



# INICIATIVA POPULAR EM PERSPECTIVA: A EXPERIÊNCIA DO PLANO MUNICIPAL DE CULTURA DE TRÊS CORAÇÕES/MG

*Paulo Morais<sup>1</sup>*

*Virgílio César da Silva e Oliveira<sup>2</sup>*

## 1 INTRODUÇÃO<sup>3</sup>

Sistemas de políticas públicas são estruturas normativas e organizacionais, presentes em diversos segmentos de ação do Estado, nos três níveis federativos. Sua consolidação foi estimulada pelos princípios da descentralização e da participação, presentes no texto da Constituição Federal de 1988. A descentralização buscou ampliar os meios de governança do Estado em face da dimensão territorial do país. A participação buscou agregar controle social ao controle burocrático tradicionalmente exercido por órgãos da administração pública direta (ministérios, secretarias estaduais, secretarias municipais e outros).

As partes de um sistema de política pública envolvem, de forma usual: a) uma política e/ou plano de ação, que estabelece premissas e prioridades; b) um conselho gestor, de composição plural, que delibera sobre aspectos relevantes da política e c) um fundo público, que recebe recursos para materialização de ações de interesse coletivo (OLIVEIRA; KEINERT, 2016). Essa tríade representa um importante elemento de controle social, que deve atuar em sintonia com órgãos do Poder Executivo, notadamente ministérios e secretarias.

Especificamente no campo da Cultura, a institucionalização de sistemas de políticas públicas apresenta vigor reduzido quando comparada a segmentos mais tradicionais

---

<sup>1</sup> Mestre em Gestão Pública e Sociedade pela Universidade Federal de Alfenas. Cofundador da Viraminas Associação Cultural, de Três Corações (MG).

E-mail: paulo@viraminas.org.br.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Professor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (MG).

E-mail: virgilio.oliveira@ufjf.edu.br.

<sup>3</sup> Os autores agradecem o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais ao desenvolvimento do estudo que embasou este texto, por meio de bolsa de pesquisa.

como Assistência social, Direitos da criança e do adolescente, Educação e Saúde. A pesquisa Perfil dos estados e dos municípios brasileiros, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2014, destacou que 54,6% das localidades declararam possuir política cultural. Contudo, apenas 5,9% apresentavam plano de cultura regulamentado por instrumento legal. Sem essa regulamentação encontravam-se 2,5% e 23,6% estavam com o plano em elaboração (IBGE, 2015a).

A mesma pesquisa atestou que 38,6% das cidades possuíam conselhos de cultura. Desse montante, 77,1% era de natureza deliberativa e 81,6% realizaram, ao menos, uma reunião nos 12 meses anteriores ao estudo. Fundos de cultura foram notados em 19,9% dos municípios brasileiros. Conferências municipais, que "(...) constituem espaços de participação e de deliberação que requerem esforços diferenciados, tanto de mobilização social, quanto de construção da representação social e do diálogo em torno da definição de uma determinada política pública" (FARIA; SILVA; LINS, 2012, p. 250), foram organizadas em 50,1% das cidades (IBGE, 2015a).

Diante desse panorama, e considerando a importância da estrutura mencionada para a gestão democrática da Cultura no Brasil, este texto pretende: *compreender as possibilidades, os limites e os riscos da participação no que se refere à consolidação do Sistema Municipal de Cultura de Três Corações, MG, na perspectiva de lideranças do movimento que buscou instituir o Plano Municipal de Cultura por lei de iniciativa popular*. O estudo que deu origem a esta reflexão foi a dissertação de mestrado intitulada "Ninguém me reconhece como grande cidadão: desafios da participação em Três Corações", vinculada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública e Sociedade da Universidade Federal de Alfenas.

