o capítulo penúltimo da presente dissertação, bem como dá subsídios para as considerações finais.

---

<sup>32</sup> Aproveitamos para agradecer aos pontos e pontões de cultura que dedicaram seu tempo para responder ao questionário, e ainda aqueles que se solidarizaram com a pesquisa, e enviaram materiais complementares às questões.

### 3.4. Entrevista com os gestores do programa Cultura Viva e gestores de pontos e pontões de cultura do Estado de São Paulo

As respostas concedidas ao *survey* suscitaram novos questionamentos sobre o programa Cultura Viva, tornando necessário detalhar algumas informações tanto com os gestores do MinC, quanto com os gestores de pontos e pontões de cultura. Dessa forma, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com perguntas gerais sobre o programa Cultura Viva e específicas sobre lacunas de informação encontradas nas frentes de pesquisa anteriores. Privilegiou-se, sempre que possível, a fala espontânea dos entrevistados, sendo realizadas observações pontuais apenas com a finalidade de motivar a fala dos entrevistados.

Os gestores do programa Cultura Viva foram: (1) o idealizador, Célio Turino, entrevistado em 22 de janeiro de 2013; e (2) a coordenadora da rede paulista de pontos de cultura, Bárbara Rodarte, entrevistada em 22 de março de 2010.

Foram entrevistados ainda, cinco gestores de pontos de cultura. Buscou-se garantir que as entrevistas trouxessem visões de organizações de diferentes perfis. Para tanto, as entrevistas foram realizadas com:

- c. (Gestor 22) Uma organização de abrangência nacional, com quatro projetos de pontos de cultura realizados pelos seus centros de educação não formal, em diferentes estados (Ceará, Espírito Santo, Rio Grande no Norte e São Paulo);
- d. (Gestor 04) Uma organização cujo ponto de cultura é o único financiamento público que recebem, e destinam para a manutenção de um cineclubes em um município da região metropolitana de São Paulo;
- e. (Gestor 09) Uma organização cujo ponto de cultura é um dos principais equipamentos públicos voltados para crianças e adolescentes em uma comunidade quilombola com cerca de 180 pessoas em três núcleos, sendo que o ponto de cultura fica no maior dos núcleos, em uma antiga escola de ensino formal;
- f. (Gestor 21) Uma organização teatral que tem no ponto de cultura seu primeiro financiamento público, e após essa inclusão contam, atualmente, com recursos de seis editais públicos para projetos culturais realizados no interior de São Paulo;
- g. (Gestor 25) Uma organização que já recebia financiamento público, mas tem no programa Cultura Viva uma importante alavanca para a produção audiovisual tanto da organização quanto do município no qual atuam.



As entrevistas realizadas foram cruciais para o aprofundamento da presente pesquisa, bem como para esclarecer e exemplificar muitas percepções indicadas nas frentes de pesquisa anteriores.

Por todo o exposto, a presente pesquisa utiliza os procedimentos descritos para descrever as políticas culturais e, em específico, o programa Cultura Viva, por meio de pesquisas anteriores, análises quantitativas dos dados secundários, respostas descritivas obtidas por meio do *survey*, e entrevistas realizadas. Estes caminhos se complementam para permitir a análise de como as organizações culturais adentram o campo organizacional da cultura, levando aos resultados da presente pesquisa. Vale salientar que não se trata de uma pesquisa causal, na qual a análise dos dados indica os motivos pelos quais as organizações se comportam de determinada maneira, e sim, de uma pesquisa que busca detalhar, por meio dos dados levantados, como as organizações culturais são inseridas no programa Cultura Viva, e o que ocorre tanto no campo organizacional quanto nas organizações, a partir desta inserção.

Esta metodologia permite responder ao objetivo da presente pesquisa, analisar **como os pontos de cultura passam a integrar o campo organizacional da cultura no estado de São Paulo**, detalhando de forma específica (1) quais organizações compõem o programa Cultura Viva, e qual seu perfil; (2) e qual o efeito da inclusão de diferentes tipos de organização na política pública de cultura.

#### 4. Cultura Viva – Programa Nacional de Cultura, Educação e Cidadania

*“Como é difícil optar pela ação,  
deixar que as pessoas inventem seus fins e o modo de chegar até eles.  
É preciso uma confiança no processo,  
uma disposição para pagar para ver,  
que não se tem todos os dias”  
(Teixeira Coelho, 2001)*

O programa Cultura Viva parte de uma ideia simples: incentivar ações (culturais) que já existem no cotidiano de comunidades, para que assim estas ganhem força e consigam se perpetuar. O programa não busca incentivar uma ou outra linguagem artística<sup>33</sup>, mas sim garantir que as linguagens, de forma geral, sejam contempladas pela política cultural. Esse mecanismo, mesmo que simples, traz em si a noção de protagonismo<sup>34</sup>, já que estipula como será o incentivo (transferência de recursos por meio de convênios), mas não delimita o que será incentivado: se maracatu, mamulengo, jongo, contação de histórias, canto lírico, ou qualquer outra linguagem artística, considerada tradicional ou não. O que se pretende apoiar são as ações já promovidas por uma organização cultural ou mesmo determinada comunidade. O programa, portanto anima ações já existentes, dando oportunidade para que as pessoas exerçam sua cultura – seja ela qual for, como afirmava o então Ministro da Cultura, Gilberto Gil, no lançamento do programa:

O programa Cultura Viva é, sobretudo, uma política pública de mobilização e encantamento social. Mais que um conjunto de obras físicas e equipamentos, ele envolve a potencialização das energias criadoras do povo brasileiro. Não pode ser considerado um simples "deixar fazer", porque parte de uma instigação, uma emulação, que é o próprio *do-in* antropológico. Mas os rumos, as escolhas, as definições ao longo do processo, são livres. E os resultados, imprevisíveis. E provavelmente surpreendentes. Seu sucesso depende de interação, de troca de informações e de uma ampla distribuição de conhecimento e realização (GIL, 2004).

Institucionalmente falando, o programa Cultura Viva foi criado em 2004, durante o governo do então Ministro da Cultura, Gilberto Gil. Surgiu na Secretaria de Cidadania Cultural (Secretaria de Cidadania e da Diversidade Cultural – SCDC em 2012), cujo

---

<sup>33</sup> Por meio das entrevistas realizadas para a presente pesquisa, infere-se que linguagem artística pode ser entendida como as diferentes expressões do fazer cultural. Estas expressões são música, dança, plástica bidimensional (desenho ou pintura), plástica tridimensional (escultura), teatro, literatura, cinema, suas intersecções e mesclas.

<sup>34</sup> Por protagonismo entende-se o empoderamento das comunidades e agentes culturais, colocando-os como os principais atores e, portanto, como protagonistas da política cultural.

secretário (e “idealizador” do programa<sup>35</sup>) foi Célio Turino, sob o nome de Arte Educação e Cidadania: Cultura Viva. Em meados de 2008, passa a chamar-se Cultura Viva: Arte, Cultura e Cidadania.

Durante os primeiros anos de implementação do programa houve discussão se este consistia em uma ação governamental pontual ou uma política cultural. Alguns autores argumentam que é uma “política de governo que caminha para uma política de estado” (BARBOSA et al, 2011; MEDEIROS, 2011). Sartor (2011) avança na discussão, ao afirmar que o Programa Cultura Viva apresenta características de uma política cultural, já que tem “concepção, capilaridade, transversalidade e articulação com outras esferas da política governamental e com a condução política do país” (SARTOR, 2011:87). Para a autora, portanto, o programa não se restringe a uma ação governamental, compondo uma concepção ampliada de cultura, que valoriza, por diferentes meios, manifestações artístico-culturais.

Diversos autores identificam o programa Cultura Viva como uma mudança na forma de se entender cultura (SANTOS, 2008; BRANT, 2009; TURINO, 2009; VILUTIS, 2009; SILVA e ARAÚJO, 2010; SATOR, 2011), ao traçar objetivos, forma de gestão e público beneficiário que permitem maior acesso das organizações culturais aos recursos públicos (não apenas financeiros, como também estruturais ou mesmo simbólicos).

Segundo o MinC, o Cultura Viva tem por objetivo “implementar uma política cultural que atenda à diversidade e abrangência que compõem a sociedade brasileira” (MINC, 2011). Seus objetivos específicos foram apontados na época de sua criação, em 2004, por declaração do então ministro, Gilberto Gil:

- I - Ampliar e garantir o acesso da população brasileira aos meios de fruição, produção e difusão cultural;
- II - Promover pactos com atores sociais governamentais e não-governamentais, visando à valorização da cultura local;
- III - Incorporar referências simbólicas e linguagens artísticas ao processo de construção da cidadania;
- IV - Ampliar a capacidade de apropriação criativa do patrimônio cultural pelas comunidades e pela sociedade brasileira como um todo;
- V - Potencializar energias sociais e culturais, dando vazão às dinâmicas próprias das comunidades para o desenvolvimento de uma cultura cooperativa, solidária e transformadora;
- VI - Desenvolver a base de uma rede horizontal, de alcance nacional, de "transformação, invenção, de fazer e refazer, no sentido da geração de uma teia de significações que nos envolve a todos";

---

<sup>35</sup> Célio Turino é reconhecido como o formulador do programa Cultura Viva, sendo que os outros atores envolvidos, bem como o processo de formulação, serão detalhados posteriormente.

VII - Estimular a exploração, o uso e a apropriação dos códigos de diferentes meios e linguagens artísticas e lúdicas nos processos educacionais (GIL, 2004).

Para atingir seus objetivos, o programa Cultura Viva se desenvolve por meio de ações executadas por organizações culturais. Cada ação tem um objetivo específico (somando-se aos objetivos gerais do programa); conta com uma forma própria de transferência de recursos; e, quando possível, realizada a partir de parcerias<sup>36</sup>. Segundo Silva e Araújo (2010), o programa Cultura Viva parte de uma “metodologia de reconhecimento das iniciativas associativistas e comunitárias já existentes, para depois estimulá-las por meio de transferências de recursos definidos em editais” (SILVA e ARAÚJO, 2010:39).

O programa Cultura Viva é direcionado a populações com baixo acesso aos meios de produção, fruição e difusão cultural ou com baixo reconhecimento de sua identidade cultural. De acordo com a definição inicial do programa, o público beneficiário considera:

- I - Estudantes da rede básica de ensino público;
- II - Adolescentes e jovens adultos em situação de vulnerabilidade social;
- III - Populações de baixa renda, habitando áreas com precária oferta de serviços públicos, tanto em grandes centros urbanos quanto nos pequenos municípios;
- IV - Habitantes de regiões e municípios com grande relevância para a preservação do patrimônio histórico, cultural e ambiental brasileiro;
- V - Agentes culturais, artistas e produtores, professores e coordenadores pedagógicos e militantes sociais que desenvolvem ações de combate à exclusão social e cultural (GIL, 2004)

Essa definição engloba: a) Culturas populares; b) Culturas indígenas; c) Culturas afrobrasileiras; d) Culturas ciganas; e) Grupos artísticos e culturais independentes; f) Povos e comunidades tradicionais (quilombolas, povos de terreiro, ribeirinhos, pescadores, imigrantes, quebradeiras de coco de babaçu, dentre outras comunidades tradicionais); g) Infância e adolescência; h) Juventude; i) Idosos (mestres do saber); j) Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros (LGBT); k) Mulheres; l) Pessoas em sofrimento psíquico; m) Pessoas com deficiência; n) Grupos em situação de vulnerabilidade, como população em regime prisional e em situação de rua (MINC, 2012; BARBOSA et al, 2011).

Os editais de seleção permitem a participação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que sejam de natureza cultural. Encaixam-se neste perfil associações, sindicatos, cooperativas, fundações privadas, ou instituições tituladas como OSCIPs e

---

<sup>36</sup> Isto porque, ao longo de sua implementação, foram feitas parcerias com o Ministério do Trabalho e Emprego, Ministério da Educação, e Ministério da Saúde (SARTOR, 2011).

Organizações Sociais (OS). Dessa forma, adotou-se a denominação genérica de **organizações culturais**, dada a variedade de possíveis organizações jurídicas.

Uma vez que o programa Cultura Viva busca apoiar as ações já promovidas por uma organização cultural ou mesmo determinada comunidade, o principal critério de seleção é a exigência de que as ações sejam realizadas há, no mínimo, dois anos. Caso haja necessidade de desempate na seleção de projetos, os editais de seleção englobam ainda critérios mais pontuais, tais quais:

Capacidade viabilização e gestão; capacidade de desencadeamento de novas iniciativas locais; capacidade de incorporação de outros parceiros e recursos; abrangência e alcance; atendimento de populações em áreas de alta vulnerabilidade social; indicadores como IDH, mortalidade infantil, desemprego, violência, alfabetização, entre outros; idoneidade; compromisso com o programa (GIL, 2004).

Conforme mencionado, a partir de convênios firmados com organizações culturais para tornarem-se pontos de cultura, o programa visa impulsionar e conectar as ações que já existem nas comunidades, multiplicando ações e fomentando redes culturais em todo território nacional, por meio do protagonismo e autonomia das organizações. A noção de rede é primordial para o programa Cultura Viva, pois garante a articulação das organizações, e explica, matematicamente, sua potencialidade. Isto porque o incentivo de ações alcança um resultado, mas incentivar que essas ações se conectem, e com isso se transformem, garante um resultado potencializado. Nas palavras do seu idealizador:

Matemática é bom por isso, permite sínteses. Um ponto de cultura é igual a autonomia mais protagonismo, em chave, pois potencializa o que acontece no local, mas ainda assim é um ambiente restrito, sedimentado no território. O ponto [de cultura] se realiza quando elevado à potência de rede. Quanto mais rede melhor (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

A expressão matemática a que Célio Turino (2013) se refere é:  $PC = [a + p]^R$ .

Nessa expressão, o ponto de cultura (PC) é o resultado da autonomia (a) e protagonismo (p) das organizações, ambos somados em colchetes, e exponenciados pela rede (R) (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013). São exponenciados em rede, pois quando o ponto de cultura A passa a se articular com B, A passa a ter elementos de B, e vice-versa (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013). Expandindo essa noção, a rede transforma seus membros, ao mesclar características e compartilhar informações.

As redes são fator de grande importância para o protagonismo e a autonomia das organizações e comunidades, uma vez que o programa é desenhado para incentivar o contato e a troca de saberes e experiências entre os pontos de cultura, base de articulação do programa, formados pelos grupos culturais selecionados por meio de editais públicos (MINC, 2011). A essa articulação entre pontos de cultura (e demais ações do programa) dá-se o nome de ação em rede (TURINO, 2009). A soma destas articulações forma então a rede do programa Cultura Viva, explicada por Turino:

Já seria muito bom só o protagonismo e a autonomia, mas é possível adensar esses mesmos pontos de cultura pensando da seguinte maneira: teoria dos conjuntos e do mínimo denominador comum. Ao colocar em rede o ponto A e o ponto B, há uma modificação. Há A em B, e B em A. A então não é mais A, é Ab, e assim sucessivamente. Esse é o jeito linear de pensar, mas a rede funciona de forma tridimensional, então A encontra B, mas também C, D, e assim por diante. Formam-se interseções entre os pontos, de modo que um ponto de cultura interfere no outro mesmo sem uma relação direta. É semelhante com o funcionamento do cérebro, as sinapses. Não há um comando central, estamos falando e provocando descargas elétricas que acionam diferentes pontos no cérebro. Essa seria a rede. Aqui é a cultura viva! (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

O compartilhamento de experiências por meio dos vínculos estabelecidos se aproxima do que se entende por isomorfismo mimético, apresentado anteriormente. Isto porque as redes formadas permitem aprendizagem pelo contato com outras organizações culturais, que passam a ser mais complexas, conforme será detalhado posteriormente. Como afirma Moody (2008), as redes garantem crescimento e continuidade de determinado campo organizacional, no caso, o da cultura, por meio da aprendizagem coletiva e disseminação de ações.

A importância da rede, dessa forma, está na dinamização e na disseminação dos princípios e objetivos do programa Cultura Viva, dado que é por meio dos contatos e parcerias que as organizações culturais buscam a ampliação de sua atuação, e em consequência, a ampliação das redes de pontos e pontos de cultura. A noção de rede, além de crucial para a estruturação do programa, dá sentido para o próprio nome do programa: Cultura Viva, cultura que vive por meio das redes formadas, que conectam os pontos, pontos estes de cultura (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013). A rede, portanto, fortalece os pontos de cultura que se conectam espacial e tematicamente. Neste mesmo sentido, gestores de pontos de cultura identificam na rede a possibilidade de se conectar com outras organizações, pontos de cultura ou não, e ampliar as ações realizadas, conforme relatado por um gestor de ponto de cultura:

O programa [Cultura Viva] começa tecendo uma cultura isoladamente, e aí começa a se conectar, por meio de equipamentos, mão-de-obra, e assim por diante, e aí aumentam as ações e vai movimentando outras pessoas (Depoimento do Gestor 25, em entrevista concedida em 25/01/2013).

Os pontos de cultura são exponenciados, pois a rede amplia os convênios realizados pelas organizações culturais, ao colocar em contato inclusive organizações não conveniadas, como descrevem gestores de pontos de cultura, para quem “a rede inclui todo mundo, que já foi, que tá querendo ser. A rede é todos os convênios juntos, mais quem não tem convênio” (Depoimento do Gestor 04, em entrevista concedida em 24/01/2013).

A rede do programa Cultura Viva é, portanto, a força do programa Cultura Viva, envolvendo várias manifestações. Isto porque há redes entre a comunidade e o ponto de cultura, há redes entre os pontos de cultura, e entre pontos de cultura e outras organizações e outras comunidades. Há ainda seleção de projetos específicos para o fomento de redes, os pontos de cultura, conforme será detalhado posteriormente. Essas manifestações da rede são reforçadas pela realização de encontros periódicos (ao menos dois por ano), chamados Teias, para fomentar o compartilhamento de experiências e encaminhamento de questões afetas aos envolvidos no Programa Cultura Viva. Como é possível perceber pelo relato de Célio Turino, as teias conseguem reunir a diversidade dos pontos de cultura:

A rede pressupõe vínculos. Quanto mais fortes os vínculos, mais consistente é a rede. Daí as teias e todos os encontros de conhecimento livre. As teias são um momento em que levamos todos os pontos de cultura para um local. Imagina levar essa diversidade, três mil pontos de cultura do Brasil, cinco mil pessoas em Fortaleza, pessoal vendo dança de coco, vendo que o repente do nordeste se parece com o cururu aqui da região do Tietê, e é parecido. E índios convivendo com jovens. É uma quizomba<sup>37</sup> geral. Fomos fazendo, e sempre com recorte simbólico muito explícito. A primeira teia foi realizada na bienal de São Paulo, porque é o espaço da arte consagrada, da arte chamada de arte. Tínhamos que ocupar aquele território, e assim sucessivamente. E em cada lugar teve uma representação, pra ir formando os vínculos (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

A fala de Célio Turino permite fazer relações com a importância da noção de rede para a definição de campo organizacional, conforme detalhado anteriormente. Os vínculos formados pelas redes permitem outro tipo de relação, mais colaborativa, entre as organizações, e conforme será demonstrado posteriormente, a rede tem relação com o “empoderamento” das organizações, que passam a se identificar e se fortalecer mutuamente.

---

<sup>37</sup> Dança indígena da região do Cuanza (Angola); também pode se referir a festas do povo.

Kenis e Knoke (2002), ao analisarem as redes formadas em campos organizacionais, demonstram que a existência de canais de comunicação entre as organizações de um determinado campo permite maiores relações entre elas. Neste sentido, para subsidiar a rede de pontos de cultura, os editais destinam um valor fixo da primeira transferência de recursos (aproximadamente 10% do valor total do edital) para a compra de equipamentos de comunicação, como computadores e câmeras de vídeo. Estes equipamentos são conhecidos como o *kit multimídia*, que visa criar um histórico das ações culturais desenvolvidas e permitir que os pontos de cultura conversem entre si, troquem experiências e informações, ou seja, fortaleçam uma rede de cultura. O *kit multimídia*, neste sentido, fortalece e dá visibilidade aos pontos de cultura, ao permitir o registro e transmissão das ações realizadas (Silva et al., 2011), fomentando inclusive programas na TV aberta, como o programa semanal “Cultura Ponto a Ponto”, da TV Brasil, que mostra projetos desenvolvidos em todo o país desde 2011<sup>38</sup>.

Para extrapolar a descrição normativa e entender a estruturação do programa enquanto uma política pública, situando-o temporal e politicamente, será utilizado o modelo do ciclo de políticas públicas, tal qual proposto por Kingdon (2003), que o define por meio dos processos de formulação, implementação e avaliação para realizar plenamente uma política pública. Outros autores, como por exemplo Viana (1996), Capella (2007), Lotta e Pavez (2010), utilizam-se deste modelo para trabalhar políticas públicas de diversas pastas, e avançam a discussão acerca do modelo, destacando limitações e traçando novos rumos das políticas públicas que estudam.

A utilização do modelo de ciclo de políticas públicas tem finalidade heurística, já que permite uma análise por etapas, o que pode deixar mais claro o desenvolvimento do programa nos últimos anos, mas deve-se levar em consideração que não se trata de um processo estritamente contínuo, no qual uma fase segue a conclusão da fase anterior. O principal limite do modelo para a presente pesquisa é a separação estanque entre as fases, dado que as etapas se interpenetram (SABATIER e JENKINS-SMITH, 1999), conforme será detalhado posteriormente. Deve-se levar em consideração, então, que o modelo de ciclo será utilizado com finalidade ilustrativa, não havendo a completa separação entre as fases na prática.

---

<sup>38</sup> Informações sobre o programa “Cultura Ponto a Ponto” estão disponíveis em: <http://tvbrasil.org.br/culturapontoaponto/sobre/>, acesso em 09/04/2012.



#### 4.1. Mudança de ares

Conforme mencionado, o programa Cultura Viva surge em 2004, ano de mudanças no cenário político federal, dado que o PT assume a Presidência da República. A mudança de diretrizes governamentais proporcionada pela eleição do partido anteriormente em oposição ao governo foi a principal janela de oportunidade<sup>39</sup> para a formulação e implementação de políticas, em particular da política cultural, diferentes das políticas anteriores. Isto porque novos atores ascenderam aos papéis de formuladores de políticas públicas e interlocutores das comunidades epistêmicas, baseados em um projeto político distinto do até então vigente. Turino (2013) destaca alguns destes atores em depoimento:

O programa [Cultura Viva] teve alguém que pensou e implantou com uma determinação grande, em um cargo privilegiado de estado, secretário de ministro de estado, e com o respaldo de um ministro como o Gil e com o guarda-chuva simbólico do Lula, da sua primeira vitória que significou uma chacoalhada, o povo acreditar em si mesmo. Naquele momento era isso, então foi possível abrir uma janela (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

Dentre os empreendedores políticos<sup>40</sup> fundamentais para a formulação do programa Cultura Viva, destaca-se o papel de Célio Turino, que ao assumir a Secretaria de Ação Cultural, dentro do Ministério da Cultura, se inspirou em um modelo previamente implantado no município de Campinas, interior de São Paulo (TURINO, 2009). Além deste, merecem destaque ainda o então Ministro da Cultura, Gilberto Gil, grande incentivador do programa, e demais atores que fortaleceram o programa dentro do ministério<sup>41</sup>.

Entretanto, o momento político de transição governamental não pode ser encarado como o único motivo para a formulação do programa. A falta de recursos disponíveis para o desenvolvimento de políticas culturais foi um fator que, mesmo contraditoriamente, favoreceu a implementação do programa Cultura Viva. Na condição de formulador, Célio Turino (2009), destaca a potencialidade do programa de se alastrar por todo país, utilizando-se das

---

<sup>39</sup> Segundo Kingdon (2003), a formação da agenda de Políticas Públicas é o resultado da junção de três fluxos, sendo eles problemas, soluções e dinâmica política, em uma janela de oportunidade que permita a confluência destes fluxos. Sendo o problema reconhecido pelo governo, e a existência de uma solução previamente testada e dinâmica política favorável (explicados posteriormente), foi possível criar esta janela para criação do programa Cultura Viva.

<sup>40</sup> Kingdon (2003) descreve os empreendedores de política como pessoas em posições formais ou informais, tanto dentro quanto fora do governo, dispostas a investir seus recursos — tempo, energia, reputação e dinheiro — para obter seus objetivos (KINGDON, 2003).

<sup>41</sup> Institucionalmente vale o destaque para Juca Ferreira, secretário-executivo que veio a substituir Gilberto Gil enquanto ministro, e TT Catalão, que substituiu Turino na então Secretaria de Cidadania Cultural. Ambos continuaram a proposta do programa após a saída de seus formuladores.

estruturas das organizações culturais, tendo como contrapartida baixo investimento por parte do governo para incentivar novas ações, e assim incrementar (e muitas vezes legitimar) o que já vinha sendo realizado. A potencialidade existente no âmbito local é traduzida pelo seu idealizador no seguinte depoimento:

Pela minha experiência eu tinha muita segurança que a gente ia encontrar a riqueza e a potência, índios fazendo cinema, meninos fazendo teatro, jovens da favela fazendo hip-hop, então tinha plena segurança que havia ações, precisaria apenas potencializar, com autonomia e protagonismo. Tanto faz, pode ser um ponto de hip hop, um ponto de gênero, de universitários com dança experimental, cultura digital, enfim. Injetamos autonomia, expressada pelo fato do ponto de cultura fazer o projeto. Geralmente o governo fala o que tem que ser feito, e aqui é o inverso, o governo disponibiliza um recurso e pergunta: “o que você faria com ele”? Essa é a inversão. Lógica de dentro pra fora. O próprio ponto diz como vai usar o recurso, e isso fomenta o protagonismo (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

Como é possível perceber pelo depoimento, o programa Cultura Viva surge da identificação da riqueza da cultura local, e do reconhecimento de sua potência.

#### **4.2. Como surgem as ideias**

O programa Cultura Viva tem suas raízes em anseios e propostas anteriores. A proposta de dinamização da cultura local já estava presente no cenário brasileiro há décadas, dado que este foi um dos elementos centrais das demandas de movimentos sociais (CALABRE, 2009). Foi ainda um elemento central na trajetória de seu formulador, Célio Turino, que trabalhou durante a efervescência da preocupação com o local, nas décadas de 1970 e 1980 (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013). Turino trabalhou em feiras de arte, cineclubes, ações em favelas, entre outras ações, e ao longo de sua experiência reparou na força que há na cultura local, conforme demonstra seu relato:

Fui percebendo a potência do povo – das pessoas. O programa nasce do entendimento que as pessoas fazem cultura, e isso não significa que é simplesmente deixar fazer, há uma série de interferências, como o próprio mercado, que direciona gostos e desejos, assim como o estado, que interfere. Pela minha experiência prática percebo esse processo de crescimento, mas que só é eficiente se é feito de dentro pra fora, incentivar na potência e não na carência (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

A identificação da potência da cultura local levou Célio Turino a testar o “modelo” de pontos de cultura, pela primeira vez, em Campinas, município do estado de São Paulo,

quando foi secretário de cultura. Esta experiência, entretanto, não teve continuidade devido a três motivos principais: a confiança de que o programa permaneceria mesmo depois de sua gestão; a perda do nome do programa, já usado em outra gestão; e a ausência de elementos que garantissem a continuidade do programa. Segundo o próprio Turino:

A experiência de Campinas é ponto de cultura, e ficou apenas naquela gestão. Depois que fui secretário de cultura de Campinas [1990 a 1992], houve três pontos que me fizeram pensar. O primeiro foi que cometi um grande erro: [o nome] ponto de cultura já tinha sido usado no governo anterior. Com a mudança de governo, para trocar a marca, passaram de ponto de cultura para casa de cultura, e isso fez com que o programa perdesse seu significado. Segundo aspecto: o trabalho ganhou capa da *Veja*: “explosão nos palcos de Campinas”. *O Brasil estava em decadência geral, e Campinas estava se destacando como contraponto*: o pessoal se perguntava o que estava acontecendo ali. Tinha programação de teatro, casa de cultura, filas, etc. e eu me lembro que uma moça da *Veja* me entrevistou e uma das perguntas dela era sobre o fim do governo, se eu não tinha receita que a coisa se perdesse, e eu disse que não, que a coisa era tão forte que não se perderia, e eu disse que era irreversível. Arrogância de jovem. Mudou o governo, e as coisas não foram tão irreversíveis assim. [O terceiro ponto foi que] uma dessas casas de cultura permaneceu. *Depois fui ver porque uma tinha se mantido e outras não: exatamente pelas características que baseiam o Cultura Viva: articulação em rede, vínculos comunitários, e protagonismo e autonomia* (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

A experiência de Campinas, mesmo não tendo continuidade, serviu como laboratório para destacar que articulação em rede, vínculos comunitários e protagonismo e autonomia foram elementos que favoreceram a continuidade da (única) experiência bem sucedida. Tais elementos, conforme mencionado anteriormente, são as bases do programa Cultura Viva.

Anos após a experiência de Campinas, Gilberto Gil e sua equipe, ao assumir o MinC, formulam um programa de abrangência nacional chamado “Refavela”, com o objetivo de apoiar iniciativas culturais nas periferias das grandes cidades e no interior do Brasil, e para tanto criam a portaria nº 515 de 2003 (SARTOR, 2011:100). O apoio dado às iniciativas culturais seria dado por meio das Bases de Apoio à Cultura (BACs), que buscavam reunir modelos de centros e casas de cultura espalhados pelo país, a critério dos governos que os implantariam. No modelo das BACs, o Estado disponibiliza um espaço ou equipamento cultural para uso de uma determinada comunidade, para que esta desenvolva um determinado tema cultural (dança, teatro, etc.), seja em ação conjunta com a sociedade, ou a pura ação governamental definindo temática, programação, ou seja, o governo como tomador de decisões (TURINO, 2009; ROCHA, 2010).

Mesmo com a publicação da portaria nº 515/2003, o programa “Refavela” não foi efetivado, em razão do deslocamento das prioridades assumidas pelo MinC: passou-se a

valorizar ações, mais do que equipamentos (SARTOR, 2011). Como relata seu idealizador, o programa Cultura Viva surge para substituir o modelo das BACs:

O minC [antes da gestão Gil] queria BACs, que eram focados na instalação física, e eu não concordava com isso. Uma alternativa rápida encontrada foi o programa Cultura Viva. As pessoas costumam associar cultura a distinção, e exatamente por ter uma trajetória diferenciada eu tinha tanta segurança de saber que uma alternativa como essa teria eco. E foi assim (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

Conforme demonstra Rocha (2010), o modelo das BACs foi então repensado e adaptado, transferindo o foco dos equipamentos físicos para os processos existentes, ou em outras palavras, para os “equipamentos humanos”, por meio do incentivo para que grupos culturais deslocados do “mercado”<sup>42</sup> pudessem desenvolver suas ações na comunidade de entorno. O programa surge então em contexto de concentração regional e restrição de recursos, mas busca incentivar ações culturais, mais do que “remediar” carências existentes.

Nas palavras de seu formulador, “o programa trabalha com a lógica de incentivar as potências existentes, e não reparar carências” (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013). Isto porque não se trata de suprir necessidades, e sim de incentivar ações que já eram realizadas, e se ampliam por meio do programa. O protagonismo dos agentes culturais, então, surge com maior força na proposta formulada por Célio Turino. Esse programa vai além da garantia de equipamentos, ao potencializar o que já existe em termos de ação cultural dentro de uma comunidade, transformando em última instância os que são negligenciados pela política cultural em sujeitos da ação cultural.

Como dito anteriormente e de acordo com a descrição normativa do programa Cultura Viva, este parte dos conceitos de protagonismo e na gestão compartilhada, na busca da democracia cultural (MINC, 2010; TURINO, 2009), ao permitir que as próprias comunidades desenvolvam e apresentem a sua cultura, nas palavras de Célio Turino: “não dizendo o que as comunidades querem, mas perguntando como o querem” (TURINO, 2009: 63).

O princípio de gestão compartilhada utilizado pelo programa engloba a gestão que mescla diferentes atores, tanto governamentais (união, estados e municípios), que financiam e acompanham a realização das ações, quanto a sociedade civil, que implementa as ações. A gestão compartilhada é parte da rede de pontos de cultura, vale destacar, pois muitos atores da

---

<sup>42</sup> Entende-se por grupos culturais “deslocados do mercado” aqueles que não possuem aporte administrativo suficiente para submeter projetos para linhas de financiamento que exigem muitos procedimentos técnicos, e, portanto não conseguem acessar esses meios, ou mesmo grupos que trabalhem linguagens artísticas negligenciadas e marginalizadas.

rede estão na gestão compartilhada, mas a recíproca não é verdadeira, já que a rede engloba também organizações que não são pontos de cultura, percepção esta compartilhada pelos gestores de pontos de cultura, e representada na fala a seguir:

Gestão compartilhada é uma coisa objetiva, que é o gerenciamento de um contrato, agora a rede ampla inclui inclusive pontos que não tem convênio, outros tipos de convênio. A rede inclui todo mundo, que já foi, que tá querendo ser. A rede é todos os convênios juntos, mais que não tem convênio (Depoimento do Gestor 04, em entrevista concedida em 24/01/2013).

Comparando os dois modelos, por um lado, tem-se as BACs e os equipamentos físicos que essas oferecem, e, por outro lado, o programa Cultura Viva e os equipamentos humanos e físicos proporcionados pelos pontos de cultura, que se articulam em rede, e de acordo com o proposto pela própria comunidade, a partir de ações culturais já realizadas.

### **4.3. Dinâmica política**

Ainda que haja o reconhecimento de um problema como tema governamental e a existência de soluções plausíveis para seu enfrentamento, a elevação deste à agenda governamental ainda depende da dinâmica política no qual está inserido (CAPELLA, 2007). Isto porque o campo das políticas públicas é permeado por diversos interesses, muitas vezes conflitantes, e a disputa entre diferentes posições políticas acaba influenciando a tomada de decisão sobre um problema.

Difícilmente serão direcionados esforços para a solução do problema identificado se não houver interesse político e atores dispostos a enfrentar tal problema. Se o problema for identificado e reconhecido como algo a ser tratado pelo poder público, pode haver ainda influência de grupos de pressão para que o problema seja reconhecido politicamente, e influência da mudança administrativa, já que a troca de gestão permite uma abertura para a solução de "novos" problemas.

A posse de Gilberto Gil como Ministro da Cultura, na mudança de governo, foi crucial para a implantação do programa Cultura Viva, dado que os conceitos que baseiam os objetivos deste programa são os mesmos que o então ministro defendeu durante sua carreira política e também durante sua carreira artística. Nesse sentido, o MinC passou a balizar-se, segundo Turino (2009) pelos conceitos de produção simbólica, cidadania e economia, sendo os conceitos de produção simbólica<sup>43</sup> e cidadania as bases para a defesa da cultura enquanto

---

<sup>43</sup> Entende-se por produção simbólica, de acordo com a II Conferência Nacional de Cultura (CNC, 2009) comportamentos e signos formadores de uma produção impregnada de memória e conhecimento, identidade e

fator “antropológico”, ou seja, a defesa da cultura como aquela que permeia o cotidiano dos cidadãos.

Com a mudança ministerial, Turino (2009) aponta que o MinC passou a incentivar um leque mais amplo de ações culturais, mantendo as ações já reconhecidas pelas leis de incentivo e outras políticas culturais, e somando a estas, ações com menor (ou mesmo nenhum) apelo comercial, e neste sentido incentivando a cultura como um fator antropológico que deve ser reconhecido. Em outras palavras, além de linguagens clássicas, como música erudita, teatro, dança, o MinC passou a incentivar também ações de jongo, mamulengo, entre tantas outras linguagens exercidas por comunidades por todo o país, mas até então sem apoio governamental. Isso se deve, em parte, à eleição de um partido de esquerda, que abriu espaço na agenda política para programas “democratizantes”, e que passou a atender suas bases eleitorais. Isto porque a eleição de Lula foi apoiada por movimentos sociais, muitos destes militantes da cultura.

As bases eleitorais do partido de esquerda e as organizações culturais marginalizadas das políticas culturais, por sua vez, atuaram como grupos articulados de crítica ao modelo das BACs, dado que este modelo dependeria fortemente de equipamentos físicos, o que demandaria grandes recursos financeiros que não se refletiriam, necessariamente, na diversificação das ações (SARTOR, 2011). Essa crítica quanto à opção de investimento foi fator para a emergência de uma proposta diferente, com foco no fluxo cultural mais do que nos equipamentos que poderiam permitir esse fluxo (TURINO, 2009).

