



LUANA VILUTIS

REDES E CONSÓRCIOS

COLEÇÃO
POLÍTICA E
GESTÃO
CULTURAIS

SECRETARIA DE
CULTURA



COLEÇÃO
POLÍTICA E GESTÃO CULTURAIS

REDES E CONSÓRCIOS

LUANA VILUTIS

SECRETARIA DE
CULTURA |



PENSAR, AGIR E ORGANIZAR O CAMPO DA CULTURA

Desde o início do Governo Lula no Brasil e do Governo Wagner na Bahia o campo da cultura vem passando por um relevante processo de organização e institucionalização. O campo cultural no país e no estado tem historicamente uma organização e uma institucionalização frágeis. Diversos fatores contribuem para esta fragilidade, dentre eles cabe destacar: o autoritarismo vigente em diversos momentos; a ausência de políticas culturais e a própria complexidade do campo e dos agentes culturais.

O panorama começa a mudar a partir de Gilberto Gil no Ministério da Cultura. A construção da Conferência Nacional de Cultura; do Plano Nacional de Cultura e do Sistema Nacional de Cultura são marcos emblemáticos do processo de mudança. Eles exigem conferências, planos e sistemas estaduais e municipais. Eles implicam na constituição de conselhos, colegiados, fundos e outros dispositivos. A ampliação da institucionalidade impacta e exige uma maior e melhor organização do campo da cultura e de seus agentes no Brasil e na Bahia.

Um dos requisitos essenciais para a vitalidade da institucionalização e da organização é a formação qualificada dos agentes culturais. Sem isto, sistemas, planos, fundos, espaços de participação, entidades representativas, gestão e políticas culturais correm grande risco e perigo. Nesta perspectiva, é dever de todos, ampliar e qualificar a formação no campo da cultura. Aliás, esta tem sido demanda recorrente em todas as conferências de cultura. Esta coleção, inscrita na política de formação e qualificação em cultura desenvolvida pela Secretaria Estadual de Cultura da Bahia, busca colaborar com as transformações em curso no campo da cultura.

ANTÔNIO ALBINO CANELAS RUBIM
SECRETÁRIO DE CULTURA DO ESTADO DA BAHIA

Caro(a) leitor (a),

Você tem em mãos uma coleção composta por 10 cartilhas temáticas, elaboradas por professores, pesquisadores, estudiosos e gestores da cultura, que foi realizada com um objetivo muito claro: permitir o acesso a informações e conceitos fundamentais ao campo da cultura atualmente.

Desde 2003, em todo o país, foi iniciado um processo de organização do campo cultural em termos de políticas e gestão. A Bahia integrou este movimento a partir de 2007 com a criação de um órgão exclusivo dedicado à cultura, a Secretaria de Cultura do Estado da Bahia. Desde então, dirigentes, gestores, produtores e todo e qualquer agente cultural foram convocados a arregaçar as mangas e participarem deste processo de reconhecimento da importância da cultura para o desenvolvimento humano, cidadão e econômico no nosso estado.

Estas cartilhas são mais um instrumento de disseminação de informações cruciais para a compreensão e a atuação no campo cultural. Com uma abordagem objetiva e introdutória, você, leitor(a), poderá se apropriar de temas como: Política Cultural; Legislações Culturais; Sistemas de Cultura; Planos de Cultura; Conselhos de Cultura; Fomento à Cultura; Participação, Consulta e Controle Social da Política Cultural; Gestão Cultural; Redes e Consórcios; e Território e Identidade.

Esta coleção ainda foi criada em formato de maleta para que essas cartilhas possam andar juntas, já que contêm informações que se complementam. Mas também, para garantir a mobilidade desses conteúdos que podem ser levados, consultados, discutidos onde haja alguém interessado em contribuir para a política e a gestão culturais.

Tenha uma boa leitura!

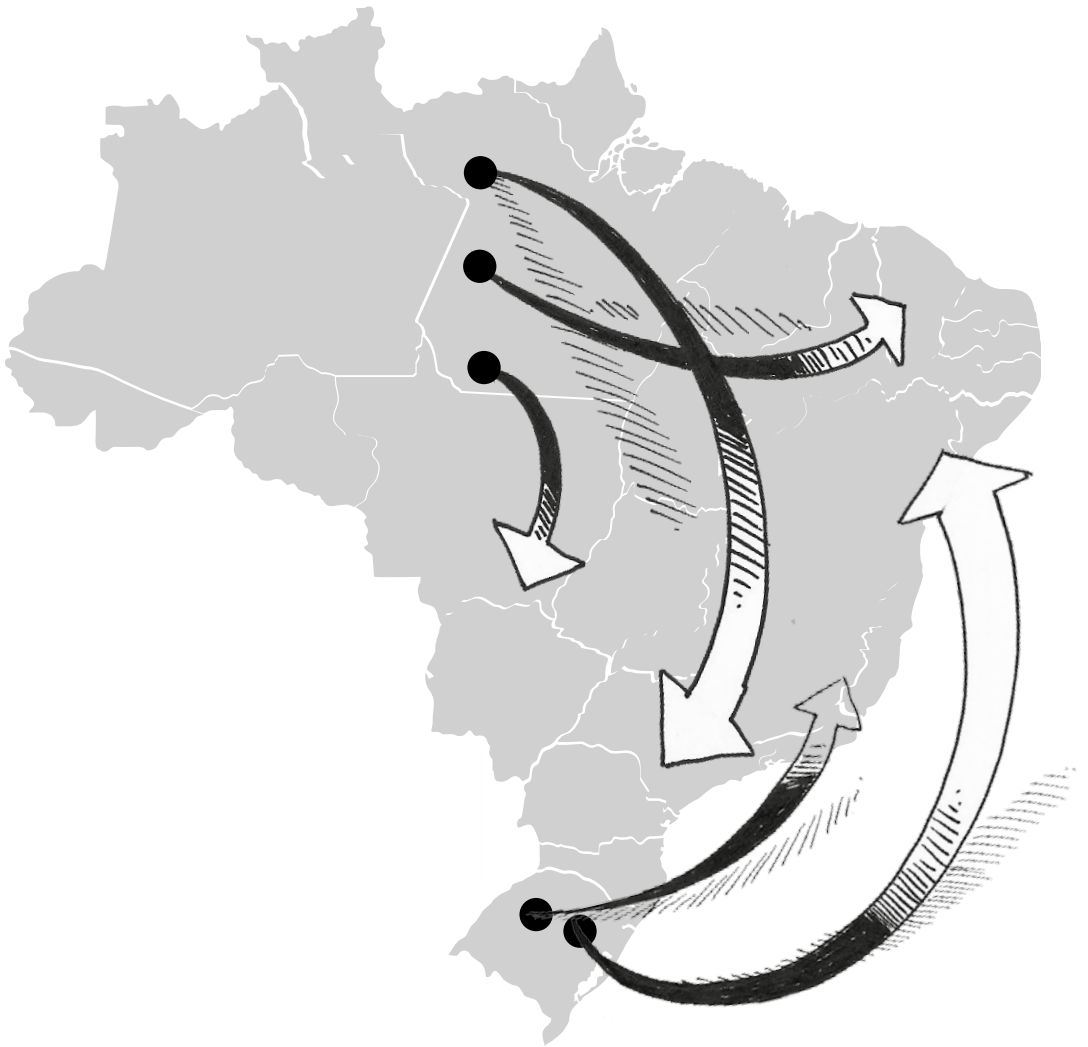
TAIANE FERNANDES S. DE ALCÂNTARA
SUPERINTENDENTE DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL DA CULTURA