Antes de prosseguir com a argumentação, é oportuno caracterizar, de modo sucinto, o município de Três Corações, situado no Sul do estado de Minas Gerais e distante 295 quilômetros da capital Belo Horizonte. De acordo com o recenseamento de 2010, IBGE (2010), a cidade possui 72.765 habitantes e densidade demográfica de 87,9 hab./km<sup>2</sup>, números acima das médias municipais do estado (22.974 habitantes e 33,4 hab./km<sup>2</sup>) e do país (34.278 habitantes e 22,4 hab./km<sup>2</sup>).

Três Corações foi elevada à condição de município em 1884. Atualmente, a cidade apresenta produto interno bruto per capita de R\$ 25.802,67 (que a coloca na posição 1.198 entre os municípios brasileiros). Respondem por este desempenho, em ordem de importância, os setores de serviços, industrial e agropecuário (IBGE, 2015b). O índice de desenvolvimento humano (IDH) da cidade equivale a 0,744, sendo

considerado alto. A dimensão que mais contribui para o indicador é a longevidade (0,855), seguida de renda (0,730) e de educação (0,660). Três Corações ocupa a posição 667 entre as localidades brasileiras de maior IDH (PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO, 2013).

No que diz respeito à gestão local da Cultura, a Prefeitura Municipal de Três Corações contava, na ocasião da pesquisa, com uma Secretaria de Cultura, em conjunto com outras políticas, especificamente Comunicação, Lazer e Turismo<sup>4</sup>. Trabalhavam na área 13 servidores exclusivos, sendo sete com formação em nível fundamental ou médio e os demais com formação superior. Seis dos servidores eram concursados, seis eram comissionados e um não apresenta vínculo permanente (IBGE, 2015a).

Em relação aos agentes e grupos culturais locais, o cadastro realizado em 2013 pela Casa da Cultura Godofredo Rangel destaca 12 entidades no segmento de artes cênicas, 6 de artes visuais, 32 de música, 36 de cultura popular, 3 de audiovisual, 06 de literatura e 7 de artesanato.

Na seção 2 buscamos reconstituir o processo de elaboração do Plano Municipal de Cultura de Três Corações, destacando a motivação dos atores que o conceberam, as contradições percebidas no movimento voltado à sua institucionalização e o resultado dos esforços despendidos. A seção 3 trata das possibilidades, limitações e riscos das práticas participativas empreendidas. Nas considerações finais, reunimos evidências e reflexões para satisfação do propósito deste estudo.

## **2 PERSUASÃO SOCIAL PARA CONSOLIDAÇÃO DO PLANO MUNICIPAL DE CULTURA DE TRÊS CORAÇÕES**

O relato crítico do processo de formulação do Plano Municipal de Cultura de Três Corações remonta a uma série de discussões e ações iniciadas em 2008, ano de eleições locais, que contou com uma primeira articulação da sociedade civil em torno do tema da Cultura. Àquela época, iniciávamos as atividades da Viraminas Associação Cultural, entidade fundada um ano antes por um pequeno grupo de

---

<sup>4</sup> Atualmente, o órgão atende pela denominação de Secretaria Municipal de Lazer, Turismo e Cultura (PREFEITURA DE TRÊS CORAÇÕES, 2019).

profissionais interessados em seguir carreira na gestão e produção cultural a partir de projetos de preservação da história oral, na cidade e em comunidades vizinhas.

Os primeiros passos da associação, ante a afirmação profissional, indicavam a necessidade de um posicionamento político mais assertivo em relação à implantação de uma política pública local, dado que, por um lado, a atuação do poder público na área da Cultura é sabidamente necessária para a construção de um cenário favorável à diversidade cultural e à preservação da memória e, por outro, a cidade não contava com instrumentos de participação e controle social condizentes com o que se espera do setor público, ou seja, a tríade completa: conselho gestor, plano de ação e fundo financeiro.