Kingdon (2003) aponta em seu trabalho a importância das comunidades políticas na difusão de ideias e busca de soluções para os problemas identificados, e sobretudo ao promover o *advocacy*<sup>44</sup> para determinadas políticas. Sabatier e Jenkins-Smith (1999), por sua vez, apontam como as políticas públicas são estruturadas em subsistemas constituídos pelo conjunto de atores individuais ou coletivos, de organizações públicas e privadas, que lidam com uma determinada área ou problema de ordem pública (SABATIER; JENKINS-SMITH, 1999, p. 119). Os movimentos sociais, neste sentido, atuaram como importantes comunidades políticas, que reivindicaram políticas mais abrangentes e maior acesso a equipamentos e recursos para o desenvolvimento de ações culturais. É o caso de organizações de grupos culturais específicos, como indígenas, negros, linguagem digital, e também de instituições

---

diversidade de mensagens. Esses componentes ultrapassam, portanto, o valor econômico, incluindo também o valor subjetivo inerente a uma ação cultural.

<sup>44</sup> Breláz e Alves (2011) apontam não haver uma definição clara, no Brasil, do que se entende por *advocacy*, sendo, portanto um conceito a ser construído. Entretanto apontam que *advocacy* envolve a identificação, adoção e promoção de uma causa, buscando moldar a percepção pública em favor dessa causa.

vinculadas a universidades e grandes produtoras culturais, que serviram como apoio para moldar a formulação da política cultural, e que se tornam pontos de cultura por meio do programa Cultura Viva, conforme será detalhado posteriormente.

#### **4.4. Implementação e execução do Programa**

Após ser inserido na agenda pública, o programa Cultura Viva começa a ser implementado, ainda no ano de 2004. A aceitação do modelo do programa Cultura Viva é o ponto de partida para o processo de implementação, que se inicia em 2004, por meio da Portaria Ministerial nº 156. A experiência de vida dos envolvidos e o momento político foram propícios para a que a formulação do programa Cultura Viva fosse brevemente implementado, conforme demonstrado seu idealizador:

O programa Cultura Viva teve seus conceitos, métodos e orçamentos escritos em duas noites. Ainda não tinha sido nomeado para o cargo no Ministério da Cultura. Nós fizemos o projeto, e entre elaboração do programa, com orçamento e meta, e o lançamento do primeiro edital foram 40 dias. Para ter o primeiro ponto de cultura funcionando na ponta foram cinco meses do momento da concepção, contando com decreto, tempo para inscrição do projeto, seleção, recurso, e todos os trâmites necessários (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

Como mencionado, o programa Cultura Viva se desenvolve por meio de ações executadas por organizações culturais. A implementação, enquanto ação governamental, ocorre quando são lançados os editais para seleção de pontos de cultura, e estes são selecionados. Após a seleção dos pontos de cultura e repasse das parcelas do recurso, os projetos passam a ser executados pelas organizações culturais, cabendo ao órgão governamental (ministério ou secretaria) o acompanhamento dos projetos<sup>45</sup>.

Ao longo da execução do programa foram feitas alterações e adaptações, conforme será aqui detalhado, e conseqüentemente, algumas ações foram sendo criadas, enquanto outras foram extintas. A fim de ilustrar essas mudanças, a execução do programa foi dividida em três fases que, acredita-se, demonstram as principais alterações e adaptações ocorridas. Vale destacar que a divisão não é estanque, dado que as fases se intercalam e sobrepõem.

---

<sup>45</sup> De acordo com as respostas concedidas pelas organizações ao *survey*, o acompanhamento é feito por meio de: relatório parcial e final das ações; Instruções via *email*; Ofícios; Encontros de pontos e pontos de cultura (Teias); Visitas do da Secretaria de Cultura; Apoio da Secretaria de Cultura do Município; Reuniões; e Prestação de contas.

#### 4.4.1. Primeira fase do programa

A partir da portaria nº 156/2004 é lançado o primeiro edital de seleção para pontos de cultura, vinculados diretamente ao MinC, e inicia-se o que será aqui considerada como a **primeira fase do programa**, com a seleção de projetos para pontos de cultura em 2005. Os pontos de cultura são a ação prioritária do programa Cultura Viva, já que são eles que realizam as ações e se articulam em rede. As ações são estabelecidas nos planos de trabalho submetidos pelas organizações culturais aos editais de seleção. Uma vez selecionadas, as organizações culturais passam a ser reconhecidas como pontos de cultura, e executam seu plano de trabalho, apoiadas financeira e institucionalmente pelo MinC, por meio da SCDC (MINC, 2012).

Após ter sido proposto por um membro interno ao governo, no caso o então secretário de Ação Cultural, o programa Cultura Viva foi apoiado por organizações culturais, que encontraram em seu escopo a oportunidade de financiar projetos culturais diferentes dos projetos comumente financiados com recursos públicos, e se dedicaram a ampliar e divulgar suas ações, em fóruns (presenciais ou virtuais) e encontros (BRANT, 2009; SILVA e ARAÚJO, 2010; SILVA *et al*, 2011). Este movimento animou diversas redes culturais ao redor do país, e deu início à rede de pontos de cultura.

Além dos pontos de cultura, outra importante ação criada nessa primeira fase foi o pontão de cultura, cujo objetivo é “articular os pontos de cultura de suas áreas de especialização, auxiliando na capacitação desses pontos de cultura e na difusão do conhecimento por eles produzido” (MINC, 2012). Os pontões de cultura estruturam, portanto as redes de pontos de cultura, e atuam como apoio para as organizações que passam a integrar o campo organizacional da cultura. Como apontam Barbosa, Medeiros e Lyra (2011), as ações dos pontões de cultura se voltam, prioritariamente, para o desenvolvimento de atividades estratégicas para os pontos de cultura, como reconhecer e destacar os saberes tradicionais, estimular o uso de ferramentas e linguagens multimídias para viabilizar a instrumentalização dos pontos de cultura e a interação virtual entre eles; além de aproximar o ensino formal de outras formas de saber (BARBOSA et al, 2011).

Outras ações complementam o programa Cultura Viva, servindo como apoio para as ações dos pontos e pontões de cultura, ou incentivando linguagens artísticas específicas, dentro do universo de linguagens do programa.

O quadro I descreve uma tipologia das ações que constituem e constituíram o programa ao longo do tempo. Essa tipologia foi construída a partir de três fontes de dados



principais: uma definição inicial feita pela avaliação realizada pelo IPEA (SILVA e ARAUJO, 2010: 39-43), a definição trazida pelo PL nº 757/2011 (BRASIL, 2011). A construção a partir de diferentes fontes torna-se necessária, pois o programa se modificou ao longo de sua implementação, conforme detalhado posteriormente, tornando as informações dispersas e desatualizadas.

<b>Ação</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Forma de transferência de recursos</b>	<b>Parceiros</b>
<b><i>Pontos de Cultura (também chamados Pontos diretos)</i></b>	Desenvolver as ações propostas no plano de trabalho e articular (em rede) as demais ações do Programa Cultura Viva	Convênio (transferência voluntária) para o repasse de recursos entre MinC e organizações culturais. Cada ponto recebe R\$ 60 mil/ano, divididos em parcelas semestrais e renováveis por três anos	-
<b><i>Pontos de Rede</i></b>	Integrar a rede de pontos de cultura atuando em diferentes níveis – municipal e estadual, tendo os mesmos objetivos dos pontos de cultura	A princípio a mesma forma que os pontos de cultura, mas cada município, estado ou fundação cultural pode adaptar os editais de seleção e, conseqüentemente, os convênios firmados	Secretarias de cultura (e correlatas) dos níveis municipal e estadual, e fundações culturais, em parceria com o MinC
<b><i>Pontões de Cultura</i></b>	Articular os pontos de cultura de suas áreas de especialização, auxiliando na capacitação desses pontos de cultura e na difusão do conhecimento por eles produzido.	Os pontões são constituídos de, no mínimo, dez pontos de cultura, geridos em consórcio e que recebem recursos até R\$ 500 mil/ano para o desenvolvimento de programação integrada, aquisição de equipamentos e adequação de instalações físicas	Seu financiamento se dá por meio de parcerias com empresas públicas, privadas e governos locais
<b><i>Pontinhos de Cultura</i></b>	Mobilizar, sensibilizar e desenvolver conjuntamente com instituições públicas e entidades sem fins lucrativos a elaboração de atividades para a implementação e difusão dos direitos da criança e do adolescente, principalmente no que tange do direito de brincar enquanto patrimônio cultural	Valor transferido na condição de (até 300) prêmios no valor de R\$ 30 mil cada, a entidades sem fins lucrativos e instituições governamentais que atuem na(s) área(s) sócio-cultural-artístico-educacionais referentes à Crianças e Adolescentes. Realizado em 2010	MinC (por meio da Secretaria da Cidadania Cultural e da Secretaria de Articulação Institucional do Programa Mais Cultura)
<b><i>Ação Cultural Digital</i></b>	Interligar as ações locais e promover a troca de experiências dos pontos, bem como a comunicação entre eles a partir da tecnologia digital, possibilitando a circulação da sua produção textual e audiovisual.	20% dos recursos de convênio dos pontos de cultura são destinados para a aquisição do <i>kit multimídia</i> , equipando a ação Cultura Digital	Sobretudo pontões de cultura de atuação digital

Ação	Objetivo	Forma de transferência de recursos	Parceiros
<i>Ação Griô</i>	Implementar uma política de valorização da tradição oral presente na cultura de muitas comunidades brasileiras, mantida por “contadores de histórias. Estimular e sistematizar o vínculo entre educadores e a comunidade, bem como a dinâmica de fortalecimento da identidade local.	A ação prevê a distribuição de bolsas de trabalho aos mestres griôs e seus aprendizes no valor de R\$ 350/mês, durante o período de um ano, para divulgarem e pesquisarem as tradições orais do país.	A origem desta ação foi um convênio com a instituição Grãos de Luz e Griô, de Lençóis (BA), que firmou parceria com o MinC
<i>Ação Escola Viva</i>	Integrar os pontos de cultura à escola a fim de colaborar com a construção de um conhecimento reflexivo e sensível por meio da cultura	Valor firmado em cada edital de chamamento	Lançamento do edital conjunto entre o Ministério da Educação (MEC) e o MinC
<i>Ação Agente Cultura Viva</i>	Articular cultura e educação em processos de formação	Recursos financeiros e referenciais normativos do programa Primeiro Emprego. Esta ação foi encerrada no ano de 2007.	Realizada em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)

#### Quadro I: Tipologia do Programa Cultura Viva

Fonte: Silva e Araújo (2010:39-43) e Lei nº 757/2011 (BRASIL, 2011), adaptado e atualizado pela autora.

Além das ações já apresentadas, pontos e pontões de cultura, o programa traz ainda a ação de Pontinhos de Cultura, com foco na infância, e algumas ações complementares: Ação Cultura Digital, Ação Griô, Ação Escola Viva e Ação Agente Cultura Viva. As ações tidas complementares correspondem àquelas que podem se somar aos pontos e pontões existentes, mas também incentivam organizações culturais que não sejam pontos de cultura. Além das organizações culturais, as ações complementares também podem favorecer pessoas físicas, e linguagens artísticas específicas, como, por exemplo, cultura digital e educação.

Dentre as ações complementares destaca-se a Ação Griô, baseada na pedagogia griô, pela qual os mestres do saber transferem seus conhecimentos. Nesta ação, cada mestre, com idade mínima de 50 anos, recebe uma bolsa para incentivar sua tradição oral, seja a contação de histórias, sejam jogos e brinquedos lúdicos, levando a outros a história e a memória de determinada comunidade (SARTOR, 2011). Interessante notar que, paralelamente à aprovação da Lei Cultura Viva (PL nº 757/2011) há ainda a tramitação da Lei Griô (PL nº 1786/2011<sup>46</sup>).

Outra ação complementar que se destaca é a ação Agente Cultura Viva, executada entre 2005 e 2007 e voltada para a inclusão de jovens no mercado de trabalho, mas descontinuada devido a atrasos (que chegaram a um ano) na transferência de recursos, e ao

<sup>46</sup> Institui a Política Nacional Griô, para proteção e fomento à transmissão dos saberes e fazeres de tradição oral.

fato de transferir exclusivamente ao jovem a responsabilidade por obter emprego (SARTOR, 2011). O maior passivo dessa ação, entretanto foi o descrédito que trouxe ao programa Cultura Viva, já que os atrasos criaram tensão e conflito entre os envolvidos, desestimulando qualquer nova interação com o governo (VILUTIS, 2009; SARTOR, 2011).

Estas ações complementares têm grande potencial de interação e transversalidade, já que se comunicam e se articulam para o mesmo objetivo: tornar o acesso à cultura mais disseminado. Além das ações, o programa Cultura Viva utilizou-se do formato de prêmios para incentivar as ações realizadas, sendo que o recurso de cada prêmio é repassado à organização cultural selecionada em uma única parcela (SARTOR, 2011). Os prêmios são ocorrências únicas, portanto não se mantêm como ações estruturadas ao longo da implementação do programa<sup>47</sup>.

Com a implementação dos primeiros pontos de cultura, dos pontões, das ações complementares e de alguns dos prêmios, o programa Cultura Viva se desenvolve rapidamente, como é possível perceber pelo relato de Célio Turino:

O primeiro ponto de cultura foi conveniado cinco meses após a idealização do programa Cultura Viva. O programa foi muito rápido, em progressão geométrica. Em cinco meses tiveram o primeiro ponto [Novembro de 2004]. Viramos o ano [2005] com 72 pontos de cultura conveniados. Em janeiro [de 2005] anunciamos um novo edital. O primeiro teve 800 inscrições, selecionamos 260 e foi possível conveniar 210. O segundo foram 2500 inscrições, num prazo de 16 meses. O programa foi dando esses saltos. Os saltos refletem um conceito matemático de Arquimedes: “*dê-me um ponto de apoio e uma alavanca, e eu moverei o mundo*”. Assim vai fazendo as ações que vão interferindo e compondo o programa Cultura Viva (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

Os primeiros meses do programa Cultura Viva apontam para um crescimento exponencial, fomentado inclusive pelas redes formadas. Esse crescimento reflete a aceitação que o programa Cultura Viva obteve entre as organizações culturais, e como a rede foi se estruturando. Como é possível perceber pela falta do seu idealizador, os resultados iniciais do programa foram surpreendentes mesmo para os gestores envolvidos:

---

<sup>47</sup> Sartor (2011) lista os prêmios concedidos pelo programa Cultura Viva: (1) Prêmio Cultura e Saúde; (2) Prêmio Interações Estéticas/Residências Artísticas em Pontos de Cultura; (3) Bolsas de Intercâmbio Cultura Ponto a Ponto; (4) Prêmio Ludicidade/Pontinhos de Cultura; (5) Prêmio Asas do Programa Cultura Viva; (6) Concurso Pontos de Leitura; (7) Prêmio Tuxáua Cultura Viva; (8) Prêmio Pontos de Valor: SCC/MinC e Pnud; (9) Bolsa Agente Cultura Viva; (10) Prêmio Estórias de Pontos de Cultura; (11) Bolsa Agente Escola Viva; (12) Prêmio Areté: apoio a pequenos eventos culturais; (13) Prêmios Pontos de Mídia Livre; (14) Prêmio Economia Viva; (15) Cultura Digital: Esporos de Pesquisa e experimentação; (16) Prêmio Cultural Loucos pela Diversidade; (17) Programa de Apoio à Cultura: Extensão Universitária/PROEXT Cultura.

Se chegou a mensurar na primeira pesquisa do IPEA [2009] que cada ponto de cultura em média envolve 11 trabalhadores, 50% voluntários, e 50% com alguma forma de remuneração, ganhando 500 reais cada. Chegamos ao número de 8,5 milhões de pessoas envolvidas e 30 mil pessoas trabalhando com cultura. O programa chegou, isso é real. Foi uma surpresa muito grande, com tão poucas condições um programa em tão pouco tempo ter um resultado como esse (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

Esse fôlego inicial inseriu o programa Cultura Viva como política cultural, ao mesmo tempo que surgiram os primeiros impactos políticos, dado que os pontos de cultura começaram a estabelecer novas relações de poder em seus municípios, financiados por um recurso federal que passa a impactar diretamente no local. O primeiro ponto de cultura conveniado é exemplo emblemático desta questão, como é possível perceber pelo depoimento de Turino:

O primeiro projeto selecionado [para se tornar ponto de cultura] foi em Arco Verde, interior de Pernambuco. Era uma estação de trem juntando jovens que estudavam em recife, sem-terras e índios. Imagina o impacto na cidade: muda as relações de poder estabelecidas. De repente um grupo esclarecido, com vínculo comunitário forte, teve acesso a câmera de vídeo, puderam realizar oficinas e fazer divulgação, de forma autônoma à prefeitura (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

Este conflito político foi marcante no programa Cultura Viva, já que se refletiu em outros municípios, chegando ao ponto de mobilizar secretários de estados e municípios a questionar a transferência de recurso, conforme narrado pelo idealizador do programa:

Em 2004, quando saiu o primeiro edital, houve uma reunião dos secretários de cultura estaduais com o Gilberto Gil para protestar. Eles afirmavam que era uma ingerência, que projetos que eles conheciam que eram muito bons, uma academia de letras que estava lá há cem anos, e não foram contemplados, enquanto outros que eles não consideravam nem que faziam cultura foram contemplados, como um quilombo, por exemplo. Ai o Gil me chamou, e de novo sua peculiaridade como gestor: Gil, naquele momento, com seu jeitinho, foi driblando as coisas (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

Dessa forma, a primeira fase do programa Cultura Viva é marcada pela aplicação dos conceitos norteadores e da construção das bases da rede de pontos de cultura, que tem um crescimento exponencial, mas gera conflitos políticos. Os conflitos gerados, somados ao esgotamento dos recursos, conforme melhor detalhado posteriormente, levam à criação de

editais estaduais e municipais, marcando o que será aqui considerada a segunda fase do programa, detalhada a seguir.

#### 4.4.2. Segunda fase do programa

A partir de 2007 estados e municípios começam a fazer convênios com o MinC, para selecionar os chamados “pontos de rede”, dando início às redes estaduais e municipais de pontos de cultura. Considera-se esta a **segunda fase do programa**, marcada pela parceria de estados e municípios com o MinC, que passam a dividir as responsabilidades financeiras e de gestão, lançar editais e articular pontos de cultura. Célio Turino relata o início das redes estaduais e municipais:

Em 2007 iniciamos as redes estaduais e redes com municípios grandes, na proporção de dois para um: a cada dois reais investidos pelo governo federal, um real do governo estadual ou municipal. Isso fez com que os governos também entrassem no programa. Alguns entraram por convicção, outros entraram porque não viam alternativa, porque começaram a ser muito pressionados. Alguns com menos vontade, outros com mais. Mas assim se fez, e se de forma ampla [disseminada pelo território nacional]. Por exemplo, uma das melhores redes que até hoje se manteve foi a rede de São Paulo, que é partido de outra bandeira (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

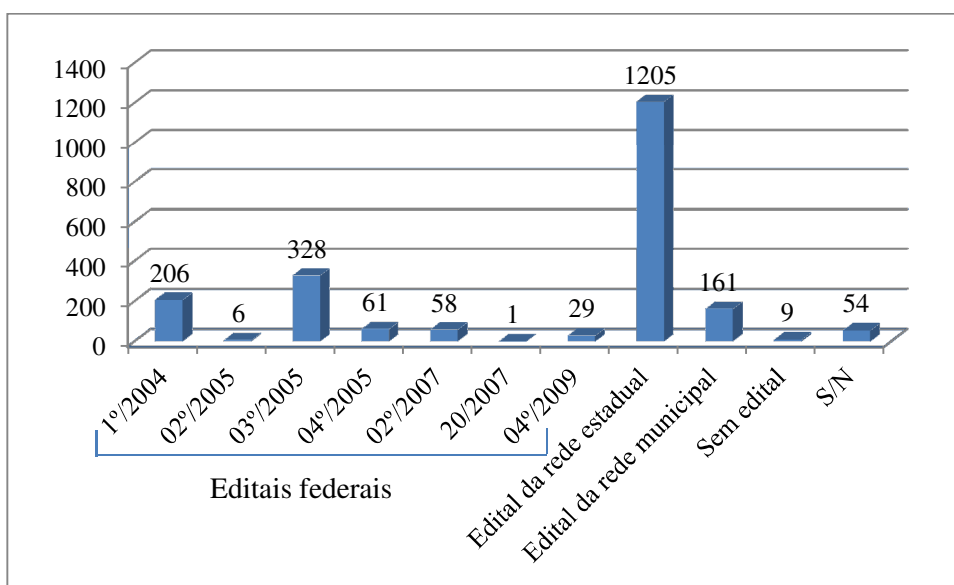
As relações estabelecidas entre os três níveis de governo (federal, estadual e municipal) são entendidas no programa como parte da gestão compartilhada (BARBOSA et al, 2011), detalhada por um gestor de ponto de cultura:

Gestão compartilhada é um método de gestão. É um sistema com convênios diretos com o federal, ou com o federal e estadual, ou com o federal e o municipal. Mesmo assim é uma política pública federal, então sempre que tem estado e município, tem também união. Toda vez que tiver uma decisão, que tiver que avaliar as coisas, planejamento, isso é compartilhado. Todo mundo que participa das redes participa das decisões. E isso é gestão compartilhada, que hoje se dá pela representação, mas pode ser de outro jeito (Depoimento do Gestor 04, em entrevista concedida em 24/01/2013).

A rede de pontos de cultura então se complexifica, pois um ponto de cultura passou a poder ser vinculado exclusivamente ao MinC (chamados pontos de cultura), ou ser vinculado a uma secretaria estadual de cultura e ao MinC, ou ainda a uma secretaria municipal de cultura e ao MinC (identificados como pontos de rede). Conforme será demonstrado, o número de pontos de cultura se amplia com a inserção de novos parceiros, marcando a segunda fase do programa como momento de ampliação e estruturação das novas redes que

foram criadas, no qual o órgão governamental “parceiro” (secretarias de cultura estaduais ou municipais) passa a executar também funções de pontão de cultura (SARTOR, 2011). Assim, os convênios estabelecidos entre as secretarias de cultura e os pontos são precedidos, por sua vez, por outro convênio firmado entre MinC e secretarias.

Durante a segunda fase do programa, fica claro que as redes estaduais e municipais são as responsáveis pela ampliação do programa Cultura Viva, conforme pode ser observado pelo número de pontos de cultura e pontos de redes implementados:



**Gráfico VI – Pontos de Cultura e pontos de rede implementados por edital.**

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da SCDC, disponibilizados via Lei de acesso à informação (SIC, 2012).

Os dados do gráfico VI estão organizados por quantidade de edital federal separados por ano, enquanto edital de rede estadual, edital de rede municipal e sem edital são valores agregados. Sobre os editais federais, os dados apontam um edital do MinC em 2004, três editais do MinC em 2005, dois editais do MinC em 2007 e um edital do MinC em 2009. A coluna “edital da rede estadual” agrega os pontos de rede selecionados por editais estaduais em todo país, no período de 2009 a 2011, e de maneira semelhante, a coluna “edital da rede municipal” agrega os pontos de rede selecionados por editais municipais em todo país, no período de 2009 a 2011.

Tais dados (gráfico VI) indicam a representatividade que as redes estaduais assumem na segunda fase do programa. Mesmo que sejam dados incompletos, dado que foram elaborados a partir da listagem oficial (ainda não concluída) de pontos de cultura,

disponibilizada por meio de pedido baseado na Lei de acesso à informação (SIC, 2012)<sup>48</sup>, são representativos de como o programa aprova centenas de organizações culturais em editais de 2004 e 2005, mas é por meio dos editais da rede estadual que ultrapassa mil organizações culturais selecionadas.

Os editais de 2004, 2005, 2007 e 2009 foram realizados diretamente com o MinC, sendo que sua soma ainda é inferior ao número de pontos de rede selecionados pelo edital de rede estadual. O número de pontos de rede estaduais é superior à soma de todos os editais, e quase quatro vezes maior que o número de pontos de cultura selecionados pelo terceiro edital de 2005, que selecionou o maior número de pontos diretos. Os dados disponibilizados (SIC, 2012) apontam ainda uma peculiaridade: nove pontos de cultura selecionados sem edital (pontos indígenas e pontos de bens<sup>49</sup>). Além destes, 54 pontos de cultura não estão especificados (S/N).

O MinC incentiva que os convênios com estados e municípios mantenham as características principais do programa Cultura Viva, como incentivo a ações já realizadas, tempo de duração dos convênios e público beneficiário. Por outro lado, os convênios estaduais e municipais podem guardar particularidades, como pesos diferentes para os critérios de seleção; favorecimento de determinadas regiões; limites de pontos de cultura por região; ou mesmo realizem convênios com pagamento na forma de prêmio.

Como exemplo de edital<sup>50</sup> que utiliza critérios de seleção que favorecem determinadas regiões, pode-se apontar alguns editais de pontos de rede (CEARÁ, 2007; AMAZONAS, 2008; ALAGOAS, 2008) que privilegiam organizações em territórios de cidadania; território de vulnerabilidade social; territórios de indígenas, quilombolas, artesanais ou assentamentos; áreas de abrangência do Fundo Estadual de Combate à Pobreza; semiárido ou sítio urbano.

Outros editais de pontos de rede (ACRE, 2008; AMAPÁ, 2008; BAHIA, 2008; GOIÁS, 2008; RONDÔNIA, 2008; SERGIPE, 2008; RORAIMA, 2009), são exemplos de editais estaduais que limitam a quantidade de pontos de cultura a serem selecionados por cada

---

<sup>48</sup> Nas palavras do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC, 2012): “É importante considerar que a SCDC está em período de sistematização dos dados de pontos, pontões e redes; portanto, a relação apresentada nas planilhas não detalha o total de pontos e pontões de cultura. Os motivos são: (1) Alguns estados e municípios estão em fase de lançamento de edital para conveniamento dos Pontos de Cultura. Ex.: Alagoas, Amazonas, Bahia, Maranhão, Rio de Janeiro, Roraima, Rio Grande do Sul, e (2) Alguns estados e municípios não atualizaram suas informações sobre a rede de pontos de cultura”.

<sup>49</sup> Pontos indígenas e pontos de bens foram editais pontuais, que por somarem apenas nove projetos, não foram considerados na tipologia proposta no Quadro I.

<sup>50</sup> Por se tratar de um processo dinâmico, nem todos os editais lançados foram encontrados, mas aqueles encontrados permitem exemplificar as características particulares dos editais estaduais.

região, de acordo com os Territórios de Identidade<sup>51</sup> estabelecidos. Há ainda editais de pontos de rede (MARANHÃO, 2008; RIO DE JANEIRO, 2008; PARÁ, 2008; PARAÍBA, 2008; PIAUÍ, 2008; MATO GROSSO, 2009) que dividem o estado em regiões, e limitam os pontos de cultura em cada uma destas regiões.

O edital de pontos de rede do Ceará (2007) também é exemplo de edital estadual que limita a quantidade de pontos de cultura de cada região, usando o aporte populacional como critério. Ou seja, municípios cearenses com até 40 mil habitantes podem ter até um ponto de cultura selecionado pelo edital; municípios com população entre 40.001 a 100.000 habitantes podem ter até três pontos de cultura; e municípios com população acima de 100.001 habitantes podem ter até cinco pontos de cultura. Já o edital de pontos de rede do Tocantins (2008) delimita um ponto de cultura por município.

Como particularidade, há ainda o pagamento de convênios na forma de prêmio, caso do edital de pontos de rede do estado de São Paulo, que será detalhado posteriormente (SÃO PAULO, 2009).

A pesquisa de Barbosa, Medeiros e Lyra (BARBOSA et al, 2011) analisa a atuação dos pontos de cultura em todo o país, e traz outras considerações sobre o funcionamento da gestão compartilhada. De acordo com a pesquisa, a inclusão de outros níveis de governo disseminou as ações pelo território nacional e aproximou os gestores públicos das secretarias aos pontos de rede, ao mesmo tempo que tornou as ações mais complexas, pois o convênio com redes estaduais representou uma “instância intermediária” pela qual os processos passam (BARBOSA et al, 2011). Por exemplo, um ponto de rede deve prestar contas para a secretaria estadual, que por sua vez presta contas para o MinC, sendo então duas instâncias de prestação de contas, enquanto pontos de cultura diretos prestam contas diretamente para o MinC.

Por todo o exposto, cria-se um mosaico de pontos de cultura que partilham alguns critérios técnicos (volume de recursos transferido, prazos, dentre outros aspectos), contam com algumas particularidades já demonstradas, e envolvem secretarias de governos distintos. Dados que alguns pontos de cultura são vinculados a secretarias de estados e municípios, estes conseqüentemente lidam com estruturas burocráticas distintas.

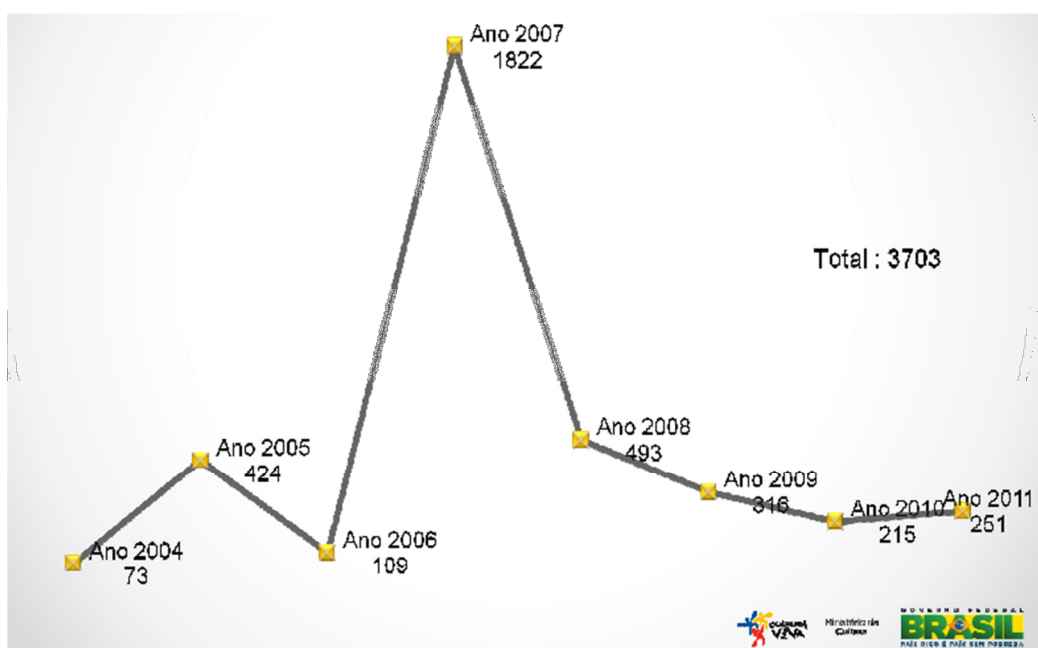
---

<sup>51</sup> Considera-se Território de Identidade na Lei Federal nº 12.354 de 2010 como o agrupamento identitário municipal formado de acordo com critérios sociais, culturais, econômicos e geográficos, e reconhecido pela sua população como o espaço historicamente construído ao qual pertence, com identidade que amplia as possibilidades de coesão social e territorial.



#### 4.4.3. Programa Cultura Viva em números

Os dados totais do programa variam, ao longo dos trabalhos publicados, sobretudo pelo processo de descentralização dos convênios para estados e municípios, o que pulverizou as informações. De qualquer forma, uma das fontes mais precisas sobre programa, como não poderia deixar de ser, é a SCDC, que aponta em apresentação de 2012 (ROLLEMBERG, 2012) 3.703 pontos de cultura até o ano de 2012.



**Gráfico VII – Pontos e pontões de cultura, por ano de implementação**

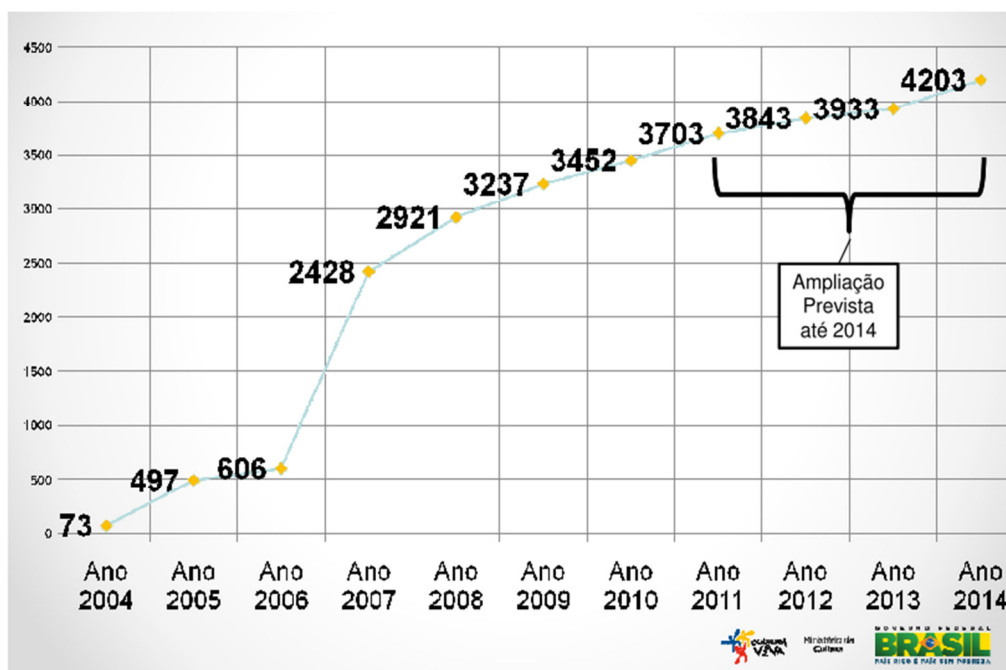
Fonte: Rollemberg (2012), disponibilizada via Lei de acesso à informação (SIC, 2012).

O gráfico VII demonstra a evolução do número de organizações incluídas no programa a cada ano, o que permite observar que houve um pico em 2007, com a inclusão de 1822 pontos, dentre eles os pontos de rede (estaduais e municipais). A partir de 2008 retorna-se a patamares mais baixos, com a inserção 493 organizações, 316 organizações em 2009, 215 organizações em 2010, e 251 em 2011.

Vale pontuar que o crescimento da rede de pontos de cultura não reflete crescimento da equipe técnica que coordena o programa no MinC, restrita a poucas dezenas de pessoas responsáveis pelos milhares de pontos de cultura que se acumulam.

Uma informação interessante trazida pelo gráfico VIII é que o programa tem previsão de expansão de ao menos novos 500 pontos de cultura entre os anos de 2012 e 2014 (aumento de aproximadamente 13%), sendo que essa previsão desconsidera os pontos de redes

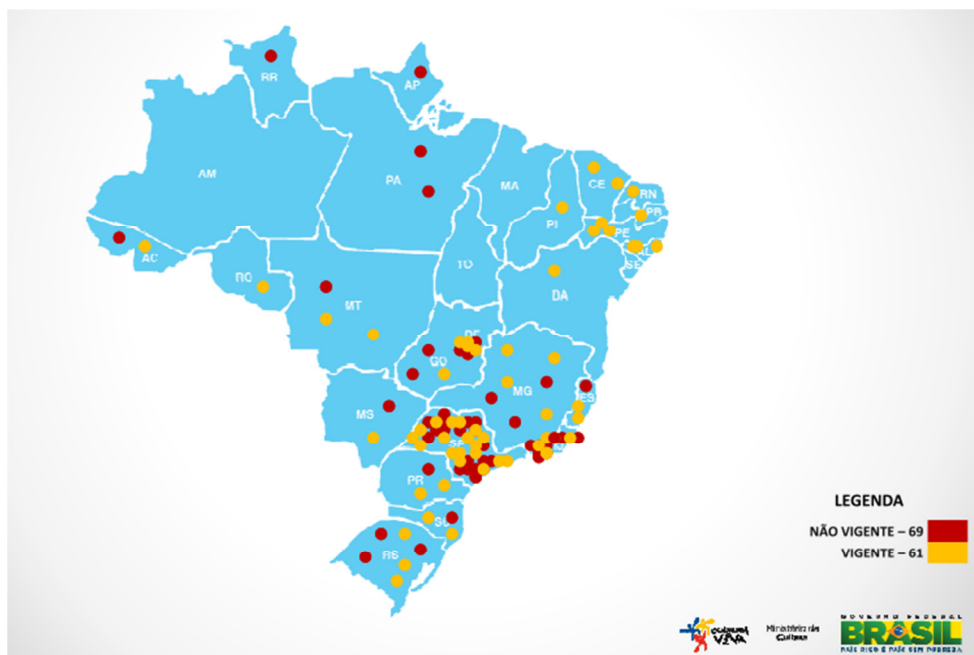
municipais e estaduais, já que estes dependem de decisões das respectivas gestões. A evolução da quantidade de pontos e pontões de cultura ao longo da implementação do programa pode ser observada pelo gráfico VIII:



**Gráfico VIII – Evolução na quantidade de pontos e pontões de cultura, por ano**

Fonte: Rollemberg (2012), disponibilizada via Lei de acesso à informação (SIC, 2012).