SUMÁRIO

7	INTRODUÇÃO
9	REDES
9	. CULTURA DE REDE
12	. REDES DE CULTURA
16	CONSÓRCIOS
16	. CONSÓRCIOS: FINALIDADES INTEGRADAS
20	. CONSÓRCIOS: INTERMUNICIPAIS DE CULTURA
21	. DADOS E CONTEXTO
27	. PASSOS PARA CRIAÇÃO DE UM CONSÓRCIO
30	CONCLUSÕES
31	REFERÊNCIAS





INTRODUÇÃO

Este caderno temático foi elaborado com o objetivo de orientar gestores e agentes culturais sobre a formação de redes e consórcios na área cultural. O foco do material está voltado ao município e às articulações que podem ser efetuadas para o fortalecimento da ação pública de acesso à cultura.

Situamos esta reflexão no contexto de institucionalização do Sistema Nacional de Cultura e da implementação do Plano Nacional de Cultura, quando novas oportunidades de fortalecimento da gestão pública se apresentam para a área cultural. É nesse mesmo contexto que as produções culturais em rede ampliam o seu alcance e impacto no exercício da cidadania cultural. As redes impulsionam uma forma de organização colaborativa cujos valores passam a contribuir também para a própria gestão pública.

A política cultural brasileira vive hoje um momento ímpar e único. Pela primeira vez temos instrumentos de gestão pública na área cultural que contribuem para a superação de um de seus principais desafios, que é a descontinuidade administrativa. A instabilidade da política cultural impacta diretamente na qualidade dos serviços prestados e no aprofundamento da democracia. O fato de termos, a cada nova gestão, a perda de informações sobre o que foi feito e um recomeçar das ações públicas faz com que a cultura não receba a atenção que merece, ficando muitas vezes escanteada e com baixo orçamento.

Temos um Brasil muito produtivo e pulsante na área cultural; a diversidade e a criatividade são algumas de nossas principais características, reconhecidas mundialmente. Como imprimir essa marca na gestão pública da cultura?

O Sistema Nacional de Cultura (SNC) busca atender esse desafio propondo um conjunto de componentes que estruturam a política cultural brasileira e promovem o pacto federativo, ou seja, a cooperação entre a União, Estados e Municípios. O SNC estimula um novo jeito de organizar a política cultural que, como o seu próprio nome já diz, é sistêmica, integrada, conectada. Dentre os principais componentes do SNC, temos o Plano Nacional de Cultura (PNC) que prevê um conjunto de 53 metas para a política cultural brasileira a serem alcançadas até 2020.

Saiba mais na cartilha “Sistemas de Cultura” e “Planos de Cultura”

Tanto o Sistema como Plano são nacionais, ou seja, dependem da adesão e do compromisso de todos os entes da federação para serem alcançados. Sua implementação deve ocorrer em regime de **colaboração**, de forma descentralizada e participativa.

É nesse contexto que inserimos o tema deste nosso caderno: redes e consórcios. Trataremos aqui da articulação em rede e das ações cooperativas que podem ocorrer:

- Entre os diferentes entes da federação (União, Estados, Município);
- Entre o Estado e a sociedade civil (associações, empresas, redes, coletivos, etc.);
- Entre a cultura e outros setores (educação, turismo, desenvolvimento, saúde, etc.)

Vejam os que o PNC prevê a respeito desse tema, segundo a Lei no 12.343, de 2 de dezembro de 2010 que cria o Plano:

“Art. 3º Compete ao poder público, nos termos desta Lei:

VII - articular as políticas públicas de cultura e promover a organização de redes e consórcios para a sua implantação, de forma integrada com as políticas públicas de educação, comunicação, ciência e tecnologia, direitos humanos, meio ambiente, turismo, planejamento urbano e cidades, desenvolvimento econômico e social, indústria e comércio, relações exteriores, dentre outras;”

Uma das estratégias do **Plano Nacional de Cultura** é:

“1.1 Fortalecer a gestão das políticas públicas para a cultura, por meio da ampliação das capacidades de planejamento e execução de metas, a articulação das esferas dos poderes públicos, o estabelecimento de redes institucionais das três esferas de governo e a articulação com instituições e empresas do setor privado e organizações da sociedade civil.”

As redes e consórcios fazem parte, assim, da estratégia de planejamento e execução das políticas públicas de cultura; eles não apenas contribuem para diversificar os mecanismos de financiamento à cultura, como são fundamentais para garantir o monitoramento e a avaliação de suas ações públicas.

Consideramos essas articulações fundamentais para ampliarmos o alcance e a qualidade da política cultural, especialmente nos municípios. Se por um lado, é no município que as expressões culturais são gestadas e obtêm sua expressão mais imediata, é também no âmbito da gestão pública municipal que encontramos as principais dificuldades: pouca valorização da cultura, baixa capacidade de investimento, reduzidas condições administrativas e institucionais para prover serviços e infraestrutura essenciais ao acesso, à produção e à fruição da cultura.

No Estado da Bahia, 80% dos municípios têm menos de 30 mil habitantes, o que reforça ainda mais a importância de prever ações em parcerias. As redes e consórcios permitem um ganho de escala e podem promover um aumento da capacidade técnica, gerencial e financeira dos municípios. São ferramentas que contribuem para potencializar a participação dos municípios no **Sistema Nacional de Cultura** e realizar políticas culturais em sinergia com outros municípios de seu território, bem como com o Estado e o Governo Federal.



REDES

CULTURA DE REDE

As redes penetram tão fortemente nosso cotidiano que é difícil imaginar como seria nossa vida sem elas. Trabalhar sem a rede mundial de computadores ou divulgar ações culturais sem as redes sociais, por exemplo, são tarefas impensáveis no Século 21. É claro que o avanço das tecnologias da informação e da comunicação foram fatores fundamentais para o desenvolvimento das redes, mas quando falamos em redes não nos referimos apenas à internet ou aos meios de comunicação. As redes estão presentes no campo da economia, da política, da pesquisa e do conhecimento; fazem parte da natureza, das instituições e dos movimentos sociais, das políticas públicas, integram a sociedade de modo geral.



As redes são práticas de interação, configuram uma cultura, uma forma de organização.





Algumas imagens nos ajudam a visualizar o que é uma rede: mandalas e caleidoscópios são alguns exemplos. O que temos em comum entre essas imagens é que ambas reúnem um conjunto de peças interconectadas; as peças estão ligadas de tal modo que qualquer modificação ou deslocamento de uma parte, move e altera o conjunto da imagem. As teias de aranha também são exemplos de redes, configuram uma malha com nós que formam um tecido aberto, resistente e flexível ao mesmo tempo.

Redes são formas de organização sem hierarquia, autônomas e conectadas. A participação é um de seus principais motores e a gestão compartilhada de responsabilidades é o que organiza o fluxo de tomadas de decisões.