Dessa forma, diante do desafio de sensibilizar a comunidade para buscar os próprios direitos, procuramos criar um processo de discussão entre militantes e integrantes da classe artística da cidade que resultasse em alguma forma de pressão sobre os então postulantes ao cargo de prefeito. Ressalta-se que Três Corações possuía, na época, o maior número de candidatos à chefia do Poder Executivo entre as cidades de porte semelhante: dez. O fato indicava a fragmentação do cenário político local e dava ares de imprevisibilidade ao processo eleitoral.

Buscamos, então, o apoio dos pares locais e organizamos uma série de encontros setoriais (música, literatura, artes visuais, cultura popular, teatro e artesanato). Foram assembleias abertas, realizadas em sala de aula de uma escola pública, formadas por escritores, fotógrafos, músicos, produtores, organizadores de eventos, jornalistas, turismólogos, professores e servidores municipais, entre outros, que resultaram em listas de demandas divididas em curto, médio e longo prazos e apresentadas aos candidatos em um evento na Câmara Municipal. Os concorrentes a prefeito assinaram termos de compromisso, admitindo as propostas em suas plataformas de campanha.

Embora naquele momento ainda não existisse localmente a discussão sobre a implantação do Sistema Municipal de Cultura (SMC), as propostas elencadas no documento final do movimento continham uma espécie de gênese do que viria a ser o SMC: pedíamos a regulamentação do Fundo de Desenvolvimento Cultural (conforme nomenclatura prevista na lei orgânica do município), sustentávamos a necessidade de uma secretaria específica de cultura e de conselhos deliberativos e sugeríamos: a) a abertura de concursos públicos para quadros técnicos da Prefeitura; b) o mapeamento de agentes culturais locais para a criação de indicadores e c) a

descentralização de atividades artísticas para os bairros. Havia também propostas pontuais menos abrangentes, embora legítimas, como pagamento de aluguel para a associação de artesãos da cidade e limpeza da praça para feiras de artesanato.

Nos anos seguintes, embora tenha havido a recriação da Secretaria de Cultura e a realização de uma conferência municipal em 2009, não houve avanços nítidos na abertura para a participação popular ou mesmo na consolidação de uma política pública. Ou seja, o movimento não trouxe ganhos efetivos para a comunidade naquilo que ela ansiava.

O período, entretanto, foi de grande amadurecimento e expansão das atividades da Viraminas. No início de 2009, conquistamos aprovação no edital dos Pontos de Cultura. A iniciativa Cultura Viva<sup>5</sup> vivia seu auge, com a descentralização da gestão em parcerias com estados, municípios e consórcios intermunicipais e um grande investimento em editais. Formulamos um projeto, batizado de Museu da Oralidade, que girava em torno da sistematização das ações de história oral, ação prioritária do trabalho da associação. O financiamento, vigente por três anos, garantia estabilidade para planejar iniciativas e condições de investimento estrutural. Em paralelo, permitia nossa participação em uma série de fóruns, plenárias, assembleias, encontros e processos formativos. Essas eram oportunidades em que saíamos do cotidiano local e nos deparávamos com as políticas públicas estruturantes, que vinham tomando forma, em especial o Sistema Nacional de Cultura (SNC) e a Lei Cultura Viva.

Numa dessas ocasiões, mais especificamente uma roda de conversa sobre Pontos de Cultura, conduzida por Célio Turino no Fórum Social Mundial de Belém, em 2009, ouvimos do então Secretário de Cidadania Cultural do Ministério da Cultura (MinC)<sup>6</sup> a proposta de apresentação da Lei Cultura Viva como lei de iniciativa popular, usando a capilaridade da rede de Pontos de Cultura para garantir a coleta do alto número de assinaturas. Seria uma tentativa de fortalecer a causa da implantação de uma política de Estado para a produção cultural de base comunitária, que, embora carregada

---

<sup>5</sup> A Política Nacional de Cultura Viva teve início no ano de 2014 para “garantir a ampliação do acesso da população aos meios de produção, circulação e fruição cultural, a partir do Ministério da Cultura e em parceria com governos estaduais e municipais e por outras instituições, como escolas e universidades” (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2015, n. p.).

