

**FERNANDO LUIZ SILVA CHAGAS & ERNANI VIANA SARAIVA**

fernandochagas10@gmail.com; ernanisaraiva@id.uff.br

**Instituto de Letras e Ciências Humanas, Universidade do Minho,  
Braga, Portugal | Instituto de Ciências da Sociedade de Macaé,  
Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, Brasil**

## **SOBRE A PRÁXIS DA GESTÃO CULTURAL NO BRASIL: EXPERIÊNCIAS NA IMPLANTAÇÃO DOS SISTEMAS E PLANOS MUNICIPAIS DE CULTURA**

### **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo apresentar as dinâmicas das políticas públicas para a cultura no Brasil, sobretudo a experiência do desenvolvimento de sistemas e planos municipais de cultura nas cidades brasileiras. Nosso foco se dá nas políticas culturais a partir de 2003, quando o governo federal passa a promover, de forma integrada nos estados e municípios, ações de impacto no setor cultural. Para nossa análise de caso, utilizamos a experiência de três estados brasileiros — Bahia, São Paulo e Rio de Janeiro —, observando como seus municípios enfrentaram os processos de implantação dos seus sistemas municipais de cultura. Os processos observados nas cidades dos três estados demonstram que os desafios enfrentados são bastante similares e centrados primordialmente nas instâncias relacionais entre o poder público, em especial o executivo, embora uma parcela da responsabilidade pelos problemas também seja atribuída ao legislativo e à sociedade civil como um todo, englobando também os agentes culturais partícipes dos processos de implantação dos sistemas de cultura. As causas trafegam desde o despreparo para lidar com a temática da gestão cultural participativa até à ausência de interesse, mobilização e senso de pertencimento ao coletivo, estando presentes tanto na representação da sociedade civil como também na representação do poder público nas atuações dos conselhos municipais de políticas culturais.

### **PALAVRAS-CHAVE**

políticas públicas, cultura, sistemas municipais de cultura, planos municipais de cultura

Este trabalho tem como objetivo apresentar as dinâmicas das políticas públicas para a cultura no Brasil, sobretudo a experiência do desenvolvimento de sistemas e planos municipais de cultura nas cidades brasileiras. Sendo assim, para ingressarmos no tema apresentado, é importante revisitarmos o histórico do surgimento das políticas culturais no país e em que contextos se estabelecem.

As transformações que se deram nos campos político, social e econômico no Brasil refletem a postura do país diante das demandas sobre seus processos culturais. Estas se acentuam a partir do final do século XIX e ganham força no início do século XXI.

O ano de 1889 marca a transição do Brasil império para o Brasil república. Essa nova organização político-administrativa do Brasil passa a exigir a construção de um estado-nação; a cultura e as expressões simbólicas e artísticas passam a ter um papel estratégico na busca pela identidade nacional. Esse esforço se desenvolverá muito mais como um processo político de controle e arranjos de poder do que como a realização de uma coesão e um consenso social, a partir do que poderia ser considerado o povo brasileiro ou a nação brasileira.

Será a partir dos anos 1930 no governo do Presidente Getúlio Vargas (1930 a 1945) que a cultura passará a ser uma questão central na política de domínio e controle do Estado para fins de organização do território nacional. Diante de uma política marcada pelo populismo, a cultura passa a ser uma estrutura ideológica para legitimar a construção hegemônica de um estado-nação. E a forma de operacionalizar essa hegemonia se dá na medida em que elementos constitutivos da tradição são apropriados e reorganizados pelo Estado para fins de controle social.

Um exemplo foi a utilização do samba, um dos maiores símbolos musicais da cultura brasileira e da resistência das camadas pobres e excluídas. Getúlio utilizou o samba como um símbolo de nacionalidade cultural e artística, porém, retirando o seu aspecto crítico e de denúncia da exclusão social. No governo Vargas, foram criadas diversas instituições que atuariam na disseminação de sua agenda política a partir da cultura, como: o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, o Museu Nacional de Belas Artes, o Serviço Nacional do Teatro, o Instituto Nacional do Livro, entre outros. Vale destacar também a criação do Ministério da Educação, que ficou sob responsabilidade de Gustavo Capanema, um intelectual que contribuiu muito para a elaboração de um conjunto de ações que levaram às primeiras abordagens mais ampliadas em relação à cultura. Capanema contou com a ajuda de grandes pensadores e artistas que já despontavam

como grandes expressões culturais do país, entre eles Carlos Drummond de Andrade, Heitor Villa-Lobos, Oscar Niemeyer e Lúcio Costa — que projetaram Brasília (atual capital do Brasil) —, Mário de Andrade e Rodrigo Melo Franco. É dessa forma que a percepção sobre a cultura, seus processos sociais, suas dinâmicas e sua politização começam a ganhar terreno no ambiente administrativo público brasileiro. Pela primeira vez, o Estado se aperfeiçoava a partir de instrumentos de gestão e intervenção social.

Não é possível, entretanto, caracterizar esse período da era Vargas como um momento de desenvolvimento específico de políticas públicas para a cultura, mas sim como uma política de governo em que tanto a educação como a cultura estariam a serviço das forças que comandavam o país. Mas vale ressaltar que, mesmo sendo um governo populista, foi criado o Conselho Nacional de Cultura por meio do Decreto n.º 526 (1938), de 1 de julho de 1938, uma ação que envolvia diretamente a ideia de uma gestão cultural participativa. Outra questão que chama a atenção está na Constituição Brasileira de 1946, no seu Artigo 174: “o amparo a Cultura é dever do Estado”. A lei de então fazia recair sobre o poder público a responsabilidade de acolher a cultura, porém, não especificava a qual cultura estaria se referindo, quais seriam seus beneficiados e o alcance dessa pequena sentença do ordenamento jurídico da época. Nesse cenário brasileiro, uma experiência considerada como a primeira em gestão cultural e desenvolvimento de políticas públicas para cultura se dava por meio de Mário de Andrade, à frente do Departamento de Cultura do Município de São Paulo. Essa instituição foi criada em 1935 e, seguramente, foi precursora no desenvolvimento de uma estrutura política e de gestão com a finalidade de formular e implementar políticas culturais no Brasil. Foi de Mário de Andrade o anteprojeto de criação do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, que viria a se transformar em 1970 no Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Embora houvesse o envolvimento de grandes intelectuais e a ação preponderante do Ministério da Educação na criação de departamentos relacionados com a cultura e em que em alguma medida houvesse a preocupação de compreender a diversidade cultural do Brasil, essa não era a tônica da política do governo Vargas, que via na cultura tradicional e popular apenas um mecanismo eficiente para a integração nacional.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial em 1945 e diante da violência genocida a grupos étnicos, da destruição de patrimônios culturais e artísticos, da reformulação de territórios sociais e geográficos, da propagação das tensões bélicas entre os Estados Unidos da América e a antiga União

das Repúblicas Socialistas Soviéticas, do isolamento asiático e da reconstrução da Europa, a cultura se torna uma questão central no mundo. Nesse contexto, inicia-se um movimento de criação de políticas de intervenção cultural com vista ao processo de controle econômico e de influência global no pós-guerra; de outro modo, a Organização das Nações Unidas (ONU; criada após a Segunda Guerra Mundial) expressa, em sua Declaração dos Direitos Humanos de 1948, a cultura como um direito e um bem social do ser humano que deve ser respeitado, protegido e promovido pelas nações.