As redes configuram estruturas abertas e com expansão ilimitada; elas superam as formas tradicionais de organização piramidal, vertical e centralizada. As

ligações em rede propõe outra forma de convívio, orientada pela horizontalidade, pela **descentralização e desconcentração** das relações.

A horizontalidade funciona como princípio da equidade, de justiça, onde todos os pontos e elos da rede possuem o mesmo direito de integrá-la, de compor a rede, de fazer parte dela. A descentralização não significa ausência de centro, mas ao contrário, trata-se da existências de múltiplos centros, de diversos nós de conexão. A desconcentração trata da distribuição dessas relações, do aumento da quantidade de conexões possíveis entre os nós da rede. Quanto mais distribuída for uma rede, mais **interatividade** ela terá.

O diagrama de Paul Baran abaixo (BARAN, 1964) nos ajuda a visualizar os diferentes tipos de redes.

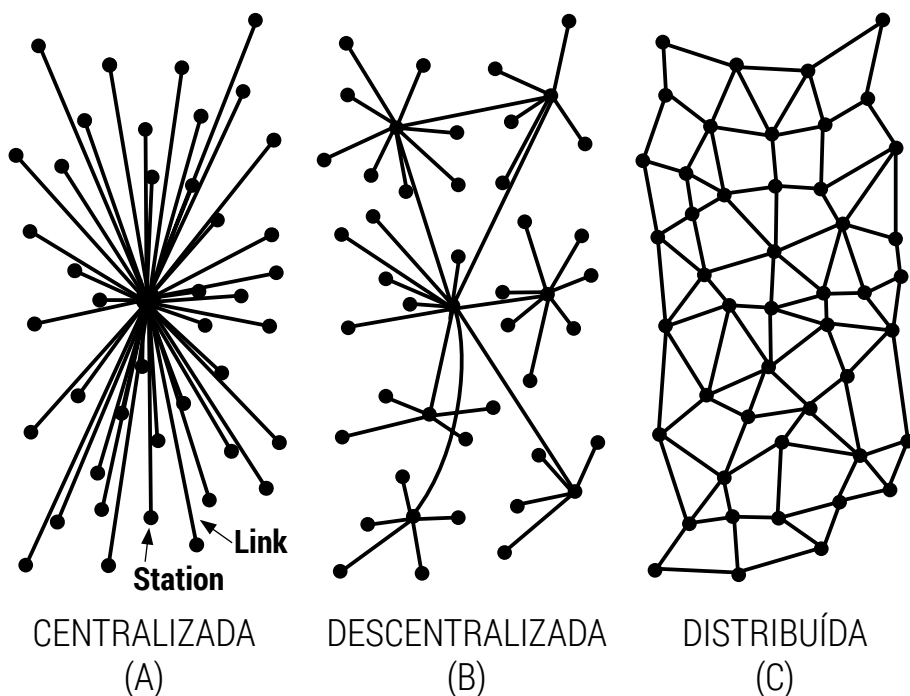


Fig. 1 - Centralized, Decentralized and Distributed Networks

No primeiro desenho (A), as relações entre os pontos são concentradas e centralizadas, o que diminui o número de conexões. Já no desenho B, temos uma rede com mais conexões (links), mas a organização em centros permanece. Para que um ponto se comunique com outro, há necessidade de passar pelo centro. Nesse caso, se o centro deixar de existir, a rede se desmantelará. Já no desenho C, temos uma rede distribuída, em que os nós estão todos conectados entre si, há vários caminhos para acessá-los e o número de conexões aumentou muito. É interessante notar que nas três imagens, há a mesma quantidade de pontos e eles estão no mesmo lugar, mas o número e os tipos de conexões entre eles é o que altera-se consideravelmente de um desenho para o outro.

Transpondo esse diagrama para a organização de instituições, temos no desenho B o retrato de relações hierarquizadas e verticais, com fluxos centralizados de poder e, no desenho C, organizações com fluxos e conexões mais distribuídas. O trabalho em redes distribuídas oferece uma cultura organizacional diferente da tradicional que estamos acostumados. O poder nas organizações verticais é vivenciado como poder sobre os outros; já nas redes distribuídas, o poder se torna potência para **realizações coletivas**; tem poder quem tiver iniciativa, quem colaborar, ou seja, quem trabalhar em conjunto.

O compartilhamento de **objetivos comuns** é um dos princípios fundamentais para o funcionamento das redes, pois diante da diversidade de iniciativas e lideranças, é imprescindível que haja valores e interesses compartilhados, que exista unidade na diversidade.

Dentro dessa cultura organizacional das redes, a governança vai além da criação de mecanismos que garantam a eficácia de sua ação e sua perenidade, mas apostam na sinergia de seus membros, na renovação de lideranças, no exercício da cidadania, na aprendizagem colaborativa e na autonomia de seus integrantes.

REDES DE CULTURA

Na área cultural, encontramos muitas redes, de diferentes tipos e finalidades que vão desde grupos de artistas e associações de produção culturais até iniciativas de políticas públicas, estas organizadas a partir do Estado. Na sociedade civil, há di-

versos coletivos e instituições que se organizam em rede para criar conjuntamente, circular e distribuir seus produtos e serviços.

Um artista hoje em dia pode gravar o seu CD e distribuí-lo sem depender de uma gravadora como ocorria há alguns anos atrás. Isso deve-se à internet e às iniciativas de produção colaborativa, em que é possível ter acesso a diversas ferramentas de produção e distribuição, além de poder trocar e criar conjuntamente com outros artistas e acessar plataformas de financiamento colaborativo para projetos.

A gestão pública da cultura também se organiza em rede, ela deve articular as políticas culturais com outras políticas públicas, como educação, comunicação, planejamento, ciência e tecnologia, direitos humanos, meio ambiente, economia solidária, turismo, desenvolvimento, etc. Para tanto, é imprescindível que o órgão de cultura (municipal, estadual e federal) participe das instâncias intersetoriais de gestão pública, evidenciando a relevância da cultura como política estratégica.

Um exemplo de como redes podem contribuir para incidir propositivamente em políticas públicas é a Rede de Formação e Qualificação em Cultura da Bahia. Após conceber a formação cultural como aspectos estratégico da política cultural da Bahia, a Rede foi criada em 2011 para formular colaborativamente políticas e ações públicas voltadas à conexão entre cultura e educação. Envolvendo universidades públicas; organizações sociais dedicadas à cultura e educação; instituições do Sistema S; representantes do Ministério da Cultura e do Governo Estadual, a Rede propõe a criação de cursos (de graduação, pós-graduação e extensão); ações de estímulo à formação profissional e continuada; além da realização de seminários, estudos, pesquisas e publicações em cultura.

Cabe ao Estado estabelecer programas de cooperação técnica entre os entes da federação e elaborar planejamentos conjuntos de suas políticas públicas. Isso também é atuação em rede e tanto o Plano Nacional de Cultura quanto o Sistema Nacional de Cultura preveem ações e mecanismos nesse sentido. A interlocução e articulação com o legislativo é outro aspecto que faz-se necessário para a imple-

mentação de políticas públicas e também é parte do processo de fortalecimento de redes institucionais nas três esferas de governo.