<sup>6</sup> Em 2019, o Ministério da Cultura foi transformado em Secretaria Especial da Cultura. Suas atribuições foram incorporadas ao Ministério da Cidadania, por meio do Decreto nº 9674, publicado em 2 de janeiro. Esse instrumento também criou a Secretaria da Diversidade Cultural, que lida com o Sistema Nacional de Cultura, com a Política Nacional de Cultura Viva e com a Política para a Diversidade (BRASIL, 2019).

de lógica e sentido, não se tornou realidade – o projeto de lei foi apresentado ordinariamente pela deputada Jandira Feghali, do Partido Comunista do Brasil, e aprovado somente em 2014.

No pleito eleitoral posterior, em 2012, um pouco mais amadurecidos, tivemos outra oportunidade de nos reunirmos com lideranças da área cultural da cidade. Tomamos, dessa vez, uma postura mais proativa e apresentamos aos pares a proposta de implantação do SMC. Em um evento na Câmara, com candidatos a prefeito e vereador (e grupos de assessores), detalhamos os pontos-chave do modelo de gestão e abdicamos da estratégia de buscar assinaturas. Como resultado, no mês de dezembro posterior à eleição, a Câmara Municipal aprovou a lei de criação do SMC, sancionada pelo novo prefeito no primeiro dia de mandato.

Embora seja inegável tratar-se de uma conquista do setor, algumas falhas técnicas no texto da Lei municipal nº 3.805/2013 – uso incorreto de siglas e observações dignas de rascunho, expressas em alguns artigos – evidenciaram que o mesmo não passou por uma revisão, tendo sido redigido de forma mimética em relação aos modelos de Brasília. Tal constrangimento poderia ter sido evitado por meio de consultas públicas. O fato delas não terem acontecido sinalizava o que o futuro reservava para a recém aprovada legislação.

A indicação de um membro da Viraminas (desvinculado da campanha partidária vencedora) para assumir um cargo comissionado na nova Secretaria de Cultura e implantar o sistema foi, entretanto, um indicativo de que o SMC poderia, de fato, estar na pauta da Prefeitura. Em 2009, também no início do mandato de prefeito, o mesmo aconteceu com outro profissional, que, no entanto, não completou um ano de função pública, pois conflitos internos oriundos de divergências quanto à formulação e à execução de políticas públicas determinaram sua exoneração.

De toda forma, em 2013, houve a nomeação do Conselho Municipal de Política Cultural, tendo seis cadeiras eleitas entre setores artísticos (música, artesanato, audiovisual, cultura popular, artes cênicas e dança) e outras duas destinadas às associações de moradores – além daquelas restritas ao poder público. Uma nova conferência foi realizada, seguindo os trâmites da convocação nacional, e assuntos recorrentes surgiram no documento final: melhor qualificação técnica dos servidores, realização de concursos públicos, efetivação do Fundo Municipal de Cultura, formação de agentes culturais, fortalecimento do caráter deliberativo do Conselho Municipal de

Política Cultural, revisão do marco legal do patrimônio histórico, implantação de plano museológico, construção de um centro cultural público, dentre outras questões.

Em complemento às demandas, o documento da conferência indicava a necessidade de consultas públicas sobre o Plano Municipal de Cultura. De certa forma, o atendimento das questões apontadas conduziria à consolidação do SMC. Porém, os primeiros obstáculos começaram a surgir nas primeiras rodadas de negociação após a conferência. As reuniões do conselho foram suspensas, audiências públicas foram canceladas sem motivação declarada e a profissional responsável pela organização do sistema foi exonerada. Diante dos sinais claros de que estávamos frente a uma lei natimorta, convocamos a sociedade civil organizada (associação de artesãos, liga das folias de reis, músicos, professores etc.) a comparecer a uma roda de conversa na sede da Viraminas, na data em que estava agendada a primeira das consultas públicas sobre o plano de cultura. Em reunião realizada em outubro de 2013, com 12 pessoas, a maior parte integrantes do conselho, optamos por questionar formalmente a Prefeitura sobre as intenções acerca do plano e colocamos a opção de criação de uma lei de iniciativa popular para o caso de significativa inércia se estabelecer sobre o processo.