O gráfico VIII aponta como o programa vem avançando desde sua primeira fase, de forma agregada, mas ainda é um número relativamente pequeno em relação a outros projetos. Isto porque, como pode ser observado no gráfico V (página 38), desde 2005, são realizados no Brasil mais de cinco mil convênios por ano, enquanto os convênios para pontos de cultura chegam a pouco mais de três mil, quando somados os anos. Mesmo que numericamente seja um número de projetos menos expressivo, é na distribuição geográfica que o programa traz novos contornos:



**Figura I – Mapa da quantidade e localização dos pontões de cultura**

Fonte: Rollemberg (2012), disponibilizada via Lei de acesso à informação (SIC, 2012).

A figura I destaca os pontões de cultura vigentes e não vigentes, isto é, conveniados e com convênios encerrados, respectivamente. Pelas informações da Figura I, é possível inferir que há mais pontões de cultura vigentes na região nordeste do país, mais pontões de cultura não vigentes na região norte, e mescla de pontões de cultura vigentes e não vigentes nas demais regiões. O convênio com pontões de cultura tem uma duração menor do que os convênios com pontos de cultura e pontos de rede, e dessa forma os convênios são encerrados de forma mais rápida, portanto deixam de ser vigentes. Uma vez que ser pontão de cultura, além de um incentivo, é um reconhecimento, as organizações culturais, em princípio, mantêm seu papel como pontão de cultura, mesmo que não haja transferência de recursos, ou seja, mesmo que o convênio não esteja vigente, o que torna o quadro mais relevante.

Complementando as informações da figura I, dos 3.703 pontos de cultura, cerca de 70% são convênios vigentes em 2012, em diferentes etapas: ajustes, edital, seleção, assistência, prestação de contas, monitoramento, fiscalização, entre outras etapas. A rede de pontos de cultura considera inclusive aquelas organizações que não estão mais conveniadas, mas continuam se identificando como pontos de cultura, portanto é necessária, a fim de análise, a distinção entre pontos de cultura vigentes e não vigentes.

Ao analisar a localização dos pontões de cultura, é possível perceber pela Figura I que os estados das regiões nordeste, sul e centro-oeste possuem uma distribuição de pontões de cultura que contrasta com a distribuição realizada pelo modelo de mecenato (gráficos III e V, páginas 36 e 38, respectivamente).

Isto porque os dados do mecenato demonstram que aproximadamente 43% e 34% dos recursos são concentrados em São Paulo e Rio de Janeiro, respectivamente, no primeiro governo FHC, somando 77% de recursos concentrados apenas nestes dois estados. Segundo o gráfico III (página 36), aproximadamente 85% dos recursos estão concentrados na região Sudeste durante os governos FHC e o primeiro governo Lula, tendo pequena redução nas porcentagens destinadas a São Paulo e Rio de Janeiro no primeiro governo Lula.

Uma vez que pontões de cultura agregam redes de pontos de cultura e, com isso, desconcentram os projetos financiados, pode-se inferir que o programa Cultura Viva incentiva redes culturais nestas regiões, em contraposição à (falta de) distribuição do modelo de mecenato, com mais de 80% dos recursos concentrados em apenas uma região. Mesmo assim ainda há concentração no Sudeste, o que reforça a importância da escolha do estado de São Paulo como recorte de análise.

O gráfico III (página 36) demonstra a concentração regional do mecenato na região sudeste, sobretudo nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, até o ano de 2004, portanto anterior à implementação do programa Cultura Viva. Após a implementação do programa Cultura Viva é possível apontar algumas semelhanças e diferenças com o modelo de mecenato: permanece a concentração em São Paulo e Rio de Janeiro, sobretudo quando se trata de pontões não vigentes, ou seja, com convênio encerrado. Por outro lado, a região nordeste, com destaque para Ceará e Pernambuco, e a região sul também apontam grande número de pontões de cultura, sobretudo aqueles ainda vigentes em 2012.



**Figura II – Mapa do total de pontos e pontões de cultura vigentes em 2012, por unidade da federação**

Fonte: Rollemberg (2012), disponibilizada via Lei de acesso à informação (SIC, 2012).

A relação numérica, demonstrada na figura II revela como a distribuição entre os estados em 2012 é maior do que aquela ocorrida no mecenato (gráficos III e V), dado que não há grande discrepância entre os números, conforme explicitado na Tabela I.

**Tabela I – Total de pontos e pontões de cultura vigentes em 2012, por unidade da federação**

Estado	Ponto	Pontão	Total	% Pontos	% Pontões
AC	20	1	21	0,75	1,82
AL	73	3	76	2,72	5,45
AM	40	-	40	1,49	-
AP	15	-	15	0,56	-
BA	305	1	306	11,36	1,82
CE	206	2	208	7,68	3,64
DF	23	4	27	0,86	7,27
ES	25	2	27	0,93	3,64
GO	74	1	75	2,76	1,82
MA	62	-	62	2,31	-
MG	139	4	143	5,18	7,27
MS	47	1	48	1,75	1,82
MT	41	2	43	1,53	3,64

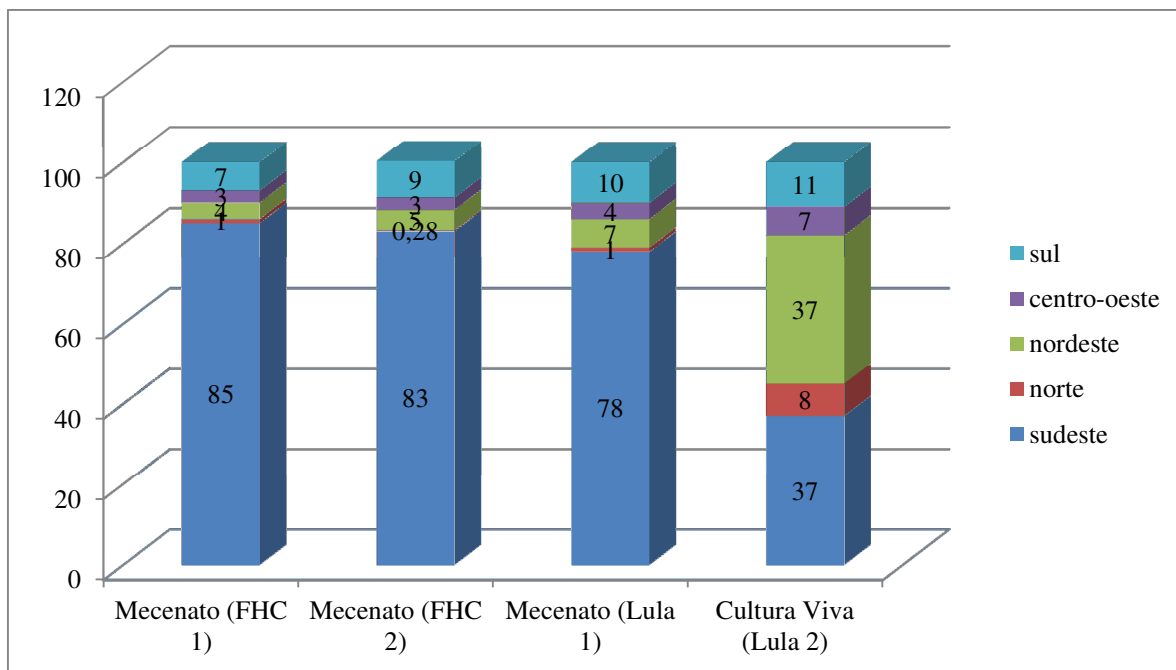
Estado	Ponto	Pontão	Total	% Pontos	% Pontões
PA	61	-	61	2,27	-
PB	53	1	54	1,97	1,82
PE	123	1	124	4,58	1,82
PI	100	1	101	3,73	1,82
RJ	285	6	291	10,62	10,91
RN	54	1	55	2,01	1,82
RO	31	1	32	1,15	1,82
RR	15	-	15	0,56	-
RS	227	3	230	8,46	5,45
SC	74	2	76	2,76	3,64
SE	30	-	30	1,12	-
SP	526	18	544	19,60	32,73
TO	35	-	35	1,30	-
<b>TOTAL</b>	<b>2684</b>	<b>55</b>	<b>2739</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados de Rollemberg (2012), disponibilizada via Lei de acesso à informação (SIC, 2012).

Observação: A Tabela 1 foi feita a partir dos dados da figura II, dados estes da SCDC, disponibilizados via Lei de acesso à informação (2012). A mesma fonte de dados indica que há 3.703 pontos e pontões de cultura, sendo que a soma de pontos e pontões de cultura é de 2.739. Outras discrepâncias de informação permeiam a memória do programa Cultura Viva.

A Tabela I aponta o total de pontos e pontões de cultura, por estado. São Paulo concentra o maior número de pontos e pontões de cultura, com aproximadamente 20% do total de pontos de cultura do país, valor que não se aproxima da concentração de mais de 40% dos recursos da cultura durante os governos FHC, mas mantém o destaque para a região sudeste (gráficos III e V, páginas 36 e 38, respectivamente). Neste mesmo sentido, é possível perceber, analisando as porcentagens, que Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Ceará e Bahia têm destaque, sobretudo em relação ao número de pontos de cultura. Por serem números absolutos, permitem considerar que há certa distribuição regional.

Os recursos movidos pelo mecenato e pelo programa Cultura Viva são de data, fonte de recursos e volume bastante distintos, e não implicam correlação direta. Apesar de não haver a correlação direta, é interessante observar como a distribuição regional é distinta nos dois modelos, ao observar a proporção de recursos para cada região do país. É o que se pode observar no gráfico IX, elaborado mesclando os dados apresentados no gráfico III (página 36) e os dados apresentados na tabela 1.



**Gráfico IX – Distribuição de projetos no mecenato e no programa Cultura Viva**

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados de Siafi/Sidor/Ipea/Minc (SILVA, 2004), e nos dados de Rollemberg (2012), disponibilizada via Lei de acesso à informação (SIC, 2012).

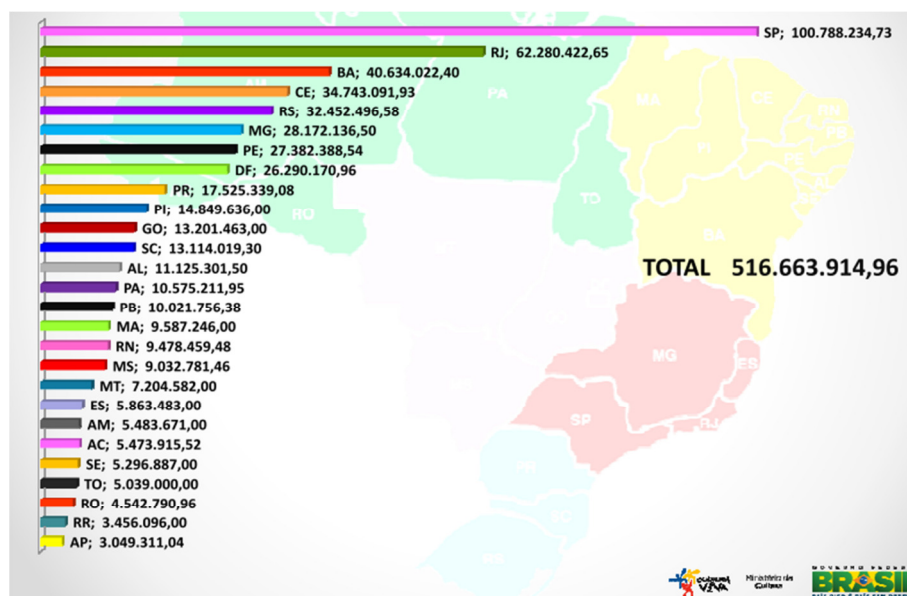
A soma dos pontos de cultura dos estados do nordeste chega a aproximadamente 37% da quantidade de pontos de cultura do país, conforme apontado na coluna “Cultura Viva” do gráfico IX, enquanto a concentração de recursos foi de 7,12% no primeiro governo FHC, 7,55% no segundo governo FHC, e 18,31% no primeiro governo Lula. Já a região sudeste, que antes contava com quase metade dos recursos de todo o país conta com aproximadamente 36,5% da quantidade de pontos de cultura do país. A região centro-oeste conta com 7% de pontos de cultura, frente a média de 3% nos governos FHC e Lula, e a região sul conta com 11% de pontos de cultura, frente a 7% de recursos no primeiro governo FHC, 9,5% no segundo governo FHC, e 10,8% no primeiro governo Lula. Outra região com destaque foi a região norte, com 8% de pontos de cultura, enquanto detinha apenas 1% de recursos no primeiro governo FHC, 0,28% no segundo governo FHC, e 1,2% no primeiro governo Lula.

A comparação com número de habitantes de cada estado, por sua vez, será demonstrada no gráfico XI (página 81), a seguir, e torna esta distribuição regional mais clara.

Em média o país apresenta 103 pontos e 2 pontões por estado, sendo que a variação maior se dá entre número de pontos, indo desde o máximo de 526 pontos em São Paulo ao mínimo de 15 pontos de cultura tanto no Amapá quanto em Roraima. Já a variação entre

pontões é bem menor, tendo o máximo de 18 pontões também em São Paulo, um (01) pontão em nove estados, e nenhum pontão em sete estados.

Segundo esses dados, vale destacar, São Paulo tem o maior número de pontos de cultura (526 pontos vigentes e 18 pontões), o que é refletido também pelos dados de investimento federal especificamente para o programa Cultura Viva, observado no gráfico X.



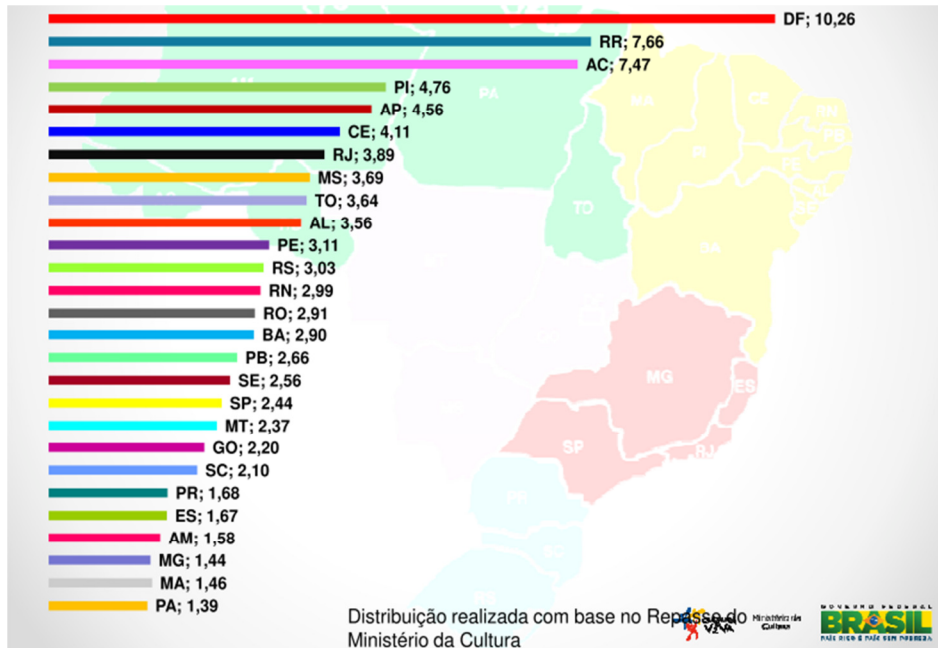
**Gráfico X – Investimento federal por estado, no período de 2004 a 2012, em reais**

Fonte: Rollemberg (2012), disponibilizada via Lei de acesso à informação (SIC, 2012).

A manutenção do destaque da região sudeste repete a concentração característica do modelo de mecenato, mas também pode ser explicada pelo (grande) número de habitantes e pela quantidade de organizações existentes. Segundo a pesquisa sobre Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (FASFIL), realizada pelo IBGE e IPEA, 44,2% das organizações (fundações e associações) sem fins lucrativos existentes no Brasil estão em São Paulo, o que torna esta região mais propícia a aprovação de projetos, por contar com um universo maior (FASFIL, 2010).

O valor investido no programa Cultura Viva por estado continua apresentando concentração de recursos na região sudeste, mas ao observar os dados de investimento por número de habitantes (gráfico X), é possível observar que outros estados aparecem, com destaque para o Distrito Federal, Roraima e Acre.



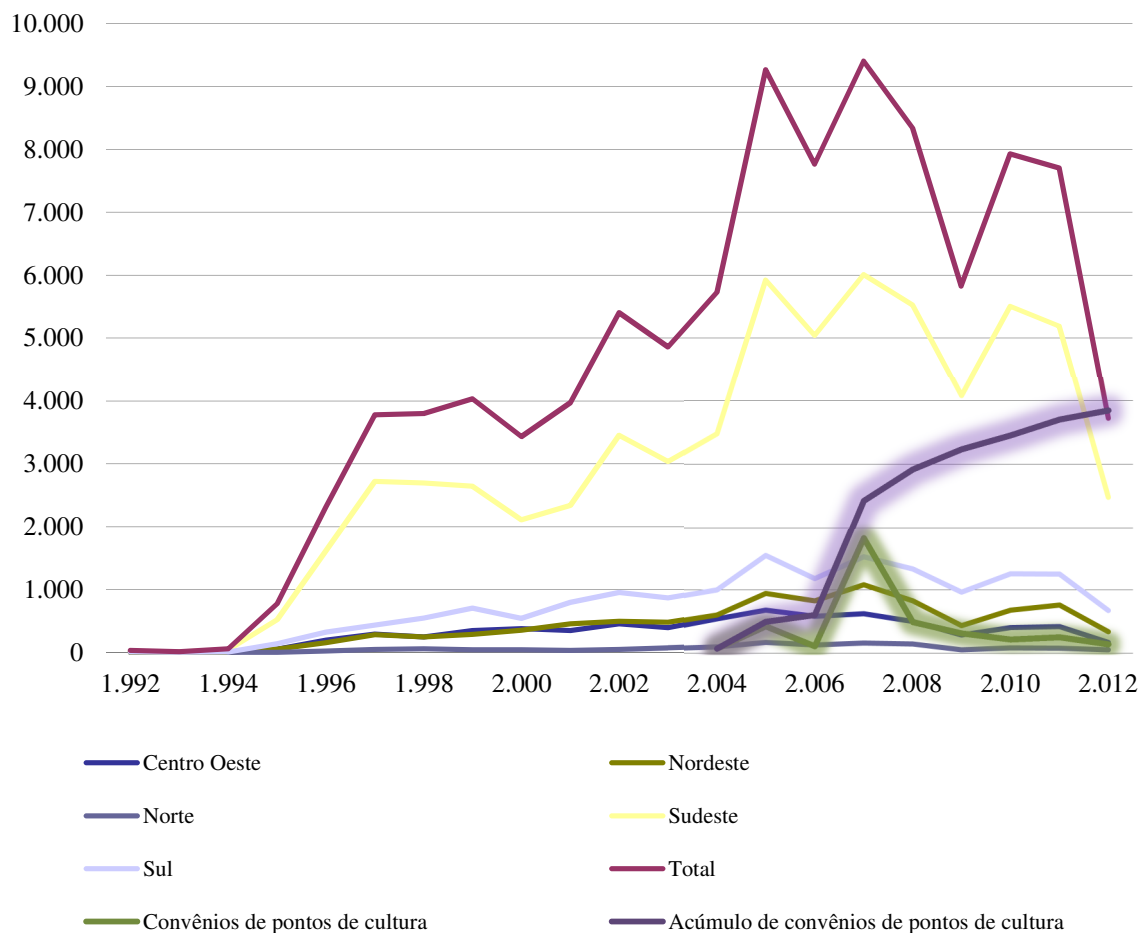


**Gráfico XI – Investimento federal por estado e por habitantes, no período de 2004 a 2012, em reais**

Fonte: Rollemberg (2012), disponibilizada via Lei de acesso à informação (SIC, 2012).

Pelo apresentado, o padrão de investimento da política cultural no Brasil torna-se mais distribuído entre os estados com o programa Cultura Viva, mesmo mantendo a concentração na região sudeste.

Por estes dados é possível inferir que, a plena desconcentração regional dos projetos apoiados não foi verificada, dado que o modelo de mecenato permanece, pela Lei Rouanet, mas há pequenas alterações. Isto porque, apesar da distribuição dos pontos de cultura se dar em todo o território nacional, apenas este programa aparentemente não foi suficiente para alterar o padrão de distribuição de convênios, já que o aumento de convênios a partir de 2004 não alterou a concentração na região sudeste do país, como é possível observar pelo gráfico XI.



**Gráfico XII – Distribuição de convênios de Mecenato por região, e pontos de cultura**

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados do SALICNET (2012) e nos dados de Rollemberg (2012), disponibilizada via Lei de acesso à informação (SIC, 2012).

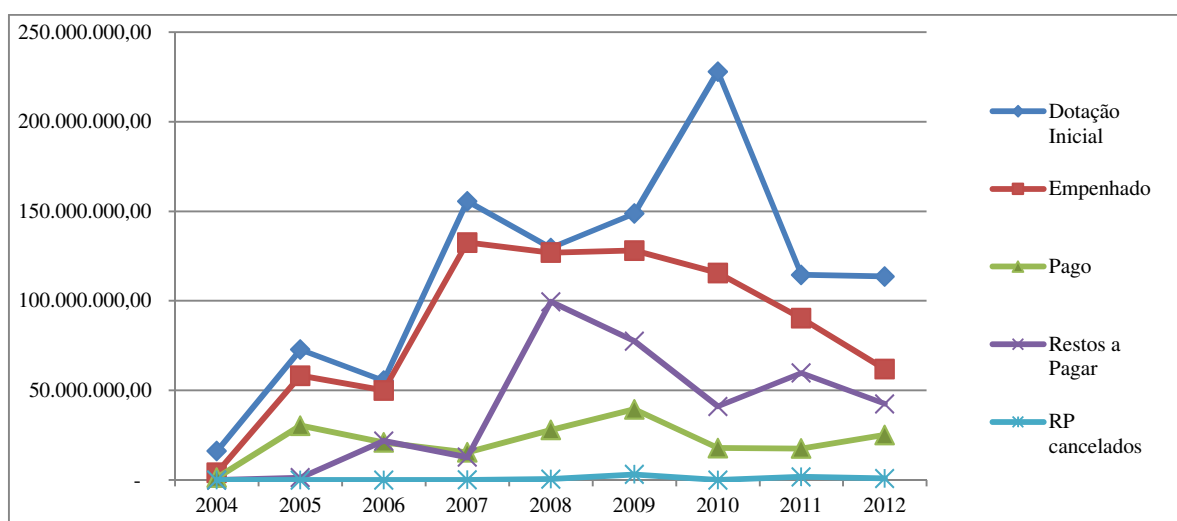
O gráfico XII compara o número de projetos financiados pelo modelo de mecenato, divididos pelas regiões do Brasil e com uma curva para o valor total, e o número de pontos e pontões de cultura somados de todas as regiões, sendo uma curva para os convênios realizados anualmente, e uma curva para o acúmulo de pontos de cultura ao longo do tempo. Os pontos de cultura estão agregados<sup>52</sup> a fim de permitir a visualização, o que não permite comparação da quantidade de convênios realizados pelo modelo de mecenato e pelo programa Cultura em cada região, mas permite observar como o programa ganha volume ao longo do tempo e passa a impactar significativamente o número de convênios realizados no campo

<sup>52</sup> Por se tratar de números inferiores, a divisão de pontos e pontões de cultura seria subrepresentada, não sendo possível perceber seu impacto no cenário da política cultural brasileira.

organizacional da cultura, sobretudo em comparação com o número total de convênios firmados pelo modelo de mecenato.

Uma vez que o levantamento de dados para a presente pesquisa foi concluído em 2012, os números para este ano são parciais, referentes ao primeiro semestre de 2012, o que explica a queda do número de convênios representada neste ano. Mesmo assim, é possível perceber que o acúmulo de pontos de cultura se aproxima dos valores totais de convênios.

O orçamento e aplicação dos recursos no programa Cultura Viva, por sua vez, refletem que houve expectativa para crescimento do seu alcance, dado que a dotação inicial representa patamares próximos aos valores do mecenato:



**Gráfico XIII – Gráfico de orçamento do programa Cultura Viva, por ano e em reais.**

Fonte: Rollemberg (2012), disponibilizada via Lei de acesso à informação (SIC, 2012).

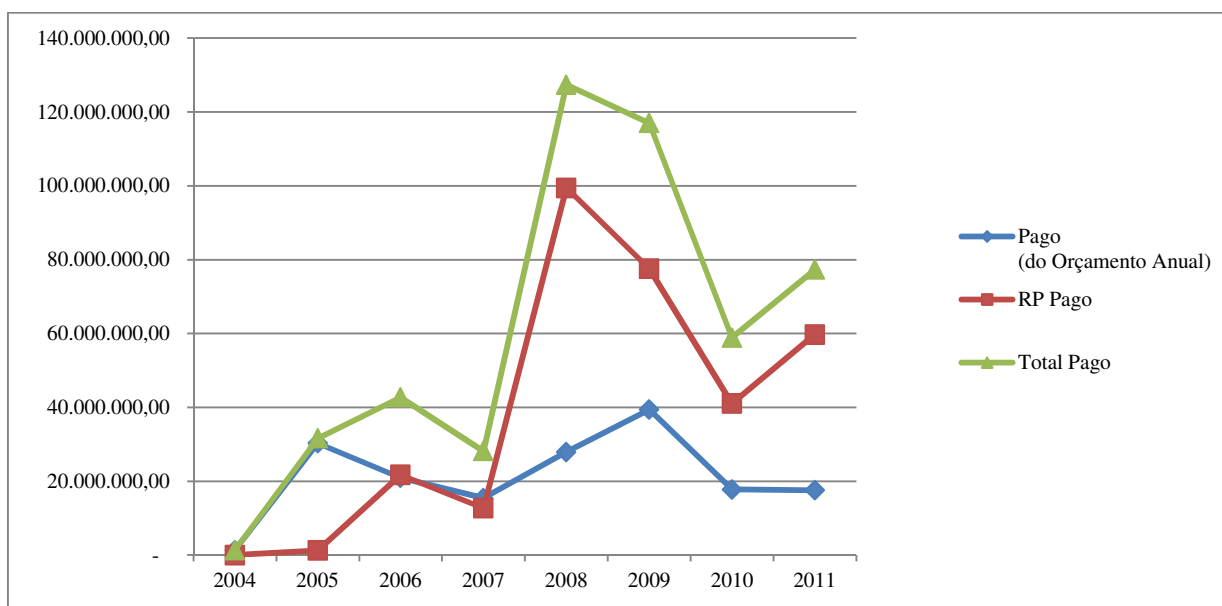
O gráfico XIII apresenta a dotação destinada ao programa, o valor empenhado, o valor efetivamente pago, os restos a pagar (despesas empenhadas e não pagas dentro do exercício financeiro) e, mesmo que residual, o valor de restos a pagar cancelados.

A dotação inicial apresenta elevação ao longo do tempo, mas é um valor “simbólico”, dado que apenas parte da dotação inicial é empenhada, ou seja, indica-se que pode ser utilizada pelo governo, mesmo que ainda possa ser realocada em outros projetos. Em outras palavras, o fato de um recurso ser empenhado pelo governo não significa que será, de fato, executado.

Isto posto, é interessante observar a discrepância entre o valor da dotação inicial, o valor empenhado (que representa uma intenção de gasto) e o valor efetivamente pago. A dotação inicial é maior que o valor empenhado, que por sua vez é maior que o valor efetivamente pago.

Enquanto as dotações iniciais e valores empenhados apresentam maior variação, ou seja, apresentam crescimento ao longo dos anos, o valor efetivamente pago varia relativamente pouco ao longo da execução do programa, tendo pico nos anos de 2008 e 2009, mas muito aquém do pico de crescimento apresentado nos valores empenhados. Essa característica pode indicar que houve intenção de aumentar os recursos do programa Cultura Viva, mas não houve mudança efetiva nos valores transferidos.

Outra característica que acompanha o programa são os altos valores empenhados que não são pagos no mesmo exercício financeiro, tornando-se restos a pagar nos anos seguintes. Estes restos a pagar refletem atrasos nos repasses de recursos, que como será detalhado posteriormente, é um dos gargalos do programa Cultura Viva. Os Valores decrescentes das curvas de valor pago e empenhado 2011, por exemplo, são justificados pela SCDC como resultado da grande quantidade de restos a pagar acumulados entre os anos de 2007 a 2010 e pagos até 2011 (SIC, 2012), conforme demonstrado pelo gráfico XIV.



**Gráfico XIV – Gráfico dos valores pagos e restos a pagar do programa Cultura Viva, por ano e em reais.**

Fonte: Rollemberg (2012), disponibilizada via Lei de acesso à informação (SIC, 2012).

Mesmo que o gráfico XIV aponte crescimento dos valores totais em 2007, com pico orçamentário em 2008, justamente com a implementação das redes estaduais e municipais, os valores pagos são praticamente correspondentes aos restos a pagar, o que sugere atrasos e problemas na transferência de recursos. Segundo resposta dada pela SCDC ao pedido de informações, os restos a pagar comprometeram os recursos da Secretaria nos últimos anos de implementação do programa, limitando sua ampliação (SIC, 2012), dado que o valor a ser

pago supera (em muito) o valor pago no exercício financeiro devido, conforme demonstrado pelo gráfico XIV. Por outro lado, apesar de dotação inicial muito menor em 2011 (pouco mais da metade do valor de 2010), o valor efetivamente pago foi maior do que em 2010, considerando os restos a pagar. Esse fator indica que o programa busca seu equilíbrio orçamentário.

#### *4.4.4. Avaliações do programa Cultura Viva*

Após aproximadamente oito anos de implantação do programa Cultura Viva, os números refletem crescimento dos convênios, enquanto pesquisas e avaliações realizadas apontam algumas limitações encontradas pelos pontos e pontões de cultura (SILVA e ARAÚJO, 2010; MEDEIROS, 2011), como baixa capacidade administrativa para gerenciar os convênios ou mesmo para orientar as organizações culturais, e o baixo alcance às pequenas organizações. Tais limitações são identificadas por seu formulador como resultado da incompatibilidade entre a lógica das comunidades e do estado:

Ocorre que ele [o programa Cultura Viva] trabalha com uma lógica inversa das políticas públicas tradicionais, porque ele não é a lógica da carência e da falta, é a lógica da potência. Isso trouxe muitas incompreensões. O programa Cultura Viva não cabe nesse aparato do sistema estado. Houve muitos entraves, muito fortes, de diversas naturezas. Um da própria lógica do estado. Estado é controle, o melhor indicador de um ponto de cultura e da rede é a perda de controle. Já cria uma confusão (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

Duas pesquisas avaliativas foram realizadas pelo IPEA sob encomenda do MinC (SILVA e ARAÚJO, 2010; SILVA et al, 2011) desde o início do programa, como instrumentos de gestão e monitoramento, destacando os principais gargalos do programa. As pesquisas apontam efeitos vinculados à baixa capacidade de gestão na execução do programa Cultura Viva (SILVA e ARAÚJO, 2010; SILVA et al, 2011). Estes efeitos são mencionados, em diferentes abordagens, por diversos estudos sobre o programa Cultura Viva (SANTOS, 2008; VILUTIS, 2009; TURINO, 2009; SILVA e ARAÚJO, 2010; MEDEIROS, 2011; SARTOR, 2011; BARBOSA et al, 2011; SILVA et al, 2011), e se intensificam na segunda fase do programa, mesmo que estejam presentes desde a primeira fase. Os efeitos são detalhados no quadro II.

<b>Problema</b>	<b>Efeitos</b>
Baixa capacidade de gestão por instrumentos de políticas públicas na execução do programa “Cultura Viva”	Sobreposição de competências na estrutura interna
	Grande quantidade de prestação de contas pendentes
	Atraso nos repasses de recursos para instituições componentes do programa
	Insuficiência dos instrumentos de monitoramento
	Ambiguidade dos conceitos do programa para gestão por instrumentos
	Indefinição de prioridades e estratégias
	Insuficiência de recursos humanos
	Insuficiência de recursos financeiros

**Quadro II: Efeitos da baixa capacidade de gestão do programa Cultura Viva**

Fonte: Elaboração própria, com base nas avaliações do programa (SILVA e ARAÚJO, 2010; SILVA et al, 2011)

Entende-se por baixa capacidade de gestão os problemas decorrentes da estrutura burocrática que envolve o programa. Ao incluir organizações até então alheias à lógica governamental, geraram-se conflitos pelo fato de as organizações não estarem familiarizadas com práticas jurídicas necessárias para a correta execução de convênios, por exemplo.

Moody (2008) sugere que instituições criadas para legitimar organizações eventualmente podem restringir os participantes do campo. Em princípio, os pontos e pontões de cultura são incentivos para ações que já existem nas comunidades. Ao submetê-los às regras burocráticas da máquina pública, surgem restrições, como por exemplo, a exigência de seguir um plano de trabalho previamente proposto, independentemente das externalidades que possam vir a acontecer, ou exigência de adoção de rígidos critérios de prestação de contas sem que houvesse qualquer contato anterior com esse tipo de procedimento por parte das organizações culturais, como é possível perceber pelo depoimento de um gestor de pontos de cultura, para quem “dificuldades foram encontradas no entendimento da legislação que rege os gastos de custeio e capital” (Depoimento do Gestor 05, em resposta ao *survey* concedida em 24/09/2012). Outro gestor aponta que “o aspecto negativo [do programa Cultura Viva] é a burocracia, os atrasos nos repasses e também a falta de perspectiva em se renovar ou não o ponto de cultura” (Depoimento do Gestor 14, em resposta ao *survey* concedida em 17/10/2012).

Vale salientar que os gestores de pontos e pontões de cultura não questionam a necessidade de instrumentos de controle dos recursos e execução dos projetos. O que reforçam é o fato de que a legislação vigente não condiz com a realidade dos movimentos culturais (BARBOSA et al, 2011:70). Como exemplo, a lei de licitações, como é conhecida a lei nº 8.666/1993<sup>53</sup>, exige que as compras sejam comprovadas por nota fiscal, sendo que após um determinado valor estas compras devem ser realizadas por meio de licitações, ou caso a licitação seja dispensada, que haja tomada de preços em pelo menos três “fornecedores”.

Essas regras, apesar de necessárias para garantir o bom uso dos recursos públicos, inviabilizam, por exemplo, a aquisição de bonecos que um específico artesão da comunidade faz, por não emitir nota fiscal, ou a contratação de oficinairos para a realização de ações culturais em determinada comunidade, por não ser atividade laboral regularizada. Conforme relatado em algumas entrevistas, muitas organizações, por desconhecer a legislação, fizeram compras sem pedir orçamento em três fornecedores diferentes, ou aceitaram recibos ao invés de notas fiscais, o que não é considerado pela legislação, e assim, tiveram suas prestações de contas invalidadas.

Estes são alguns dentre inúmeros exemplos que podem ser usados para demonstrar como a lei de licitações é distante da realidade do público beneficiário do programa Cultura Viva, uma vez que é também aplicada para grandes obras públicas e aquisição de bens e serviços de forma geral. Essa percepção é apontada inclusive pelo idealizador do programa:

A lógica de convênio é uma lógica ultrapassada. A legislação [Lei nº 8.666/1993] é a mesma para fazer um contrato com uma grande obra de bilhões, como a transposição do rio São Francisco, e um contrato com um ponto de cultura numa pequena localidade no interior da Bahia que vai receber cinco mil reais com meia dúzia de mestres de terreiro. É a mesma lógica, e não tem cabimento. São objetos diferentes (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

Organizações culturais familiarizadas com procedimentos burocráticos, ou seja, mais próximas deste isomorfismo normativo, demonstram sofrer menos impactos da baixa capacidade de gestão. São capazes de se manter devido à sua estruturação interna, e reconhecem que organizações com menor estrutura não têm a mesma desenvoltura, como pode ser observado no seguinte depoimento:

---

<sup>53</sup> Mais precisamente, esta lei regulamenta o artigo nº 37 da CF/1988, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública, além de dar outras providências.

Tem sempre aquela coisa da burocracia, de tentar entender qual o documento que eles estão pedindo, o que realmente querem, essas coisas, mas nunca chegou a ser impeditivo ou então um gargalo, ao contrário de outras organizações, porque temos um setor bem profissionalizado nisso, temos dois contadores, um administrador financeiro, que controlam todo o processo para evitar que se chegue a coisas erradas. Tanto que a gente faz acompanhamento não só no momento da prestação de contas, mas antes: a gente trabalha com um sistema de acompanhamento de projetos, no qual são lançadas as notas fiscais da organização, e esse sistema é um controle que garante a conformidade das informações. Mesmo organizações que não têm problemas decorrentes dos atrasos de recursos, só não os têm devido ao aporte e estrutura da organização (Depoimento do Gestor 22, em entrevista concedida em 21/01/2013).