Em 1953, o governo federal cria o Ministério da Saúde e tira do Ministério da Educação e Saúde as responsabilidades por sua administração. Assim, a Lei n.º 1.920 (1953), de 25 de julho de 1953, cria o Ministério da Educação e Cultura.

Foi no período de 1964 a 1985 que o Brasil passou por seu momento mais complexo e contraditório. O contexto da ditadura militar, que ao mesmo tempo reprimia, torturava e realizava uma brutal censura a artistas e intelectuais, acabou por desenvolver algumas ações nas áreas da comunicação e da cultura. Há que se destacar nesse período a criação do Ministério da Comunicação (Decreto-Lei n.º 200, 1967)<sup>1</sup> e da Empresa Brasileira de Telecomunicação (1965). Somam-se ainda a Empresa Brasileira de Filmes (1969) e a Fundação Nacional da Arte (1975). De alguma forma, surgiam instituições estatais de cultura, o que apontava para a preocupação do governo com a dimensão política da cultura e como ela poderia ser utilizada novamente como um elemento de integração nacional e de controle do território brasileiro. Com o avanço da indústria cultural televisiva, fonográfica e editorial, iniciava-se o desenvolvimento de uma cultura de massa em que o setor privado despontava como grande comercializador desses produtos e o Estado estava à margem dessas dinâmicas. Esse movimento é fruto dos interesses do mercado, que transformam a cultura da elite em bens de consumo de massa. Exclui-se aqui qualquer noção de diversidade cultural, a orientação é sobretudo de uma elite da hegemonia capitalista.

O período do Estado Novo, bem como a ditadura militar foram períodos que o Estado se pautou na construção de uma imagem nacional a partir da cultura tradicional popular, e posteriormente na consolidação dessa imagem. O Estado pretendia, dessa maneira, ser o lugar em que os valores nacionais se encontravam. Reunir todas as partes da sociedade para formar uma homogeneidade era seu objetivo, o nacional residindo assim nas ações do governo, e não no próprio povo. (Silva, 2011, p. 279)

<sup>1</sup> Decreto que dispõe sobre a organização da administração federal brasileira.

Durante o Estado Novo (1937–1945), a cultura fez parte da construção de uma identidade para a integração nacional; na ditadura (1964), era parte de um projeto desenvolvimentista dos militares que visionava o país em outro nível político, econômico e moral.

Se compararmos a ditadura militar ao Estado Novo podemos apreender algumas analogias e diferenças que esclarecem o papel do Estado em relação à cultura. Nas duas ocasiões, 37 e 64, o que define sua política é uma visão autoritária que se desdobra no plano da cultura pela censura e pelo incentivo de determinadas ações culturais. (Ortiz, 2001, p. 116)

A década de 1980 é marcada pelo fim da ditadura no Brasil. O avanço da liberdade e da cultura como bens e direitos universais ganham força e ecoam pelo mundo. Em 1982, acontece a “Conferência Mundial sobre Políticas Culturais”, promovida pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), que reforça a ideia de identidade cultural e a cultura como motor de desenvolvimento social e humano, contribuindo para fortalecer as nações nas suas particularidades e soberanias.

Em certa medida, foi no governo de José Sarney (1985–1990) que se deu o início de um processo federal de política pública direcionada para o setor cultural. A criação do Ministério da Cultura nesse período é um sinal do avanço que a cultura ganhava na dimensão política do Estado. Outro avanço se deu por meio da Lei n.º 7.505 (1986), de 2 de julho de 1986, instituindo a possibilidade de isenção de impostos ao setor privado desde que esses recursos fossem utilizados em investimentos culturais e artísticos brasileiros. As políticas culturais no Brasil como política pública começam a ganhar corpo, sobretudo, com a ascensão da Constituição de 1988, em que é apresentada pela primeira vez uma conduta oficial de proteção ao patrimônio cultural brasileiro.

Fernando Collor de Mello, o primeiro presidente da república eleito pelo voto democrático após a ditadura militar, em 1990, extinguiu nesse mesmo ano o Ministério da Cultura. Essa atitude foi como uma avalanche; com o fim do ministério, foram extintas a Fundação Nacional das Artes, a Fundação Nacional das Artes Cênicas, a Fundação do Cinema Brasileiro, a Fundação Nacional Pró-Leitura e a Empresa Brasileira de Filmes. A extinção desses setores causou uma grande desarticulação nos programas e nas ações que vinham sendo realizadas — e conseqüentemente uma diminuição significativa dos recursos financeiros para o investimento na cultura.

Já no ano de 1991, a chefe da Secretaria de Cultura ficou a cargo de Sérgio Paulo Rouanet, em cuja gestão promulgou-se a Lei n.º 8.313 (1991), de 23 de dezembro de 1991, que instituiu o programa nacional de incentivo à cultura, mais conhecida como “Lei Rouanet”. No entanto, preponderou na esfera de atuação da lei o afastamento do Estado no gerenciamento e na aplicação de recursos na cultura, deixando a cargo das empresas decidirem qual investimento cultural realizar, atrelando a isso o nível de retorno em mídia e propaganda. A Lei Rouanet subsidiava as ações a partir da renúncia fiscal, mas o Estado não tinha controle ou gerência dos investimentos e das ações culturais, apenas ficava sob sua responsabilidade aprovar ou não os projetos.