Em seguida, convocada para o dia 5 de dezembro de 2013, a Assembleia Popular do Plano Municipal de Cultura aprovou, com 40 presentes, a proposta de criação da Lei de Iniciativa Popular e lançou um calendário de mobilização, que iria de janeiro a dezembro do ano seguinte. O formato das discussões seguiu uma série de indicações das cartilhas enviadas pelo Ministério da Cultura, na expectativa de criação de uma proposta condizente com a realidade dos grupos presentes. Para o primeiro semestre de 2014, propôs-se uma rodada de diálogos que iria de conferências setoriais a um seminário sobre temas abrangentes, como o orçamento da cultura e a situação do patrimônio histórico. Todas as ações propostas foram, de fato, cumpridas.

É oportuno, para favorecer o entendimento da mobilização em Três Corações, detalhar o recurso da proposição legislativa por meio de iniciativa popular. A participação direta do cidadão no processo legislativo não é uma ideia nova no Brasil: a primeira constituição republicana continha um artigo prevendo sua aprovação por voto popular, a constituição paulista de 1891 criou o veto popular às leis estaduais e a Carta de 1937 instituiu o plebiscito. Todavia, tais meios nunca entraram em prática. Foi no interior da Assembleia Nacional Constituinte (ANC), responsável por promulgar a Carta de 1988, que a participação direta foi colocada em prática. Demandadas por movimentos sociais próximos a deputados constituintes de esquerda, as emendas

populares à Constituição foram incluídas no regimento interno da ANC, que exigiu 30 mil assinaturas de eleitores para que um texto entrasse em pauta (BENEVIDES, 1991; FLEURY, 2006). Embora alvo de desconfiança de alguns setores parlamentares, a novidade viabilizou conquistas, registradas no texto constitucional.

Foi no percurso dessa mobilização que se aprovaram os primeiros institutos de democracia direta, incluídos no artigo 14 da nova Constituição: (a) o referendo, (b) o plebiscito e (c) a iniciativa popular. A Carta veio para consagrar, em termos legais, a complementaridade entre as formas representativa e participativa de democracia. Saudados por intelectuais e movimentos populares à época, os mecanismos trouxeram a esperança de um novo cenário político, com mais mobilização e participação, para busca de direitos de cidadania, repercutindo, possivelmente, em mudanças de costumes e concepções “em uma sociedade tão marcada pela experiência do mando e do favor, da exclusão e do privilégio” (BENEVIDES, 1991, p. 194). A Constituição estendeu o direito à iniciativa popular também para estados e municípios, constituindo o que Avritzer (2006) chama de arquitetura de participação.

Ironicamente, toda capacidade de mobilização apresentada pelos movimentos sociais no âmbito da Constituinte se esvaiu nos anos seguintes, de tal forma que o mecanismo da iniciativa popular legislativa é muito pouco empregado pela sociedade civil (AVRITZER, 2006; FLEURY, 2006), o que se desdobra também em escassa literatura acadêmica sobre o tema (RAUSCHENBACH, 2014). Autores apontam que o alto número de assinaturas necessário para uma lei de iniciativa popular entrar em pauta no Congresso Nacional é o principal empecilho para o uso mais frequente do mecanismo (FLEURY, 2006; RAUSCHENBACH, 2014). Benevides (1991) e Brandão (2009) consideram o índice estipulado na lei como uma vitória da ala conservadora da Constituinte. O texto vitorioso na ANC prevê um número de assinaturas superior a 1% do eleitorado nacional, divididos em cinco estados, com subscrição mínima de 0,3% dos eleitores de cada um, para que um projeto de lei entre em discussão no Congresso. Contribui também para a baixa utilização do mecanismo a demora na regulamentação do assunto, que se deu 10 anos após a promulgação da Carta Magna e que deixou algumas lacunas, como a definição relativa à possibilidade de apresentação de emendas à Constituição por iniciativa popular e seus prazos de tramitação nas casas legislativas (RAUSCHENBACH, 2014).