Gestores de pontos e pontões de cultura apontam as prestações de contas pendentes como o maior gargalo do programa Cultura Viva (TURINO, 2009; SILVA e ARAÚJO, 2010; MEDEIROS, 2011; BARBOSA et al, 2011; SILVA et al, 2011). Muitas organizações culturais, sobretudo aquelas aprovadas nos primeiros editais, nunca tinham trabalhado com recursos públicos, e tiveram muitas dúvidas sobre seu uso, sendo que a equipe reduzida da SCDC não conseguiu sanar a todas em tempo (SILVA e ARAÚJO, 2010). Assim muitas ações foram realizadas sem a devida orientação, invalidando o uso dos recursos de acordo com o exigido pela lei nº 8.666/1993. Em decorrência das prestações de contas pendentes, alguns pontos de cultura encontram-se, no momento de conclusão da presente pesquisa, com processos no Tribunal de Contas da União (TCU)<sup>54</sup>.

Os atrasos no repasse de recursos para os pontos de cultura, também demonstrados pelos gráficos XIII e XIV (páginas 83 e 84, respectivamente), complexificam o uso dos recursos, dado que ações foram realizadas esperando um recurso que não foi repassado, gerando juros e dívidas para os pontos e pontões de cultura, como pode ser percebido nos depoimentos de gestores de pontos de cultura:

Infelizmente meu balanço [do programa Cultura Viva] é um tanto crítico, pois é muita burocracia e o atraso do repasse foi um grande problema, pois desmotivou professores e alunos (Depoimento do Gestor 03, em resposta ao *survey* concedida em 24/09/2012).

O que aponto como negativo foi a tensão que ocorreu no 2º ano, quando houve o atraso do recurso, o que gerou grande estresse para os pontos; como dificuldade apontaria as dificuldades de gerenciamento nos primeiros meses, antes da formação sobre prestação de contas (Depoimento do Gestor 09, em resposta ao *survey* concedida em 27/09/2012).

---

<sup>54</sup> Algumas ações foram feitas para reverter este quadro, como será detalhado na terceira fase do programa.



Mesmo organizações culturais com maior estrutura, ou seja, com capacidade para continuar suas ações sem o recurso do ponto de cultura, afirmam que os atrasos são problemáticos, e que o grande volume de recursos, quando transferido de uma única vez, prejudica a gestão:

Um grande problema que tem é que o repasse do recurso vem “numa paulada”. É um grande volume de recursos, e a galera tem a tendência de gastar tudo de uma vez. Quando o recurso atrasa, é coberto pelos recursos próprios da organização, então o mantenedor da organização disponibiliza uma verba no começo do ano, que cobre alguns gastos do ano todo. Caso haja atraso na transferência de recurso de um projeto, o dinheiro da organização que está vinculado a outro projeto mais para frente é usado, e aí, quando o repasse do convênio é feito, repõe o dinheiro da organização. É claro que isso é uma excepcionalidade de uma organização de abrangência nacional que recebe muito financiamento. Só conseguimos fazer [isso] porque temos esse fluxo de caixa que nos dá segurança, porque a maioria das organizações quebra com os atrasos (Depoimento do Gestor 22, em entrevista concedida em 21/01/2013).

É preciso deixar claro que os atrasos não são exclusividade do programa Cultura Viva. Outras políticas públicas também apresentam tal característica, o que pode apontar para uma limitação da estrutura de gestão do governo brasileiro, e não especificamente do programa Cultura Viva, como destacado por um gestor de ponto de cultura:

Mas o atraso em repasse não é só no ponto de cultura, acontece com muitos editais. Por exemplo, em um centro de educação do Rio de Janeiro, temos professores conveniados que estão há quatro meses sem salário, e aí usamos os recursos da organização pra cobrir esse convênio, pra garantir que os professores receberiam (Depoimento do Gestor 22, em entrevista concedida em 21/01/2013).

Dentre outros efeitos da baixa capacidade de gestão do programa Cultura Viva, aponta-se ainda a indefinição das competências dos atores internos ao governo, que se sobrepõem e geram conflito de autoridade e desencontro de informações. Esse efeito é reforçado pela limitação numérica dos recursos humanos disponíveis, já que a equipe do MinC consiste em uma equipe de poucas dezenas de pessoas (aproximadamente 20) para garantir o apoio tanto dos convênios diretos quanto da gestão compartilhada com estados e municípios.

De acordo com pesquisas realizadas pelo IPEA (SILVA e ARAÚJO, 2010; SILVA et al, 2011), a indefinição das competências se soma à indefinição de prioridades e estratégias dentro do programa Cultura Viva, com várias ações se sobrepondo, e à ambiguidade dos

conceitos do programa, demonstrada pela ambiguidade na definição das ações e desorientação dos gestores de pontos e pontões de cultura (SILVA e ARAÚJO, 2010; BARBOSA et al, 2011).

Há ainda como efeito da baixa capacidade de gestão, insuficiência dos instrumentos de monitoramento, com ausência de dados sistematizados e, conseqüentemente, memória do programa Cultura Viva dispersa. Poucas informações estão sistematizadas, havendo sobreposição e conflito de informações. Como exemplo, nas planilhas de dados concedidos pelo SIC (2012), o nome de algumas organizações culturais aparece em um campo destinado ao nome do projeto, campos estão incompletos ou sequer foram preenchidos, o que dificulta o cruzamento de informações. Há ainda desencontro de informações básicas, como telefones (desatualizados), e ausência de endereço.

A inclusão de estados e municípios intensificou a perda de memória, já que a gestão compartilhada não é gerida exclusivamente pela SCDC, mas também pelos governos estaduais e municipais. A inclusão de outros atores, sem o devido acompanhamento, pode favorecer a pulverização as informações. Além disso, o fato de a organização à frente do ponto de cultura ser identificada por vários nomes: razão social, nome fantasia, nome do projeto do ponto de cultura, nome fantasia do ponto de cultura, e assim por diante (SIC, 2012), acaba gerando, mesmo que não intencionalmente, outras dificuldades para a sistematização das informações.

Dessa forma, a rede de pontos de cultura se disseminou, mas não houve sistematização das informações sobre conclusão de projetos selecionados pelos primeiros editais e inclusão dos projetos posteriores (SILVA e ARAÚJO, 2010; SILVA et al, 2011). Outro exemplo são os dados coletados pela presente pesquisa, que também se deparou com discrepâncias e lacunas de informação. A Tabela 1, por exemplo, foi feita a partir dos dados da figura II, dados estes concedidos pela SCDC, disponibilizados via Lei de acesso à informação (2012). A mesma fonte de dados (MinC e SCDC) indica que há 3.703 pontos e pontões de cultura, sendo que a soma de pontos e pontões de cultura na Tabela 1, feita a partir de dados do próprio MinC do mesmo período de análise, é de 2.739.

Este é um dos exemplos da dificuldade em encontrar dados consistentes sobre o programa Cultura Viva. Outro exemplo são os objetivos do programa. Mesmo o primeiro edital de seleção do programa Cultura Viva não está mais disponível por meios eletrônicos, o que explica porque os objetivos do programa apresentados nesta pesquisa se baseiam em um discurso do então ministro da cultura, Gilberto Gil, e não em documentos oficiais. A ausência

de memória faz com que novos gestores do programa Cultura Viva não tenham informações sobre seu início.

Ainda sobre os problemas de gestão da SCDC, as pesquisas avaliativas (SILVA e ARAÚJO, 2010; SILVA et al, 2011) apontam, conforme já mencionado, a insuficiência de recursos humanos, dado o reduzido número de servidores do MinC envolvidos com o programa, e a insuficiência de recursos orçamentários do MinC, impactando na plena execução das ações, na data dos repasses e mesmo na ampliação dos pontos de cultura (TURINO, 2009; SILVA e ARAÚJO, 2010; MEDEIROS, 2011; SARTOR, 2011; BARBOSA et al, 2011; SILVA et al, 2011).

Conforme mencionado, muitos efeitos surgem desde os primeiros convênios, mas se intensificam na segunda fase do programa, com a inserção de novos atores, estados e municípios. Sobre a gestão compartilhada, por um lado, o fato de criar uma instância intermediária faz com que a secretaria estadual ou municipal possa apoiar os pontos de rede de forma mais próxima do que a equipe do MinC poderia fazer, já que se amplia o número de gestores responsáveis pelo programa, gestores estes geograficamente mais próximos, uma vez que estão ora no mesmo estado, e ora no mesmo município. Por outro lado, a gestão compartilhada abre espaço para diferentes interpretações de uma mesma norma. Isso faz com que haja informações imprecisas ou, em alguns casos, contraditórias (BARBOSA et al, 2011). Relatos de gestores de pontos e pontões de cultura demonstram que não há orientações claras:

“Não há orientação sobre encaminhamento para os Pontões. [...] São muito desorganizados. Não se consegue seguir o caminho do processo. [...] Se entra com novo convênio o pessoal da Secretaria não sabe o que a assessoria jurídica quer dizer” [...] (Depoimento de gestor de pontão em Recife, *in* BARBOSA et al, 2011:65).

“Informações tecnicistas ao invés de pedagógicas; troca de pareceristas e acompanhamento; falta clareza para os pontos qual a missão dos Pontões (Depoimento de gestor de pontão em São Paulo, *in* BARBOSA et al, 2011:65)

“[O programa Cultura Viva permite] aprendizado na organização administrativa do projeto. Mas como ponto negativo há falta de assessoria por parte do poder público” (Depoimento do Gestor 21, em resposta ao *survey* concedida em 03/12/2012).

Mesmo com as críticas à gestão compartilhada, o fato é que esta ampliou o número de pontos e pontões de cultura pelo país, sendo a segunda fase do programa responsável pela disseminação do programa Cultura Viva, ao triplicar o número de convênios realizados, como é possível observar pelo gráfico VII (página 73). Por outro lado, as dificuldades na

implementação da gestão compartilhada ampliam os efeitos sobre os pontos de cultura, chegando a comprometer os resultados do programa Cultura Viva.

O aumento do número de pontos de cultura, o acúmulo de problemas, ressaltados pelos resultados das avaliações oficiais e complementados pela experiência adquirida pelos gestores das três esferas, da sociedade civil e dos parceiros, construíram o cenário que levaria à terceira fase do programa Cultura Viva: seu redesenho.

#### *4.4.5. Terceira fase do programa*

Mesmo que alguns problemas tenham sido identificados desde o início do programa Cultura Viva, e durante as duas primeiras fases ações tenham sido tomadas para amenizar seus efeitos, um movimento maior de redesenho se dá na **terceira fase do programa**, que busca amenizar os problemas identificados e ajustar características do programa, processo que acontece no momento de conclusão da presente pesquisa.

Ao longo do ano de 2011 foram realizados mutirões para solucionar o gargalo de prestações de contas pendentes, tanto pela SCDC quanto pelas redes estaduais, bem como contratação de consultorias para complementar o trabalho dos gestores públicos envolvidos, e realização de inúmeros cursos e formações para os gestores de pontos e pontões de cultura (SILVA et al, 2011).

Também nesse período surgem movimentos para aprovação do PL nº 757/2011. Escrito inicialmente pelas organizações culturais durante as Teias<sup>55</sup> e apresentado pela deputada Jandira Feghali (PCdoB/RJ), em 27 de julho de 2012 é aprovado na Comissão de Educação e Cultura o Projeto de Lei (PL) nº 757 de 2011, que institui legalmente o Programa Nacional de Cultura, Educação e Cidadania - Cultura Viva, sendo que em 28 de novembro de 2012 o PL 757/2011 é também aprovado (por unanimidade) na Comissão de Finanças e Tributação da Câmara dos Deputados.

Uma ação tomada para amenizar os problemas identificados no programa foi a proposição de mecanismos que viessem a alterar dispositivos da Lei de licitações, garantindo maior flexibilidade para as prestações de contas de organizações culturais. A alteração se dá ao inserir ações culturais na modalidade de objeto especial. Com isso, alguns itens não serão exigidos com o mesmo rigor aplicado, por exemplo, em obras públicas. São estes itens:

---

<sup>55</sup> As teias são encontros periódicos para fomentar o compartilhamento de experiências e encaminhamento de questões afetas aos envolvidos no Programa Cultura Viva.

ausência de estabelecimentos que emitem nota fiscal, ausência de concorrentes, entre outros fatores que dificultam as prestações de contas de organizações culturais. A medida entende que as necessidades de gastos das organizações culturais têm peculiaridades, seja de disponibilidade regional ou da natureza das compras e, portanto tais gastos podem ser interpretados como objetos especiais.

Contudo movimento de mudança maior se dá em 2012, com a formação de um Grupo de Trabalho para o redesenho do programa Cultura Viva (GT Cultura Viva)<sup>56</sup>, instaurado pela portaria nº 45 de 19 de abril de 2012.

O GT Cultura Viva é coordenado pelo IPEA, sob supervisão do MinC, por meio da SCDC, e traz em si a noção de pluralidade, contando com a participação de representantes de órgãos e entidades envolvidos na política nacional de cultura: IPHAN, Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), Fundação Nacional do Índio (FUNAI), Fundação Biblioteca Nacional (BN), Fundação Cultural Palmares (FCP), Funarte, Fundação Joaquim Nabuco, Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC), Conselho Nacional de Juventude (CONJUVE), Serviço Social do Comércio (SESC), Comissão Nacional de Pontos de Cultura (CNPdC), Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Cultura; Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes Municipais de Cultura das Capitais e Regiões Metropolitanas; Representações Regionais do Ministério da Cultura; e Controladoria-Geral da União (BRASIL, 2012).

A intenção do GT Cultura Viva é construir uma proposta de redesenho juntamente com as organizações culturais que compõem o programa. Para tanto foram realizadas reuniões ao longo do ano, cujas datas foram divulgadas por meios digitais, e os documentos produzidos e as avaliações que embasam as discussões estão disponibilizadas (abertamente) no portal do MinC.

O redesenho toca em um assunto sensível aos pontos e pontões de cultura, dado que a continuidade do programa Cultura Viva, como um todo, e dos projetos, em especial, é uma dúvida que permeia as organizações culturais, como é possível perceber pelo depoimento de um gestor de ponto de cultura, já mencionado, para quem “o aspecto negativo [do programa Cultura Viva] é a burocracia, os atrasos nos repasses e também *a falta de perspectiva em se renovar ou não o ponto de cultura*” (Depoimento do Gestor 12, em resposta ao *survey* concedida em 17/10/2012).

---

<sup>56</sup> Informações mais detalhadas podem ser acompanhadas no endereço: <http://www.cultura.gov.br/culturaviva/category/redesenho-2/>

Algumas propostas do GT Cultura Viva foram divulgadas em dezembro de 2012, por meio do Relatório do Redesenho do Programa Cultura Viva – GT Cultura Viva, e vêm sendo bastante discutidas pelas redes de pontos de cultura em fóruns virtuais.

Dentre as propostas, há a proposta de formação continuada para os gestores de pontos e pontões de cultura, e a de criação de uma plataforma digital capaz de integrar banco de dados, arquivos e memória institucional, bem como parâmetros para a descentralização do programa (GT CULTURA VIVA, 2012). Dessa forma espera-se amenizar os problemas de capacidade de gestão por meio justamente da gestão compartilhada: o fortalecimento das redes, nas quais os próprios pontos e pontões de cultura apoiam-se uns aos outros e ampliam a divulgação e memória de suas ações.

O redesenho sugere ainda a criação de uma cartilha que deve acompanhar os convênios, contendo orientações gerais que, apesar de parecer simplistas, como por exemplo, “organizar documentos em pastas e arquivos próprios; guardar documentos em local adequado, protegido e com segurança, se possível manter arquivo em mídia digital e papel” (GT CULTURA VIVA, 2012), tratam de dificuldades sentidas pelos pontos de cultura durante toda a implementação do programa. As organizações culturais excluídas das formas de financiamento anteriores ao programa Cultura Viva, conforme mencionado, não têm familiaridade com esses procedimentos burocráticos, e em primeiro momento encontraram grande dificuldade para executar os convênios, devido ao desconhecimento das regras.

Além das modalidades de ponto de cultura, pontão de cultura, ponto de rede e pontinhos, descritas no quadro I (página 66), o redesenho propõe a adoção da modalidade de chancela, que reconhece pontos de cultura, instituições e grupos culturais que têm histórico de atuação cultural, sem que convênios sejam firmados. Para tanto são concedidos prêmios e certificados às organizações culturais chanceladas como pontos de cultura. A prática de concessão de prêmios vem sendo cada vez mais adotada pelo programa Cultura Viva, conforme será melhor detalhado com o estudo de caso de São Paulo.

Além destas mudanças, uma das propostas que vem gerando maior discussão prevê verbas proporcionais ao número de habitantes de cada região. Ao vincular os recursos com o número de habitantes, busca-se equilibrar os gastos do programa Cultura Viva, já que há limitação dos recursos financeiros, conforme mencionado, garantindo que os recursos sejam destinados a regiões com maior concentração populacional e, portanto, atinja mais beneficiários. Enquanto atualmente os municípios recebem recursos de acordo com a quantidade de convênios firmados, segundo a proposta do redesenho, municípios de pequeno

porte receberiam proporcionalmente menos recursos, enquanto municípios de grande porte, como São Paulo, receberiam mais recursos.

A proposta de proporcionalidade dos recursos tem como argumentos favoráveis o equilíbrio das contas do programa, conforme já mencionado, e o redimensionamento para aumentar o público beneficiário. Entretanto esta proposta foi duramente criticada, inclusive por Célio Turino<sup>57</sup>. Dado que municípios com menos de 20.000 habitantes receberão, no máximo, 10 mil reais por ano (GT CULTURA VIVA, 2012), argumenta-se que municípios que já não dispõem de outros equipamentos públicos manterão esta condição, sendo que municípios com maior população contam com maior estrutura e equipamentos culturais.

A maior crítica ao processo de redesenho, no entanto, é baseada no seu enfoque. Conforme demonstrado, o redesenho busca formar gestores, apoiados inclusive por cartilhas, inserir a modalidade de chancela e adotar critérios para distribuição de editais de acordo com o porte populacional do município. Estas ações são voltadas para as organizações culturais, sendo que o maior gargalo do programa Cultura Viva, conforme já apontado, é a baixa capacidade de gestão do próprio programa. Essa crítica é feita por seu idealizador, conforme observado:

Redesenho não trata o principal problema: volta-se para as organizações, mas não tratam da parte técnica – as regras formais que se aplicam tanto aos pontos de cultura quanto a empreiteiras de grandes obras públicas (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

Por se tratar de um processo em curso durante a fase de conclusão da presente pesquisa, ainda não é possível afirmar em que medida o redesenho modificará o programa Cultura Viva, e quais serão seus impactos. Entretanto é possível destacar que o programa Cultura Viva se dissemina e se altera ao longo desses oito anos.

Importante ter claro o desenvolvimento do programa Cultura Viva para entender as mudanças, no ponto de vista do alcance da política cultural, e do tipo de organização que passa a compor essa política cultural, temas tratados na próxima seção.

---

<sup>57</sup> O pronunciamento de Célio Turino durante reunião de redesenho do programa Cultura Viva (15/12/2011) pode ser visto pelo endereço: [http://www.youtube.com/watch?v=4vk2nU\\_PA4Q](http://www.youtube.com/watch?v=4vk2nU_PA4Q)

## 5. As organizações culturais por trás dos pontos e pontões de cultura

O detalhamento da formulação e implementação buscou esclarecer os processos que envolvem o programa Cultura Viva, para então tratar especificamente do objetivo da pesquisa: analisar as organizações que passam a integrar o campo organizacional da cultura, por meio do programa Cultura Viva.

Conforme mencionado, o programa Cultura Viva se estrutura pela colaboração estabelecida (por meio de convênio) entre organizações culturais e governo, na qual o governo objetiva apoiar financeiramente, por tempo determinado, ações de organizações que até então não dispunham de acesso a recursos públicos para desenvolver suas ações culturais (Minc, 2012). Altera-se o foco das políticas culturais para os processos culturais já existentes nas comunidades, conforme se busca demonstrar com o estudo de caso de São Paulo.

O processo de identificação e valorização de ações já existentes, em contraste com os resultados de concentração de financiamento trazidos pelo mecenato (apontados no gráfico XI, página 81), consiste em uma diferença conceitual entre o modelo de mecenato e o programa Cultura Viva, dado que o mecenato permite tanto fomento a projetos existentes quanto a criação de projetos a serem financiados, enquanto o programa Cultura Viva parte da ideia de incentivo ao que já é promovido, privilegiando ações já enraizadas nas comunidades. A diferença entre os modelos pode ser observada na fala de um gestor de ponto de cultura:

[O programa Cultura Viva] É um programa a serviço da redemocratização do espaço público, reestatização da cultura, porque a gente corre a passos largos para um processo de total privatização por meio desses editais de fomento e renúncia fiscal, que quem decide que projeto vai ou não ser apoiado é a empresa, em função da lógica [da empresa] ganhar mais dinheiro, não garantir direito. Vai trazer o benefício para a marca, para uma entidade que eu sei quem é, que vai contratar uma empresa, que eu sei qual é, para reproduzir minha própria imagem. É a apropriação dos signos: alguém ganha dinheiro público para reproduzir os signos privados dele. Pontos de cultura enfrentam essa lógica. Redemocratizar, e não só a ocupação dos espaços públicos, mas quais signos estão dando significado para as coisas (Depoimento do Gestor 04, em entrevista concedida em 24/01/2013).

Dentre as diferenças, podem-se apontar, portanto, os tipos de ações financiadas, que no caso do programa Cultura Viva, buscam apoiar ações culturais já realizadas, sem restrição temática, pautando-se pelo público beneficiário delimitado. É possível perceber pelos dados disponibilizados via Lei de acesso à informação (SIC, 2012) que, dentre as linguagens artísticas mais frequentes dentre os pontos e pontões de cultura, estão: cultura indígena, capoeira, maracatu, bumba-meu-boi, mamulengo, centros de pesquisa em educação e cultura, hip hop, grafite, cooperativas de teatro, quilombolas, coletivos de comunicação digital, grupos



de cultura comunitária, dentre outros (SIC, 2012). Já o financiamento no modelo de mecenato não se baseia em objetivos gerais pré-definidos, e sim no interesse de financiamento das empresas que selecionam os projetos a serem beneficiados pela isenção fiscal.

A delimitação de público beneficiário deixa claro o direcionamento da ação estatal para o favorecimento de organizações culturais consideradas “à margem” da política cultural brasileira. Conforme explicitado no detalhamento da formulação e implementação do programa, a mudança governamental foi crucial para que um novo projeto político adentrasse o cenário das políticas culturais no Brasil. O depoimento de um gestor de ponto de cultura reforça esta percepção:

Programa [Cultura Viva] quebra relação de poder, pois traz outros atores para dentro da implementação da política pública. É uma conquista muito legal, reconhecer características culturais preexistentes. Não é inventar coisa do nada, é alguém que já faz aquilo, que já tem aquilo como um processo cultural espontâneo. Não dependia de grana para fazer isso, mas acontecia de forma precária e corria risco, pois esse pessoal poderia precisar de dinheiro e vender sua mão de obra no mercado, e assim acabaria essas manifestações culturais (Depoimento do Gestor 04, em entrevista concedida em 24/01/2013).

Mesmo que os projetos selecionados tenham um viés de inclusão, marcando a principal diferença com relação ao mecenato, a forma de financiamento dos pontos e pontões de cultura, por sua vez, tem algumas semelhanças em relação ao modelo de mecenato. Em ambos há seleção de projetos para financiamento mediante submissão das organizações culturais. No entanto, no caso do mecenato os projetos são apresentados diretamente às empresas, e os recursos são provenientes de renúncia fiscal dos impostos devidos por estas empresas. No caso do programa Cultura Viva, os recursos são provenientes, em grande parte, do Fundo Nacional de Cultura (FNC), sendo que os recursos mobilizados pelo programa são repassados para as organizações culturais selecionadas na forma de transferências voluntárias, na modalidade de convênios, conforme já mencionado.

Para muitos autores (SANTOS, 2008; BRANT, 2009; VILUTIS, 2009; BRESCHIGLIARI, 2010; RODRIGUES, 2010; SANTOS, 2010; SARTOR, 2011), e para o próprio MinC, a abordagem conceitual e simbólica na operacionalização da política cultura constitui a principal diferença (e também o maior avanço) do programa Cultura Viva para com as demais políticas culturais até então implementadas, dado que o programa, conforme mencionado, baseia-se no protagonismo das comunidades, ao fazerem seus próprios planos de trabalho, e traz a noção de rede como principal motor para potencializar as ações realizadas. Neste mesmo sentido, Sartor (2011) demonstra em sua pesquisa como grupos indígenas e

afro-brasileiros, historicamente segregados de apoio governamental, passam a compor a agenda das políticas culturais a partir da gestão de 2004, passam a se estruturar em rede e obter financiamento para incentivar seus fazeres culturais.

Segundos estes autores (SANTOS, 2008; BRANT, 2009; VILUTIS, 2009; BRESCHIGLIARI, 2010; RODRIGUES, 2010; SANTOS, 2010; SARTOR, 2011), é válida a afirmação do MinC, segundo o qual o programa Cultura Viva visa contribuir para o enfrentamento de problemas relativos às carências de instrumentos e estímulos para a produção e circulação de culturas locais, aproximando as comunidades das novas tecnologias e instrumentos de comunicação e propondo, dessa forma, uma alternativa para que os incentivos públicos à cultura “cheguem” às comunidades (MINC, 2012).

A fim de melhor compreender quais tipos de pessoas jurídicas de direito público são mais frequentes entre as organizações culturais de fato selecionadas pelos editais do programa Cultura Viva, estas foram categorizadas de acordo com a descrição inicial que o programa utiliza em seus editais: associações, sindicatos, cooperativas, fundações privadas, ou instituições tituladas como OSCIPs e OSs.

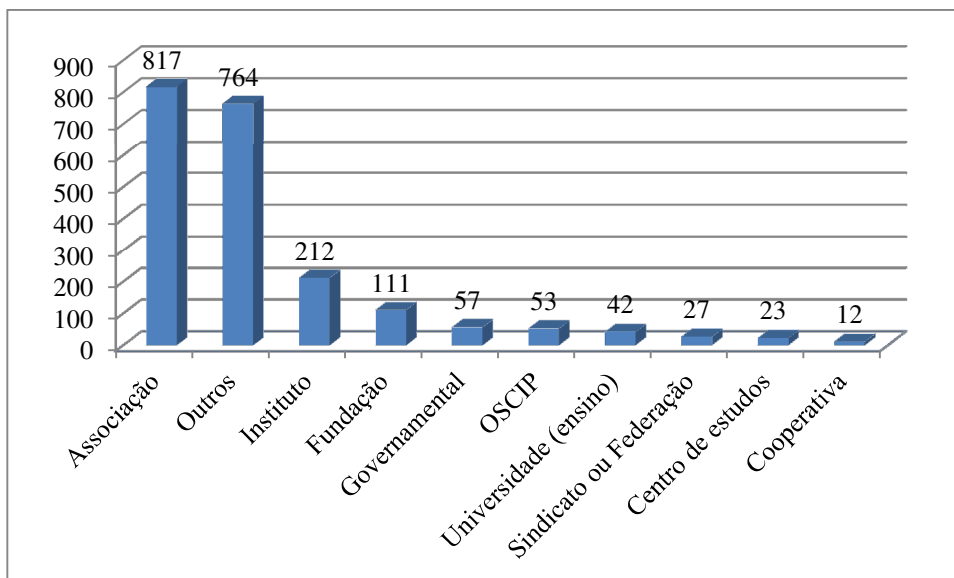
A partir da listagem oficial de pontos de cultura, disponibilizada pela Lei de acesso à informação (SIC, 2012) foram criadas categorias para determinar quais os tipos de organizações selecionadas a partir da denominação das organizações.

Vale reforçar que os dados não representam o universo completo, pois a SCDC estava em período de sistematização dos dados, durante a conclusão da presente pesquisa. Dois motivos para a incompletude dos dados foram apresentados. O primeiro é que alguns estados<sup>58</sup> e municípios estão em fase de lançamento de edital para conveniamento dos Pontos de Cultura (SIC, 2012). O segundo motivo é que alguns estados e municípios não atualizaram suas informações sobre a rede de pontos de cultura (SIC, 2012). Mesmo assim, foram disponibilizados dados de 2.127 organizações culturais, que passam a compor pontos de cultura, pontos de cultura ou pontos de rede, de um universo de 3.703 (ROLLEMBERG, 2012).

As nomenclaturas mais presentes foram: associação, centro de estudos, cooperativa, fundação, instituto, organização governamental (prefeitura, na grande maioria, ou governo estadual), sindicato ou federação, universidade ou instituição de ensino, ou ainda outros, representadas no gráfico XV.

---

<sup>58</sup> Dentre eles, Alagoas, Amazonas, Bahia, Maranhão, Rio de Janeiro, Roraima e Rio Grande do Sul.



**Gráfico XV – Tipos de organizações culturais selecionadas pelo programa Cultura Viva**

Fonte: Elaboração própria, disponibilizados via Lei de acesso à informação (SIC, 2012).

O gráfico XV aponta, portanto os principais tipos de organizações culturais selecionadas pelo programa. Os números apresentados partem de uma observação inicial: durante a análise dos dados, verificou-se que muitas organizações são aprovadas em mais de um edital, portanto o número de organizações é menor que o número de pontos e pontões de cultura<sup>59</sup>.

Tanto os editais para pontos diretos quanto as redes estaduais e municipais permitem a inclusão de uma mesma organização em diferentes editais. É o que acontece, por exemplo, com a Associação Nacional de Cooperação Agrícola (ANCA – com 17 projetos voltados para a valorização da cultura camponesa familiar e suas práticas agrícolas); e com os Centros Universitários de Cultura e Arte (CUCAs) da União Nacional de Estudantes (UNE – com 10 projetos executados em diferentes estados e voltados para incentivar a produção artístico-cultural dos estudantes universitários de cada região e da sociedade em geral). Há ainda exemplos menos frequentes, como os grupos de maracatu Estrela Brilhante, Piaba de Ouro, dentre outros exemplos de grupos populares que se replicam em diferentes municípios (Dados disponibilizados via Lei de acesso à informação, SIC, 2012).

A categoria que mais se destaca dentre as organizações culturais é “associação”, refletindo a intenção de atingir associações comunitárias, associações de pais e mestres,

<sup>59</sup> Os editais para pontos de cultura diretos permitiram a inclusão de organizações ao redor do país, conforme demonstrado. Mesmo nestes editais há repetição de organizações, como o exemplo do Grupo de Trabalho Amazônico (GTA), que teve aprovado um projeto (Incentivo à diversidade cultural amazônica) em Brasília e outro em Boa Vista, no mesmo edital de 2004.

associações de pequenos produtores, dentre inúmeras outras. Já a categoria “outros”, segunda mais frequente, abarca casos distintos, desde coletivos culturais, clubes e grupos de teatro amador, e também grandes nomes como o grupo de teatro “Teatro do Oprimido” (RJ) e o Circo Voador (RJ). A grande quantidade de organizações classificadas na categoria “outros” reflete a diversidade do público beneficiário, o que condiz com a formulação do programa.

Associações e coletivos, clubes e companhias formam então a expressiva maioria das organizações que, por meio do programa Cultura Viva, passam a ser identificadas como pontos e pontões de cultura (Dados disponibilizados via Lei de acesso à informação, SIC, 2012).

Além destas, as categorias “universidade ou instituição de ensino” e “centro de estudos” foram inseridas na descrição inicial do programa, pois a atenção à educação é um importante viés que o programa assume. O programa traz educação, vale lembrar, em seu próprio nome (Programa Nacional de Cultura, Educação e Cidadania – Cultura Viva), sendo que muitas associações trazem na descrição dos projetos a atenção à educação.

Há ainda organizações cuja temática é a defesa de direitos, como pontos de cultura LGBT, de comunidades remanescentes de Quilombos, religiões de matriz africana, associação das prostitutas da Bahia, dentre outros exemplos. Vale destacar que a cultura digital também reflete um importante viés do programa Cultura Viva, dado que visa ampliar as redes e divulgar as ações realizadas pelos pontos e pontões de cultura, de forma geral.

Apesar de tipo de organização selecionada não demonstrar se estas são semelhantes entre si, a diversidade de organizações surge nas falas daqueles pontões de cultura que atuam em comunidades ou grupos sociais vulneráveis do ponto de vista do reconhecimento de seus saberes, sua cultura e sua inserção na sociedade (BARBOSA et al, 2011:52). A partir desta constatação, Barbosa, Medeiros e Lyra (2011) destacam o caráter simbólico do programa, que ao reconhecer expressões artísticas e culturais negligenciadas pelas demais políticas culturais, fortalecem e valorizam os ponteiros<sup>60</sup> enquanto indivíduos e agentes de sua própria cultura.

Pelo gráfico XIV é possível perceber que há pontos e pontões de cultura geridos diretamente por organizações governamentais, sendo esse um dado curioso que vale ser detalhado. Secretarias de cultura estaduais ou municipais aparecem como gestoras de redes, na função de pontões de cultura<sup>61</sup>. Mesmo assim, e como evidenciado por pesquisa realizada

---

<sup>60</sup> Chamam-se ponteiros aqueles envolvidos nas ações de pontos e pontões de cultura, seja na gestão ou prática das ações.

<sup>61</sup> São pontões de cultura geridos por secretarias estaduais ou municipais: Estúdio Araújo Viana (RS), Pontão de Cultura de São Leopoldo (RS), Colenda (PR), Centro Cultural Solar dos Guimarães (PR), Ponto de Cultura Tenda Cultural Jovem de Anápolis (GO), Rede Pontos de Cultura Nova Iguaçu (RJ), Pontão de Cultura Nauas

com pontões de cultura (BARBOSA et al, 2011), há casos de prefeituras e secretarias aprovadas em editais de pontões de cultura, que exercem oficinas típicas de pontos de cultura, como oficinas para comunidade ou cursos de artesanato, por exemplo.

Segundo a mesma pesquisa (BARBOSA et al, 2011) a inclusão de organizações governamentais traz uma situação ainda mais complexa, já que os ponteiros, no caso, são também funcionários públicos, diretamente suscetíveis às mudanças de governo, uma vez que cargos comissionados são criados e extintos durante a execução de um mesmo projeto, enquanto grupos de trabalho podem se modificar em momentos de mudança de gestão. Essas características são apontadas por alguns autores (BARBOSA et al, 2011) como fator de instabilidade para as redes formadas (BARBOSA et al, 2011:36), e gerador de conflito de interesses entre a secretaria e os pontos, já que aquele que deveria ser o interlocutor, o pontão de cultura, faz parte do governo, e assim pode sofrer constrangimentos de qualquer das partes.

Em alguns casos, dentre os pontões de organizações governamentais, a pesquisa (BARBOSA et al, 2011) observou que o fato de serem instituídos por entes públicos e geridos por funcionários que atuam em várias frentes de trabalho dentro da instituição, pode ocasionar certo alheamento, por parte do gestor do pontão, quanto aos propósitos que regem sua existência (BARBOSA et al, 2011:37), refletindo a já mencionada ambiguidade dos critérios do programa, demonstrada por Silva e Araújo (2010).

Mesmo que as ações sejam realizadas e os objetivos do programa continuem sendo alcançados, essa prática evidencia a falta de clareza dos critérios do programa, fazendo com que pontos e pontões se confundam. Dado que a figura do pontão de cultura é essencial para a articulação em rede, comprometer algumas dessas estruturas com ações típicas de pontos de cultura pode enfraquecer a própria rede, sendo necessária atenção para que a continuidade do programa não perca importantes características ao longo do tempo.

Outro dado que chama a atenção durante a análise das organizações corresponde a sua adequação ao público beneficiário. Há muitas organizações vinculadas a associações comunitárias, mas também organizações que podem não ter, ao menos em princípio, vínculo com o público beneficiário do programa. É o caso, por exemplo, do ponto de cultura executado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT) de Pernambuco. Outra vertente são casos de organizações internacionais, como a Instituição Internacional de

---

(AC) e Pontão de Cultura Aquiry (AC), Dragão do mar (CE), Ariquemes Arte e vida (RO), Pontão Guerreiros Alagoanos (AL), Crescendo Juntos – Taboão, arte, cultura, memória e cidadania (SP), Projeto Hortolândia (SP), Nos Trilhos da Cidadania Cultural (SP), Pontão Setecidades (SP).

Capoeira Angola, e o Centro Internacional de Estudos e Pesquisas sobre a Infância (CIESPI) (Dados disponibilizados via Lei de acesso à informação, SIC, 2012).