O critério de aprovação dos projetos por parte do governo – que se limitava a verificar se os objetivos dos mesmos eram os previstos por lei – fez com que efetivamente o mercado decidisse em quais projetos deveria investir, quais renderiam a desejada imagem de marketing cultural. O que o governo terminou fazendo foi liberar recursos públicos para serem aplicados sob a ótica do interesse empresarial. (Calabre, 2009, p. 117)

Com a chegada de Fernando Henrique Cardoso ao poder em 1995, assume o Ministério da Cultura Francisco Correia Weffort, que ficaria no cargo até 2002. As leis de incentivo continuaram a ser aprimoradas e se tornaram quase que a única fonte de financiamento para a cultura. Conforme Frederico Silva (2007, como citado em Calabre, 2009), “os recursos financiados pelas leis de incentivo praticamente corresponderam a mais da metade dos recursos públicos federais” (p. 115). Este período é marcado pela agenda econômica neoliberal, em que a cultura é entendida como um “bom negócio”, com valor na sua utilidade. Porém, se a cultura for pensada somente como produto, sinônimo de modernização ou negócio, o povo fica fora do palco (Turino, 2009).

Entre os anos de 1980 e 2000, passamos por um grande vazio na área cultural, no que se refere à construção de espaços públicos de diálogo e de entendimento sobre a importância da cultura na formação de uma sociedade equilibrada e mais ética, tendo na diversidade o seu ponto comum e de unificação. A cultura esteve sempre subordinada às ações de governos ditadores, capitalistas e neoliberais. Ao analisarmos as políticas nos governos de José Sarney, Fernando Collor e Fernando Henrique Cardoso, o resultado é a constatação de uma ausência total de políticas culturais com impacto social, como diz Glauber Piva (2013):

é exatamente a combinação das ações de Sarney e Collor com as políticas do período Fernando Henrique Cardoso que originou políticas culturais marcadas por ausências e instabilidades, compondo o cenário de vazio deixado. Historicamente, a direita brasileira lida com a cultura como algo apartado da vida cotidiana, devendo ser oferecida ao consumidor como dádiva, mercadoria ou, então, como produto a ser protegido de sua ignorância. (p. 288)

Até aqui, buscamos apresentar de maneira resumida um panorama das ações de políticas culturais no Brasil no âmbito federal. Assim, podemos compreender três elementos históricos a serem superados na cultura: o controle estatal da cultura, a dicotomia entre cultura erudita e cultura popular e o estado neoliberal. Até o momento, a política cultural se apresentou como um conjunto de ações planejadas e articuladas pelo poder público com resultados voltados ao Estado e a serviço do controle e da coerção social com ações com baixa capilaridade, organização e participação social.

## **O GOVERNO LULA E A VIRADA DA POLÍTICA CULTURAL**

As políticas culturais nos governos do Presidente Lula (2003–2010) e da Presidenta Dilma Rousseff (2011–2016) foram uma tentativa de inverter a lógica dos antigos governos, recuperando a cultura como um espaço social capaz de articular todas as manifestações do fazer humano, nas suas singularidades, confluências e valores de vida, reconhecendo nossa diversidade como nossa maior riqueza cultural. A mudança na perspectiva das políticas culturais a partir de 2003 se dá na ação mais contundente do Estado em promover, desenvolver e potencializar as competências dos agentes culturais que promovem a diversidade cultural do país. A cultura aparece como elemento de organização social. Partindo do princípio de bem e direito, a cultura se desenvolveria dentro de princípios da ética, da estética e da economia, sendo parte estruturante de valores como autonomia, protagonismo, empoderamento e cidadania cultural.

O Ministério reconheceu a pluridimensionalidade da experiência cultural. De modo geral, são três as dimensões interdependentes. A dimensão simbólica, relacionada ao imaginário, às expressões artísticas e práticas culturais; a cultura como cidadania, direito assegurado na Carta Magna, nas declarações universais, condição indispensável do desenvolvimento humano; finalmente, a cultura como economia,

geradora de crescimento, emprego e renda. O programa Cultura Viva. Assim como os Pontos de Cultura atua nestas três dimensões. (Ministério da Cultura, 2005, p. 11)

Para Marilena Chauí (2006), a cidadania cultural se configurava em dois elementos fundamentais da gestão de políticas para cultura: primeiro, a cultura como um bem, um direito de todo cidadão; e a cultura como trabalho de criação. Nesse sentido, reafirma a possibilidade de a cultura promover o trabalho como uma ação reflexiva, produtora de significantes e significados, portanto, contrária ao trabalho alienante.

Essa mudança nos paradigmas das políticas culturais pelas quais o país passou se consolidou na perspectiva de uma cidadania cultural como um caminho para um desenvolvimento humano articulado com outros setores sociais. Foram criados diversos programas, ações e leis que indicavam um novo caminho a ser tomado pelas políticas culturais no país, colocando a cultura como elemento estratégico no desenvolvimento humano e no enfrentamento às históricas desigualdades sociais. Podemos citar o programa Cultura Viva (Ministério da Cultura, 2005), que criou os pontos de cultura, sem dúvida o maior programa de reconhecimento e distribuição de recursos para o setor cultural brasileiro. Em 2005, realizou-se a “1ª Conferência Nacional de Cultura”. O Decreto n.º 5.520 (2005), de 24 de agosto de 2005, cria o Conselho Nacional de Cultura. A Emenda Constitucional n.º 48 insere o plano nacional de cultura em forma de lei, tendo a finalidade de valorizar o patrimônio cultural por meio da qualificação da gestão, valorização da diversidade cultural e democracia no acesso à cultura. A Lei n.º 12.343 (2010), de 2 dezembro de 2010, instituiu o plano nacional de cultura com uma estratégia decenal para sua aplicação (2010–2020). E em 2012 o governo aprovou o Sistema Nacional de Cultura (SNC).

O SNC é uma arquitetura constituída por leis, normas e procedimentos que formam uma base robusta da política nacional brasileira para a cultura. É composto pelo Sistema Nacional de Cultura, os sistemas estaduais e o distrital de cultura e os sistemas municipais de cultura. Veremos mais à frente a formação dos sistemas de cultura.

O Sistema Nacional de Cultura veio com a finalidade de institucionalizar uma ferramenta de gestão pública num regime de colaboração, de maneira descentralizada e participativa, com o propósito de ser um instrumento para alavancar as políticas públicas para cultura nos estados e municípios do país. O Sistema Nacional de Cultura se estabelece num pacto federalista cooperativo. O governo federal, os estados e os municípios,



todos interligados numa rede de reconhecimento mútuo, consolidando competências e estruturas, como órgãos administrativos, instâncias de participação popular, conselhos, conferências e mecanismos de financiamento. O SNC nasce com a finalidade de ser um mecanismo de gestão compartilhada das políticas culturais no país enquanto formulação, implementação e fiscalização. De certa forma, o SNC ajudou a equilibrar uma visão mais harmoniosa sobre a gestão cultural no país, uma vez que os três entes federativos têm autonomia nas suas gestões. Esse ordenamento sistemático colocou todos num mesmo plano de ação.