No âmbito da formação, por exemplo, o Plano Nacional de Cultura prevê um conjunto de metas que dependem da adesão dos municípios e estados para serem alcançadas. Vejamos alguns exemplos: as metas 12, 13 e 14 do PNC prevêem que em 2020 o Brasil tenha 100% das escolas públicas de educação básica com a disciplina de Arte no currículo escolar regular; 20 mil professores de Arte de escolas públicas com formação continuada e 100 mil escolas públicas de educação básica desenvolvendo permanentemente atividades de Arte e Cultura. O alcance dessas metas depende da sinergia entre os municípios com o Minisério da Cultura e deste com o Ministério da Educação. Ações em rede para formar professores, adequar os espaços das escolas para o atendimento de atividades artísticas são estratégias.

Os acervos públicos, as bibliotecas, os museus (comunitários, de territórios, ecomuseus, etc.), bem como as instituições dedicadas à memória e à identidade, à preservação e proteção do patrimônio cultural são equipamentos culturais de extrema relevância para o desenvolvimento cultural de municípios e territórios. Quando estão conectados em rede o seu alcance é ainda maior.

Mas, o que faz com que um conjunto de equipamentos públicos seja considerado uma rede? Os caminhos são múltiplos, mas podemos afirmar que o compartilhamento de programações, experiências, informações, acervos e capacitações são estímulos à criação de redes. Estas, por sua vez, dinamizam a formação e difusão dos acervos; a produção de mapeamentos da diversidade cultural; a capacitação



técnica; a digitalização da memória, além de promoverem o acesso público ao valioso acervo cultural brasileiro e possibilitarem sua recriação.

Quando falamos em gestão compartilhada, além de nos referirmos à intersectorialidade e à articulação dos entes federativos, é imprescindível considerar a articulação do Estado e da sociedade civil, o que envolve as parcerias da gestão pública com as organizações sociais e as instituições privadas.

Uma ação pública na área de cultura que tem a interação em rede como fonte de sua concepção e execução é o programa Cultura Viva. Trata-se de um programa do Governo Federal voltado ao fortalecimento do protagonismo cultural da sociedade brasileira, que valoriza iniciativas culturais de grupos e comunidades, ampliando o acesso aos meios de produção, circulação e fruição de bens e serviços culturais, tendo como base os Pontos de Cultura.

O Cultura Viva atua em rede ao prever a compra de um kit multimídia pelos pontos de cultura conveniados; ao apoiar griôs e mestres de tradição oral no registro e transmissão de seus saberes; ao articular Pontos de Cultura com as escolas e suas comunidades; ao propor interações de linguagens artísticas e expressões estéticas; ao envolver jovens nos projetos culturais comunitários; ao propor uma gestão compartilhada ascendente, em que o Estado não impõe as condições de execução do programa, mas dispõe dos meios para que os Pontos de Cultura possam exercer sua autonomia e partilhar das decisões sobre essa ação pública.

A gestão do programa foi descentralizada a partir de 2008 quando Estados passaram a conveniar diretamente Pontos de Cultura, por meio do programa Mais Cultura. A tendência é essa descentralização se ampliar cada vez mais, com municípios conveniando Pontos de Cultura, para alcançarmos a meta 23 do Plano Nacional de Cultura que prevê 15 mil Pontos de Cultura em funcionamento no Brasil em 2020.

Existem hoje no Brasil pouco mais de três mil Pontos de Cultura, dos quais 219 situam-se na Bahia. Os pontos são organizados em redes nacionais, estaduais e temáticas. A gestão compartilhada do programa ocorre por meio do diálogo entre o poder público e a Comissão Nacional dos Pontos de Cultura do Brasil/CNPdC, formada por 27 Grupos de Trabalho Estaduais e 26 Grupos Temáticos.

A Comissão Estadual dos Pontos de Cultura da Bahia/CEPdC-BA é formada por representantes de 26 Territórios de Identidade. Essa Comissão é chamada de G26 e possui um grupo executivo de 8 representantes que é o G8.

O objetivo dessa Comissão é identificar demandas e elaborar propostas para o desenvolvimento de políticas públicas de cultura no Estado da Bahia. Trata-se de um espaço de representação, diálogo e proposição conjunta onde exercita-se a gestão compartilhada do programa Cultura Viva. Os Pontos de Cultura que representam cada território são responsáveis por mobilizar, comunicar e articular-se com a rede territorial, estadual, nacional e internacional do Cultura Viva e também com outras instituições, redes, fóruns e movimentos na Bahia, no Brasil e fora dele.



CONSÓRCIOS

CONSÓRCIOS: FINALIDADES INTEGRADAS

Consórcio público é uma associação de entes da federação para planejar, regular, fiscalizar e executar, de forma cooperativa, ações ou serviços públicos de interesse comum. Os consórcios públicos podem ocorrer de forma horizontal (entre dois ou mais municípios) ou vertical (entre Estados e municípios, com ou sem a participação da União).

Os consórcios são parcerias que prevêm a **gestão associada** para solucionar problemas comuns ou impulsionar vocações produtivas por meio de políticas e ações conjuntas. São acordos firmados para executar projetos estratégicos e partilhados, como obras, serviços ou consultorias de interesse mútuo. Construção de aterros, aumento do número de leitos públicos, manutenção de estradas, construção de cisternas são alguns exemplos.

Os consórcios públicos podem ter uma única finalidade e área de atuação, como, por exemplo, a saúde; ou serem multifinalitários, ou seja, integrarem áreas variadas como educação, assistência social, transporte, turismo e etc. Os consórcios de desenvolvimento urbano são exemplos de iniciativas multifinalitárias, pois de modo geral estabelecem programas articulando políticas públicas diversas. Saneamento básico, coleta seletiva de resíduos podem ser integradas à iniciativas de geração de trabalho e renda, à preservação socioambiental, ao desenvolvimento social, dentre outras.

A escolha por realizar consórcios multifinalitários ocorre quando há ações, interesses e projetos interligados entre os municípios que sejam possíveis de serem articulados. Nesses casos, a avaliação é de que os consórcios multifinalitários são mais vantajosos economicamente e mais fáceis de serem mantidos, por criarem maiores condições financeiras aos municípios para atenderem as despesas e os custos criados pelos consórcios.

Como vimos, existem consórcios públicos nas mais diversas áreas, e também na cultura. Os consórcios públicos na área cultural podem ser firmados para melhorar a infraestrutura; promover o acesso à cultura; capacitar gestores e agentes culturais; circular a produção artística local; proteger a memória e a identidade cultural; fomentar a cadeia produtiva de um setor específico, dentre uma infinidade de outras iniciativas realizadas em sinergia entre Municípios, Estados e União.