Em um primeiro momento a inclusão na modalidade de pontões de cultura de organizações “consagradas” (como o Teatro do Oprimido, o Circo Voador, a UNE, entre outros) pode ser justificada para dar visibilidade ao programa Cultura Viva, bem como suporte às demais organizações, uma vez que estas organizações têm maior experiência em projetos, podendo auxiliar os processos dos recém-criados pontos de cultura. Com o desenvolvimento do programa, por outro lado, para seu formulador, os entraves da lógica burocrática inserem as organizações em buscar cada vez mais editais, em detrimento das ações antes realizadas (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013). Esta percepção é reforçada por alguns gestores de pontos de cultura, que apontam que suas organizações voltam-se mais para o financiamento de ações do que para incentivo das redes de pontos de cultura.

Seguindo essa lógica seria possível questionar se alguns sindicatos, mesmo estando na descrição de organizações passíveis de se tornarem pontos e pontões de cultura, condizem com o público beneficiário. Há sindicatos de artistas plásticos e de agricultores familiares. Mas também há projetos de pontos de cultura executados pelo Sindicato dos Empregados do Comércio de Irecê e Região (BA); pelo Sindicato dos Psicólogos do Estado do Amazonas (AM); pelo Sindicato dos Servidores Públicos do Município de Magé (RJ) e pelo Sindicato dos Servidores Públicos Municipais de Francisco Santos (PI) (Dados disponibilizados via Lei de acesso à informação, SIC, 2012). Mesmo se tratando de projetos de pontos de cultura voltados para a realização de oficinas de diferentes linguagens artísticas, as organizações citadas não correspondem ao público beneficiário do programa, além de não possuírem um fazer cultural realizado no entorno de sua comunidade, já que se tratam de sindicatos profissionais não culturais.

Há ainda pontos de cultura de organizações estudantis, institutos de pesquisa, cooperativas de agricultores, dentre outros exemplos que acendem a dúvida sobre a exigência de selecionar organizações culturais que já faziam suas ações há, pelo menos, dois anos antes da seleção em edital (Dados disponibilizados via Lei de acesso à informação, SIC, 2012). Nestes casos, fica a dúvida se o programa Cultura Viva promove e incentiva ações realizadas, ou induz a criação e disseminação de ações a partir dos projetos propostos para os editais de seleção, o que também é válido. O depoimento de um gestor de ponto de cultura reflete esta questão, ao demonstrar como a organização, de âmbito nacional, adere ao programa Cultura

Viva para se aproximar de temáticas culturais, mais do que por realizar ações culturais antes do edital.

As unidades estaduais [da organização] têm autonomia para se candidatar a projetos, desde que condizentes com a ideologia norteadora da organização, e os procedimentos burocráticos são geridos pelo setor de captação. A prestação de contas é centralizada na sede nacional, e os projetos dependem do centro de educação regional. Como funciona: a gente tem pessoal responsável só por captação de recursos para a organização, e essas pessoas ficam de olho nos mais diversos editais, vendo quais se encaixam com o perfil e capacidade de atuação da organização. Por exemplo, [no] ano passado abriu edital para centros de acolhimento, e a gente se inscreveu dentro desse edital, por achar que faz sentido. Então os projetos podem partir tanto da sede nacional como dos próprios centros educacionais. Alguns centros educacionais, mais ligados ao movimento de cultura, acabam sendo autônomos: podem se submeter a editais, mas para evitar que haja ainda lugares privilegiados em relação aos demais, existem reuniões de socialização em toda a rede da organização. Então, no caso do ponto de cultura, o centro de educação de uma cidade do interior do Ceará ficou sabendo do edital, e na reunião de socialização pediram para a organização central para fazer o projeto para o edital. Todos sabiam e aprovaram a submissão daquele caso. Os demais centros de educação, então, poderiam enviar projetos para o programa Cultura Viva, se assim quisessem, não é obrigatório. O centro de educação da Bahia, por exemplo, não quis entrar nesse momento específico, e então não fez projeto. Vai depender muito do perfil do lugar. Os projetos de pontos de cultura foram montados com as comunidades, e tem de tudo: tem quadrilha, circo, produção de vídeos, capoeira, teatro, dança. Muitas dessas ações também aparecem nos centros de educação que não são ponto de cultura, mas não com a mesma força (Depoimento do Gestor 22, em entrevista concedida em 21/01/2013).

A pesquisa avaliativa realizada pelo IPEA (SILVA e ARAUJO, 2010) aponta que 17% das ações dos pontos de cultura não eram realizadas até a aprovação no edital do programa Cultura Viva, ou seja, são propostas em virtude do edital, e executadas após sua aprovação. Apesar dos indícios demonstrados de que o programa Cultura Viva, além de incentivar ações culturais, as induz, a análise dos dados não é suficiente para responder a estas questões. O estudo de caso do estado de São Paulo busca esclarecer tais pontos, e será apresentado em seguida.

Sejam as ações incentivadas ou induzidas, Sartor (2011), ao analisar redes de pontos de cultura no Rio de Janeiro e espírito Santo, ressalta a importância da troca de experiências e convivências, ou seja, ressalta o espaço de criação propiciado pelo programa Cultura Viva para o desenvolvimento das organizações culturais, e não apenas a instrumentalização da cultura (SARTOR, 2011:23). A importância das redes, já citada anteriormente, demonstra também o empoderamento das organizações culturais, que passam, pelos vínculos criados, a ter novo entendimento sobre a rede e sobre si mesmo, como é possível perceber pelo depoimento de Célio Turino:

[As organizações que passam a ser pontos] mudaram com o programa [Cultura Viva]. Hoje tem vários que escrevem para mim que estão virando secretários de cultura nos seus municípios. Mudou o foco, mudou o eixo. A pessoa começou a ter uma outra forma de conversa, de diálogo, viu um Brasil de uma outra maneira, principalmente aqueles que estão há mais tempo, desde o princípio do programa, participaram de todas as teias, cresceram nesse processo, do ponto de vista estético, na elaboração de projetos. A maioria nunca tinha tido acesso ao estado, e passaram a ter. Eram recebidos em seus municípios de outra forma. Mudou muito. Hoje a gente vai compondo uma nova geração de gestores e pensadores de cultura, de baixo para cima (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

Partindo da análise do programa Cultura Viva enquanto incentivador de ações, mais do que equipamentos, vale a ressaltar que, mesmo incentivando ações, algumas dependem de equipamentos. Nesse sentido, foi realizado edital para aquisição de mobiliário e equipamentos para a Casa de Drummond: centro de inclusão digital (MG). Conforme mencionado, a formulação do programa Cultura Viva visa incentivar ações, mais do que equipamentos. Mesmo assim, o investimento em equipamentos faz parte do programa, seja por meio dos kits multimídia ou mesmo por editais específicos, como esse de aquisição e mobiliário e equipamentos. Em algumas descrições do programa (SILVA e ARAUJO, 2010; SARTOR, 2011) é citada a modalidade de Pontos de bens dentro do universo do Programa Cultura Viva. A presente pesquisa não considerou esta modalidade na tipologia (quadro I), pois se refere a poucos (nove) casos, além de se considerar que extrapola a noção de incentivar ações.

A análise das organizações culturais que são pontos ou pontões de cultura reforça a importância do programa Cultura Viva em ampliar o leque de organizações componentes do campo organizacional da cultura, questão melhor detalhada pela análise do estudo de caso de São Paulo.



## 5.1. O papel das organizações culturais em São Paulo

Conforme mencionado, São Paulo é o estado com o maior número de pontos de cultura do país, destacando-se ainda nas demais formas de financiamento público do setor cultural, em especial nos recursos destinados por meio do mecenato.

No estado de São Paulo, somam-se o edital federal, editais estaduais e municipais<sup>62</sup>. Conforme mencionado, a rede de pontos de cultura de uma determinada região mescla projetos aprovados em editais de diferentes entes federados (União, estado e municípios) e diversos anos, além daquelas organizações culturais não mais conveniadas, mas que se consideram pontos de cultura. O estado de São Paulo conta com a maior rede de pontos de cultura do país, somando 516 pontos e 18 pontões de editais do MinC, estadual e municipais, até 2012 (tabela 1, página 77). Vale destacar que nem todos os projetos ainda estão em vigor, já que nem todos os projetos estão com convênio vigente.

### 5.1.1. *Composição da rede paulista de pontos de cultura e perfil das organizações*

Após a implementação dos primeiros pontos de cultura paulistas com convênio direto com o MinC, foi lançado em 2009 o edital estadual de pontos de rede. A relação entre o MinC e a Secretaria Estadual de Cultura foi viabilizada por meio do Convênio nº 701333/2008 de 30 de dezembro de 2008<sup>63</sup>.

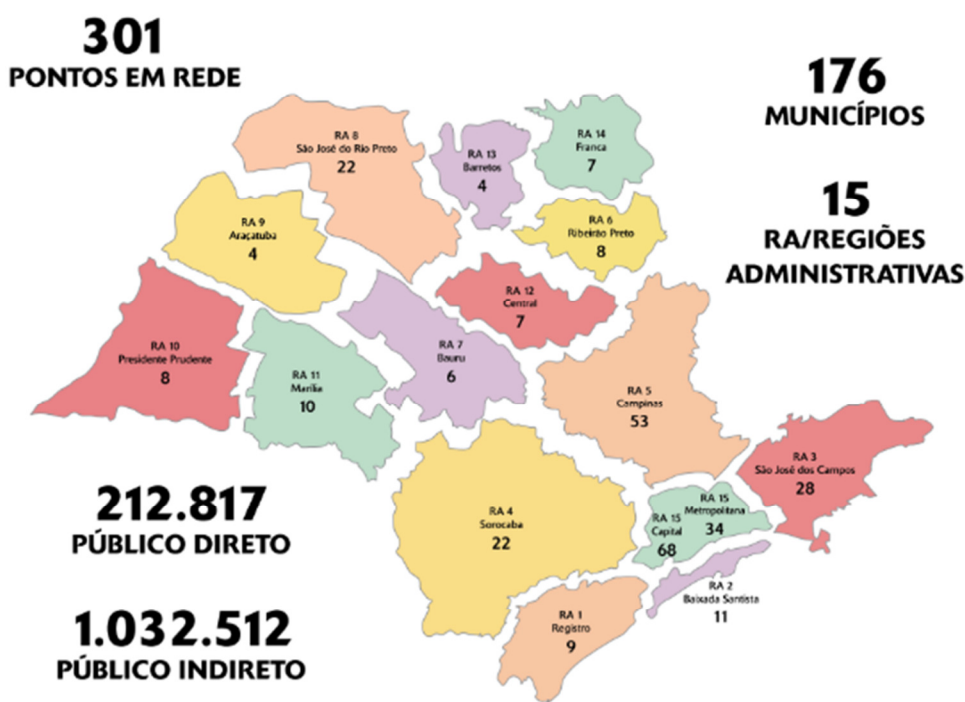
Este edital visava atender 300 projetos, alcançando um montante de recursos de R\$ 54.000.000,00 (cinquenta e quatro milhões de reais). Segundo a coordenadora do programa Cultura Viva em São Paulo (RODARTE, entrevista concedida em 22 de março de 2010), foram submetidos mais de 1.000 projetos, e destes, 900 projetos foram habilitados para a seleção. Ao fim de 2009 foram apresentados os 300 pontos de rede selecionados, tornando-se 301 no começo de 2010<sup>64</sup>, que se somam aos pontos de cultura já existentes, formando assim a Rede Paulista de Pontos de Cultura, com a seguinte configuração:

---

<sup>62</sup> Além do edital federal e estadual, Guarulhos, Diadema, São Bernardo do Campo, Suzano, entre outros municípios paulistas já contam com editais próprios para criação de pontos de cultura, ampliando a rede formada.

<sup>63</sup> O convênio estabelece a base legal para a formulação e o lançamento do edital dos 300 pontos de cultura, e pode ser consultado no site do MinC (MINC, 2012).

<sup>64</sup> De acordo com a coordenadora de São Paulo, o aumento na arrecadação do Imposto Sobre Serviços (ISS) disponibilizou recursos suficientes para a contratação de mais um ponto de rede, aumentando seu número para 301.



**Figura IV – Distribuição de pontos da rede paulista**  
 Fonte: Catálogo da Rede de Pontos de Cultura (SÃO PAULO, 2012).

Para chegar a estes números, o processo de negociação entre o MinC e a Secretaria Estadual de Cultura para firmar o convênio que estabelece o programa iniciou-se ainda em 2004, indo até meados de 2007. Desde então, houve um intervalo de aproximadamente um ano entre a assinatura do acordo de cooperação e o primeiro edital lançado, em que várias negociações e deliberações foram tomadas, dando características peculiares ao edital paulista, também segundo a coordenadora do programa Cultura Viva em São Paulo (RODARTE, entrevista concedida em 22 de março de 2010). Dentre estas características, aponta-se a distribuição regional dos pontos de cultura.

Os 301 pontos de rede estão distribuídos em 176 municípios, sendo que o estado tem 645 municípios com realidades distintas, ou seja, aproximadamente 27,3% dos municípios paulistas contam com, ao menos, um ponto de cultura. Segundo a coordenadora do programa Cultura Viva em São Paulo (RODARTE, entrevista concedida em 22 de março de 2010), uma das preocupações do edital da rede estadual foi descentralizar os pontos de rede pelo interior do estado, mas, de acordo com a quantidade de inscritos, a maior aprovação na capital paulista e na região metropolitana reflete o fato de a maioria dos projetos inscritos ser dessa região. Mesmo assim, é possível observar certa descentralização para municípios entre três e cinco mil habitantes, que passaram a contar com ao menos um ponto de cultura (RODARTE, entrevista concedida em 22 de março de 2010).

A fim de detalhar o perfil das organizações que se tornam pontos de cultura por meio dos editais, bem como sua experiência com o programa Cultura Viva, foi elaborada uma pesquisa no formato *survey*, conforme mencionado. Este *survey* foi enviado para os pontos de cultura dos estados e municípios de São Paulo, e ficou disponível no período de 24 de setembro a 18 de dezembro de 2012, data da última resposta tabulada.

Ao todo, 31 gestores de organizações culturais responderam voluntariamente ao questionário, sendo que algumas perguntas não foram respondidas por todos. Isso faz com que os dados aqui apresentados, algumas vezes, não somem 31 respostas. As respostas aqui apresentadas trazem um viés: foram dadas por organizações que se dispuseram a comentar sobre os temas abordados. Como algumas informações não estavam suficientemente detalhadas, cinco gestores de pontos de cultura foram entrevistados.

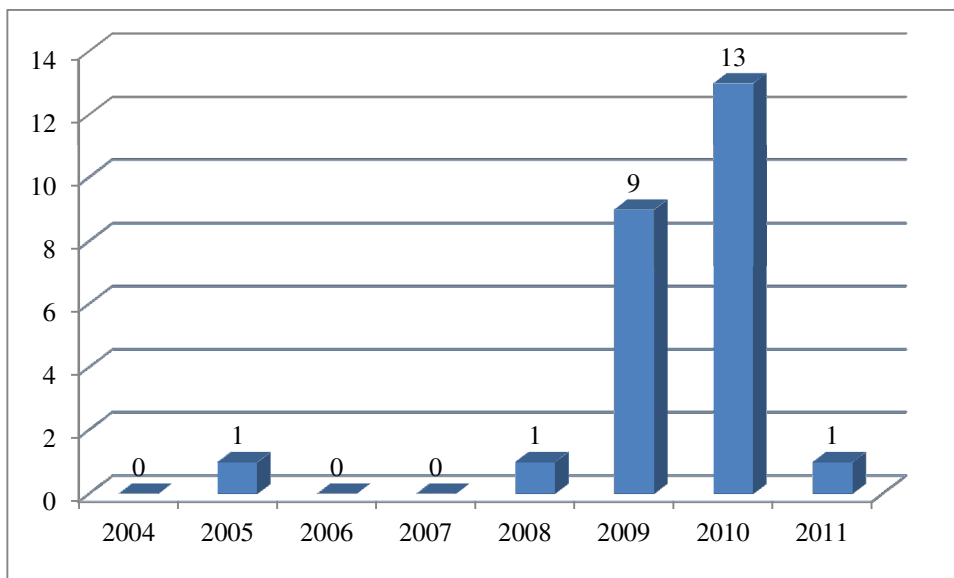
Mesmo que as 31 respostas sejam pouco representativas do universo de pontos de cultura, permitem fazer algumas considerações sobre o impacto do programa Cultura Viva no campo organizacional da cultura. Para tanto, traça-se inicialmente o perfil das organizações que compõem o programa, e posteriormente detalham-se algumas características da rede paulista de pontos de cultura.

A grande maioria (22) das organizações respondentes<sup>65</sup> faz parte do edital de rede estadual, lançado em 2009, sendo que algumas organizações foram conveniadas em 2010. As demais organizações são de editais de municípios do estado de São Paulo, a saber: São Carlos, São Vicente, Ribeirão Preto, e Taubaté.

O gráfico XVI reflete esta informação, demonstrando como grande parte das organizações se insere no programa Cultura Viva a partir do edital de 2009. Vale detalhar que o grande número de organizações que se tornam pontos de cultura em 2010 decorre de atraso no conveniamento do edital de 2009, devido a problemas que as organizações encontraram em organizar a documentação exigida, ou outros contratemplos que atrasaram a celebração dos convênios de projetos de pontos de cultura aprovados.

---

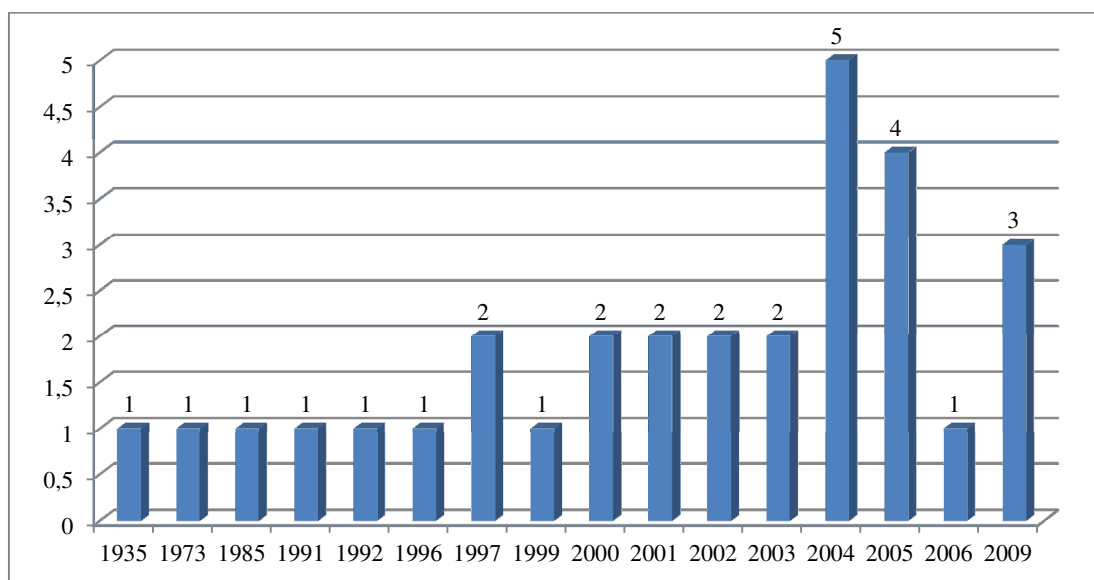
<sup>65</sup> Das 31 organizações que compõem a amostra, 25 responderam a esta pergunta.



**Gráfico XVI – Ano de inclusão no programa Cultura Viva**

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas concedidas por meio do *survey*.

Inicialmente, é interessante notar que as organizações podem ser consideradas jovens, já que a maior parte (21 de 30 respostas) é criada a partir dos anos 2000, conforme demonstrado no gráfico XVII. Destas, cinco são criadas em 2004, ano de fundação do programa Cultura Viva, e 3 fundadas em 2009, ano do lançamento do edital paulista.



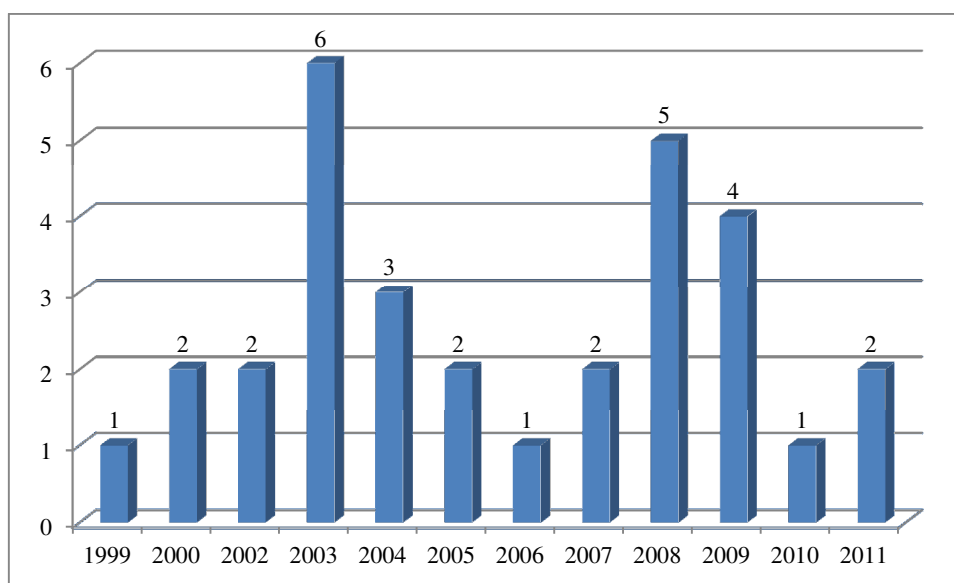
**Gráfico XVII – Ano de fundação das organizações que se tornam pontos de cultura**

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas concedidas por meio do *survey*.

O surgimento de organizações nos últimos anos no Brasil é apontado pela pesquisa FASFIL (2010), segundo a qual organizações criadas até 1980 correspondem a apenas 12,7%

do total de organizações sem fins lucrativos no país. Reforçando esta característica, dados do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE, 2010) apontam que as organizações filiadas a este grupo também apresentam perfil jovem. Das 134 organizações integrantes do GIFE, 102 responderam ao perfil, e destas, 55 organizações (54%) afirmam ter até 20 anos. Mesmo sendo um dado restrito, reflete o aumento de organizações no país nos últimos 20 anos, em especial de organizações que trabalham com cultura. Isto porque, ainda segundo dados do GIFE (2010) a cultura é a segunda principal área de atuação dentre seus associados.

Além de jovens, as organizações também iniciam processos de financiamento com maior intensidade após os anos 2000, conforme apontado pelo gráfico XVII, sendo que para 15 delas (de 31), o edital de ponto de cultura foi o primeiro projeto que obteve apoio governamental. O gráfico XVIII demonstra como são poucos os financiamentos públicos além do programa Cultura Viva, variando entre um e seis projetos:



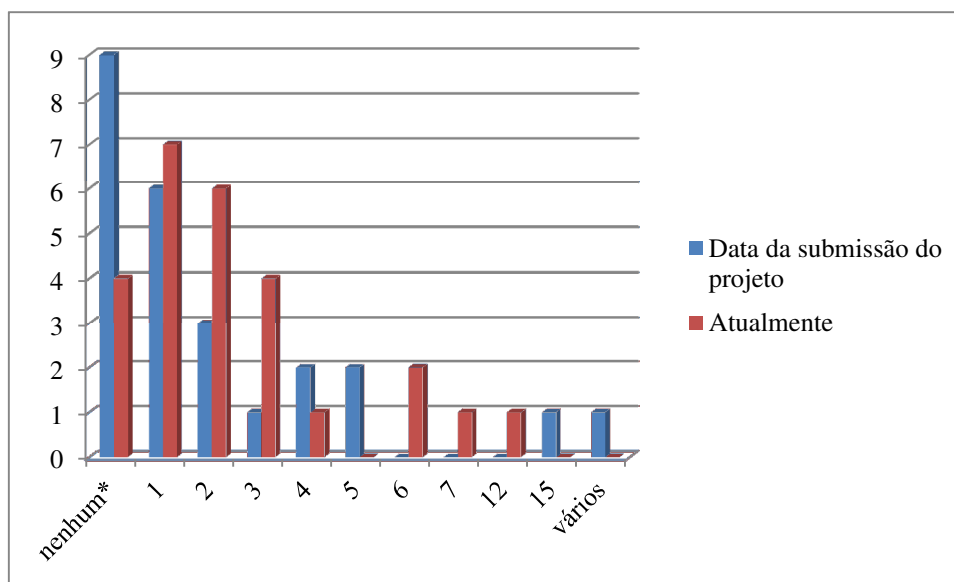
**Gráfico XVIII – Financiamento de projetos, além do ponto de cultura.**

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas concedidas por meio do *survey*.

Das organizações que obtêm outros financiamentos, sete acumulam mais de um edital por ano, algo representativo quanto se considera uma amostra de 31 organizações culturais. Além do ponto de cultura, sete afirmaram ter mais de uma fonte de financiamento externo<sup>66</sup>,

<sup>66</sup> São elas: Caixa Cultural; Capacitação Solidária; Correios; Cultura Viva (edital anterior); Empesa; Faculdade Anhanguera; Fundo para o Desenvolvimento da Educação; Fundação Tancredo Neves; Instituto IDESC; Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA); Instituto CeA; Instituto Camargo Correa; Instituto Heding Griffo; Instituto HSBC Solidarietà; Instituto Ibi; Consórcio Social Juventude Solidária (Governo Federal); Ipema; Instituto de Terras do Estado de São Paulo (ITESP); Lei estadual de incentivo a cultura; Lei Rouanet; Ministério da Cultura; Ministério da Educação [duas vezes]; Ministério do Trabalho e Renda; Petrobrás; Prefeitura do Município de Mauá; Prefeitura Municipal de Barueri; Prefeitura Municipal de

seja do governo ou de instituições privadas (com ou sem fins lucrativos). Recursos governamentais, seja por editais ou fundos públicos, figuram como a maior fonte, já que 17 (24, se forem somados os financiamentos públicos que algumas organizações acumulam) dos financiamentos mencionados pela amostra são de fontes governamentais.



**Gráfico XIX – Projetos da organização, além do ponto de cultura.**

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas concedidas por meio do *survey*.

\* Observação: nenhum projeto existente atualmente, além do ponto de cultura.

O gráfico XIX apresenta a quantidade de projetos das organizações que responderam ao *survey*, na data de submissão do projeto de ponto de cultura, e no momento da resposta, ou seja, atualmente. Pode-se perceber que parte das organizações (nove) não tem nenhum projeto em vigor no momento de submissão do projeto de ponto de cultura. Atualmente, percebe-se que mais organizações passam a contar com um, dois e três projetos simultâneos ao ponto de cultura. É possível perceber pelo gráfico XIX que há menos organizações com projetos na data de submissão, e atualmente há aumento, mesmo que não expressivo, das organizações com projetos. Parte desse aumento se deve, nas palavras dos próprios gestores, à rede formada, conforme será demonstrado a seguir.

### 5.1.2. A rede para os pontos de cultura paulistas

Fator fundamental para o programa Cultura Viva, conforme já citado, a rede tem diferentes interpretações, como destaca a fala de um gestor, para quem “a rede é muito

diversa, pode ser observada por vários aspectos” (Depoimento do Gestor 04, em entrevista concedida em 24/01/2013). Isto porque a rede é descrita pelos gestores de pontos de cultura como a interação entre pontos de cultura e a comunidade ao seu entorno; como os vínculos formados entre pontos de cultura de uma mesma rede de gestão compartilhada; ou como a soma de pontos de cultura de diferentes redes, e mesmo organizações culturais que não são, formalmente, pontos de cultura, conforme já mencionado.

São frequentes relatos de pontos de cultura de diferentes linguagens que se articulam e se complementam para realizar novas ações. É o caso de um ponto de cultura quilombola que se articulou com um ponto de cultura audiovisual, para juntos realizarem documentários sobre o fandango, e outro ponto de cultura que se articulou para realizar diversas ações, conforme descrito:

O ponto de cultura realizou documentário em parceria com pontos de cultura do Rio de Janeiro. O ponto de cultura do Rio de Janeiro cuidou da parte técnica do documentário, já que são especializados nisso, e o ponto de cultura quilombola cuidou da parte simbólica do documentário, com suas danças, músicas e conhecimento tradicional (Depoimento do Gestor 09, em entrevista concedida em 23/01/2013).

[A rede acontece] quando um ponto vai para o outro, e essa interação é muito grande. Pelo menos no meu ponto de cultura acontece sempre. Por exemplo, a gente fez um fanzine (uma revista ilustrada, com desenhos, notícias, e outras informações) com outros pontos. Teve um pessoal de outro clube que compartilhou seu acervo, e fizemos oficinas, houve debate. O kinoforum também já compartilhou acervo, teve oficina que se formou com eles e deu oficina na nossa cidade. Também fizemos muita coisa com a TVCidade, outro ponto de cultura de uma cidade do litoral, além de outros. Então é assim: um visita o outro, faz atividades juntos (Depoimento do Gestor 04, em entrevista concedida em 24/01/2013).

Esse tipo de interlocução é o objetivo do programa Cultura Viva: somar as potencialidades e talentos, permitindo novas ações para as comunidades. Kenis e Knoke (2002), por sua vez, demonstram como as redes podem criar alianças estratégicas para as organizações. Os exemplos citados pelos gestores 04 e 09 apontam como as relações estabelecidas entre os pontos de cultura tornam-se estratégicas para o desenvolvimento e fortalecimento de suas ações. Uma vez que podem atuar colaborativamente, os pontos de cultura passam a se empoderar, pois somam suas potencialidades, vivências e saberes.

A troca de vivências e saberes é fundamental para os pontos de cultura, pois como explicado por Célio Turino, incentiva as potências das organizações culturais (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013). Moody (2008) ressalta a importância das redes formadas, que garantem crescimento e manutenção do campo, e a busca de “exemplos a

serem seguidos” e conhecimentos repassados para melhorar as práticas das organizações, o isomorfismo mimético. A importância da rede é destacada por um gestor de pontos de cultura:

A rede de Pontos de Cultura expandiu nossos conhecimentos em relação à Cultura e aos povos brasileiros, e também ampliou nossos contatos com os demais fazedores culturais. A troca de saberes e fazeres foi algo não previsto, mas ocorrido com frequência e acolhido de braços abertos. Ter contato com gente da gente; gente que faz Cultura, que faz da Cultura a forma de vida, é extraordinário (Depoimento do Gestor 10, em resposta ao *survey* concedida em 27/09/2012).

Para a maioria dos gestores que responderam ao *survey*, inclusive todos os (cinco) gestores entrevistados, tais interações não eram realizadas antes do incentivo trazido pelo programa Cultura Viva, como é possível perceber por um dos depoimentos:

Não participávamos [da rede], mas quando entramos em 2009, vimos que havia um acúmulo de discussões. Foi um impacto receber 20 ou mais comunicados por dia. No nosso caso, sempre que temos alguma dúvida e lançamos na lista há alguma resposta ou sugestão (Depoimento do Gestor 21, em entrevista concedida em 21/01/2013).

Neste mesmo sentido, são muitos os relatos de como a criação do ponto de cultura estabeleceu redes que extrapolaram o próprio projeto do ponto:

Aprendemos a buscar parcerias e apoiar todos os movimentos que precisavam do nosso espaço, do nosso material, do nosso apoio (Depoimento do Gestor 11, em resposta ao *survey* concedida em 06/10/2012).

O Ponto de Cultura foi extremamente positivo para fortalecimento e divulgação, pelas redes, das atividades culturais desenvolvidas (Depoimento do Gestor 17, em resposta ao *survey* concedida em 01/12/2012).

Ser um Ponto de Cultura alavancou nossas atividades, deu um "flego" para novas ideias e abriu muitas portas: Conquistamos o apoio de uma grande empresa local, tivemos um projeto apoiado pelo “Criança Esperança” e participamos de uma grande rede (Depoimento do Gestor 30, em resposta ao *survey* concedida em 13/12/2012).

Os atores envolvidos e a organização obtiveram diversos ganhos individuais e coletivos ao se relacionarem com outros atores em redes regional, estadual, nacional e internacional (Depoimento do Gestor 31, em resposta ao *survey* concedida em 18/12/2012).

Pelos depoimentos citados, é possível afirmar que rede é apontada como um diferencial para os pontos de cultura, que passam a estabelecer relações com outras organizações. A importância das relações estabelecidas em campos organizacionais é



apontada por Kenis e Knoke (2002), ao definirem que a rede de um campo organizacional se baseia em quatro conceitos:

*(1) organizations are generally acknowledged by analysts to be influenced by the social contexts in which they are embedded; (2) organizational fields serve as significant environments for their member organizations; (3) the relational properties of organizational fields exert a strong influence on organizational actions: and (4) relational structures per se, and not just the positional attributes of organizations, are critical sources of organizational behavior (KENIS e KNOKE, 2002:277)<sup>67</sup>.*

Estes conceitos, por sua vez, são voltados para as relações estabelecidas por meio dos vínculos formados entre as organizações que passam a compor determinado campo organizacional. De acordo com a definição, as propriedades relacionais de determinado campo organizacional exercem forte influência sobre as organizações, e as estruturas relacionais, por si mesmas, são recursos cruciais para o comportamento das organizações, e não apenas as características próprias de cada organização (Kenis e Knoke, 2002).

As relações, vale destacar, extrapolam o próprio escopo do programa Cultura Viva. Isto porque a rede não é restrita aos pontos de cultura, o que reforça sua importância para estabelecer vínculos com outras áreas, como descrito por um gestor de ponto de cultura:

Outra iniciativa incentivada pelo ponto de cultura foi a parceria com outras áreas, como a saúde. Uma organização que cuida de crianças especiais trabalha com terapias que envolvem música, vídeo, ou seja, artes, firmou parceria para produzir clipes com as crianças, e refletiu em grande impacto para elas (Depoimento do Gestor 25, em entrevista concedida em 25/01/2013).

Conforme mencionado, o fortalecimento das redes culturais permite troca de saberes e fazeres e, sobretudo contato entre as organizações culturais, estabelecendo relações mais fortes, que refletem os elementos que a teoria organizacional define para a formação de um novo campo, conforme já mencionado. Alguns depoimentos apontam o fortalecimento das organizações por meio das redes, conforme pode ser observado:

O legal é que a rede sempre se fortalece quando tem um problema, a rede grande de um convênio grande mobiliza muito mais gente. É engraçado isso, apesar de ter muita gente pensando no meu dinheirinho, e fica reclamando com os servidores públicos que o dinheiro tem que chegar em dia. Agora a gente vai ter que se reunir para pensar o novo, esse é um cara que nunca

---

<sup>67</sup> Tradução nossa: organizações são geralmente reconhecidas por analistas por serem influenciadas pelos contextos sociais nos quais estão inseridas; (2) campos organizacionais servem como significantes ambientes para suas organizações membro; (3) as propriedades relacionais de campos organizacionais exercem forte influência nas ações das organizações; e (4) as estruturas relacionais, por si mesmas, e não apenas os atributos das organizações, são recursos cruciais para o comportamento organizacional.

responde email, que não vai em reuniões (Depoimento do Gestor 04, em entrevista concedida em 24/01/2013).

Dessa forma, a rede é fator de mudança do campo organizacional, já que empodera e fortalece as organizações culturais que estão adentrando o campo. A rede torna os processos menos verticais, já que os pontos exercem trocas e as decisões são, sempre que possível, horizontais, tal qual acontece com a gestão compartilhada.

O intercâmbio de ações, já demonstrado, é uma das características da rede, mas não é a única. Grande enfoque é dado para as redes presenciais, ou seja, encontros como as teias, e vínculos entre pontos de cultura que realizam ações em conjunto. Outra manifestação dessa rede, tida entre gestores de pontos de cultura como importante, é a comunicação gerada, representada pela rede virtual, ou seja, grupos de discussão e mobilização que trocam mensagens e divulgação de ações por meio da internet.

Mesmo um ponto de cultura localizado em uma comunidade quilombola, que, por ser afastada, tem diversas restrições, como falta de sinal de telefone e internet, transporte não tão frequente, e sobretudo a distância, aponta a importância da rede virtual. Segundo Kenis e Knoke (2002), os canais de comunicação, sejam virtuais ou presenciais, viabilizados pelas redes permitem troca de informações econômicas, científicas, sociais ou políticas que são relevantes tanto para a performance das tarefas individuais das organizações, como para atingir objetivos coletivos do campo organizacional. O gestor de um ponto de cultura reforça a importância da comunicação, afirmar que *“a dificuldade de comunicação faz com que essa rede precise ser fortalecida”* (Depoimento do Gestor 09, em entrevista concedida em 23/01/2013).