Um dos fatores principais que impactaram a forma de pensar as políticas para cultura nos governos Lula e Dilma foi a ampliação do conceito de cultura segundo uma visão antropológica, sobretudo na gestão do Ministro da Cultura Gilberto Gil. O conceito antropológico possibilitou o desenvolvimento de uma estrutura da tridimensionalidade da cultura: a dimensão simbólica, a econômica e a cidadã. A dimensão antropológica ou simbólica incorpora as diversas linguagens, valores e práticas, entendendo a sociedade de forma multicultural (Galvão, 2013). De acordo com Gomes (2017), a dimensão cidadã incorpora os direitos culturais aos direitos universais do ser humano, vindo a se tornar base de sustentação da construção de políticas culturais. A perspectiva econômica destaca a cultura como um dos setores mais ativos em todos os países, com enorme capacidade de geração de emprego e renda (Galvão, 2013). É nesse ambiente que os sistemas de cultura começam a funcionar. Estados e municípios iniciam uma ação de protocolo com o governo federal para a implantação desses sistemas. De modo geral, os municípios brasileiros já contam com um órgão gestor da cultura, normalmente uma secretaria municipal. Para ingressarem no Sistema Nacional de Cultura, precisam ter pelo menos três dispositivos em funcionamento: o conselho municipal de cultura; o plano municipal de cultura e o fundo municipal de cultura. Esse tripé tem sido conhecido como o “CPF da cultura”, uma alusão ao documento chamado “Cadastro de Pessoa Física”, que permite ao cidadão brasileiro ser identificado como contribuinte fiscal.

## OS SISTEMAS MUNICIPAIS DE CULTURA

Os sistemas municipais de cultura nascem do esforço de municipalização de políticas públicas que se institucionalizou de forma inovadora com a promulgação da Constituição Federal de 1988. Segundo Borges e Araújo (2015), tal fato reconheceu o espaço público municipal como a

dimensão geográfica mais adequada ao planejamento, à gestão e à execução de políticas públicas. Os autores destacam ainda que a implantação dos sistemas municipais de cultura viabiliza de forma extensiva o exercício da cidadania cultural, entendendo-a como o direito de acesso aos bens culturais em geral e também o direito de exercer sua capacidade criadora de cultura e da participação na elaboração de políticas culturais.



**Figura 1** O Sistema Municipal de Cultura

*Nota.* De *Guia de Orientações Para os Municípios: Sistema Nacional de Cultura - Perguntas e Respostas* (p. 32), de Ministério da Cultura, 2012.

No momento em que o município pactua com o governo federal, via Sistema Nacional de Cultura, a sua adesão ao formato do SMC, inicia-se o processo de implantação, inicialmente pela convocação de uma conferência municipal de cultura. Nesse momento, espera-se que a sociedade como um todo participe para tomar conhecimento do processo. Destaca-se aqui a etapa de construção do Conselho Municipal de Cultura, também denominado de Conselho Municipal de Políticas Culturais, que se caracteriza como:

uma instância colegiada permanente, de caráter consultivo e deliberativo, integrante da estrutura político-administrativa do Poder Executivo, constituído por membros do Poder Público e da Sociedade Civil. Criado por lei, tem como principais atribuições: propor e aprovar, a partir das decisões tomadas nas conferências, as diretrizes gerais do Plano de Cultura e acompanhar sua execução; apreciar e

aprovar as diretrizes gerais do Sistema de Financiamento à Cultura e acompanhar o funcionamento dos seus instrumentos, em especial o Fundo de Cultura; e fiscalizar a aplicação dos recebidos decorrentes das transferências federativas. (Ministério da Cultura, 2012, p. 27)

Conforme Costa e Cunha (2010), as suposições que norteiam a compreensão e a discussão do papel da sociedade civil nos conselhos participativos derivam muitas vezes de alguns equívocos conceituais, pressupostos infundados e percalços factuais que resolveram denominar de teses ou premissas sobre cidadania e participação, que os autores propõem contrapor com “argumentos que possam refutá-las, acolhê-las parcialmente ou lançar alguns reparos à sua aceitação voluntarista e ingênua” (p. 544).

A primeira tese é que a cidadania é instituída pelo Estado, atuando quase como uma outorga na criação de instituições que possibilitem a participação. A segunda tese é de que a única cidadania possível é a “estadania”, em que surge o papel do Estado formador, imparcial. Essa imparcialidade se caracteriza como o principal fator responsável pela acentuação dos desequilíbrios característicos do Brasil, terminando por privilegiar os grupos tradicionalmente favorecidos, além de exacerbar o papel dominante do Estado. Na terceira tese, os autores apontam a falácia de que é a estadania que torna a cidadania possível, já que o Estado regulamenta quem participará e como se dará essa participação, estabelecendo uma dependência permanente da atuação do Estado para que a cidadania possa ser exercida.

Na quarta tese, Costa e Cunha (2010) apontam que o senso comum diz que a participação contribui para fortalecer tanto as políticas já existentes como a formulação de novas, quando o que se percebe é que nem mesmo com os fóruns e conselhos consegue-se evitar a concentração e o favorecimento de grupos que detêm maior volume de recursos e informações. Outro equívoco apontado na quinta tese é a suposição de que a participação social garante a sustentabilidade dos programas, resultando assim em ações paliativas que não enfrentam os problemas reais nos setores em que os conselhos atuam.

Na sexta tese, Costa e Cunha (2010) questionam o discurso de que a participação social estimula uma gestão democrática, quando, na verdade, pode ser um elemento desagregador pelo fato de os grupos representados nos conselhos visarem não o todo, mas o bem do próprio grupo representado, podendo muitas vezes prevalecer o bem de um minicoletivo em detrimento da sociedade como um todo. Finalmente, os autores

questionam os espaços de participação, insuficientes por causa de obstáculos políticos percebidos no processo.