Vejamos alguns exemplos de ações possíveis e suas conexões com as metas do Plano Nacional de Cultura:

- Investimentos diversos em **infraestrutura**, como construção de equipamentos públicos; modernização de centros culturais para atender aos requisitos legais de acessibilidade; reforma de escolas para adequá-las à aulas de artes e às atividades artísticas; preservação do patrimônio histórico; aprimoramento dos sistemas de telecomunicações e investimentos tecnológicos para digitalização de acervos, ampliação de banda larga e diversificação dos canais de difusão da produção cultural regional (relação com as metas 2, 12, 14, 15, 28, 29, 30, 31, 32. 33, 34, 43, 44, 45, 48 do PNC)

- **Integração da programação** cultural de teatros, bibliotecas públicas, museus e centros culturais de diferentes municípios. Em casos como esse, o diálogo com o setor dos transportes é fundamental, para investir nos mecanismos de mobilidade entre os municípios. A criação de equipamentos culturais móveis, como o serviço itinerante de bibliotecas, cineclubes, teatros e a promoção da atividade circense também são formas possíveis de cooperação intermunicipal que favorecem a circulação artística. A organização de eventos, como festas, mostras artísticas, festivais, carnaval etc. também compõem objetivos de alguns consórcios (relação com as metas 4, 22, 24, 25 e 28 do PNC);

- **Fortalecimento institucional** da gestão pública, por meio de capacitação de gestores; formação de conselheiros de cultura; contratação de consultorias; modernização administrativa (relação com as metas 1, 2, 35, 36, 37, 38 e 39 do PNC);

- **Desenvolvimento regional** e o fomento à economia da cultura, por meio do reconhecimento de territórios criativos com atividades culturais integradas e projetos de apoio à sustentabilidade econômica da produção cultural local ou territorial em áreas diversas como artes visuais, artesanato, música, literatura, cultura digital, design, dentre outras (relação com as metas 7, 8 e 9 do PNC).

A associação entre municípios assume formas variadas, elas podem ser formalizadas em uma pessoa jurídica, constituindo aquilo que chamamos aqui de Consórcio Público; ou podem ser iniciativas não formalizadas, ações cooperativas pontuais entre municípios, Estados e União que não são institucionalizadas e tampouco possuem respaldo legal próprio. Nesses casos, os riscos de descontinuidade e interrupção das parcerias é maior. Focaremos nossa abordagem nos consórcios públicos intermunicipais.

Concebida na Lei 11.107/05 e regulamentada pelo Decreto n.º 6.017/07, a pessoa jurídica do consórcio público é formada exclusivamente por entes da federação, sendo portanto constituída como associação pública, com personalidade jurídica de direito público e natureza autárquica, ou como pessoa jurídica de direito privado sem fins econômicos.

Art. 7º do Decreto § 1º Os consórcios públicos, ainda que revestidos de personalidade jurídica de direito privado, observarão as normas de direito público no que concerne à realização de licitação, celebração de contratos, admissão de pessoal e à prestação de contas.

A **personalidade jurídica** dos consórcios públicos lhe confere status de autarquia, um órgão público da administração indireta, **com poder de execução para firmar acordos entre as administrações e abrir processo de licitação em prol dos municípios envolvidos**. Dentre as vantagens desse formato de gestão compartilhada, aponta-se a **possibilidade de receber recursos oriundos das esferas federal e estadual, bem como de organismos internacionais para projetos regionais**. A Lei dos Consórcios Públicos também apresenta vantagens licitatórias, uma delas é que o consórcio fica dispensado de licitação para contratar entes da federação ou instituições de sua administração direta.

A adesão dos entes federados a um consórcio público é livre e voluntária, assim como também é o seu desligamento, ambos ocorrem com a aprovação em Assembleia Geral. O município ou outro ente consorciado não perde a sua **autonomia** nessa associação, não há nenhum tipo de subordinação ou imposições no consorciamento. Trata-se de uma cooperação entre entes federados para potencializar ações, projetos e serviços que a esfera pública e a sociedade civil consideram relevantes e necessários.

“Trata-se da união de diversos municípios para realizar ações conjuntas, minimizando esforços e recursos para maximizar os resultados. Os consórcios intermunicipais são estruturas de caráter permanente, com poder de deliberação e intervenção, que promovem e acompanham o desenvolvimento cultural, possibilitando o planejamento integrado e orientado pela identidade cultural, abrindo espaço para a organização entre cidades. Aumentam a capacidade de um grupo de municípios para solucionar problemas comuns sem diminuir sua autonomia”. (SOARES, 1998, p.1)

CONSÓRCIOS INTERMUNICIPAIS DE CULTURA

Temos aqui duas experiências de consórcios intermunicipais de cultura com focos específicos que contribuem para visualização de seus alcances:

No Estado de Minas Gerais, um consórcio intermunicipal de cultura foi constituído para fomentar a cadeia criativa e produtiva do cinema, audiovisual e da cultura digital na Zona da Mata. A iniciativa faz parte de um amplo Programa de Cultura e Desenvolvimento liderado pela sociedade civil na região que desde 2002 mobiliza instituições, universidades, empresas, Sistema S e governos locais. O Programa tem foco no fortalecimento de políticas públicas e na indução da economia criativa com a implantação do Polo Audiovisual regional. Com a formação do consórcio a partir de 2012, as prefeituras de Muriaé, Cataguases, Itamarati de Minas, Leopoldina e Mirai passaram a integrar a Agência do Polo Audiovisual e a oferecer suporte às produções audiovisuais, acesso a serviços municipais, compras governamentais, circulação, além de proporcionar apoio institucional e de parcerias. O consórcio prevê ainda a articulação estratégica com outras áreas, especialmente com a educação, por meio da certificação técnica, conexão com a Universidade Pública, interação com a Escola Municipal do Audiovisual em Muriaé e com o Projeto Escola Animada, envolvendo a rede pública de ensino de 10 cidades da região. O consórcio de prefeituras contribui assim para a melhoria da qualidade de gestão técnica e administrativa de serviços, equipamentos municipais e para a democratização do acesso à cultura na região.

No interior do Estado de São Paulo, dezoito cidades¹ identificaram problemas comuns na gestão pública de cultura de seus municípios e resolveram superar conjuntamente essas dificuldades. As limitações do acesso à cultura pela população que alcança quase um milhão de pessoas, e o reduzido poder de diálogo das prefeituras com o governo federal e estadual foram as questões recorrentes enfrentadas pelo conjunto de municípios que impulsionaram a criação do **Consórcio Intermunicipal Culturando (CIC)** em 2010.

O fomento à produção artística e de bens simbólicos, a promoção do diálogo intercultural e a formação no campo cultural são algumas das finalidades do CIC.

¹Araçatuba; Ariranha; Barretos; Cajobi; Colômbia; Guaraci; Guariba; Jaboticabal; Matão; Monte Azul Paulista; Monte Alto; Orlandia; Pirangi; Pontal; Sertãozinho; Serra Azul; Viradouro e Vista Alegre do Alto.

A garantia dos direitos culturais e a valorização estratégica da cultura no processo de desenvolvimento também estão dentre os objetivos do consórcio, ao lado do fortalecimento da participação social no campo da cultura.

Dentre as ações realizadas pelo Culturando merece destaque o edital lançado em 2012 para desenvolver o Projeto Rede CIC de Pontos de Cultura, conveniando 40 instituições da sociedade civil sem fins lucrativos para realizar projetos nos municípios de atuação do Consórcio. Essa ação é fruto de um convênio firmado entre o Consórcio Culturando e o Ministério da Cultura (MinC), com investimentos de 7 milhões e 200 mil reais, sendo dois terços do MinC e um terço de contrapartida do Consórcio.