Como é possível perceber pelo depoimento do gestor 09, a rede não é apenas vista como positiva, dado que alguns gestores identificam dificuldades em se comunicar. Dado que o programa Cultura Viva se espalha pelo território nacional, é plausível que haja dificuldades de comunicação entre os pontos de cultura. A questão geográfica é apontada por alguns gestores de pontos de cultura como uma dificuldade, já que muitas vezes demanda recursos para se encontrarem presencialmente.

Mesmo assim, alguns pontos de cultura de difícil acesso realizam ações com os pontos mais próximos. É o caso do ponto de cultura paulista gerido pelo Gestor 09, em uma comunidade quilombola de difícil acesso, que procura *“sempre realizar ações em conjunto, sobretudo com pontos de cultura do Rio de Janeiro, geograficamente mais próximos”* (Depoimento do Gestor 09, em entrevista concedida em 23/01/2013).

Além de dificuldades de comunicação, outros gestores apontam opiniões críticas sobre o que a rede “poderia ter sido”, mas não atingiu plenamente, demonstrando que ainda é necessário ampliar e articular melhor os pontos e pontões de cultura, conforme observado pelos seguintes depoimentos:

O balanço geral é positivo, a organização vai bem e as atividades se desenvolvendo e dando possibilidades de construção da cena e de novas alternativas para a cultura. *Entretanto a rede de pontos de cultura almejada, que realmente fortaleça trocas entre os pontos, ainda não está bem articulada* (Depoimento do Gestor 17, em resposta ao *survey* concedida em 21/11/2012).

[A rede] é um canal de comunicação fundamental, mas que perdeu seu papel articulador geral na medida em que os responsáveis foram se desligando. Mesmo assim, quando há uma demanda concreta, funciona de maneira muito pragmática. Os defeitos são alguns ponteiros usar a rede para divulgar agendas culturais e acrescer o volume de informes secundários e não ligados ao fluxo de informações cruciais. Atualmente a primazia [das redes] é para divulgação de agendas culturais! Mas há uns 30 ponteiros atentos às demandas políticas. Uma outra parcela debate os discursos de políticas públicas genericamente! Infelizmente a maioria dos inscritos parecem apenas apagar as informações, já que os comunicados do MinC e da SEC/SP vão por mailings distintos da lista. Como não há moderação, os assuntos não são finalizados e o acúmulo dos debates fica sem conclusões ou ficam sem uma legitimação das pessoas na rede. Falasse o que quer e ouvem quem quer! Não fica um arrazoado que possa representar um comum sentido (Depoimento do Gestor 21, em entrevista concedida em 21/01/2013).

Há de se levar em consideração que estes depoimentos, mesmo se referindo à rede, apontam problemas de comunicação, que podem ser interpretados de acordo com a visão de outro gestor:

Todo mundo avalia sempre a rede falando que não funciona por falta de comunicação. Mas ai eles falam que o problema é falta de comunicação. Todo mundo vira, remexe, e para nisso: falta comunicação, a comunicação não é suficiente, e assim por diante. Gente, o que que é comunicação? Comunicar para mim é falar, falar e ouvir. As duas questões são importantes, e a maior dificuldade é ouvir. Então o problema não é comunicação, o problema é que as pessoas ouvem pouco. E a rede tem essa característica mesmo, ela congrega muita gente diferente, grupos diferentes (Depoimento do Gestor 04, em entrevista concedida em 24/01/2013).

Além das observações sobre a rede formada, as respostas concedidas ao *survey* permitiram outras análises, e dentre elas, o protagonismo que as organizações passaram a ter, a partir da inclusão no programa Cultura Viva, e em especial em virtude das redes formadas.

### 5.1.3. *Protagonismo e fortalecimento das organizações por meio do programa Cultura Viva*

Praticamente todas as respostas concedidas ao *survey* trazem alguma observação positiva sobre o programa, especialmente destacando o protagonismo que as organizações passam a ter, como a afirmação do gestor 31, para quem “*a experiência do ponto de cultura impulsionou o protagonismo e reafirmou autonomias de indivíduos e grupos que antes não acreditavam em suas potencialidades*” (Depoimento do Gestor 31, em resposta ao *survey* concedida em 18/12/2012). O protagonismo, conforme mencionado, é um dos princípios do programa Cultura Viva, e pode-se inferir que é apropriado pelas organizações, que passam a transmitir este como um princípio norteador de suas ações. Destaca-se ainda a importância do programa para valorizar a ação das organizações, conforme observado pelo depoimento:

Falar do início do Ponto de Cultura sem saudosismo e muita paixão não dá! Construir esse espaço, pregar cada prego, lavar cada figurino, varrer cada canto desse lugar não diminuiu em nada a competência de cada integrante. Transformar, com as próprias mãos, uma funilaria (renovadora de veículos) em Ponto de Referência Cultural é só pra quem acredita em Cultura (Depoimento do Gestor 10, em resposta ao *survey* concedida em 27/09/2012).

Outro exemplo é um ponto de cultura localizado em uma comunidade quilombola de difícil acesso, com cerca de 180 pessoas em três núcleos, sendo que o ponto de cultura fica no maior dos núcleos, em uma antiga escola de ensino formal, que ficava fechada quando não havia aulas, o que era a maior parte do tempo. Por ser uma área afastada do perímetro urbano, não recebe serviços públicos suficientes, como posto de saúde, escolas, creches, sendo que o ponto de cultura garante atividades para as crianças e jovens que, antes, não recebiam qualquer atenção do poder público, tornando-se importante, portanto ao garantir que as crianças e jovens tenham “*algo para fazer*” (Depoimento do Gestor 09, em entrevista concedida em 23/01/2013).

É possível identificar ainda o efeito da rede para a própria comunidade, ressaltando como o protagonismo se reflete não apenas nas organizações, mas naqueles ao seu redor:

Para a nossa organização o pontão de cultura significou muito movimento, isto é, fluxo de pessoas, ideias e ações culturais e políticas. Além disso, se tornou mais possível a reunião de uma comunidade em torno da entidade (Depoimento do Gestor 29, em resposta ao *survey* concedida em 08/12/2012).

O ponto de cultura que fica em área de proteção ambiental, e foi fundamental para combater a criminalização da cultura local, pois a comunidade é tradicionalmente extrativista, e tem em sua tradição a prática do fandango, expressão musical e coreográfica realizada em momentos de socialização após

as colheitas. A proteção ambiental, ao reprimir a extração de produtos nativos, ou seja, as colheitas, quebra a tradição do fandango e este perde seu significado (Depoimento do Gestor 09, em entrevista concedida em 23/01/2013).

O depoimento do gestor 09 demonstra que há conflito entre diferentes interesses organizados, sendo que o programa Cultura Viva permite que os interesses culturais também sejam levados em consideração. No caso citado, há um sentimento de desvalorização das expressões culturais, ao vinculá-las a crimes ambientais, vendo a comunidade que historicamente ocupa o quilombo como nociva a sua própria terra. Neste caso, o programa Cultura Viva valoriza o fazer cultural da comunidade local, colocando esta como protagonista de sua própria cultura, e com isso gera uma mudança significativa no seu cotidiano.

O protagonismo reflete o sentimento de fortalecimento das organizações pela legitimação de suas ações perante a comunidade e pela identificação da organização enquanto ponto de cultura. Ter um vínculo com o MinC foi fundamental para muitas organizações que, antes, além de não terem incentivos, ainda tinham sua cultura local reprimida, como é possível perceber pelos depoimentos.

O que é entendido pelas organizações como protagonismo pode ser traduzido também pela institucionalização das ações. Conforme já mencionado, Scott (1995) define instituições como estruturas e atividades cognitivas, normativas e reguladoras, que dão estabilidade e sentido ao comportamento social (SCOTT, 1995; MOODY, 2008). É possível afirmar que as organizações que se tornam pontos de cultura também se institucionalizam, pois passam a compartilhar de um comportamento social estabilizado e reconhecido como significante, no caso, sua ação cultural.

Para alguns gestores, o fortalecimento das organizações, e sua consequente institucionalização, são relacionados tanto aos equipamentos quanto aos recursos financeiros que passaram a dispor, como é possível observar:

Como ponto de cultura pudemos desenvolver nossas atividades com melhor aparelhamento (em especial multimídia) - também puderam ser feitas atividades de divulgação, conforme previstas no projeto (Depoimento do Gestor 05, em resposta ao *survey* concedida em 24/09/2012).

Temos apenas pontos positivos, pois conseguimos firmar a organização da instituição e capacitar jovens lideranças nas execuções de futuros projetos (Depoimento do Gestor 09, em resposta ao *survey* concedida em 25/09/2012).

Vejo como um balanço positivo, pois se fomentou e se estimulou muito a cultura numa região carente de projetos culturais (Depoimento do Gestor 14, em resposta ao *survey* concedida em 17/10/2012).

[Destaca-se] o grande interesse de novos alunos pelas oficinas e uma renovação no grupo musical. A experiência positiva já foi atingida nos primeiros meses do projeto, por motivo do Kit Multimídia, que trouxe a facilidade da comunicação usando o material comprado (Depoimento do Gestor 15, em resposta ao *survey* concedida em 09/11/2012).

O maior ganho foi poder realizar as ações educativas com mais frequência e com infraestrutura adequada. Isso pode possibilitar o fortalecimento da associação e das suas ações. Por outro lado a maior dificuldade é com a burocracia para o gasto dos recursos (Depoimento do Gestor 16, em resposta ao *survey* concedida em 19/11/2012).

É possível perceber a ampliação das ações das organizações que responderam ao *survey* após a criação do ponto de cultura, e o benefício que o kit multimídia traz ao permitir acesso a tecnologias de informação. Por outro lado, ao tratar do fortalecimento das organizações, destaca-se que o uso dos recursos demanda atenção, já que esta questão é muito discutida tanto em relação à prestação de contas quanto à adequação dos valores direcionados aos pontos.

#### 5.1.4. Recursos e prestação de contas

Conforme mencionado anteriormente, as prestações de contas pendentes são apontadas pelos gestores de pontos e pontos de cultura como o maior gargalo do programa Cultura Viva (TURINO, 2009; SILVA e ARAÚJO, 2010; MEDEIROS, 2011; BARBOSA et al, 2011; SILVA et al, 2011). Reforçando esse gargalo, a própria coordenadora da rede paulista (RODARTE, entrevista concedida em 22 de março de 2010) já afirmava que o convênio restringe a ação dos pontos de cultura, ao limitar o uso dos recursos.

A fim de reverter esta situação, uma característica peculiar do edital paulista de 2009 foi a opção por uma forma diferente de disponibilização de recursos, o prêmio<sup>68</sup>, sendo a maior diferenciação dos pontos de rede paulistas em relação aos pontos de cultura e mesmo pontos de rede de outros municípios paulistas e das demais regiões do país. Nas palavras de Célio Turino, o prêmio foi uma importante novidade para o programa:

Por exemplo, uma das melhores redes que até hoje se manteve foi a rede de São Paulo, que inclusive incorporou uma novidade importante no programa, que foi o prêmio. Foi a possibilidade de acompanhamento não mais por convênio, mas por prêmio e contrato, então o acompanhamento se dá por resultado. Esse deveria ser o acompanhamento adotado em toda a rede. Não é que, algumas pessoas disseram, vocês fizeram isso em São Paulo porque você

---

<sup>68</sup> Prêmio talvez não seja o termo mais adequado, dado que não se constitui uma bonificação para um trabalho realizado, e sim o financiamento de um projeto apresentado.

é de São Paulo. Não foi por isso, o governo do estado levou um ano e meio discutindo isso. Mandou advogados pra mostrar que o caminho do convênio não funcionaria. O departamento jurídico do MinC, a área de convênios do MinC, que ficava na secretaria executiva era totalmente contra. Quando eu percebi que o governo do estado de São Paulo tinha essa postura, eu deixei que a coisa fosse, porque vi que era um bom caminho, e eles conseguiram comprovar isso e fizeram dessa forma. Esse mecanismo deveria ser aplicado no resto da rede. O problema é que ele só se concretizou no fim de 2009, praticamente em 2010, e eu já não estava mais como secretário, sai para ser candidato [a deputado federal pelo PCdB] (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

A modalidade de prêmio, conforme apontado por Turino (2013), é fruto de intensa negociação entre a secretaria de cultura do estado de São Paulo e o departamento jurídico do MinC. Por haver muita resistência por parte do MinC, foi necessário, conforme necessário, um processo de negociação que levou três anos, iniciado em 2006 e finalizado em meados de 2009. A colocação do financiamento enquanto prêmio simplifica a prestação de cada conta efetuada pelos pontos de cultura, já que é um procedimento mais maleável, uma vez que permite alteração nos planos de trabalho e na aplicação dos recursos, desde que justificados.

Mesmo tratando-se de um prêmio, ainda são recursos públicos sendo utilizados por organizações da sociedade civil, então é necessário que as notas fiscais, recibos, contas, e demais documentos, sejam guardados por dez anos, para fins de prestação de contas, sendo que a qualquer momento a secretaria pode solicitar estes documentos, para conferir se o projeto está desempenhando suas funções corretamente (RODARTE, entrevista concedida em 22 de março de 2010).

Dessa maneira, abre-se espaço para que organizações que não entendem profundamente a burocracia governamental tenham seus projetos aprovados e financiados, o que não ocorre em outras modalidades de financiamento, como no caso de projetos aprovados pelo Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC), cujas notas fiscais precisam ter detalhes específicos do programa. Segundo a coordenadora do programa Cultura Viva em São Paulo (entrevista concedida em 22 de março de 2010), a grande vantagem dessa alteração é dar o foco na execução dos projetos, e não mais na prestação de contas, já que “os pontos fazem o projeto cultural, e a burocracia e papelada fica com a secretaria” (RODARTE, entrevista concedida em 22 de março de 2010).

Por outro lado, as respostas concedidas ao *survey* demonstram como a prestação de contas permanece como uma dificuldade, mesmo para aqueles conveniados ao edital estadual, reforçando muitos dos apontamentos já mencionados, como ambiguidade nos conceitos e atraso nos recursos.

Existem inúmeros pontos positivos [no programa Cultura Viva], muito mais do que negativos, porém o fator financeiro acaba atrapalhando algumas ações (Depoimento do Gestor 25, em resposta ao *survey* concedida em 03/12/2012).

O que aponto como negativo foi a tensão que ocorreu no 2º ano, quando houve o atraso do recurso, o que gerou grande estresse para os pontos, como dificuldade apontaria as dificuldades de gerenciamento nos primeiros meses, antes da formação sobre prestação de contas (Depoimento do Gestor 11, em resposta ao *survey* concedida em 27/09/2012).

Dificuldades foram encontradas no entendimento da legislação que rege os gastos de custeio e capital (Depoimento do Gestor 05, em resposta ao *survey* concedida em 24/09/2012).

Outro viés apontado é que os recursos não são suficientes para garantir o pleno desenvolvimento das ações, bem como para garantir a remuneração adequada dos artistas envolvidos<sup>69</sup>.

Temos que sempre estar complementando [os recursos] para que o trabalho continue (Depoimento do Gestor 25, em resposta ao *survey* concedida em 03/12/2012).

O projeto vai bem, mas seus artistas associados não desfrutam de uma melhoria da renda. Acreditamos que nossa melhora econômica dependerá de outros projetos e do sucesso de nossos produtos culturais. A verba como é destinada tem caráter de fortalecer entidades que já recebiam outras verbas, e, nosso caso, tudo começou com esse recurso. Se nossos associados já tivessem autonomia econômica, os resultados seriam superiores (Depoimento do Gestor 21, em resposta ao *survey* concedida em 01/12/2012).

[Os recursos] não [são suficientes], os recursos cobrem 50% do orçamento necessário para manter as ações do ponto [de cultura] (Depoimento do Gestor 17, em resposta ao *survey* concedida em 21/11/2012).

As demandas culturais são imensas e os recursos escassos para realizar todas as atividades (Depoimento do Gestor 14, em resposta ao *survey* concedida em 09/11/2012).

Não [são suficientes]. Existem outros trabalhos que complementam o ponto de cultura. Somente o recurso do ponto não seria capaz de suprir todas as necessidades (Depoimento do Gestor 10, em resposta ao *survey* concedida em 27/09/2012).

Infelizmente o recurso que nos repassam é insuficiente para realizarmos nosso trabalho com mais visibilidade (Depoimento do Gestor 03, em resposta ao *survey* concedida em 24/09/2012).

---

<sup>69</sup> Conforme será mencionado posteriormente, os pontos de cultura contam fortemente com voluntários para realizar suas ações.



Estas respostas remetem a questões gerais acerca do programa Cultura Viva. Quando perguntadas especificamente sobre os recursos, se estes são ou não suficientes para a realização plena das ações, as opiniões dos gestores se dividiram: muitas organizações refletiram as opiniões aqui apresentadas, afirmando não serem suficientes. Outras afirmam que buscam financiamento em outras fontes, sobretudo apoio das prefeituras, como é possível perceber pelo depoimento de um gestor, que afirma que “para um bom desempenho se fez necessária a parceria com a prefeitura municipal” (Depoimento do Gestor 02, em resposta ao *survey* concedida em 24/09/2012).

Há ainda organizações que afirmam não precisar de complemento. Oito organizações, dentre 20 respostas, afirmam que os recursos contemplam o projeto e, portanto, são suficientes para a finalidade a qual se destinam: subsidiar o plano de trabalho do ponto e pontão de cultura. Mesmo assim, fica claro que não são suficientes para atender às demandas surgidas na comunidade, em virtude das ações dos pontos e pontões de cultura, como pode ser percebido pelos depoimentos destes mesmos gestores:

Nesses três anos percebemos que os recursos acabam nos aprisionando. Somos capazes de gerar muito trabalho, mas como não podemos ser remunerados há muito trabalho voluntário para que esse recurso seja efetivado. Se nossa entidade tivesse outra fonte de recursos o valor seria suficiente. Com esses anos de experiência percebemos que se o valor aumentasse para R\$120.000,00 por ano seria a quantia ideal. A entidade praticamente foi sustentada pelo recurso do projeto e nos fez experimentar pela primeira vez a gestão desse capital. Se fossemos concorrer a novo projeto, iríamos reduzir as metas para adequar aos R\$60.000,00 anuais (Depoimento do Gestor 21, em resposta ao *survey* concedida em 03/12/2012).

Para a execução das atividades do ponto de cultura, em termos de material de consumo e permanentes, sim [os recursos são suficientes]. Para a contratação de pessoas está aquém do necessário (Depoimento do Gestor 16, em resposta ao *survey* concedida em 21/11/2012).

A responsabilidade assumida junto a comunidade foi ampliada após a chancela de ponto de cultura, aumentando também as demandas por melhoria na gestão, comunicação e atendimento (Depoimento do Gestor 31, em resposta ao *survey* concedida em 18/12/2012).

Essa responsabilidade assumida junto à comunidade tem como reflexo uma questão interessante que aparece em praticamente todas as falas das entrevistas realizadas para a presente pesquisa: o fato de as ações executadas pelos pontos e pontões de cultura, quase sempre ultrapassarem o plano de trabalho inicialmente submetido. Isso quer dizer que o valor investido acaba gerando um retorno muito maior.

Um exemplo é de um procurador da república, que enviou pedido sobre a aplicação dos recursos de um ponto de cultura. Quando a organização enviou relatório de ações com mais de mil páginas, contendo fotos, agendas, presença, recebeu deste procurador a resposta de que o recurso foi muito pouco para realizar tantas ações. Esta mesma organização cita outra prestação de contas cujo resultado ultrapassou o alcance do recurso:

A prestação de contas feita para a SCDC continha 90 DVDs de filmes e documentários realizados com o recurso do ponto de cultura e qualidade de cinema. A título de comparação, o recurso do ponto de cultura seria suficiente para realizar, no máximo, três documentários da TV aberta. A quantidade, vale destacar, não reduz a qualidade. O recurso garantiu a compra de equipamentos, e estes permitem continuar (e ampliar) as ações, sobretudo por haver cada vez mais pessoas capacitadas na linguagem audiovisual (Depoimento do Gestor 25, em entrevista concedida em 25/01/2013)

Segundo o formulador do programa (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013), os pontos de cultura ultrapassam as ações inicialmente propostas nos planos de trabalho, pois são incentivadas ações já realizadas anteriormente. O recurso então amplia o que já era feito sem qualquer apoio. Organizações culturais que ensinavam carimbó para crianças, por exemplo, enquanto pontos de cultura passam a receber recursos e ampliam seu público, extrapolando muitas vezes as ações inicialmente planejadas. Essa característica é resumida por outros depoimentos:

Fui a 600 lugares no Brasil. O que eu via de errado era residual, muito pouco. Normalmente o que eu vi foi mais retorno do que era prometido. Ultrapassa o plano de trabalho porque tem o vínculo comunitário, aquele grupo já fazia, sem nenhum incentivo externo, só com a sustentabilidade local, sem nenhum recurso. Quando vem o recurso, quando ele pode ter sua câmera de vídeo, pagar um oficinairo que por 10 anos nunca ganhou um tostão para fazer aquilo, esse oficinairo vai se dedicar mais ainda, então se ele tinha uma programação para atender 40 crianças ele passou a atender 200. E assim foi, ele sempre quer alcançar mais. É o oposto da política pública, você vai na transposição do Rio São Francisco: obra atrasada e só executou 50% do projeto, boa parte se perdendo, tendo que ser refeita, e a um custo 80% maior. Provavelmente boa parte dessas empreiteiras prestam contas muito bem. Eles têm seus administradores, seus economistas, seus contadores. Aquela mãe de santo que faz um trabalho comunitário muito bem feito ou aquele indígena ou aquele menino da favela talvez estejam inadimplentes, todavia deram um resultado muito maior do que foi contratado. Então você tem, aí é da lógica do sistema, que está errada. Controle muito forte nos procedimentos, sem foco nos resultados (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

Acontece [de fazerem mais do que o plano de trabalho] porque é um lance legal. A galera que opta por esse trabalho não vê como um trabalho ou como um cumprimento de metas. Eles estão ligados aos movimentos culturais e isso está ligado a vida deles. É um recurso que faz com que as pessoas dediquem sua vida aquilo, e aí elas fazem mil coisas. Acontece no Espírito Santo isso: a

galera que trabalha no centro de educação mas não trabalha no ponto de cultura cumpre a sua carga horária e quer ir embora, mas a galera que trabalha no ponto de cultura quer abrir o espaço e ficar lá de domingo a domingo. E aí damos as chaves e eles tocam as coisas. Aí a comunidade toma conta do espaço. Na Bahia também aconteceu isso, um centro de educação começou a oferecer um curso de rap, e a comunidade se apossou e aí há dois horários: o professor [de rap] trabalha para a organização de segunda, quarta e sexta, e sábado e domingo ele fica com a chave para continuar dando aula para a comunidade, voluntariamente (Depoimento do Gestor 22, em entrevista concedida em 21/01/2013).

Ao tratar dos recursos transferidos para as organizações culturais, uma questão se destaca e será tratada de forma mais aprofundada: a profissionalização das organizações a partir dos recursos transferidos.

#### *5.1.5. Profissionalização das organizações*

Alves e Koga (2006) identificam um movimento de profissionalização das organizações sem fins lucrativos, mesmo que ainda incipiente à época que realizaram sua pesquisa, existindo inclusive uma associação específica para captação de recursos, a Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), criada em 1999. Moody (2008), por sua vez, aborda em seu trabalho o surgimento de um novo campo baseado na profissionalização das organizações sem fins lucrativos.

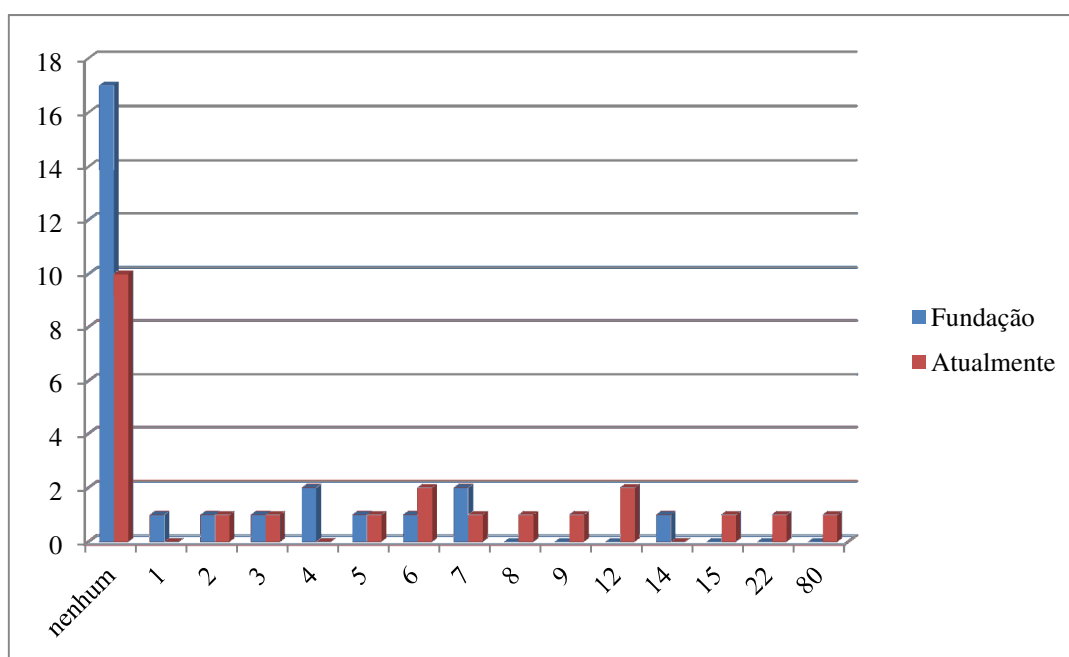
Retomando uma questão mencionada anteriormente, alguns dos argumentos utilizados para explicar porque os recursos não são suficientes para manter os pontos de cultura dizem respeito à necessidade que as organizações identificam de se profissionalizar. Nas palavras de um gestor, os recursos precisam ser ampliados “porque para contratar contador e funcionário é insuficiente” (Depoimento do Gestor 13, em resposta ao survey concedida em 17/10/2012). As organizações indicam que os recursos não são suficientes para garantir profissionais administrativos, como contadores, já que as funções administrativas são realizadas, em muitos pontos e pontões de cultura, por artistas.

Com efeito, estes artistas passam a se preocupar mais com a estrutura administrativa do que com seu fazer cultural, como expressado por um gestor de ponto de cultura:

Pontos de cultura são garantia de direito à cultura e luta pelo orçamento público, mas também tem que ocupar essa coisa da cultura como bom negócio: ocupar as fundações, as políticas de incentivo, de renúncia fiscal. É importante esse debate, mas não vale para todos, pois vão perder a característica do seu fazer cultural e virarão uma organização com maior estrutura, com o setor de capacitação, setor disso, setor daquilo. Há casos e

casos. Tem casos como por exemplo o Pombas Urbanas, que tem muita condição de ir para o mercado e se destacar muito como grupo de teatro, e conseguem espaço. Esses grupos têm que ocupar espaço. Só que aí quando ocupa esse espaço, também leva o programa para esse espaço, e tenciona, por outra via, a disputa por orçamento público. Acho que é um canal que também precisa ser explorado, mas não deve migrar para isso. O programa não deve acabar para irem todos para o mercado. Se o cara tem o potencial mas não quer, e aí? Vai impedir de fazer cultura? Tem a ver com os vínculos que eles têm, com o que consideram como importante. Aí é gerenciar um contrato: se está cumprindo o objeto do contrato, se está entregando algo com qualidade, porque não continuar? (Depoimento do Gestor 04, em entrevista concedida em 24/01/2013).

Analisando as respostas concedidas pelas organizações que se tornam pontos de cultura, é possível aprofundar este debate, e destacar algumas percepções a partir das estruturas de gestão dos pontos de cultura, ou sua ausência, apresentados a seguir.



**Gráfico XX – Quantidade de prestadores de serviço, no momento da fundação da organização, e atualmente.**

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas concedidas por meio do *survey*.

O gráfico XX aponta a quantidade de prestadores de serviço na organização, no momento de sua fundação, e no momento da resposta, ou seja, atualmente. A maioria das organizações (17 de 27 respostas) não conta com prestadores de serviço, característica que permanece forte atualmente. Mesmo assim, é possível perceber que as organizações ampliam o número de prestadores de serviço com o projeto de ponto de cultura, já que menos organizações não possuem algum prestador de serviços atualmente (10 de 23 respostas), além de mais organizações contarem com mais de cinco prestadores de serviços.

Por se tratar de pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, as organizações contam com quadro de gestão, com a seguinte composição:

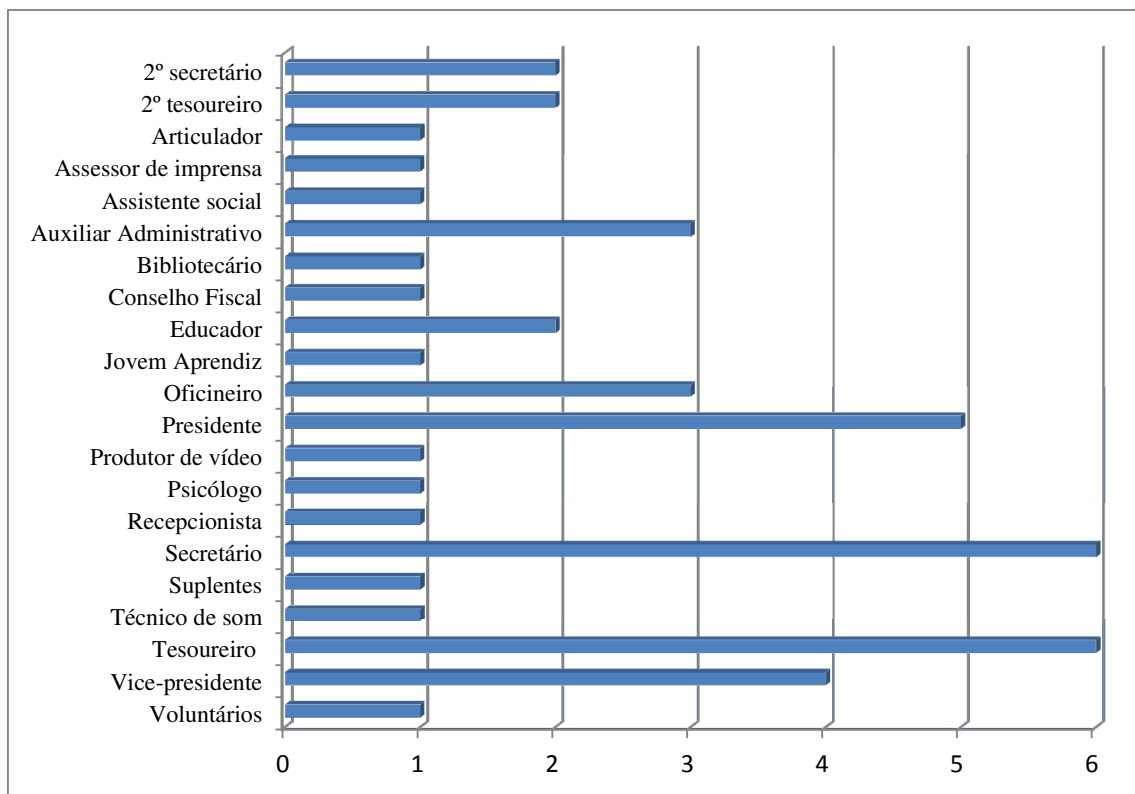
<b>Função</b>	<b>Organização possui</b>	<b>Mais de dois</b>	<b>Cargo da Organização</b>	<b>Cargo vinculado a projetos</b>	<b>Total de respostas</b>
<b>Diretor</b>	95,0% (19)	35,0% (7)	45,0% (9)	25,0% (5)	20
<b>Coordenador</b>	82,6% (19)	26,1% (6)	21,7% (5)	69,6% (16)	23
<b>Supervisor</b>	66,7% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (3)	3
<b>Gerente de Projetos</b>	72,7% (8)	0,0% (0)	9,1% (1)	81,8% (9)	11
<b>Outros</b>	73,3% (11)	13,3% (2)	6,7% (1)	46,7% (7)	15

**Quadro III: Quadro de gestão das organizações que se tornam pontos de cultura**

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas concedidas por meio do *survey*.

Nem todas as organizações culturais relataram seu quadro de gestão. Mesmo assim, o quadro III permite observar que a composição do quadro de gestão das organizações é bastante diversa. A maioria das organizações possui um diretor e um coordenador, sendo o primeiro mais frequentemente à frente da organização, e o segundo mais frequentemente vinculado a projetos. A intenção desta pergunta foi identificar se há mais cargos fixos, ou seja, vinculados diretamente à organização, ou mais cargos vinculados a projetos. Pelos resultados obtidos, não é possível fazer tal inferência.

Por outro lado, a opção “outros” apontou cargos que não haviam sido considerados, inicialmente, e permitem ter ideia mais clara sobre a composição dos quadros de gestão das organizações.



**Gráfico XXI – Outras funções no quadro de gestão das organizações que se tornam pontos de cultura.**

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas concedidas por meio do *survey*.

Pelos dados do gráfico XXI é possível interpretar que há participação nos pontos e pontões de cultura de atores intermediários, ou seja, que exercem funções não necessariamente voltadas para a cultura, mas que permitem que esta seja realizada. É o caso do auxiliar administrativo, do tesoureiro, do secretário, entre outros cargos que tornam a organização mais profissionalizada, e indica que ocorre também no programa Cultura Viva isomorfismo normativo, decorrente da necessidade de que a organização trabalhe questões técnicas e administrativas. Tais atores intermediários são mais presentes em organizações de maior porte, como é possível observar pelo depoimento de um gestor de ponto de cultura de uma organização de abrangência nacional:

A organização, por ter abrangência nacional, conta com estrutura de captação. Todas as prestações de contas são concentradas na sede da organização, e a execução é feita pelos centros de educação nos municípios. Por exemplo, se o ponto de cultura for determinar o tema da oficina a ser realizada, isso não passa pela sede, só passa no sentido de tomar conhecimento, ou alterar o plano de trabalho. As prestações de contas todas passam, independente de onde seja. Todo o final de mês a prestação de contas é feita pela sede (Depoimento do Gestor 22, em entrevista concedida em 21/01/2013).

Mesmo que a importância dos atores intermediários para a cultura sofra alteração, segundo Hirsch (2000), com o desenvolvimento das tecnologias de informação, que barateiam os custos e “pulam” elos da cadeia produtiva, o campo organizacional da cultura sofre reorganização, permitindo que mais pessoas possam gerir organizações culturais. Nesse sentido pode-se fazer um paralelo com as mudanças trazidas pelos pontos e pontões de cultura. As organizações culturais que passam a ser pontos e pontões de cultura não estão alinhadas ao *mainstream* cultural, ou seja, não faziam parte do campo organizacional da cultura, e portanto não possuem vínculo com atores intermediários. Por outro lado, algumas organizações passam contratar agentes intermediários em virtude do projeto de ponto de cultura. Já outras organizações, para suprir esse papel, passam a ter artistas ponteiros que acumulam funções “burocráticas”, correndo-se o risco de perder o foco inicial de sua ação cultural. Esse fator é apontado por alguns gestores de pontos de cultura como crítico:

Antes do edital MinC/SEC nós nunca tivemos a oportunidade de gerir verbas públicas. Isso nos amadureceu, permitiu ter uma sede capaz de realizar eventos culturais diversos, receber grupos de teatro. Também administramos 6 editais públicos para projetos culturais. Passamos a ser atores culturais importantes e empoderados. [Mesmo empoderados] percebemos que o recurso nos transformava em produtores culturais e não havia uma renda para pagar nossos serviços. Passamos a existir, mas continuamos explorando nosso trabalho sem que alterasse nossa qualidade de vida. Ganhamos respeito, posição política, novos parceiros, evidência e experiência. No entanto, não conseguimos ganhar autonomia econômica. Concorremos novamente ao mesmo edital e ao mesmo valor, mas sabendo que de algum modo exploramos nosso trabalho para executar um projeto cultural que o Estado gastaria o dobro ou triplo para se aproximar do que realizamos. Aprendemos que o Estado é incapaz de realizar o mesmo que nós fizemos. Nos tornamos protagonistas concretos da política pública para a cultura, embora não repercuta em melhoria de renda, repercutiu em nossa capacidade de realização de nossos ideais (Depoimento do Gestor 21, em resposta ao *survey* concedida em 01/12/2012).

As dificuldades são as que não temos funcionários para todos os serviços e acabamos ficando sobrecarregados com tanto por fazer e pouco tempo por ser um trabalho voluntário, mas requerer um trabalho profissional. A dificuldade principal é de que estamos esgotados com esta situação de não ter ganho para administrar uma projeto apoiado pelo governo, que com isso não precisa pagar funcionários pelo que fazemos, e que isso dificulta continuarmos com isso (Depoimento do Gestor 13, em resposta ao *survey* concedida em 06/10/2012).