## **A PRÁXIS CONSTATADA NOS SISTEMAS MUNICIPAIS DE CULTURA**

Não bastassem as teses enunciadas aqui como elementos viciantes do processo de participação social e de desenvolvimento da cidadania na atuação em conjunto com o Estado para se construírem políticas públicas da cultura, as narrativas desse processo quase sempre colocam a relação entre o Estado e a sociedade em um embate que Paulo Freire (2011) caracterizaria como a relação entre o oprimido e o opressor. Para lidar com essa relação, Freire (2011) propõe uma reestruturação dialógica, crítica e reflexiva, ressignificando-a. Paralelo a esse esforço relacional, Gomes (2017) acrescenta a importância de que o coletivo social, representado nos conselhos municipais de cultura, assimile a ideia de que o SMC e suas ferramentas de gestão, Conselho Municipal, Fundo Cultural e Plano Municipal de Cultura, podem, efetivamente, promover o desenvolvimento cultural do município e de seus cidadãos.

Para dar conta de como os municípios brasileiros lidam com os desafios enfrentados, tanto de ordem institucional, como de ordem estrutural, nos processos de implantação dos instrumentos de gestão dos sistemas municipais de cultura, a saber, os planos municipais de cultura e o Fundo Municipal de Cultura, optamos por examinar situações em três estados brasileiros: Bahia, São Paulo e Rio de Janeiro. São estados que se destacam pela riqueza cultural, pelo potencial econômico que a cultura ali representa e pela movimentação social em torno da cultura, dando assim uma conotação prática bastante abrangente no que tange às três dimensões da cultura anteriormente citadas: simbólica, cidadã e econômica.

## **MUNICÍPIOS DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Nesse estado, escolhemos, por critério de disponibilidade de informações secundárias, os municípios de São Sebastião, Caraguatatuba e Ubatuba para análise da implantação de ferramentas de gestão cultural.

Em Caraguatatuba, a cultura é administrada pela Fundação Educacional e Cultural de Caraguatatuba (FUNDACC), prevista na Lei Orgânica do Município de 1989, mas concretizada pela Lei n.º 282 (1992), de 30 de dezembro de 1992, sendo que o município concretizou a trilogia CPF em

junho de 2019 com a publicação do Plano Municipal de Cultura do município. O gestor da FUNDACC narra os primeiros problemas enfrentados quando o grupo de envolvidos na implantação do SMC atropelou os processos, querendo criar antes de tudo o Plano Municipal de Cultura. Havia muita ansiedade e expectativa na criação do SMC, tanto que foi necessário realizar duas audiências, tendo em vista os rumos inflamados das discussões que ocorreram na primeira. A maior reclamação dos agentes culturais reside na falta de uma equipe especializada dentro da FUNDACC para tratar do SMC, o que torna os processos demasiadamente lentos. Apesar de ser um município de 121.000 habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], s.d.), o seu SMC conseguiu criar inclusive comissões setoriais, compostas por representantes da comunidade e entidades culturais por meio de seus membros credenciados, para melhor discutir, identificar e propor atendimento de demandas do setor da cultura. Apesar dos problemas relatados, os membros do conselho acreditam que a implantação do SMC vai atender melhor às demandas por fomento, de forma mais democrática e clara (Gomes, 2017).

Em São Sebastião, cidade com 12.099 habitantes (IBGE, s.d.), a gestão cultural está sob a responsabilidade da Fundação Educacional e Cultural de São Sebastião Deodato Sant'Anna. O Conselho Municipal de Políticas Culturais é constituído por 20 integrantes de forma paritária, sendo que o processo de implantação se iniciou com a criação do Fundo Municipal de Cultura, seguido pela criação do Conselho Municipal de Políticas Culturais ao qual adviria o Plano Municipal de Cultura. A principal vantagem percebida pela sociedade civil nessa adesão ao Sistema Municipal de Cultura é a possibilidade de captar mais recursos de origem federal via editais do Ministério da Cultura. Os maiores problemas percebidos foram o baixo envolvimento da comunidade no processo de implantação, bem como o fato de o SMC ter sido desenhado tendo como referência outros já prontos de outras cidades, tendo sido descoberto depois que muitos elementos componentes do sistema destoavam da realidade local. Os representantes do Conselho Municipal de Políticas Culturais chamam a atenção ainda para o fato de os fazedores de cultura da cidade desconhecerem quase que por completo o que seria o SMC, acrescentando ainda que poucos membros do conselho pensam na coletividade, optando a maioria por privilegiar as discussões nas suas próprias áreas em detrimento do todo (Gomes, 2017).

Ubatuba é um município balneário do estado de São Paulo, com uma população aproximada de 90.000 habitantes (IBGE, s.d.). Assim como os municípios anteriores, a gestão da cultura está sob a responsabilidade de

uma fundação, a Fundação de Arte e Cultura de Ubatuba, considerada pioneira no litoral norte, com mais de 30 anos de atuação no campo da cultura. Essa longa experiência se faz sentir até mesmo na composição do Conselho Municipal de Políticas Culturais da cidade, que prevê 22 membros, sendo nove representantes do governo municipal e 13 representantes da sociedade civil, oriundos dos fóruns setoriais. Apesar de todo esse esforço de setorialização da cultura, houve muitas reclamações sobre a baixa adesão e envolvimento da sociedade. Se esse movimento era até mesmo ideológico no começo, logo enfraqueceu a participação. Percebeu-se também a necessidade de se capacitarem os membros do conselho em termos de conceitos e procedimentos para melhorar a produtividade das reuniões. Em compensação, a elaboração do Plano Municipal de Cultura teve como maior desafio — superado — o objetivo de se contemplarem todas as demandas coletadas da participação da sociedade. Apesar desses problemas, a fala geral é unânime em reconhecer a formação no processo de uma perspectiva crítica no Conselho Municipal de Políticas Culturais (Gomes, 2017).

## **MUNICÍPIOS DO ESTADO DA BAHIA**

Os municípios examinados, por meio de dados secundários (IBGE, s.d.), foram os que compõem os territórios de identidade do Recôncavo Baiano e a região metropolitana de Salvador. Assim, na visão de um dos gestores municipais, um grande problema percebido é o baixo interesse do legislativo municipal nas políticas públicas de cultura, fato esse referendado na inexistência de articulação entre o gestor municipal, o legislativo e a sociedade civil quando se trata das políticas culturais. A dependência crônica da cultura de outros setores para existir como secretaria fica notória em municípios que têm uma única secretaria para administrar vários setores, como em Muritiba, cidade com 29.399 habitantes (IBGE, s.d.), onde a secretaria da cultura também é de desportos, lazer e turismo, não havendo sequer uma sala atribuída para o setor de cultura. Essa é uma situação comum à maioria dos municípios baianos, o que, no entender do Secretário de Gabinete desta secretaria, dificulta sobremaneira a institucionalização da cultura nos municípios. Acrescente-se o fato de haver uma permanente vulnerabilidade orçamentária; ainda por cima, a pasta corre o risco de seus recursos serem destinados a outras.