Além disso, o Consórcio Culturando firmou outros convênios com o MinC para desenvolver diversas ações públicas nos municípios, como a modernização de 13 bibliotecas públicas; a formação de 60 agentes de leitura; 25 Cine Mais Cultura; 22 Pontos de Leitura; dentre outros. No total, o Consórcio Culturando conquistou investimentos de R\$ 9,17 milhões do Governo Federal e articulou também mais de R\$ 10 milhões, assessorando municípios em outros projetos.

DADOS E CONTEXTO

Identificamos dois marcos na história dos consórcios entre municípios no Brasil. O primeiro é na década de 80, em que o processo de redemocratização e as políticas de descentralização ganharam força e deram ênfase aos consórcios intermunicipais.

A Constituição Federal de 1988 não só garantiu a autonomia dos entes federados, como também reorganizou suas responsabilidades. Desde sua implementação, as administrações municipais passaram a assumir compromissos que antes eram de competências do Estado e da União. Diante desse novo desafio, as administrações municipais buscaram parcerias para viabilizar projetos de maior porte ou de abrangência regional. Uma das alternativas encontradas foram os consórcios intermunicipais.

O segundo marco ocorre em 2005, com a **Lei dos Consórcios Públicos** (a Lei 11.107/05) e o Decreto n.º 6.017/07 que a regulamenta. Esses instrumentos legais conferiram personalidade jurídica aos consórcios e ofereceram maior efetividade e dinamismo ao federalismo cooperativo previsto na Constituição de 1988.

Segundo dados de 2011 do IBGE (2012), do conjunto de 5564 municípios brasileiros, 2903 afirmaram fazer parte de algum tipo de consórcio público municipal. Isso

representa 52% do total de municípios do país, o que é bastante expressivo. Desses municípios, 248 afirmaram realizar consórcios na área da cultura, o que merece ser notado, visto que o número supera as ocorrências de consórcios na área de habitação (241 municípios) e transportes (211 municípios).

No entanto, é preciso fazer uma ressalva importante a respeito desse dado. Como grande parte dos municípios realiza modalidades e tipos diferentes de consorciamento é difícil ter a informação precisa sobre suas ocorrências. Além do mais, é muito comum que os municípios se consorciem em mais de uma área e a pesquisa do IBGE não traz esse detalhamento. Também é preciso considerar que há casos de consórcios que existem, mas podem não estar em funcionamento, ou seja, não terem nenhum projeto, contrato ou convênio ativo no momento da pesquisa. Há casos também de consórcios de baixa densidade institucional, com fragilidades operacionais que nem sempre representam impactos significativos para a população e seu território de abrangência.

Na Bahia, os consórcios também têm conexão direta com a regionalização dos serviços públicos. Inicialmente ligados à gestão de resíduos sólidos, os consórcios também foram concebidos na política de saneamento básico. Atualmente a perspectiva de incentivo à formação de consórcios públicos está vinculada à uma Política Regional de Desenvolvimento Sustentável.

O Governo do Estado tem promovido na Bahia a assessoria e o apoio para a formação de Consórcios Públicos por meio de uma ação conjunta da Secretaria do Planejamento (Seplan) e da Secretaria de Desenvolvimento Urbano (Sedur). Em 2010, foi criado um **Grupo de Trabalho de Consórcios Públicos** (GT) com técnicos da Diretoria de Planejamento Territorial da Seplan e da Diretoria de Resíduos Sólidos e Saneamento Rural da Sedur. O GT presta assessoria aos municípios interessados em se consorciarem, analisando conjuntamente as condições para sua implementação e orientando sua organização.

A estratégia é apoiar a formação de consórcios multifinalitários, que atuem em diversas áreas, como saneamento básico, educação, transporte, planejamento regional, turismo, meio ambiente, dentre outras.

A cultura também é uma área que pode participar dos consórcios públicos existentes na Bahia e dos que ainda serão formados. A integração cultural entre os municípios é o que move essas iniciativas e, para tanto, é necessário que o órgão público municipal de cultura participe dos debates relativos aos consórcios públicos em sua região. A sociedade civil também tem papel preponderante nesse processo ao propor, realizar e monitorar projetos e ações conjuntas entre municípios, mobilizando os gestores a criarem os meios de fomentá-los.

Os **Territórios de Identidade** são a referência espacial prioritária para a composição dos consórcios públicos na Bahia, podendo haver ajustes para atender critérios específicos de consorciamento. Outra premissa na constituição de consórcios intermunicipais é o estabelecimento formal de seu Conselho Consultivo. A existência de um colegiado de controle social nas discussões do consórcio deve ser garantida desde o início de sua implantação.

Na Bahia existem hoje 8 consórcios públicos intermunicipais formalizados e 8 consórcios em formação; todos são consórcios de desenvolvimento sustentável que abrangem diversas áreas e contaram com o apoio e assessoria do GT para sua formação. Além desses, há 8 consórcios formados e/ou em formação sem a orientação do GT. No mapa a seguir vemos como esses consórcios estão distribuídos:

CONSÓRCIOS PÚBLICOS NA BAHIA COM ORIENTAÇÃO DO GT			
TERRITÓRIO	NOME DO CONSÓRCIO	SITUAÇÃO	CIDADE DA SEDE
Sertão do São Francisco	Consórcio de Desenvolvimento Sustentável do Território do Sertão do São Francisco - CONSTESF	Formado	Juazeiro
Irecê	Consórcio Público de Desenvolvimento Sustentável do Território de Irecê - CDS DE IRECÊ	Formado	Irecê
Portal do Sertão	Consórcio de Desenvolvimento Sustentável do Território Portal do Sertão - CDS PORTAL DO SERTÃO	Formado	Feira de Santana
Sisal	Consórcio Público de Desenvolvimento Sustentável do Território do Sisal - CONSISAL	Formado	Serrinha
Piemonte Norte do Itapicuru	Consórcio de Desenvolvimento Sustentável do Território Piemonte Norte do Itapicuru - CDS SENHOR DO BONFIM	Formado	Pindobaçu
Semiárido Nordeste II / Itaparica	Consórcio de Desenvolvimento Sustentável do Território do Sertão Baiano - CDS DO SERTÃO BAIANO	Formado	Paulo Afonso

(continua na próxima página)

TERRITÓRIO	NOME DO CONSÓRCIO	SITUAÇÃO	CIDADE DA SEDE
Piemonte da Diamantina	Consórcio de Desenvolvimento Sustentável do Território da Diamantina	Formado	Umburanas
Bacia do Jacuípe	Consórcio de Desenvolvimento Sustentável do Território da Bacia do Jacuípe - CDS BACIA DO JACUÍPE	Formado	Pintadas
Vale do Jiquiriçá		Em formação	
Litoral Sul		Em formação	
Chapada Diamantina		Em formação	
Médio Rio de Contas		Em formação	
Médio Sudoeste da Bahia		Em formação	
Litoral Norte e Agreste Baiano		Em formação	
Costa do Descobrimento		Em formação	
Sertão Produtivo		Em formação	

Fonte: Seplan.