É possível perceber, assim, como algumas organizações, diante das dificuldades de terem seu primeiro contato com o financiamento público, conforme mencionado, passam a se estruturar para poder lidar com os recursos de forma mais “profissional”. Passado o primeiro

contato com o financiamento público, houve aprendizagem, reforçando a característica mimética do programa, conforme reforçado pelos depoimentos:

Como ganho há maior experiência no desenvolvimento de um orçamento fechado (Depoimento do Gestor 23, em resposta ao *survey* concedida em 03/12/2012).

Os ganhos foram a experiência porque tivemos que aprender a fazer projetos, planilhas, relatórios, contas e orçamentos. Aprendemos a buscar parcerias e apoiar todos os movimentos que precisavam do nosso espaço, do nosso material, do nosso apoio (Depoimento do Gestor 13, em resposta ao *survey* concedida em 06/10/2012).

Segundo Bartley (2007), fundos de financiamento podem incentivar a profissionalização das ONGs, que passam a criar divisões burocráticas em sua estrutura. É possível perceber esse efeito pelos depoimentos citados e pelos dados apresentados pelos gráficos XVII e XVIII (páginas 108 e 109, respectivamente), bem como pelos projetos financiados por outros órgãos governamentais, institutos e fundações, sugerindo uma crescente profissionalização das organizações.

Por se tratarem de organizações culturais, corre-se o risco de se burocratizarem demasiadamente e perderem o foco de seu fazer cultural, preocupação demonstrada por um dos gestores de pontos de cultura entrevistado:

O grupo chegou a um ponto de se questionar se seriam uma OSCIP, participando de editais, ou se manteriam a característica de ponto de encontro, sem a necessidade de se estruturar e gerenciar recurso. A escolha foi continuar como um centro de estudos, ou seja, ponto de encontro: criou-se o site, dinâmica de trabalhar com colaboração em rede. [A organização] não se profissionalizou de propósito, é uma galera que não quer. Participar dessa política pública [do ponto de cultura] faz sentido pois reconhece essa condição de que não é uma lógica de mercado. (Depoimento do Gestor 04, em entrevista concedida em 24/01/2013).

Isto porque, para este gestor, as políticas culturais devem garantir o direito ao fazer cultural, sendo que “os pontos de cultura não têm que ser educados para ir para o mercado, eles tem que ser incorporados nas políticas públicas outras, de saúde, de educação” (Depoimento do Gestor 04, em entrevista concedida em 24/01/2013).

Essa posição é refletida por alguns membros da rede, que reconhecem nas formações para pontos de cultura uma forma de “mercantilizar” as ações. Mesmo que garanta a continuidade da organização, tal mercantização é apontada, para alguns gestores, como forma de modificar seu fazer cultural.



Na última formação que teve [para gestores de pontos de cultura da rede paulista], tinha uma mesa só de captação de recursos, e a moça começou a falar de responsabilidade social, para entrar na lógica de empresas, e ela era uma das investidoras, não lembro que empresa. Então ela falando para um público: venham me procurar, e para me procurar vocês precisam saber isso sobre mim, isso e tal. Ela é competente, abordou pontos importantes, mas o ponto de cultura não é essa “pegada”. E o pessoal que estava na formação começou a questionar se ia embora. Achemos que aquilo era nosso, não podíamos ir embora, precisávamos ocupar o espaço, pedir a palavra e falar que a gente não quer ir para o mercado, a gente quer participar das políticas públicas, de modo amplo. E daí a gente pegou e fez algo respeitoso com a pessoa que estava falando. A gente ficou do lado do palco, escrevemos no caderninho da formação que a gente tinha recebido: “a teia é nossa”, “o encontro é nosso”. Ai um monte de gente levantou e começou a escrever, e ficamos lá, mostrando as falas (Depoimento do Gestor 04, em entrevista concedida em 24/01/2013).

Vale salientar ainda que os cargos de gestão podem não estar presentes em todos os pontos e pontões de cultura, como sugerido pelo baixo número de respostas ao *survey* (entre 15 e 27 respostas, dependendo da pergunta). Em alguns casos, os gestores afirmam não contar com tal estrutura. Isto porque, mesmo com estruturas de gestão, muitas organizações (sete) relataram não ter funcionários, e trabalham com voluntários e prestadores de serviços autônomos e esporádicos. Célio Turino (entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013) afirma que quase 50% dos trabalhadores de pontos de cultura atuam de forma voluntária. Mesmo sendo uma característica da ação cultural comunitária, vale a reflexão sobre não remunerar tais pessoas, o que pode tanto valorizar seu fazer cultural quanto demonstrar a precarização do trabalho nos pontos de cultura, dado que os recursos não são suficientes para contratar a ajuda necessária.

Com a profissionalização das organizações culturais, é possível afirmar que tais organizações passam a se solidificar no campo organizacional da cultura. Por outro lado, são organizações distintas das até então pertencentes ao campo, o que pode levar à mudança do campo organizacional.

#### 5.1.6. *Relação com outros entes federados*

A gestão compartilhada, conforme mencionado, torna a rede de pontos de cultura mais complexa, ao inserir outros entes federados. Um dos fatores dessa complexidade é o envolvimento de entes geridos por partidos opositores ao governo central. Pelo fato de o programa Cultura Viva ser um programa comumente identificado como uma política do governo Gil, portanto uma política de gestões petistas, alguns gestores de pontos e pontões de

cultura afirmam que governos de outros partidos podem ter receio de adotar ou mesmo apoiar o programa Cultura Viva.

Tem aquela coisa de gestação de raiz que marca o programa e rotula nesse partido [PT]. Isso é um problema, pois passa a ter ranço entre bandeiras e clãs do sistema eleitoral brasileiro. O cara não vai por grana nem energia numa rede de organizações e pessoas que são do partido oposto, que concorre pelo espaço político da cidade. Então uma prefeitura que tinha um governo PT, perde a eleição e entra um governo PSDB, pode ter certeza que esse programa vai descontinuar, o convênio vai continuar existindo, pois tem direito adquirido, mas vai travar por outros lados: não aprova prestação de contas em tempo hábil, começa a não atender requisitos, repasses atrasam, e vai se criando problemas (Depoimento do Gestor 04, em entrevista concedida em 24/01/2013).

Conforme já mencionado, o primeiro ponto de cultura, do município de Arco Verde (PE), gerou conflito político no município. Por ser convênio federal, o município não tem “poder” institucional para impedir a realização das atividades. Por outro lado, há mecanismos que pressionam as organizações, normativamente, e são usados para que a organização cultural não consiga sustentar seu fazer cultural. Estes mecanismos podem ser repasses que não chegam aos pontos de cultura, atrasos na aprovação de prestações de contas, ou seja, barreiras que dificultam as ações das organizações que não dispõem de estrutura para se manter sem os recursos do programa Cultura Viva. Vale observar que esta questão se reflete em políticas públicas de diversas áreas. Para um gestor de ponto de cultura, [...] *a Prefeitura não apoia as atividades culturais. Mas estamos aguardando as mudanças políticas* (Depoimento do Gestor 25, em resposta ao *survey* concedida em 03/12/2012).

Essa posição, apesar de existente, deve ser relativizada, dado que não é generalizada. Ao mesmo tempo que alguns estados e municípios criam barreiras ou não apoiam pontos de cultura vinculados com o MinC e pontos de rede estaduais, respectivamente, há relatos da importância do apoio dado pelos órgãos públicos, independente do partido que esteja no poder. Exemplo é o fato de uma das redes de pontos de cultura mais expressivas do programa Cultura Viva ser a rede do estado de São Paulo, governado por um partido de oposição ao governo federal, conforme mencionado por Célio Turino. Outras falas de gestores de pontos de cultura, mesmo expressando receio com períodos de mudança governamental, afirmam que há apoio das prefeituras e secretarias estaduais:

Hoje eu vejo muitas bandeiras dentro dessa rede [de pontos de cultura], desse movimento. Eu vejo todo mundo preocupado inclusive com a apropriação da rede pelos partidos e processos eleitorais. PCdB é um dos partidos que encampam esse programa de uma forma muito grande (Depoimento do Gestor 04, em entrevista concedida em 24/01/2013).

O município foi um importante parceiro para a organização, mas momentos de mudança de governo são sempre complexos. Por meio de parceria com a prefeitura puderam realizar oficinas para captação de recursos, oficinas para divulgar o que é um ponto de cultura, além de poderem usar diversos espaços, como museus, centros culturais, bibliotecas, entre outros. A prefeitura prefere doar equipamentos e materiais para as organizações, já que estes equipamentos e materiais podem não ser aproveitados nas próximas gestões públicas, enquanto as organizações manterão estes equipamentos e materiais em uso (Depoimento do Gestor 25, em entrevista concedida em 25/01/2013).

De acordo com as entrevistas realizadas para a presente pesquisa, a opinião mais presente neste debate é que as prefeituras e governos estaduais, independente da bandeira política, passam a apoiar a organização cultural após a realização do convênio de ponto de cultura, seja porque o convênio garantiu “legitimidade” para a organização, seja porque se abriu diálogo entre os envolvidos, como é possível observar pelos seguintes depoimentos:

[Antes do convênio] Foi realizada uma parceria com a prefeitura para trazer mestres de capoeira para realizar ações na cidade. Os mestres viriam para fazer ações na comunidade, e precisavam de espaço para realizar outras ações, que foi cedido pela prefeitura. O espaço cedido, além de fechado, não tinha cadeiras nem qualquer tipo de apoio. Isso foi o início de um movimento de repúdio feito pelo ponto de cultura, que se juntou a outras organizações para reivindicar maior apoio. Após o convênio [com a secretaria estadual], abriu-se o diálogo entre prefeitura e os pontos de cultura. Por meio do diálogo, estabeleceu-se que as organizações realizariam um planejamento de suas necessidades ao longo do ano, para que a prefeitura pudesse se organizar e atender a essas necessidades. Desde então, o diálogo está aberto e a prefeitura tornou-se parceira da organização (Depoimento do Gestor 09, em entrevista concedida em 23/01/2013).

Dessa forma, é possível afirmar que o programa Cultura Viva conseguiu mudar a relação das organizações culturais com os órgãos públicos, ao abrir um precedente que legitimou as organizações culturais e permitiu diálogo. Este diálogo tem mais importância quando é entendido como uma forma de garantir a continuidade das ações realizadas pelos pontos e pontões de cultura.

#### *5.1.7. Continuidade dos pontos e pontões de cultura*

A continuidade dos pontos e pontões de cultura tem duas interpretações distintas, de acordo com entrevistas realizadas e respostas concedidas ao *survey*: (1) muitos discutem a continuidade do programa Cultura Viva, enquanto política pública, já que não se sabe se haverá outros editais, outras redes e, portanto, não se sabe se os recursos para os pontos de

cultura serão mantidos; e (2) outros discutem a continuidade das ações que o programa incentiva, dado que muitas organizações dependem dos recursos do programa para realizar suas ações. Sobre a continuidade das ações, alguns pontos de cultura afirmam que serão mantidas, dado que já eram realizadas antes; outros afirmam que serão mantidas em menor escala; e há ainda aqueles que encerrarão as ações, caso o programa Cultura Viva não permaneça. Conforme já mencionado, o programa Cultura Viva passa por um momento de redesenho, que coloca algumas dúvidas sobre como será mantido na atual gestão, ou se será mantido. A fala de Célio Turino reforça a dúvida, ao destacar como as mudanças sofridas pelo programa o modificaram, e colocar em dúvida os dados apresentados:

Essa relação, essa vivacidade, está sendo quebrada, tanto que há um ambiente de frustração, de desencanto. Acho que é um saldo negativo desse retrocesso todo. Por exemplo, até um indicador que era usado até 2010 foi retirado: indicador de ponto de cultura apoiado, que significava que o dinheiro chegava na ponta, virava algo real. Hoje o indicador são convênios. É papel em cima de papel. Às vezes o convênio nem recebeu o dinheiro, vai levar dois anos, três anos para receber o dinheiro, ou já foi para o estado e o estado não passou para o ponto. Mas na contabilidade do burocrata, o programa está fluindo. Mas não está, pois não virou nada (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

Cada mudança significou impacto negativo no desenvolvimento do programa Cultura Viva, por meio da quebra de suas narrativas<sup>70</sup> a cada troca na gestão do MinC. O encantamento, como Célio Turino chama a força inicial do programa, se desgastou durante sua trajetória. Em suas palavras, o programa Cultura “*é um programa que começa muito rápido, tem uma progressão nos primeiros anos, mas perde força com a troca de gestão*” (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013). Isto porque mesmo mantido o partido no poder (PT), o perfil mais técnico no governo, para Turino, impacta nas organizações e na dinâmica das redes.

O programa Cultura Viva poderia também ser descrito como potência mais afeto. Tinha um componente do encantamento e da magia muito forte. De uma outra construção narrativa. A potência do povo, das narrativas, da criatividade popular. Quando acontece mudança de governo tem-se essa mudança de narrativa, a quebra do encantamento, a não realização das teias presenciais. A rede vai se esgarçando, o ambiente vai se amesquinhando. Como é farinha pouca, meu pirão primeiro. Então o próprio ambiente dos pontos de cultura começa a ter briga entre eles. E quando o princípio nunca foi esse. Não havia o princípio da competição, e sim da colaboração, tanto que sempre houve

---

<sup>70</sup> Narrativas são os processos e histórias construídas durante a formulação e implementação do programa Cultura Viva.

editais de 100 pontos, e no final aprovava 150 (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

Como é possível observar pelo depoimento de Célio Turino, existiu no programa Cultura Viva, pelo menos durante seus primeiros anos, sentimento de colaboração entre os pontos de cultura, o que pode ser resultado dos vínculos estabelecidos por meio da rede. Por outro lado, a busca por recursos, que se tornaram mais escassos nos últimos anos do programa Cultura Viva, gerou um ambiente de competição entre os pontos de cultura.

A renovação dos convênios, por sua vez, depende do lançamento de novos editais, além do fato de os convênios ainda vigentes estarem instáveis, pelos já mencionados problemas burocráticos, sobretudo com relação aos atrasos nos repasses de recursos.

A recente aprovação do PL 757/2011 (por unanimidade) na Comissão de Finanças e Tributação da Câmara dos Deputados, conforme detalhado, traz novos elementos para esta discussão. É possível perceber pela fala de Célio Turino que mesmo que o programa seja mantido, não há garantia de que os conceitos de protagonismo e rede sejam mantidos, podendo tornar-se mais um mecanismo de transferência de recursos, sem representar a mudança que inicialmente objetivava:

Eu diria que hoje o programa Cultura Viva vive uma encruzilhada. Não sei se ele vai prevalecer como política pública. Como movimento cultural autônomo, ele se mantém, pois muita gente vai se manter como ponto de cultura, vai tratar de absorver o conceito de cultura viva. Mas como política pública governamental pode até manter o nome, mas pode ser uma transferência de verbas para manter entidades culturais, mas isso não é cultura viva, nem pontos de cultura, então é uma forma de mortificar [o programa Cultura Viva] (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

De qualquer maneira, o conceito de ponto de cultura pode permanecer enquanto movimento autônomo, como é possível perceber pelo relato de Célio Turino. Isto porque há pontos de cultura que mantêm a identificação com os conceitos do programa (autonomia, protagonismo e redes), mesmo após a finalização do convênio. Estes pontos de cultura são identificados tanto pelo idealizador do programa Cultura Viva, quanto por gestores de pontos e pontos de cultura, como é possível perceber por alguns depoimentos:

Teve um germe da potência, da autonomia e das redes, que de maneira disforme se manteve, é o ponto de resistência. Ainda tem muita gente tocando projeto sem receber há dois, três anos, se afirmando como ponto de cultura (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

O convênio [do ponto de cultura] não foi continuado por causa do atraso nos repasses. Hoje há um ponto de cultura que mantém todas as ideias e características, mas bancado com recursos da própria organização, não é mais parte do programa federal. Com isso só mudamos o nome, para não ter problemas legais, para não parecer que estamos nos apropriando do projeto. Ninguém nunca cobrou a gente, mas temos essa prática em todos os convênios que finalizam. Há a questão jurídica que nos preocupa, e também o reconhecimento do financiador, que não quer que a ação seja identificada pelo governo federal, sendo que não é ele quem financia (Depoimento do Gestor 22, em entrevista concedida em 21/01/2013).

Outro indício de que o programa Cultura Viva, mesmo que não seja mantido tal qual formulado no Brasil, poderá ter continuidade, é sua repercussão em outros países da América Latina, dado que muitos destes países estão adotando o modelo de pontos de cultura, como Colômbia, Argentina, Peru e Costa Rica, inclusive mantendo o nome do programa. A manutenção do nome do programa pode ser considerada um avanço ao implicar que a Cultura Viva tornou-se um modelo de política cultural a ser seguido.

É uma contradição [a relação do programa Cultura Viva no governo federal e em outros países]. Agora tem o congresso em maio em La Paz, e em alguns países as coisas se desenvolveram muito, Colômbia, Argentina, Peru e Costa Rica apresentam o Cultura Viva como política pública encampadas pelos governos. E em outros países, no total dá 11 países, há campanha pelo Cultura Viva. É muito difícil uma política pública ser implantada em outro país e manter inclusive o mesmo nome. Para você ver a amplitude da coisa. Em todos os lugares foi o mesmo nome, e esse é um ponto de manutenção da sobrevivência do programa aqui. Como podia um governo, inclusive de continuidade [terceira gestão seguida do PT], combatendo uma política pública e só falando mal de algo que pelo resto da América Latina todo mundo estava falando bem (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

Mesmo que a continuidade do programa Cultura Viva enquanto política pública ainda seja incerta, as opiniões dos gestores de pontos de cultura divergem sobre a continuidade das ações realizadas.

Das organizações que responderam ao *survey*, 23 falaram especificamente sobre a continuidade das ações. Destas, três tiveram seus projetos de pontos de cultura renovados; 15 organizações afirmaram ainda ter convênio vigente, não cabendo, portanto renovação; duas afirmam não haver edital aberto ou comunicado sobre renovação; e três afirmam não saber o que acontecerá após o término do convênio. Vale salientar que a renovação de pontos de cultura só é possível após três anos da realização do primeiro convênio, desde que a prestação de contas seja aprovada.

Destaca-se que mesmo a duração de três anos é questionada, já que segundo um gestor de ponto de cultura, o tempo não é suficiente para promover, de fato, mudanças na comunidade, reforçado pelo tempo que se perde com os problemas já mencionados.

Como pontos negativos [aponta-se] o pouco tempo para executar as ações, já que é muito pouco três anos para trabalhar ações relevantes para a comunidade; pois as dificuldades estão no próprio sistema social: informatização, pouco investimento em cultura, educação... (Depoimento do Gestor 02, em resposta ao *survey* concedida em 24/09/2012).

Conforme mencionado, há opiniões divergentes sobre a continuidade das ações realizadas, mesmo sem financiamento estatal. Dentre os argumentos dos gestores de pontos e pontões de cultura que afirmam ser possível haver continuidade das ações, algumas organizações reforçam que as ações já existiam antes do ponto de cultura, inclusive sendo este um dos critérios de seleção. Uma vez que as ações já existiam antes do programa, tais gestores argumentam ser possível pensar em continuidade, como pode ser observado:

As atividades desenvolvidas no Ponto de Cultura já vinham sendo feitas anteriormente, sem financiamento estatal, por vários anos e com certeza terão continuidade (Depoimento do Gestor 05, em resposta ao *survey* concedida em 24/09/2012)

É razoavelmente possível. Existem alguns trabalhos que sim e outros não, portanto 100% dos trabalhos sem nenhum financiamento é impossível (Depoimento do Gestor 10, em resposta ao *survey* concedida em 27/09/2012).

As atividades já existiam anteriormente e deverão ter continuidade, talvez com uma pequena queda na intensidade, mas agora com melhores recursos materiais (Depoimento do Gestor 19, em resposta ao *survey* concedida em 01/12/2012).

Continuaremos a levar o nome a frente, mas sem a mesma capacidade [de realizar ações] de até agora (Depoimento do Gestor 21, em resposta ao *survey* concedida em 01/12/2012).

Mesmo que as ações sejam mantidas, os depoimentos anteriormente apresentados ressaltam que haverá diminuição na quantidade ou frequência de ações realizadas enquanto ponto de cultura, dado que não haverá mais recursos destinados a estas ações. Uma das alternativas apontadas por gestores de pontos e pontões de cultura para garantir continuidade das ações é a possibilidade de utilizar os recursos materiais e humanos obtidos com os ponto de cultura para continuar as ações, em especial o kit multimídia e as pessoas formadas para utilizá-lo. Um exemplo é apontado pelo gestor 25, que relata como os equipamentos fotográficos adquiridos por meio do kit multimídia foram utilizados em oficinas para

formação em fotografia. Com o término do convênio os equipamentos permaneceram na organização cultural, permitindo novas oficinas, que por sua vez passaram a ser realizadas pelos fotógrafos formados pelo ponto de cultura. Estes mesmos fotógrafos estruturaram no município um pequeno polo de fotografia e filmagem de eventos, como casamentos, formaturas, movimentando uma economia local por meio do ponto de cultura (Depoimento do Gestor 25, em entrevista concedida em 25/01/2013).

Além de outros exemplos no sentido de se apropriar dos recursos materiais e humanos do ponto de cultura, os gestores apontam ainda a possibilidade de obter financiamentos por outras fontes, inclusive pela venda de produtos ou realização de eventos, como é possível observar:

[É possível ter continuidade] criando uma economia interna na entidade, com o oferecimento de serviços a partir das tecnologias que o ponto oferece, materiais e imateriais. Além disso, com a busca de novos incentivos e captação de recursos (Depoimento do Gestor 29, em resposta ao *survey* concedida em 08/12/2012).

A continuidade seria extremamente difícil, mas para viabilizar as entradas do Ponto, costumamos realizar eventos culturais e pedir doações, além de nos valer do trabalho voluntário (Depoimento do Gestor 17, em resposta ao *survey* concedida em 21/11/2012).

Estamos buscando formas para a autosustentabilidade e dispomos de um produto que sempre foi importante fonte de recursos para a manutenção dos projetos da instituição, além de organização de festas com a finalidade de geração de recursos (Depoimento do Gestor 11, em resposta ao *survey* concedida em 27/09/2012).

Entretanto, não são todas as organizações culturais que apontam a possibilidade de gerar renda pelos recursos materiais e humanos do ponto de cultura. Há gestores de pontos e pontos de cultura que ressaltam a importância de manter suas ações por meio de financiamento público. Reforça-se a necessidade de buscar recursos com outros financiadores para garantir espaço físico para as ações e recursos humanos, uma vez que os equipamentos foram garantidos pelo kit multimídia, como é possível observar pelos depoimentos:

No momento sem este apoio seria inviável já que as despesas são grandes com material humano principalmente. Mas continuamos tentando um outro tipo de parceria (Depoimento do Gestor 25, em resposta ao *survey* concedida em 03/12/2012).

Nosso maior problema é o aluguel do espaço. Compramos R\$48.000,00 de equipamentos e isso ocupa espaço. Não temos outra renda regular além dos R\$5,00 de mensalidade e todos somos artistas. Estamos numa incongruência, afinal, viramos gestores culturais que não éramos e de repente voltaremos à



estaca zero. Cremos que só conseguiremos manter nosso espaço por mais 6 meses, mas após isso, se não conseguirmos outro edital, estaremos realizando pouco ou nada do que fizemos até então e ainda sem um espaço sede (Depoimento do Gestor 21, em resposta ao *survey* concedida em 19/11/2012).

A grande demanda de recursos hoje é a manutenção de um espaço físico e a contratação de serviços. Por isso a ausência do financiamento ficaria inviável. E por isso as ações passariam ser mais simples, menos frequentes e teríamos o problema do espaço onde realizá-las (Depoimento do Gestor 16, em resposta ao *survey* concedida em 19/11/2012).

Para os gestores que dependem dos recursos públicos, não é possível realizar as mesmas ações que, atualmente, são realizadas pelos pontos de cultura, como expressado para um gestor, para quem “não [é possível ter continuidade]. Entendemos que o financiamento tem que ser amparado pelo público e pelo privado (Depoimento do Gestor 23, em resposta ao *survey* concedida em 03/12/2012). Em argumentos semelhantes, o papel do governo é ressaltado como fundamental para incentivar uma cultura que não encontra espaço nas demais políticas culturais ou mesmo no financiamento privado, como é possível perceber pelos depoimentos:

É impossível [ter continuidade sem recursos públicos] pois não há possibilidade de mercantilizar a cultura, entraríamos numa lógica perversa de mercado (Depoimento do Gestor 14, em resposta ao *survey* concedida em 17/10/2012).

É possível [ter continuidade], se tivermos ainda o apoio da Prefeitura (nova gestão) e conseguirmos mais parcerias, promoções, porém sem a mesma qualidade... Necessitamos dos Editais... (Depoimento do Gestor 30, em resposta ao *survey* concedida em 13/12/2012).

É possível [ter continuidade] se firmamos convênios com a Prefeitura, por intermédio do Conselho Municipal de Política Cultural (Depoimento do Gestor 15, em resposta ao *survey* concedida em 09/11/2012).

O governo poderia pensar em uma manutenção com um recurso para oficinairos, produtos, aluguel e manutenção (Depoimento do Gestor 02, em resposta ao *survey* concedida em 24/09/2012)

Enquanto grande parte dos argumentos é favorável à manutenção do financiamento público para as organizações culturais, uma questão mencionada por um dos gestores de pontos de cultura aponta um efeito interessante: o fato de terem projetos que recebem financiamento, seja público ou privado, pode desincentivar o apoio governamental a outros projetos, como pode ser observado no depoimento do gestor 30:

Ser um Ponto de Cultura alavancou nossas atividades, deu um "fôlego" para novas ideias e abriu muitas portas: Conquistamos o apoio de uma grande empresa local, tivemos um projeto apoiado pelo “Criança Esperança” e participamos de uma grande rede. O aspecto negativo foi passar a imagem que tínhamos muito dinheiro e não precisaríamos mais da Prefeitura, que deixou de atender muitas requisições (Depoimento do Gestor 30, em resposta ao *survey* concedida em 13/12/2012).

Por todo o exposto, ressalta-se que os pontos de cultura são constituídos por organizações distintas, desde aquelas que conseguiam se financiar pela venda de produtos e financiamento com outros órgãos governamentais e institutos, ou seja, com alguma estrutura mesmo antes do programa, até aquelas que dependem exclusivamente dos recursos do convênio de pontos de cultura. Mesmo assim, pode-se inferir que os gestores de pontos de cultura, de forma geral, identificam o financiamento público como fundamental para a manutenção de suas ações.

## 5.2. Mudanças no campo organizacional da cultura

As entrevistas realizadas e as respostas concedidas ao *survey* pelas organizações culturais que compõem a Rede Paulista de Pontos de Cultura permitem algumas considerações sobre o programa Cultura Viva. Ressalta-se que foram analisadas, em sua maioria, organizações “jovens”, criadas a partir dos anos 2000, e vinculadas ao edital estadual de pontos de cultura de São Paulo de 2009. Grande parte destas organizações culturais, no momento da submissão do projeto de ponto de cultura não contavam com outros projetos, e durante a implementação do ponto de cultura obtém recursos de outras fontes, complementando as suas ações, em parte devido às redes formadas.

O quadro IV sistematiza as principais características da Rede Paulista de Pontos de Cultura e do perfil das organizações, características estas ressaltadas pelas respostas dadas ao *survey* e pelas entrevistas concedidas. O quadro IV destaca ainda os pontos fortes e pontos fracos apontados pelas diferentes opiniões:

Características ressaltadas	Pontos fortes	Pontos fracos
<i>Inclusão no programa Cultura Viva</i>	Legitimação das ações perante comunidade, governo e demais organizações	Dificuldades em se institucionalizar

<b>Características ressaltadas</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
<i>Organizações que se tornam pontos de cultura</i>	Há organizações culturais que se tornam pontos de cultura para ter acesso a financiamento; para ter vínculo com um ministério federal, e assim ter respaldo em suas comunidades; para ganhar visibilidade e se aproximar de temas culturais	Organizações culturais que encontram dificuldades em realizar os convênios e acabar em processos administrativos
<i>Rede de pontos de cultura</i>	Articulação para soma de potencialidades; Troca de vivências e saberes; Relações extrapolam programa Cultura Viva, abrangendo organizações que não são pontos de cultura; Rede como fator de mudança do campo organizacional, ao empoderar e fortalecer as organizações culturais que estão adentrando o campo	Dificuldade de comunicação; Falta de recursos para extinguir fatores geográficos (distância); Foco em interesses individuais (divulgação de ações); Ainda é necessário ampliar e articular melhor os pontos e pontões de cultura
<i>Recursos e prestação de contas</i>	Recursos são suficientes para a finalidade a qual se destinam: subsidiar o plano de trabalho do ponto e pontão de cultura; Recursos fazem com que ações executadas pelos pontos e pontões de cultura, quase sempre ultrapassem o plano de trabalho inicialmente submetido	Mesmo com recurso enquanto prêmio, prestação de contas permanece como uma dificuldade; Recursos não são suficientes para garantir o pleno desenvolvimento das ações, bem como para garantir a remuneração adequada dos artistas envolvidos e atender às demandas surgidas na comunidade
<i>Profissionalização das organizações</i>	Organizações passam a ser mais estruturadas e contar com atores intermediários; Organizações culturais antes excluídas das políticas de financiamento passam a disputar espaço com outras, já profissionalizadas	Artistas passam a se preocupar mais com a estrutura administrativa do que com seu fazer cultural
<i>Relação com outros entes federados</i>	Importância do apoio dado pelos órgãos públicos, independente do partido que esteja no poder	Alguns governos de estados e municípios criam barreiras ou não apoiam pontos de cultura vinculados com o MinC e pontos de rede estaduais
<i>Colaboração entre pontos de cultura</i>	Sentimento de colaboração entre os pontos de cultura, resultado dos vínculos estabelecidos por meio da rede	A busca por recursos (mais escassos nos últimos anos do programa Cultura Viva) gerou um ambiente de competição entre os pontos de cultura
<i>Gestão compartilhada</i>	Prefeituras e governos estaduais, independente da bandeira política, passam a apoiar a organização cultural após a realização do convênio de ponto de cultura, seja porque o convênio garantiu "legitimidade" para a organização, seja porque se abriu diálogo entre os envolvidos	Complexidade por haver ator intermediário (duplicação de procedimentos)

Características ressaltadas	Pontos fortes	Pontos fracos
<i>Continuidade do programa Cultura Viva</i>	Tramitação do PL 727/2011 e repercussão internacional da formulação do programa Cultura Viva	O encantamento se desgastou durante sua trajetória
<i>Continuidade da ação dos pontos e pontões de cultura</i>	Ações serão mantidas, dado que já eram realizadas antes e os equipamentos são mantidos	Algumas ações serão mantidas em menor escala, e outras serão encerradas

#### **Quadro IV: Principais características da Rede Paulista de Pontos de Cultura**

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas concedidas ao *survey* e entrevistas realizadas.

Além das informações destacadas, é possível afirmar que as organizações estabelecem diferentes tipos de relações com o programa Cultura Viva, dependendo: (1) da fase na qual são inseridas no programa; (2) do âmbito governamental ao qual são vinculadas – se federal, estadual ou municipal; e (3) da estrutura prévia que dispõem, se contam com mais recursos humanos, com mais recursos financeiros, e assim por diante.

Sobre as diferentes fases do programa Cultura Viva, é possível perceber que as organizações culturais conveniadas nos primeiros editais sofreram de forma mais intensa os problemas de falta de capacidade de gestão, conforme descrito no quadro II (página 86). Sobre o âmbito governamental, percebe-se que mesmo que sejam mantidas características comuns aos editais, os aspectos burocráticos de cada estado ou município influenciam as organizações, fazendo com que haja diferenças nas relações entre organizações vinculadas a um âmbito ou outro. A análise da rede paulista de pontos de cultura demonstra diferenças entre esta rede e as demais, como a forma de pagamento, enquanto prêmio, mesmo que grande parte das dificuldades seja semelhante, como atraso no repasse de recursos. Já sobre a estrutura prévia que dispõem, percebe-se que aquelas organizações culturais que não dispõem de recursos próprios, como espaço ou prestadores de serviços, são mais dependentes dos recursos do convênio.

Com o programa Cultura Viva, ampliam-se as ações culturais, e amplia-se o protagonismo das organizações nas comunidades as quais estão inseridas, como pode ser observado por alguns depoimentos de gestores de pontos de cultura:

Para a gente mudou tudo com o programa Cultura Viva. Passamos do analógico para o digital. A produção ficou mais elaborada, pudemos realizar cursos praticamente profissionalizantes, e a organização virou referência para produtores locais na cidade. Houve muito inclusão no mercado de trabalho por

meio das ações do ponto de cultura: gente que foi formada e começou a trabalhar com filmagem, e assim por diante. Hoje é possível falar em uma rede de produção audiovisual no município, em função do ponto de cultura (Depoimento do Gestor 25, em entrevista concedida em 25/01/2013).

Ficamos informados de questões estaduais e nacionais e assim conseguimos ter uma relação que não é só local. Há uma sensação de unidade e não de isolamento. Os pares que mais nos comunicam, passam a ser parceiros e passamos a falar diretamente sem passar pela rede em questões que são de interesse comum. Quando encontramos essas pessoas, somos logo impelidos ao diálogo e maior relação e isso qualifica nosso debate interno de organização (Depoimento do Gestor 21, em entrevista concedida em 21/01/2013).

A afirmação do protagonismo que o programa Cultura Viva gerou nas organizações é muito forte, e se reflete também em depoimentos sobre a possibilidade de mais diálogo com órgãos governamentais, conforme já mencionado, e refletido na fala de um gestor de ponto de cultura, para quem “o acesso [a apoio e recursos da prefeitura] era mais difícil [para a organização cultural], mas após o convênio, com diálogo, fomos construindo melhores formas de trabalhar” (Depoimento do Gestor 09, em entrevista concedida em 23/01/2013).

Houve ainda uma organização que, sem realizar ações há anos, retoma suas atividades de centro de estudos e pesquisa por meio do edital de seleção de pontos de cultura, conforme relato do gestor de ponto de cultura:

[Quando vimos o edital] organizamos a documentação [da organização], que tinha coisas perdidas, e estava sem histórico. [A organização] sempre teve gente que está na academia, fazendo mestrado ou doutorado, e é um centro de estudos e pesquisas, centralizando gente que tinha essa vocação e essa afinidade, se reunindo para ler e escrever sobre a cidade, sobre questões socioambientais, sociais, principalmente de políticas públicas (Depoimento do Gestor 04, em entrevista concedida em 24/01/2013).

Outra organização, de abrangência nacional, destaca que, mesmo trabalhando com comunidades locais, não o fazia pelo olhar da cultura, e a inserção no programa Cultura Viva foi fundamental para a identificação das ações enquanto ações culturais. Mesmo que o programa não tenha impactado a estrutura desta organização, a identificação com o olhar cultural refletiu-se no melhor desenvolvimento das ações, chegando à apropriação do ponto de cultura pela própria comunidade.

A organização trabalha com a noção de educação não formal nos núcleos estaduais, e o ponto de cultura foi uma forma de aproximar a organização de linguagens culturais. A organização, como um todo, não mudou devido ao programa. Estruturalmente não mudamos nada, mas é óbvio que teve ganhos: ter aproximado da educação não formal elementos da cultura. Isso porque antes a maioria [dos centros educacionais] tinha ações que se aproximavam da

cultura, mas estavam dentro da educação não formal. Claro que não deixa de ser educação não formal quando passa a ser ponto de cultura, mas dá um destaque maior para o elemento cultural, leva para uma coisa maior. O entendimento do que é cultura ficou muito mais claro depois do programa. Dá para ver uma diferença muito clara dos centros de educação que são pontos de cultura e aqueles que não são. Hoje por exemplo, tem um centro em um município que tem bastante coisa de cultura, mas ainda trabalham na lógica de educação não formal. Já o primeiro centro de educação a se tornar ponto de cultura tem as ações de educação não formal e as ações de ponto de cultura, o que dá um avanço. A comunidade participa muito, e os projetos acabam sendo autogeridos. No Espírito Santo a gestão do ponto de cultura é feita praticamente pela comunidade. Claro que não só pelo ponto de cultura, mas também por ele, se criaram núcleos que estão criando outros trabalhos a partir desse incentivo inicial (Depoimento do Gestor 22, em entrevista concedida em 21/01/2013).

Estes dois casos, mesmo que distintos do objetivo do programa Cultura Viva, que é apoiar ações já realizadas nas comunidades, demonstram como o programa conseguiu incentivar potências locais que, uma vez financiadas, iniciam ações e redes que extrapolam o alcance da organização cultural.