Em municípios menores ou longe da esfera de administração da capital, a situação tende a se agravar, como é o caso de Jaguarari, município localizado no semiárido com população de 30.000 habitantes (IBGE, s.d.).

A começar pela fusão de secretarias, o que faz com que a cultura, nesse caso, esteja na Secretaria de Educação, Cultura, Esporte, Turismo e Lazer. Neste caso, a gestão da cultura se localiza no Departamento de Cultura, Esportes e Turismo, composto por sete funcionários e onde existem apenas dois computadores, uma impressora, um datashow e uma filmadora. A precariedade se percebe inclusive nos registros, já que o município não tem um ordenamento de informações sequer sobre sua própria origem. Quanto à cultura, além de não haver qualificação dos profissionais nesse campo, também não há proposta de qualificação para eles. O órgão de gestão da cultura não reconhece seu papel de formulação de políticas para o setor, e o abandono da área é tão grande que a palavra cultura não é mencionada uma única vez na descrição das competências da secretaria onde ela se abriga.

## **MUNICÍPIOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

Para apresentar um quadro representativo desse estado, optou-se por um diagnóstico em duas regiões que são símbolo dele: a Baixada Fluminense, constituída por 13 municípios e que faz parte da região metropolitana da cidade do Rio de Janeiro, e a própria capital.

A composição dos conselhos municipais de cultura da Baixada Fluminense é, em sua maioria, paritária, com exceção do município de Nova Iguaçu, que dividiu a composição do Conselho Municipal de Políticas Culturais em três partes: governo, sociedade civil e artistas, sendo quatro membros indicados pelo poder executivo municipal, um membro indicado pela Câmara de Vereadores, cinco membros indicados pela sociedade civil organizada e cinco membros indicados pelos trabalhadores das categorias profissionais da área da cultura. De forma geral, percebe-se que, em todos os conselhos dos 13 municípios da Baixada Fluminense, os representantes do governo são pessoas que não têm histórico de trabalho na cultura, com raras exceções. Outro problema percebido está na caracterização do que se denomina de sociedade civil organizada para eleger seus representantes. Como a maioria dos municípios exige que essa organização seja demonstrada por registro civil em forma de cadastro nacional de pessoa jurídica e um histórico pregresso de trabalho cultural na comunidade, em média de dois anos comprovados, há uma limitação de participação de representantes do setor da cultura. Percebe-se também que a instância dos conselhos municipais de políticas culturais acaba por ser apenas consultiva, e quase nunca deliberativa, havendo casos em que o conselho é apenas informado da decisão

tomada pelo poder público. Mesmo nos conselhos paritários, essa paridade não é real, uma vez que se constata sempre uma maioria de representantes do poder público, em virtude de ausências decorrentes dos representantes da sociedade civil. Na maioria dos conselhos dos municípios da Baixada Fluminense, o presidente, com direito a voto minerva, é sempre o secretário de cultura do poder público (Gonçalves & Simões, 2017).

Quando nos referimos à cidade do Rio de Janeiro, a segunda metrópole mais populosa do Brasil, com 6.320.446 habitantes (IBGE, s.d.), os números da cultura também são de destaque. Para se ter uma ideia do nível de representatividade cultural na cidade, o Conselho Municipal de Políticas Culturais atual tem cadeiras com representantes para: cultura popular; artesanato; artes visuais; audiovisual; patrimônio cultural; literatura; teatro; música; dança; circo; design; cultura urbana; economia da cultura — produtores ou empresários culturais; movimento dos trabalhadores da cultura; movimento social de identidade; movimento social de identidade sexual — gênero; transgêneros e orientação sexual; expressões culturais de pessoas com deficiência; expressões culturais de movimentos de faixas etárias; comunicação social; economia criativa; territorialidade e circunscrições territoriais; áreas de planejamento; folclore; e escolas de samba e blocos de carnaval. Essa composição foi eleita em 2018, ao mesmo tempo em que era anunciada a “III Conferência Municipal de Cultura”, que tinha o intuito de construir o Plano Municipal de Cultura da cidade do Rio de Janeiro (Matos, 2019).

Pardo (2019) caracteriza a implantação de um plano municipal de cultura com um desafio, tendo em vista dar conta de uma proposição que espelhe as carências e potências da cidade; que garanta o pleno exercício dos direitos culturais dos atores desse processo, que busque corrigir desigualdades e concentrações e que consiga democratizar o acesso e a participação de todos os elementos constituintes dessa complexa tessitura cultural.

Com isso em vista, iniciou-se um processo de coleta e sistematização de dados, tendo como referência os seguintes documentos: (a) resultados da “I Conferência Municipal de Cultura do Rio de Janeiro”, realizada em 2009, 12 encontros setoriais realizados até 2018; metas da cultura na Lei Orgânica da cidade, metas registradas para o setor no plano diretor da cidade; plano estratégico da prefeitura do Rio de Janeiro para o período 2013/2016 e o diagnóstico de alinhamento às metas do Plano Nacional de Cultura. Em paralelo a essa análise documental, foi realizado um diagnóstico de problemas e desafios a serem enfrentados que se denominou “radiografia de fragilidades” (Pardo, 2019) e apresentou os seguintes elementos a serem superados:



- ausência de dados, mapeamentos e pesquisas em torno das manifestações culturais, da distribuição dos bens culturais e dos hábitos de consumo cultural na cidade do Rio de Janeiro;
- carência de escritórios de apoio e formação de técnicos, artistas e gestores;
- dificuldade de acesso e apoio, principalmente de novos agentes culturais, aos programas de fomento;
- concentração de equipamentos culturais em determinadas regiões, obrigando também a reestruturá-los e a ampliar o seu atendimento;
- falta de percepção por parte da população da potencialidade da cultura da cidade;
- carência de espaços públicos de formação para técnicos, artistas, produtores e gestores culturais;
- necessidade de capacitação técnica para gestores que administram espaços públicos da rede de equipamentos municipais de cultura;
- carência de escritórios de apoio para auxiliar na confecção de projetos culturais no município;
- percepção, por parte de produtores e artistas sobre a dificuldade de acesso aos investimentos e financiamentos de fomentos públicos aos novos sujeitos criativos da cultura;
- ausência de um programa permanente de arte-educação para a formação de educadores, em especial voltado para museus e centros culturais da cidade;
- insuficiência de espaços de apresentação e principalmente de palcos adequados à dança na cidade para o atendimento da demanda da produção;
- necessidade de reestruturação e revocacionamento dos equipamentos públicos de cultura, no sentido de prepará-los para o recebimento das diferentes manifestações artísticas;
- falta de um programa de bolsas de pesquisa para artistas;
- política de fomento via editais não atende de forma universal a todos os segmentos artísticos, principalmente produtores e artistas das áreas distintas do eixo centro–zona sul;