SEM ORIENTAÇÃO DO GT			
TERRITÓRIO	NOME DO CONSÓRCIO	SITUAÇÃO	CIDADE DA SEDE
Metropolitana de Salvador	Consórcio Intermunicipal Costa dos Coqueiros - CICC	Formado	Lauro de Freitas
Extremo Sul (Costa das Baleias)	Consórcio Público Intermunicipal de Infraestrutura do Extremo Sul da Bahia	Formado	Medeiros Neto
Médio Sudoeste da Bahia	Consórcio Intermunicipal Vale do Rio Pardo - CIVARP	Formado	Itambé
Vitória da Conquista	CISS - Consórcio Intermunicipal de Saúde do Sudoeste da Bahia	Formado	Poções
Baixo Sul	CIAPRA - Consórcio Intermunicipal da APA do Pratigi	Formado	Ibirapitanga
Recôncavo	CIRB - Consórcio Intermunicipal do Recôncavo Baiano	Formado	Vera Cruz
Bacia do Rio Corrente	Consórcio Intermunicipal Bacia do Rio Corrente	Formado	São Félix do Coribe
Piemonte do Paraguaçu/ Piemonte da Diamantina/ Chapada Diamantina/ Irecê	Consórcio Público dos Municípios do Portal da Chapada Diamantina e Adjacência - COPCHAD	Formado	Morro do Chapéu

Fonte: Seplan.

Para saber mais sobre os Consórcios Públicos da Bahia acesse: www.consorciospublicos.ba.gov.br.

PASSOS PARA A CRIAÇÃO DE UM CONSÓRCIO

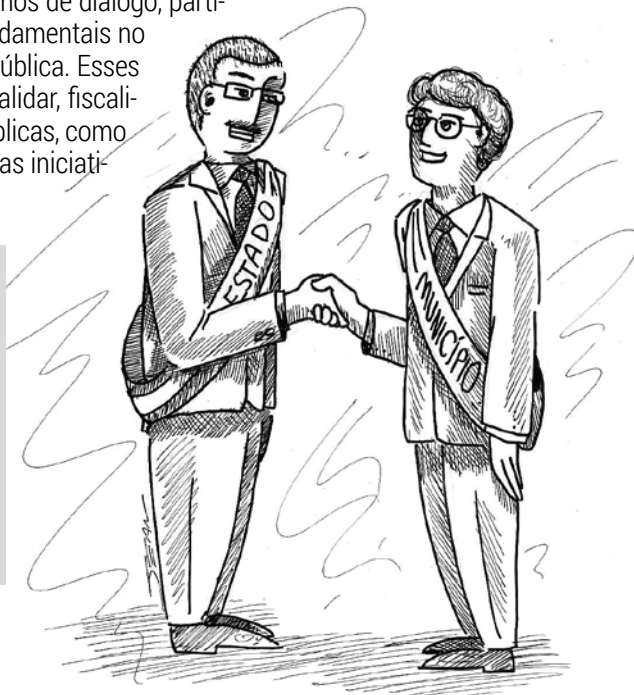
O processo de implantação de um consórcio público deve levar em consideração as vocações e potencialidades de cada município, as necessidades e interesses convergentes, bem como uma análise das condições adequadas para sua implementação. O investimento em funções, áreas e setores precisará ser definido entre as municipalidades, a partir de uma visão integrada territorialmente e de estudos locais. Recomenda-se a elaboração de um planejamento estratégico do consórcio, que estabeleça metas, ações e estratégias para sua implementação.

A participação da sociedade civil é fundamental, ela deve ocorrer desde o início de sua formulação e ao longo da execução dos projetos consorciados.

O Conselho Consultivo do consórcio público é a instância de diálogo entre o poder público e a sociedade civil. Funciona como um órgão consultivo da Assembleia Geral, ele deve propor projetos, e programas acordo com as finalidades e objetivos do consórcio; a realização de estudos, análises, pareceres e o monitoramento das ações consorciadas também pode compor suas atribuições.

Os espaços de participação social das políticas públicas que possuam interface com os consórcio também devem ser considerados e acionados. Na cultura, por exemplo, os conselhos de política cultural; os fóruns e colegiados; as conferências e audiências públicas são mecanismos de diálogo, participação, consulta e deliberação fundamentais no processo de condução da política pública. Esses espaços devem discutir, formular, validar, fiscalizar, monitorar e avaliar as ações públicas, como os planos de cultura, considerando as iniciativas contempladas nos consórcios.

A DPT/Seplan assessora municípios interessados em firmar consórcios públicos, realizando visitas, apoio técnico e capacitação, quando solicitada pelas municipalidades.



A implementação de consórcios públicos segue um conjunto de passos que destrincharemos a seguir. Para sua **concepção**, é preciso:

- Mobilizar e articular os gestores municipais e/ou colegiados territoriais por território;
- Definir conjuntamente o objeto do contrato que vai gerir o consórcio;
- Formular o Protocolo de intenções



O Protocolo de intenções é o documento inicial do consórcio público e o mais importante para sua constituição. O conteúdo mínimo do Protocolo de Intenções deve obedecer ao previsto na Lei de Consórcios Públicos e seu regulamento. Esse Protocolo deve ser assinado pelos Prefeitos de todos os municípios consorciados, deverá ser aprovado pelas Câmaras Municipais e publicado na imprensa oficial para conhecimento público, especialmente da sociedade civil. Depois de ratificado, o protocolo muda de nome e passa a ser designado como contrato de consórcio público.

Após esses primeiro passo, passa-se à fase de **ratificação**, em que faz-se necessário providenciar:

- Assinatura do Protocolo de Intenções pelos Prefeitos Municipais dos Territórios;
- Encaminhamento do Protocolo de Intenções às respectivas Câmaras Municipais de todos os municípios que comporão o consórcio e acompanhamento de sua aprovação;
- Aprovação da ratificação do Protocolo de Intenções pelos **Legislativos Municipais** e Sanção da Lei pelos Prefeitos dos municípios Consorciados;



Caso previsto, o consórcio público pode ser constituído sem a necessária ratificação de todos os municípios que assinaram o Protocolo de Intenções; isso evita que a formalização do consórcio venha a ser prejudicada caso um município não consiga ratificar o seu protocolo de intenções junto ao legislativo.

Em seguida, para a **formalização** do consórcio, é preciso:

- Convocar a **Assembleia Geral** do Consórcio Público
- Definir e aprovar os estatutos em Assembleia Geral
- Efetuar eleição do Presidente e indicação do Secretário Executivo em Assembleia
- Inscrição no CNPJ, Tribunal de Contas e Formalidades essenciais.

 O Estatuto é o documento que regerá a gestão, estrutura e a organização do consórcio, conforme diretrizes estabelecidas no Protocolo de Intenções. Após sua aprovação na Assembleia, ele deverá ser publicado na imprensa oficial dos municípios subscritores.

Uma vez formalizado, passa-se à **implementação e gestão** do consórcio. Para tanto, é fundamental:

- A realização de um planejamento estratégico a partir de estudos orientadores das atividades e projetos a serem executados no consórcio;
- A definição de um orçamento anual do consórcio, estruturado em dotações e aprovado em Assembleia Geral. É conveniente haver também um plano plurianual de investimentos;
- A estruturação de seu espaço de funcionamento (sede) com equipamentos e pessoal;
- A formação de dois instrumentos importantes para o funcionamento do consórcio: o **contrato de rateio** e o **contrato de programa**.