Mais que isso, os depoimentos e dados sobre organizações que não condizem exatamente com o público beneficiário do programa Cultura apontam como o financiamento não é o principal motivo para tais organizações participarem dos editais. Muitas organizações buscam legitimação de suas ações ao tornarem-se pontos e pontões de cultura. Algumas organizações culturais não se tornam pontos de cultura pelo financiamento, uma vez que demonstram ter outras fontes de recurso.

Há organizações culturais que se tornam pontos de cultura para ter vínculo com um ministério federal, e assim ter respaldo em suas comunidades (SILVA et al, 2011). Outras organizações tornam-se pontos de cultura para ganhar visibilidade e se aproximar de temas culturais, casos dos depoimentos dos gestores 04 e 22. O gráfico XVI (página 108) aponta que algumas organizações foram fundadas após 2004, ou seja, após a criação do programa Cultura Viva, o que reforça a percepção de busca por legitimação. Outro motivo para tornarem-se pontos de cultura é fazer parte da rede formada.

A rede, conforme demonstrado anteriormente, é fator crucial para o protagonismo das organizações, pois é meio para o estabelecimento de vínculos entre organizações, podendo ainda ser meio para a formação de outras redes, mesmo que paralelas. O argumento de empoderamento por meio da rede fica mais claro quando abordado pelo viés de um possível uso político, conforme depoimento de um gestor:

Eu acho que a rede é muito forte por sua característica de capilaridade. Isso encanta qualquer cara que está pensando em voto, pois é uma estrutura que consegue chegar nas pessoas, garante direitos e tem contato direto por uma dimensão afetiva, de festa, de identidade. Isso encanta qualquer cara que está pensando em voto. A potência política acho que é um pouco devido a isso (Depoimento do Gestor 04, em entrevista concedida em 24/01/2013).

A capilaridade e a disseminação da rede demonstram como as relações formadas, por meio desta rede, são mais fortalecidas e traduzem a força que as organizações possuem ao agir coletivamente. Conforme mencionado, Bartley (2007) demonstra como organizações, ao moldar o ambiente no qual atuam, e, portanto seu campo organizacional, influenciam outras organizações por meio das relações estabelecidas. O papel das redes, nesse sentido, é fundamental para permitir a mudança do campo, tendo sido evidenciada pela fala dos gestores de pontos de cultura, conforme demonstrado.

O programa Cultura Viva permite que as organizações culturais se solidifiquem no campo organizacional da cultura, mesmo que a continuidade do próprio programa seja incerta. Isto porque as organizações culturais passam a ter recursos materiais e humanos, estão estruturadas em redes e passam a se profissionalizar.

Vale destacar que são inseridas organizações distintas daquelas até então pertencentes ao campo organizacional da cultura, dado que boa parte das organizações tem seu primeiro contato com financiamento público, e tratam de linguagens artísticas e fazeres culturais locais, antes negligenciados, conforme demonstrado.

É interessante fazer uma observação: tais organizações não necessariamente estavam excluídas do campo organizacional da cultura, chegando mesmo a se reconhecer como pertencente a tal campo. Entretanto, por meio do programa Cultura Viva alcançam legitimidade dentro do campo, e a partir dessa percepção que se considera a inclusão, de fato, de tais organizações.

São organizações distintas também porque se estruturam em redes, tanto comunitárias quanto do próprio programa Cultura Viva, potencializando seu fazer cultural. O fato de serem organizações distintas leva à mudança do próprio campo organizacional, que passa a ser mais diverso.

Retomando os conceitos apontados pela teoria organizacional, é possível identificar que, ao serem incluídas no campo organizacional da cultura por meio do programa Cultura Viva, as organizações passam a sofrer distintas pressões. As organizações passam a sofrer pressões das demais organizações, pela troca de saberes e fazeres (isomorfismo mimético) fomentada pelas redes, e assim ampliam seus conhecimentos e criam relações e vínculos

fortes. As organizações passam a sofrer também pressões do campo em si, por meio da necessidade de adequar as organizações à linguagem burocrática. As exigências burocráticas atuam ainda no sentido de profissionalizar as organizações ao exigir cumprimento de normas técnicas (isomorfismo normativo e coercitivo).

Como afirma Célio Turino, “*a técnica não é neutra*” (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013), e nesse sentido a burocracia se torna um gargalo para as organizações para manter um sistema vigente, e não necessariamente porque o modelo de pontos de cultura é inadequado:

A técnica, as normas, elas são construídas, então a técnica é sempre olhando para o retrovisor, e para a manutenção de um determinado quadro. Quando você faz uma política pública focada na técnica você não muda as coisas e frequentemente retrocede. E isso o Cultura Viva que era um ponto mais de fronteira nesse pensar política pública. Mas o programa se burocratizou ainda mais. A alternativa do programa foi burocratizar, mortificar. Cultura Viva não é um nome aleatório, tem um sentido, que é a oposição entre vida e sistema, e isso se quebrou. A técnica sobrepõe ciclos e organizações voltam-se para a obtenção de recursos, mais do que o incentivo de ações (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013). Não quer dizer que as ações deixem de ser feitas. As ações permanecem, mas perdem a dinâmica inicial e o incentivo para sua ampliação (TURINO, entrevista concedida em 22 de janeiro de 2013).

Conforme já demonstrado, muitas organizações tiveram que se adaptar a linguagem burocrática, como é possível perceber pelo seguinte depoimento:

[O programa mudou a organização] pois nunca tivemos um orçamento concreto e planejado. Exigiu qualificação, dinamicidade, diálogos técnicos e decisões rápidas que até causaram estranhamento e afastamento de alguns membros. Um membro levou um ano para fazer um projeto de iluminação e não fez. Outro membro orçou, comprou e implantou em um mês de dedicação! A direção foi acusada de autoritária. O plano de execução exige medidas e pessoas práticas e isso acaba causando choques. Acelerar as pessoas e exigir respostas concretas provoca muitas dificuldades para grupos inexperientes em administrar verbas (Depoimento do Gestor 21, em entrevista concedida em 21/01/2013).

O depoimento sugere que houve impacto nas organizações culturais, que, ao não se adequarem ao isomorfismo normativo, ou seja, às regras burocráticas, criaram conflito na própria organização. Em alguns casos, tais conflitos foram resolvidos por meio da “profissionalização” da organização, efeito que ocorreu em diversas outras organizações, conforme mencionado, já que passaram a ter contato mais frequente com questões administrativas. Por outro lado, há casos de organizações que não se profissionalizaram



exatamente para contrapor as forças isomórficas, e estas permanecem no campo organizacional, uma vez que foram inseridas pelos programa Cultura Viva.

As comunidades do entorno e os próprios ponteiros também exercem pressão, mesmo que de natureza distinta das demais pressões coercitivas, já que se trata de uma pressão para a ampliação das ações. O depoimento do gestor 31 relata que após as primeiras ações realizadas, a própria comunidade passou a demandar mais ações, por meio de suas expectativas. Outros relatos deixam claro que, uma vez incentivadas, as organizações culturais acabam realizando muito mais do que o inicialmente planejado. Mesmo assim, aponta-se que os recursos, muitas vezes, não são suficientes para subsidiar tais ampliações, exigindo que as organizações dependam basicamente de trabalho voluntário, mesmo que subsidiem os planos de trabalho submetidos.

É possível perceber ainda a força (política) da rede formada, já que, juntas, as organizações que constituem os pontos e pontões de cultura buscam influenciar a agenda governamental em favor da aprovação da lei Cultura Viva, e, sobretudo como reforçam sua inserção no campo por meio das redes estabelecidas.

O programa muda a forma como o Brasil faz política pública sobre cultura, e inclusive dobra o orçamento do ministério, tudo isso tem que ser levado em consideração na hora de avaliar quem é essa rede (Depoimento do Gestor 04, em entrevista concedida em 24/01/2013).

Por fim, destaca-se o (forte) envolvimento que as organizações culturais têm com o programa Cultura Viva, bem como a dedicação ao ponto de cultura, fazendo com que muitas vezes complementem os recursos para ampliar as ações previstas nos planos de trabalho, conforme relatado ao *survey*.

Fazer uma retrospectiva desse trabalho nos faz encher o peito de alegria e orgulho do sucesso que alcançamos com tanta dedicação. Queremos mais, queremos ter a oportunidade de dar continuidade a esse trabalho, continuar lutando por situações culturais melhores em nossa comunidade (Depoimento do Gestor 10, em resposta ao *survey* concedida em 27/09/2012).

Mesmo com as críticas ao programa Cultura Viva, que não são poucas, há sempre uma fala positiva ou um traço de encantamento. Em depoimentos mais recentes, é possível perceber ainda nostalgia por parte dos gestores de pontos de cultura, que relatam a já mencionada quebra das narrativas.

Por todo o exposto, a análise dos pontos e pontões de cultura do estado de São Paulo permite uma resposta mais clara ao objetivo da presente pesquisa, **analisar como os pontos de cultura passam a integrar o campo organizacional da cultura no estado de São Paulo.**

Isto porque os dados analisados permitem apontar que grande parte (15 de 31) das organizações culturais da rede paulista de pontos de cultura não tinha acesso a outras formas de financiamento público antes do programa Cultura Viva, apresentando um perfil distinto daquele até então financiado pelas políticas culturais baseadas no modelo de mecenato.

Após a inclusão no campo organizacional da cultura, por meio do programa Cultura Viva, as organizações passam a contar com outras formas de financiamento, sendo possível afirmar que tais organizações são inseridas no campo organizacional da cultura, se profissionalizam e nele permanecem, por meio do programa Cultura Viva.

## 6. Considerações finais

*“O que acontece quando se solta uma mola comprimida?  
Quando se liberta um pássaro?  
Quando se abrem as comportas de uma represa?  
Veremos...”*  
(Gilberto Gil, 2004)

A presente dissertação teve por objetivo **analisar como os pontos de cultura passam a integrar o campo organizacional da cultura no estado de São Paulo**, e para tanto os capítulos apresentados detalham o campo organizacional da cultura bem como o programa Cultura Viva.

O capítulo 1 apontou como a teoria organizacional permite analisar mudanças em determinado campo, analisando tanto o perfil das organizações componentes deste campo, quanto as relações estabelecidas entre as organizações. As organizações, por sua vez, sofrem diversas pressões para se inserir ou se manter em um campo organizacional. Dentre estas pressões destacam-se os processos isomórficos, que institucionalizam os campos organizacionais.

Já o capítulo 2 situou a cultura enquanto direito, demonstrando como é historicamente abordada na agenda pública, por meio de diferentes modelos de políticas culturais. De forma mais específica, demonstrou-se a predominância do modelo de mecenato no Brasil nas décadas de 1990 e 2000, gerando concentração regional em estados com maiores rendas e limitação da distribuição de recursos e ações culturais. Os resultados da política cultural e as críticas ao modelo de mecenato apontam para reestruturações e a ampliação da concepção de cultura, da ampliação do alcance dos usuários e da ampliação do território de incidência das políticas e das ações.

O capítulo 3 apontou como o programa Cultura Viva foi formulado, implementado, quais foram seus primeiros resultados e os gargalos surgidos, trazendo as principais características do programa. Formulado como uma alternativa ao financiamento de estruturas físicas, o programa Cultura Viva visa ao incentivo de ações já realizadas, e é adotado de forma a mudar o perfil do campo organizacional da cultura, bem como as relações nele estabelecidas, ao se basear fortemente nas redes formadas entre organizações culturais que se tornam pontos de cultura e entre pontos de cultura e demais organizações culturais.

O capítulo 4, por sua vez, reuniu as discussões até então tratadas e apresentou o perfil das organizações que passam a compor o programa Cultura Viva, em especial as organizações paulistas, para responder ao objetivo da pesquisa. A fim de responder ao objetivo da presente

pesquisa, **analisar como os pontos de cultura passam a integrar o campo organizacional da cultura no estado de São Paulo**, buscou-se tratar de forma específica sobre (1) quais organizações compõem o programa Cultura Viva, e qual seu perfil; (2) e qual o efeito da inclusão de diferentes tipos de organização na política pública de cultura.

O perfil das organizações que compõem o programa Cultura Viva permite concluir que há diversidade de organizações contempladas. Mesmo que se trate de dimensões distintas, é possível afirmar que há distribuição regional maior no programa Cultura Viva do que a distribuição no modelo de mecenato. Ainda como indicativo de mudança, grande parte (15 de 31) das organizações culturais da rede paulista de pontos de cultura não tinha acesso a outras formas de financiamento público antes do programa Cultura Viva, apresentando um perfil distinto daquele até então financiado pelas políticas culturais baseadas no modelo de mecenato. Após a inclusão no campo organizacional da cultura, por meio do programa Cultura Viva, as organizações passam a contar com outras formas de financiamento, sendo possível afirmar que tais organizações são inseridas no campo organizacional da cultura e nele permanecem, por meio do programa Cultura Viva.

Como efeito da inclusão de diferentes tipos de organização na política pública de cultura, o campo organizacional da cultura muda, por passar a ser mais diverso, já que passa a contar com organizações de naturezas distintas. O campo não conta apenas com companhias teatrais, cineastas e grupos musicais consagrados, por exemplo, mas também com associações comunitárias, institutos de pesquisa, cooperativas de agricultores, por exemplo. O campo organizacional da cultura também se torna regionalmente mais distribuído, já que estados do norte e nordeste, como Acre, Piauí, Ceará e Bahia, passam a contar com mais projetos, mesmo que a concentração na região sudeste seja mantida. Há ainda mudança por meio das relações estabelecidas entre as organizações que compõem este campo, pois organizações legitimadas são inseridas, e passam a competir com as organizações que já estavam inseridas no campo, tendo na articulação em rede seu diferencial.

Entretanto os fatores de mudança são mais claramente observados nas organizações. Ao participarem de um edital de seleção, as organizações culturais tornam-se pontos de cultura, tendo assim uma dupla identidade: organização e ponto de cultura. Por meio das redes formadas, as relações estabelecidas se institucionalizam e legitimam os pontos de cultura, bem como extrapolam as ações das organizações, conforme mencionado. As organizações mudam, então, pois redefinem sua posição em termos de relações de poder, e tornam-se protagonistas.

O protagonismo, que é amplificado pela rede, faz com que estas organizações culturais estabeleçam entre si relações de parceria e mútua identificação, bem como legitima suas ações. Pontos de cultura se identificam com pontos de cultura, e identificam que, juntos, podem realizar mais ações. A lógica da cooperação é uma lógica distinta da lógica do campo organizacional da cultura, no qual organizações competem, individualmente, por recursos.

Por outro lado, outros fatores de mudança agem sobre as organizações culturais, fatores estes relacionados às pressões que as organizações sofrem, uma vez inseridas no campo organizacional. Grande parte dos gestores de pontos de cultura entrevistados e que responderam ao *survey* destacam as pressões que sofreram para se adaptar às regras de financiamento, pressões estas coercitivas e normativas. As pressões decorrentes das regras do financiamento público se configuram nas dificuldades encontradas pelas organizações até então excluídas das políticas culturais, dado que as organizações culturais passam a ter que lidar com regras as quais não são familiarizadas, pressionadas a mudar suas rotinas ou serem excluídas do financiamento. As pressões coercitivas e normativas também se configuram pelo baixo orçamento e pela ambiguidade das normas e critérios que regem o programa Cultura Viva, conforme mencionado, dado que forçam as organizações culturais a trabalhar com menos recursos e com normas e critérios ambíguos, sob pena de perder o financiamento obtido.

Algumas organizações não conseguem permanecer no campo organizacional, ao ter a prestação de contas recusada. Neste sentido, não conseguem se adequar ao campo organizacional da cultura por sofrerem as pressões isomórficas exercidas em tal campo. Outras organizações optam por não se adequar ao campo, resistindo às pressões isomórficas como forma de busca por uma mudança ainda maior. Já outras organizações mudam, e ao terem acesso a recursos públicos, se tornam mais “profissionalizadas” e pautadas pela lógica de editais, ou seja, se equiparam às demais organizações. Há ainda aquelas organizações já inseridas nas políticas de financiamento público (sobretudo as mais profissionalizadas), que permanecem no campo organizacional da cultura, refletindo inércia organizacional e não exercendo pressões sobre este campo.

O programa visa apoiar ações já existentes há pelo menos dois anos da data do edital de seleção, conforme mencionado anteriormente. Entretanto os dados apresentados demonstram que algumas organizações passaram a realizar ações em razão do próprio edital, bem como demonstram que algumas organizações não são voltadas para ações culturais, como o caso de prefeituras que possuem projetos de pontos de cultura e desempenham funções típicas de pontos de cultura. Nestes casos, a manutenção de organizações que já

estavam inseridas no campo organizacional da cultura pode indicar que tais organizações encontram no programa Cultura Viva uma alternativa para ter acesso a recursos ou mesmo legitimar suas ações, conforme mencionado.

Importante ressaltar que muitos pontos e pontões de cultura, mesmo com o término dos convênios e das transferências de recursos, continuam seguindo seus princípios e se assumindo enquanto pontos, o que pode ser percebido pela quantidade de pontões de cultura não vigentes. Outros, porém, refletem um sentimento de desilusão de um programa que surge como alternativa, e acaba não se institucionalizando com o passar do tempo.

Por todo o exposto, é possível afirmar que uma política pública, no caso o programa Cultura Viva, modifica o campo organizacional da cultura, ao modificar sua composição e as relações ali estabelecidas. Por meio da rede, as organizações passam a estabelecer relações de mais frequentes e duradouras, e por meio da profissionalização se equiparam às demais organizações, tornando o campo organizacional mais competitivo. Muda o perfil das organizações, e muda a forma como as organizações se relacionam.

Por outro lado, as pressões exercidas a partir desta inserção tornam a mudança menos fluida e menos duradoura, já que poucas organizações conseguem permanecer no campo organizacional, e dentre aquelas que conseguem, algumas já estavam inseridas, e outras adquirem muitas das características das demais organizações inseridas, tornando-se mais profissionalizadas e competitivas.

Por se tratar de um curto espaço de tempo (oito anos), algumas afirmações sobre a mudança do campo organizacional são preliminares. Análises posteriores, nesse sentido, poderão valer-se do acúmulo de pontos e pontões de cultura para verificar se a continuidade do programa é um elemento real.

Como limitações da presente pesquisa, é possível apontar que o período de tempo analisado não permite afirmar se as organizações inseridas no campo permanecerão. Como outro limite, as respostas aqui apresentadas têm um viés, dado que foram concedidas por organizações que se dispuseram a comentar sobre os temas abordados, portanto não refletem a opinião de todo o universo. Entretanto estas opiniões trazem claros indícios de que organizações até então fora do campo organizacional da cultura passam a compor esse campo, tendo muitas vezes seu primeiro contato com financiamento público para ações já realizadas na comunidade. Ainda outra limitação é que a pesquisa vê a mudança pelo lado dos inseridos, e não mede como as organizações que já estavam no campo organizacional da cultura passam a se relacionar com este campo, agora mais competitivo.

Importante destacar que, ao mesmo tempo que o campo organizacional e as organizações mudam, o programa Cultura Viva sofre adaptações e redesenho, se moldando ao longo do tempo. A trajetória do programa Cultura Viva ainda está em curso, e o momento de redesenho coloca muitas dúvidas quanto ao seu futuro. O processo de redesenho ocorre durante a conclusão da presente pesquisa, conforme mencionado, e restam dúvidas sobre seus efeitos: não é possível afirmar se haverá ampliação do escopo, como sinalizado pela própria SCDC e aguardado pelos gestores de pontos de cultura e pesquisadores do tema. Por outro lado, o processo de redesenho em si não é suficiente para afirmar o contrário, ou seja, sinalizar redução do programa, já que representa um esforço para que haja continuidade.

É possível afirmar que as propostas do redesenho apontam para a ampliação quantitativa, dado que buscam reorganizar a distribuição de recursos para atingir mais projetos, e buscam alterar o enfoque de diversificação do programa. O programa Cultura Viva passa a sofrer então de pressões isomórficas, e pode caminhar para ser (mais) uma forma de financiamento, contribuindo para a manutenção do campo organizacional da cultura tal qual construído pelas demais políticas culturais.

Por outro lado, é preciso deixar claro que o simples fato de reconhecer culturas antes negligenciadas, como as culturas indígenas e afro-brasileiras, dado o histórico das políticas culturais brasileiras, já aponta para um tratamento diferenciado para com as organizações culturais. Este tratamento diferenciado é ainda evidenciado pelas demais políticas culturais que passam a compor o Sistema Nacional de Cultura, e buscam valorizar o que já existe em termos de ação cultural. A trajetória do programa Cultura Viva demonstra que houve adaptações, e que outras adaptações são necessárias para que os pontos permaneçam, caminho que ainda está sendo traçado. Ainda há muito a ser trabalhado, mas os primeiros passos foram dados.

O programa Cultura Viva aproxima o campo organizacional da cultura de culturas locais, e marca assim a possibilidade de um novo modelo para as políticas culturais. Ao propor um modelo de gestão que não é familiar às organizações culturais, e que também diverge dos modelos de gestão com que o governo brasileiro trabalha, demonstra que é possível pensar outras lógicas. Há espaço para novas ideias, mas é preciso que estas sejam colocadas em prática, testadas, aprimoradas, e novamente repensadas. Mesmo que o programa Cultura Viva não tenha atingido plenamente seus objetivos, seu aprimoramento pode trazer mudanças positivas para a política cultural brasileira.

## 7. Referências Bibliográficas

ACRE. *Edital de seleção de pontos de Cultura*. Acre, 2008.

ALAGOAS. *Edital de seleção de pontos de Cultura*. Alagoas, 2008.

ALVES, Mario A; KOGA, Natália. *Brazilian Nonprofit Organizations and the New Legal Framework: an Institutional Perspective*. *Brazilian Administration Review - BAR*, v. 3, n. 2, art. 5, July/Dec. 2006, p. 68-83.

AMAPÁ. *Edital de seleção de pontos de Cultura*. Amapá, 2008.

AMAZONAS. *Edital de seleção de pontos de Cultura*. Amazonas, 2008.

ARRUDA, Maria A. N. *A política cultural: regulação estatal e mecenato privado*. *Tempo Social. Revista de Sociologia da USP*, São Paulo, v. 15, n. 2, 2003 p. 177-194.

BAHIA. *Edital de seleção de pontos de Cultura*. Bahia, 2008.

BARBOSA, Cláudia L; MEDEIROS, Rosana C. F.; LYRA, Valéria M. G. *Avaliação dos Pontões de Cultura do Programa Cultura Viva*. O perfil dos Pontões de Cultura. O Olhar dos gestores do Programa Cultura Viva. Relatório da Pesquisa Avaliativa do Programa Cultura Viva. IPEA: Brasília, 2011.

BARLEY, Steve. *Building an Institutional Field to Corral a Government: A Case to Set an Agenda for Organization Studies*. *Organization Studies*, v. 31 n. 6, June. 2010, p. 777 – 805.

BARTLEY, Tim. *How Foundations Shape Social Movements: The Construction of an Organizational Field and the Rise of Forest Certification*. *Social Problems*, vol. 54 n. 3, August. 2007, p. 229-255.

BOURDIEU, Pierre. *Razões práticas sobre a teoria da ação*. Campinas/SP: Editora Papirus, 1996.

BRANT, Leonardo. *O poder da Cultura*. São Paulo: Editora Peirópolis, 2009.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. Ministério da Cultura. Institui Grupo de Trabalho, denominado GT-Cultura Viva, para elaborar proposta de redesenho do Programa Cultura Viva. Portaria nº 45, de 19 de abril de 2012.

\_\_\_\_\_. Projeto de Lei nº 757 de 2011. Institui o Cultura Viva - Programa Nacional de Cultura, Educação e Cidadania, estabelece normas para seu funcionamento, e dá outras providências. Tramitação disponível em <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=495171>> acesso em 13 nov. 2012.



BRELÀZ, Gabriela de; ALVES, Mario A. *Deliberative democracy and advocacy: lessons from a comparative perspective*. Canadian Journal of the Administrative Sciences, v. 28, n.2, 2011, p. 202-216.

BRESCHIGLIARI, Juliana O. *Transformação e transmissão da cultura popular: diálogos com as políticas públicas de patrimonialização*. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, vol. 15, No 57, 2010.

CALABRE, Lia. *Políticas culturais no Brasil: dos anos 1930 ao século XXI*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER Tânia (org.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. Ação e análise organizacionais. Vol. I, II e III, São Paulo: Atlas, 2004.

CAPELLA, Ana C. *Perspectivas teóricas sobre o processo de formulação de políticas públicas*. In: HOCHMAN, Gilberto; ARRETCHE, Marta; MARQUES, Eduardo. *Políticas públicas no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2007.

CEARÁ. *Edital de seleção de pontos de Cultura*. Ceará, 2007.

CHAUÍ, Marilena. *Cidadania cultural: O direito à cultura*. São Paulo: Editora da Fundação Perseu Abramo, 2006.

CNC, Conferência Nacional de Cultura. *Material de apoio para discussão*. Brasília: MinC, nov. 2009.

COELHO, Teixeira. *O que é Ação Cultural*. São Paulo: Brasiliense, 2001.

COHN, Gabriel. *A concepção oficial da política cultural nos anos 70*. In: MICELLI, Sérgio (Org.). *Estado e cultura no Brasil*. São Paulo: Difel, 1984.

DURAND, José Carlos. *Cultura como objeto de política pública*. São Paulo Perspec., São Paulo, v. 15, n.2, Apr. 2001.

ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1967.

FASFIL, As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil. Estudos e Pesquisas, ABONG, IPEA e GIFE. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

GIL, Gilberto. *Declaração dada em encontro com artistas em Berlim*, em 02 de setembro de 2004, disponível em <<http://www.cultura.gov.br/site/2004/09/02/ministro-da-cultura-gilberto-gil-sobre-o-programa-nacional-cultura-educacao-e-cidadania-cultura-viva-durante-encontro-com-artistas-em-berlim/>> acesso em 15 nov. 2012.

\_\_\_\_\_, Gilberto. *Entrevista para o jornal Estadão*, em 09 de junho de 2012, disponível em <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,sou-metade-gente-metade-ente,884179,0.htm>> acesso em 10 jun. 2012.

GOIÁS. *Edital de seleção de pontos de Cultura*. Goiás, 2008.

GT CULTURA VIVA. *Relatório do Redesenho do Programa Cultura Viva*. Grupo de Trabalho Cultura Viva. IPEA/SCDC: Brasília, nov. 2012.

HIRSCH, Paul M. *Cultural Industries Revisited*. Organization Science, n. 11 (3): 2000, pp. 356-361.

KENIS, Patrick; KNOKE, David. *How Organizational Field Networks Shape Interorganizational Tie-Formation Rates*. The Academy of Management Review, Vol. 27, n. 2, Apr., 2002, pp. 275-293.

KINGDON, John. *Agendas, alternatives, and public policies*. 3 ed. Nova York: Harper Collins, 2003 (1984).

LOTTA, Gabriela; PAVEZ, Thais. *Agentes da implementação: mediação, dinâmicas e estruturas relacionais*. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 15, n. 56; São Paulo, 2010.

MARANHÃO. *Edital de seleção de pontos de Cultura*. Maranhão, 2008.

MATO GROSSO. *Edital de seleção de pontos de Cultura*. Mato Grosso, 2009.

MEDEIROS, Anny K. *Institucionalização das políticas culturais: contexto histórico e estudo de caso sobre o programa Cultura Viva*. In: Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social, 2012. Artigos do VI Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social. São Paulo: PUC, 2012.

\_\_\_\_\_, Anny K. *Política de financiamento cultural: análise do programa cultura viva em três estados brasileiros*. In: Seminário Internacional de Políticas Culturais, 2011. Artigos do II Seminário Internacional de Políticas Culturais. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2011.

MEDEIROS, Marcelo. *A trajetória do welfare state no Brasil: papel redistributivo das políticas sociais dos anos 1930 aos anos 1990*. Textos para discussão. IPEA: Brasília, 2001.

MENEZES, Michelle F.; GONÇALVES, Júlio César; GOULART, Sueli. *Composição e características do campo organizacional dos museus e teatros da região metropolitana de Recife*. In: CARVALHO, Cristina; VIEIRA, Marcelo M. F. *Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional*. Recife: Edufepe, 2003.

MINC, MINISTÉRIO DA CULTURA. *Programa Arte Cultura e Cidadania – Cultura Viva*. Disponível em <<http://www.cultura.gov.br/culturaviva/cultura-viva/>> último acesso em dezembro de 2012.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO. *Informações Gerenciais de Transferências Voluntárias da União*. Apresentação das Transferências Voluntárias da União, Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI, janeiro a agosto de 2012.

MOODY, Michael. *Building a Culture: The Construction and Evolution of Venture Philanthropy as a New Organizational Field*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, No. 37, 2008; pp. 324 - 352.

MUNIC. *Perfil dos Municípios Brasileiros*. IBGE, 2006. Disponível em <<http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2007/11/cultura20061.pdf>> Acesso em 10 jul. 2012.

NAÇÕES UNIDAS. *Declaração Universal dos Direitos Humanos* (1948). Disponível em <[http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis\\_intern/ddh\\_bib\\_inter\\_universal.htm](http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universal.htm)> acesso em 06 mar. 2012.

NORTH, Douglass C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NUNES, Edson. *A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático*. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

OLIVIERI, Cristiane G. *Cultura neoliberal: leis de incentivo como políticas públicas de cultura*. Col. Visões da Cultura. São Paulo: Escrituras, 1. ed., 2004.

PARÁ. *Edital de seleção de pontos de Cultura*. Pará, 2008.

PARAÍBA. *Edital de seleção de pontos de Cultura*. Paraíba, 2008.

PIAUI. *Edital de seleção de pontos de Cultura*. Piauí, 2008.

PIERSON, Paul. *Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis*. New Jersey: Princeton University Press, 2004.

POWELL, Walter; DIMAGGIO, Paul. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. In: POWELL, Walter; DIMAGGIO, Paul. (org.) *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 63-81). Chicago: Chicago University Press, 1993.

RAWLS, John. *Uma Teoria da Justiça*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

REIS, Ana C.F. *Marketing cultural e financiamento da cultura: teoria e prática em um estudo internacional comparado*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

RIO DE JANEIRO. *Edital de seleção de pontos de Cultura*. Rio de Janeiro, 2008.

ROCHA, Sophia C. *Programa Cultura Viva: trajetória e desafios de uma nova política cultural*. In: VI Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 2010, Salvador. VI Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. Salvador: ENECULT, 2010.

RODRIGUES, Vera. *Programa Brasil quilombola: um ensaio sobre a política pública de promoção da igualdade racial para comunidades de quilombos*. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, vol. 15, n. 57, 2010.

ROLLEMBERG, Márcia. *Apresentação da equipe da Secretaria de Cidadania e Diversidade Cultural*. Secretaria de Cidadania Cultural. Brasília, 2012.

RONDÔNIA. *Edital de seleção de pontos de Cultura*. Rondônia, 2008.

RORAIMA. *Edital de seleção de pontos de Cultura*. Roraima, 2009.

RUBIM, Antonio A. C. *Políticas culturais e novos desafios*. Matrizes (USP), v. 2, 2009, p. 93-115.

\_\_\_\_\_, Antonio A. C. *Políticas culturais no Brasil: trajetória e contemporaneidade*. Disponível em <<http://documentos-fgb.blogspot.com/2008/11/politicas-culturais-no-brasil-trajetoria.html>> Acesso em 15 abr. 2011.

SABATIER, Paul A.; JENKINS-SMITH, Hank C. *The advocacy coalition framework: An assessment*. In: SABATIER, Paul. *Theories of the policy process*. Boulder, CO: Westview Press, 1999, p. 117–168.

SALICNET. Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura. Disponível em: <<http://sistemas.cultura.gov.br/salicnet/Salicnet/Salicnet.php#>>, acesso em 29 ago. 2012.

SANTOS, Eduardo Gomor dos. *Formulação de políticas culturais: Leis de incentivo e as inovações do Programa Cultura Viva*. Dissertação (mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

SÃO PAULOa, Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo. *Catálogo da Rede de Pontos de Cultura do Estado de São Paulo*. São Paulo, 2012.

SÃO PAULOb, Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo. *Portal da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo*, disponível em <<http://www.cultura.sp.gov.br/portal/site/SEC/>> acesso em 15 out. 2012.

SÃO PAULO. *Edital de seleção de pontos de Cultura*. São Paulo, 2009.

SARTOR, Carla D. *As Políticas públicas culturais e a perspectiva da transformação: a experiência coletiva nos Pontos de Cultura*. Rio de Janeiro, 2011. 404 p. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Departamento de Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2011.

SCHEIN, H. Edgar. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SERGIPE. *Edital de seleção de pontos de Cultura*. Sergipe, 2008.

SIC, Sistema de Informação da Cultura. *Lei de Acesso à Informação*. Brasília: MinC, 2012.

SILVA, Frederico A. Barbosa da. *Financiamento Cultural: Situação Atual e Questões para reflexão*. Políticas Sociais - Acompanhamento e Análise. IPEA, fev. de 2004.

SILVA, Frederico A. Barbosa da; ARAÚJO, Herton Ellery. *Cultura viva: Avaliação do Programa Arte Educação e Cidadania*. Brasília: IPEA, 2010.

SILVA, Frederico A. Barbosa da; MIDDLEJ, Suylan. *Políticas Públicas Culturais: a voz dos gestores*. Brasília: IPEA, 2011.

SILVA, Frederico. A. Barbosa da; ZIVIANI, Paula; BEZERRA, Analucia S.; VILUTIS, L. ; SIMOES, Raul L. B. A. ; LIMA, Luciana P. B. ; MEDEIROS, A. K.. *Cultura viva: as práticas de pontos e pontões*. 1. ed. Brasília: IPEA, 2011.

SPINK, Peter K. *O pesquisador conversador no cotidiano*. Psicologia & Sociedade, São Paulo. 20. Edição Especial, 2008, p. 70-77.

\_\_\_\_\_, Peter K. *Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista*. Psicol. Soc., Porto Alegre, v. 15, n. 2, dez. 2003.

TAVEIRA, Izabela Maria Rezende. *Teorias e perspectivas nos estudos organizacionais por uma psicologia social organizacional e do trabalho*. In: XV - Encontro da Abrapso: Psicologia Social e Política de existências: fronteiras e conflitos, 2009.

TOCANTINS. *Edital de seleção de pontos de Cultura*. Tocantins, 2008.

TOEPLER, Stefan; DEWEES, Sarah. *Are there limits to financing culture through the market? Evidence from U.S. museum field*. International journal of public administration, 28:1-2, 2005, p. 131-146.

TURINO, Célio. *Ponto de Cultura: O Brasil de Baixo para Cima*. São Paulo: Editora Anita Garibaldi, 2009.

UNESCO. *Declaração universal sobre a diversidade cultural*. In: BRANDT, Leonardo (org.). *Diversidade cultural. Globalização e culturas locais: dimensões, efeitos e perspectivas*. São Paulo: Escrituras / Instituto Pensarte, 2005.

VIANA, Ana L. *Abordagens metodológicas em políticas públicas*. Revista de Administração Pública, v. 30, n. 2, 1996, p. 5-43.

VILUTIS, Luana. *Cultura e Juventude. A formação dos jovens nos Pontos de Cultura*. Mestrado. São Paulo: Faculdade de Educação/USP, 2009.

WU, Chin-Tao. *Privatização da cultura: a intervenção corporativa na arte desde os anos 1980*. São Paulo: Boitempo, 2006.

## Entrevistas

GESTOR 04. *Gestor de ponto de cultura do edital de rede do estado de São Paulo de 2009.* Entrevista para complemento de informações concedidas ao *survey*, concedida em 24/01/2013 em São Paulo, 2013.

GESTOR 09. *Gestor de ponto de cultura do edital de rede do estado de São Paulo de 2009.* Entrevista para complemento de informações concedidas ao *survey*, realizado por telefone em 23/01/2013 em São Paulo, 2013.

GESTOR 21. *Gestor de ponto de cultura do edital de rede do estado de São Paulo de 2009.* Entrevista para complemento de informações concedidas ao *survey*, realizado por telefone em 21/01/2013 em São Paulo, 2013.

GESTOR 22. *Gestor de ponto de cultura do edital de rede do estado de São Paulo de 2009.* Entrevista para complemento de informações concedidas ao *survey*, concedida em 21/01/2013 em São Paulo, 2013.

GESTOR 25. *Gestor de ponto de cultura do edital de rede do estado de São Paulo de 2009.* Entrevista para complemento de informações concedidas ao *survey*, realizado por telefone em 23/01/2013 em São Paulo, 2013.

RODARTE, Bárbara. *Coordenadora do programa Cultura Viva na Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo.* Entrevista concedida em 22/03/2010 na Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo (São Paulo), 2010.

TURINO, Célio. *Formulador do programa Cultura Viva e Secretário de Cidadania Cultural do Ministério da Cultura entre 2004 e 2010.* Entrevista concedida em 22/01/2013 em São Paulo, 2013.