- ausência de um programa de fomento anual que contemple a manutenção de companhias, como também o processo de pesquisa e criação artística;
- ausência de linhas de financiamento reembolsáveis para o custeio de pequenas produções;
- viabilidade de circulação de ações de cultura em todas as áreas da cidade é impossível, tendo em vista a insuficiência de equipamentos culturais em todas as regiões;
- na área de audiovisual, grande parte dos investimentos públicos está voltada para o cinema, restando prejudicada a parcela de investimento para o desenvolvimento de novos formatos;
- dificuldade de articulação entre o poder público e a iniciativa privada;
- dificuldade de articulação entre a Secretaria Municipal de Cultura e as demais secretarias da prefeitura;
- as ações de fomento das três esferas de poder não são articuladas e complementares, sendo muitas vezes concorrentes;
- os mecanismos de isenção fiscal são de difícil aplicação em razão dos mecanismos burocráticos;
- dificuldade na aplicação de contratos, de convênios e de funcionamento das ações no campo das artes e da cultura, implicando fazer uma revisão tributária;
- os dispositivos do capítulo da cultura estão ultrapassados e precisam ser revistos na Lei Orgânica Municipal (1992). A lei foi criada em 1992 e, desde então, o capítulo referente à cultura não sofreu qualquer tipo de alteração;
- falta intensificar a interlocução com o poder legislativo, em especial com a Comissão de Educação e Cultura, de forma a se discutirem as questões referentes à cultura;
- ausência de sinalização urbana com simbologia universal em monumentos e locais históricos da cidade;
- carência de investimentos para que os bairros atraiam público para os seus equipamentos culturais;

- a infraestrutura de transporte público não favorece a circulação para tornar-se viável a visitação aos equipamentos culturais, a exemplo de museus localizados em bairros distantes do centro, como o Museu da Chácara do Céu e o Museu Casa do Pontal;
- baixo índice de instalações e mecanismos de acesso de pessoas com deficiência aos equipamentos de cultura da cidade;
- as manifestações culturais afrodescendentes encontram dificuldade de utilização dos espaços culturais, em especial os blocos afros e as folias de reis;
- necessidade de preservação dos acervos, em especial da produção audiovisual;
- concentração de equipamentos culturais, entre públicos e privados, em determinadas áreas da cidade, principalmente no centro e na zona sul;
- supressão de exibição de filmes de curta-metragem antes dos filmes de longa-metragem;
- falta de regulamentação da profissão de artista. Atuação artística de maneira informal no mercado de trabalho.

## **DESAFIOS GERAIS E MAIORES PROBLEMAS: SÍNTESE**

De maneira geral, o que se percebe nos municípios pesquisados são entraves relacionais, como a inexistência quase crônica de articulação entre gestores, representantes da sociedade civil, poder legislativo e atores culturais. Acrescente-se também uma reclamação constante de disfuncionalidades burocráticas que atuam como empecilhos à implantação dos sistemas municipais de cultura e suas ferramentas de gestão. Outro desafio importante é conseguir ultrapassar o status de política de governo para uma política de estado, imune assim aos revezamentos políticos no poder executivo municipal. Chama a atenção ainda a inexistência de uma paridade efetiva — uma vez que a paridade formal registrada na legislação quase sempre não ocorre na prática, em função da disponibilidade desigual — e do acesso a informações entre o poder público e a sociedade civil, o que resulta em frequentes embates e relações baseadas em rivalidade e desconfiança entre as partes (Gomes, 2017).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos desses problemas foram percebidos pelos autores quando foram convidados pela Secretaria Estadual de Cultura para um esforço conjunto de implantação do Sistema Municipal de Cultura em todos os 92 municípios do Rio de Janeiro. Essa ação teve seu início em 2015 e foi denominada “dinamização dos sistemas municipais de cultura”, apoiada pelo programa de apoio ao desenvolvimento cultural dos municípios da Secretaria de Cultura do estado do Rio de Janeiro. Era um programa extremamente ambicioso, pois esperava que suas ações de dinamização dos sistemas municipais de cultura — que consistiam em ações conjuntas de fortalecimento e apoio à implantação dos sistemas municipais de cultura no estado do Rio de Janeiro na figura de oito convidados, todos com comprovada expertise na área de sistemas de cultura — tivessem grande adesão. No segundo semestre de 2015, a Secretaria de Cultura enviou convites a todos os municípios, por meio de seus prefeitos, oferecendo a ação de dinamização sem ônus para eles, explicando como se daria o processo. Após 3 meses de espera e cobrança de respostas, apenas 34 municípios manifestaram interesse em participar do processo.

A partir desse levantamento de interesse dos municípios, foi feito um planejamento com divisão de atribuições entre os componentes do grupo de dinamizadores. Após a elaboração do roteiro metodológico, eles iniciaram os contatos pessoais com cada administração pública envolvida na dinamização. Muitos dos problemas relatados foram percebidos na prática. Um dos dinamizadores, ao convocar uma conferência em um dos municípios visitados, teve a grata surpresa de encontrar um auditório bem cheio de pessoas. Entretanto, a surpresa se desfez quando ele descobriu que, em vez de representantes da sociedade civil, só estavam presentes funcionários da prefeitura. Alguns municípios, entretanto, se notabilizaram não só pela apresentação de equipamentos culturais disponíveis na cidade, como também pela capacidade de mobilização e motivação da sociedade civil para o objetivo da implantação do Sistema Municipal de Cultura.

Os contrastes de realidades entre municípios eram grandes. Campos dos Goytacazes era um dos poucos municípios a contar com um teatro totalmente funcional entre seus equipamentos culturais, além de uma Secretaria de Patrimônio Histórico atuante. Outros municípios nem sequer tinham gestores à frente da cultura, com uma mínima noção do que seria cultura em seu próprio município. Essa situação pôde antecipar os desafios que seriam enfrentados pelo grupo de dinamizadores. De toda maneira, o prazo estabelecido para a ação, de apenas 4 meses, se revelou insuficiente

para a implantação sequer de conselhos municipais de cultura, tendo apenas um município logrado realizar a proposição do Plano Municipal de Cultura durante o período de execução do processo de dinamização.