 O Contrato de Rateio, formalizado em cada exercício financeiro, é o contrato que vai gerir o custeio do funcionamento do consórcio; nele são definidos como serão custeados os gastos de transporte, água, luz, funcionários, etc. A forma de ratear os custos entre os municípios consorciados deve ser discutida e aprovada em Assembleia Geral, não há um único modelo a ser seguido e é importante que cada consórcio defina o seu.

 Para executar e financiar as atividades objeto do consórcio, os entes consorciados beneficiados do objeto devem celebrar **Contrato de Programa**. É por meio desse instrumento que o consórcio realiza suas ações e presta serviços à sociedade.



CONCLUSÕES

Os consórcios são instrumentos de gestão compartilhada de projetos comuns, em múltiplas áreas, entre diferentes municípios, em territórios integrados. Dentre os alcances proporcionados pelos consórcios, identificamos que eles promovem:

- O desenvolvimento local
- A cultura política da cooperação
- A valorização da política cultural

A descentralização da prestação de serviços públicos e a articulação regional ocorrem a partir da localidade, fortalecendo os vínculos identitários e a visão territorial, além de valorizar a vocação produtiva e criativa de cada município.

A ampliação da capacidade de diálogo e de negociação dos municípios consorciados com o Governo Estadual, Federal, Legislativo, setor privado, instituições públicas, nacionais e internacionais viabilizam novos convênios e contratos

O reconhecimento da importância da cultura pelas Prefeituras e o aumento da escala de suas ações públicas por meio do consorciamento com outros municípios também potencializam sua participação no Sistema Nacional de Cultura, dinamizando o acesso a recursos, informações e serviços.

Dentre as aproximações e similaridades entre consórcios e redes, podemos afirmar que a cultura do segundo é a energia para o primeiro; sem uma cultura de rede, os consórcios não se movimentam. O **diálogo intermunicipal**, a visão territorial e o interesse mútuo são elementos que contribuem para conceber a unidade na diversidade necessária às redes e aos consórcios.

Muitas vezes o Estado não está preparado para atuar em rede, sua estrutura é rígida demais para se balancear; assim como as redes, às vezes, são fluidas demais e dispersam energias. O convívio entre eles e sua complementaridade provocam um contágio com aprendizado mútuo sobre a importância da gestão compartilhada e dos instrumentos que fortalecem sua práxis.



REFERÊNCIAS

- BÁHIA. Secretaria de Planejamento; Secretaria de Desenvolvimento Urbano. **Consórcios Públicos: um novo instrumento de cooperação federativa**. Salvador, s/d.
- BARAN, Paul (1964). *“On distributed communications: I. Introduction to distributed communications networks” (Memorandum RM-3420-PR August 1964)*. Santa Monica: The Rand Corporation, 1964.
- BRASIL. **Decreto nº 6.017, de 17 de janeiro de 2007**. Regulamenta a Lei nº 11.107, de 6 de abril de 2005, que dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6017.htm>. Acesso em 19 jun. 2013.
- BRASIL. **Lei nº 11.107**, de 06 de abril de 2005. Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11107.htm>]. Acesso em 19 jun. 2013.
- BRASIL. **Lei nº 12.343**, de 02 de dezembro de 2010. Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais - SNIIC e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12343.htm>. Acesso em 19 jun. 2013.
- BRASIL. Ministério da Cultura. **As metas do Plano Nacional de Cultura**. Brasília, DF: 2012.
- BRASIL. **Proposta de emenda à Constituição nº 416, de 16 de junho de 2005**. Acrescenta o art. 216-A à Constituição para instituir o Sistema Nacional de Cultura. Disponível em < <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=290677>>. Acesso em 19 jun. 2013.
- CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL CULTURANDO – CIC. **Estatuto do Consórcio Intermunicipal Culturando**. Monte Alto, 2010. Disponível em: <consorciooculturando.com.br/download/EstatutodoCIC.pdf>. Acesso em 19 jun. 2013.
- CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL CULTURANDO – CIC. **Orientações Gerais**. Disponível em: www.consorciooculturando.com.br/index.php?option=com_banners&task=click&id=18. Acesso em 19 jun. 2013.
- IBGE. **Pesquisa de informações básicas municipais/Perfil dos municípios brasileiros 2011**. Rio de Janeiro, 2012a. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Perfil_Municipios/2011/munic2011.pdf>. Acesso em 19 jun. 2013.
- MURIAÉ. **Lei nº 4.387 / 2012**. Autoriza e ratifica a participação do Município de Muriaé no Consórcio Intermunicipal de Cultura.
- SOARES, Ana Paula Macedo. Consórcios intermunicipais de cultura. Boletim Dicas – Ideias para a ação cultural. Ação administrativa: **Boletim do Instituto Polis**, São Paulo nº113, 1998. Disponível em: <<http://e.eita.org.br/4y>>. Acesso em 19 jun. 2013.
- www.ciapra.org.br/
- www.ciarc.org.br
- www.cicc.org.br
- www.cirb.org.br
- www.civalerg.org.br
- www.consisal.com/pag.php?pgID=8
- www.consorciooculturando.com.br
- www.consorciospublicos.ba.gov.br
- www.copchad.org.br
- www.fabricadofuturo.org.br/index.php?pag=7&id_noti=236
- www.iteia.org.br
- www.poloaudiovisual.org.br
- www.pontoapontobahia.wordpress.com/
- www.territoriobaciadojacuipe.blogspot.com.br/

GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA

Governador do Estado da Bahia
JAQUES WAGNER

Secretário de Cultura
ANTÔNIO ALBINO CANELAS RUBIM

Chefia de Gabinete
RÔMULO CRAVO

Diretoria Geral
THIAGO PEREIRA

Superintendente de Desenvolvimento Territorial da Cultura
TAIANE FERNANDES

Superintendente de Promoção Cultural
CARLOS PAIVA

Diretor do Instituto do Patrimônio Artístico e Cultural
FREDERICO MENDONÇA

Diretora da Fundação Cultural do Estado da Bahia
NEHLE FRANKE

Diretora da Fundação Pedro Calmon
FÁTIMA FRÖES

Diretora do Centro de Culturas Populares e Identitárias
ARANY SANTANA

COLEÇÃO POLÍTICA E GESTÃO CULTURAIS

Coordenação editorial
P55 Edições

Coordenação de conteúdo
Secretaria de Cultura do Estado da Bahia

Ilustrações
Jean Ribeiro

Impressão e acabamento
Gráfica Cartograf

P55 EDIÇÕES

www.p55.com.br

Impressão e acabamento em Salvador, Bahia, em setembro de 2013.
Direitos desta edição reservados à P55 Edições e à Secretaria de Cultura do Estado da Bahia.
Nenhuma parte pode ser duplicada ou reproduzida sem a expressa autorização.

COLEÇÃO
**POLÍTICA E
GESTÃO
CULTURAIS**

- Política Cultural
- Legislações Culturais
- Sistemas de Cultura
- Planos de Cultura
- Conselhos de Cultura
- Fomento à Cultura
- Participação, Consulta e Controle Social
- Gestão Cultural
- Redes e Consórcios
- Território e Identidade