O caminho das políticas culturais no Brasil aparenta ser longo no que se refere aos seus impactos sociais. O histórico do desenvolvimento dessas políticas aponta para uma grande fragilidade institucional em estruturas jurídicas de financiamento e gestão. A partir de 2016 e até o presente momento, o que se viu foi novamente uma desestabilização do setor cultural, sendo, dentre tantas perdas, a extinção do Ministério da Cultura a mais significativa. Por outro lado, entre os anos de 2003 e 2016, as políticas culturais se configuraram como um espaço amplo de diálogo com a formulação de estruturas mais robustas de planejamento, gestão e financiamento. É sobretudo nessas memórias de potência das políticas culturais que ainda permanecem a esperança e a crença na cultura como forma sustentável e democrática de desenvolvimento humano.

## REFERÊNCIAS

- Borges, S. S., & de Araújo, H. B. N. (2015). Municipalização, política pública e gestão municipal: Uma análise do processo de municipalização da cultura no estado da Bahia. *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 24(1), 135–156. <https://doi.org/10.15446/rcdg.v24n1.38138>
- Calabre, L. (2009). *Políticas culturais no Brasil: Dos anos 1930 ao século XXI*. Editora FGV.
- Chauí, M. (2006). *Cidadania cultural: O direito à cultura*. Editora Fundação Perseu Abramo.
- Constituição dos Estados Unidos do Brasil (de 18 de setembro de 1946), art. 174.
- Costa, F. L., & Cunha, A. P. G. (2010). Sete teses equivocadas sobre a participação cidadã: O dilema da democracia direta no Brasil. *Organizações & Sociedade*, 17(54), 543–553. <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11121/8034>
- Declaração dos Direitos Humanos, 10 de dezembro, 1948, <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>
- Decreto n.º 5.520, de 24 de agosto de 2005, Diário Oficial da República Federativa do Brasil (2005). [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5520.htm)

Decreto-Lei n.º 200, de 25 fevereiro de 1967, Diário Oficial da República Federativa do Brasil (1967). [www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-200-25-fevereiro-1967-376033-normaatualizada-pe.html](http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-200-25-fevereiro-1967-376033-normaatualizada-pe.html)

Decreto-Lei n.º 526, de 1º de julho de 1938, Diário Oficial da União (1938). [www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-526-1-julho-1938-358396-publicacaooriginal-1-pe.html](http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-526-1-julho-1938-358396-publicacaooriginal-1-pe.html)

Freire, P. (2011). *Pedagogia do oprimido*. Editora Paz e Terra.

Galvão, M. R. (2013, setembro). *Políticas culturais: A implantação dos sistemas municipais de cultura no extremo sul da Bahia* [Apresentação de comunicação]. IV Seminário Internacional – Políticas Culturais, Rio de Janeiro, Brasil.

Gomes, I. (2017). *Implementação dos sistemas municipais de cultura* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade de São Paulo]. Centro de Estudos Latino-Americanos sobre Cultura e Comunicação. [http://celacc.eca.usp.br/sites/default/files/media/tcc/artigo\\_indiara\\_v.\\_final\\_com\\_apendices.pdf](http://celacc.eca.usp.br/sites/default/files/media/tcc/artigo_indiara_v._final_com_apendices.pdf)

Gonçalves, M. T., & Simões, J. M. (2017). A dinâmica de participação social nos conselhos municipais de cultura da Baixada Fluminense. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 56 –71. <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i4.986>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (s.d.). *Panorama de cidades*. Retirado a 7 de outubro de 2020 de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/>

Lei n.º 1.920, de 25 de julho de 1953, Diário Oficial da União (1953). Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/l1920.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l1920.htm)

Lei n.º 12.343, de 2 dezembro de 2010, Diário Oficial da União (2010). [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Lei/L12343.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12343.htm)

Lei n.º 282, de 30 de dezembro de 1992, Diário Oficial do Município de Caraguatatuba (1992). <https://fundacc.sp.gov.br/01/01/2015/30121992-lei-n-o-282-criacao-da-fundacao-cultural-de-caraguatatuba/>

Lei n.º 7.505, de 2 de julho de 1986, Diário oficial da União (1986). [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7505.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7505.htm)

Lei n.º 8.313, de 23 de dezembro de 1991, Diário Oficial da União (1991). [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8313cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8313cons.htm)

Lei Orgânica Municipal de 1992, Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro (1992). <https://cm-rio-de-janeiro.jusbrasil.com.br/legislacao/276019/lei-1887-92>

- Matos, P. V. (2019). *Impacto de políticas culturais na cidade do Rio de Janeiro* [Monografia de Bacharelado, Universidade Federal do Rio de Janeiro]. <https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/8869>
- Ministério da Cultura. (2005). *Cultura viva - Programa nacional de cultura, educação, cidadania e economia solidária* (3ª ed.). <http://hdl.handle.net/20.500.11997/7363>
- Ministério da Cultura. (2012). *Guia de orientações para os municípios: Sistema nacional de cultura - Perguntas e respostas*. <http://portalsnc.cultura.gov.br/wp-content/uploads/sites/32/2018/03/Guia-de-Orienta%C3%A7%C3%B5es-para-os-Munic%C3%ADpios-Perguntas-e-Respostas.pdf>
- Ortiz, R. (2001). *A moderna tradição brasileira: Cultura brasileira e indústria cultural*. Editora Brasiliense.
- Pardo, A. L. R. (2019). O desafio de implantar um plano de cultura para a cidade do Rio de Janeiro. *PragMATIZES—Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura*, 9(17), 131–153. <https://doi.org/10.22409/pragmatizes.v9i17.38323>
- Piva, G. (2013). Cultura: Políticas públicas e novas visibilidades. In E. Sander (Ed.), *10 anos de governos pós-liberais no Brasil: Lula e Dilma* (pp. 285–303). Editora Flacso.
- Silva, B. M. D. (2011). Os intelectuais de esquerda e as políticas culturais da Fundação de Cultura de João Pessoa no período de 2005 a 2008. *CAOS—Revista Eletrônica de Ciências Sociais*, 1(17), 315–331. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/15458>
- Turino, C. (2009). *Ponto de cultura: O Brasil de baixo para cima*. Editora Anita Garibaldi.

Citação:

Chagas, F. L. S., & Saraiva, E. V. (2021). Sobre a práxis da gestão cultural no Brasil: Experiências na implantação dos sistemas e planos municipais de cultura. In M. Gama & P. R. Costa (Eds.), *Políticas culturais municipais: Análise de documentos estruturantes em torno da cultura* (pp. 225–247). CECS.