Prosseguindo com a discussão da mobilização local, ainda em 2013, os mesmos atores sociais visitaram a Câmara de Vereadores de Três Corações para estudar a proposta do plano plurianual, mecanismo legal ao qual subordinam-se os orçamentos



municipais dos três anos finais de um mandato e o primeiro do mandato seguinte. Verificou-se que não havia previsão de dotação orçamentária para o Fundo Municipal de Cultura, o que, na prática, inviabilizaria a construção da política pública. Após negociação, o Legislativo local autorizou o investimento de R\$ 40 mil por ano, valor inferior à proposta inicial, que era equivalente à metade dos R\$ 500 mil direcionados à rubrica “apoio ao Carnaval e festas cívicas populares”.

Em janeiro de 2014, iniciamos o que denominamos “conferências setoriais” do Plano Municipal de Cultura. Realizadas mensalmente na sede da Viraminas, as reuniões foram convocadas pelo rádio e pelas redes sociais, com boa repercussão. Tivemos entre sete e 36 presentes, dependendo do segmento reunido, e fizemos rodas de conversa em que cuidávamos para que fossem evitados “muros de lamentações” ou listas intermináveis de desejos – dois tipos de interação que costumam ser improdutivos. Propusemos aplicar a metodologia FOFA<sup>7</sup>, na qual os presentes elencaram fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças no âmbito da Cultura local. As falas eram condensadas em uma tela exposta a todos e, assim, foram criadas atas que embasariam o documento final do plano.

O público das reuniões fora convocado pelos meios mencionados acima, ou seja, não havia garantia de que toda a classe artística e cultural estaria representada, fato que expressa as limitações de alcance e capilaridade das consultas públicas. Havia variações de público conforme o tema do encontro. Os consensos não emergiam naturalmente, ocorrendo divergências em algumas reuniões, como no caso do artesanato, com grupos distintos buscando expor razões diferentes. Os documentos de cada reunião integraram mais de 30 propostas na matriz FOFA. Algumas unanimidades se fizeram presentes, como: a) a desorganização dos setores e o pouco interesse em acompanhar e participar da política pública, apontados como fraqueza; b) o bom número de artistas atuando na cidade, como fortaleza; c) a existência de mecanismos de financiamento estaduais e federais, como oportunidade e d) a falta de uma articulação regional para intercâmbio artístico, que revelou-se uma ameaça.

Nessa fase de diagnóstico, houve tentativas um pouco mais criativas para se construir um plano colaborativo. Na conferência setorial de música, surgiu a ideia de mapearmos locais para apresentações artísticas de rua, que estivessem prontos

---

<sup>7</sup> A metodologia FOFA é uma adaptação da matriz SWOT – Strength (força), Weakness (fraqueza), Opportunity (oportunidade) e Threat (ameaça), voltada à realização de diagnósticos internos e externos a uma organização. Da contraposição de elementos intra e extraorganizacionais (ambientais), estratégias e planos estratégicos são estabelecidos (MONTGOMERY e PORTER, 1998).

ou que pudessem ser adaptados. A proposta estava relacionada com a carência de circulação artística nos bairros, em paralelo à concentração dos eventos na praça central. Decidimos fotografar os lugares e postar na rede social *Facebook* com a *hashtag* “PalcoDeRua”, resultando em cerca de 30 lugares mapeados.

Em alguns casos, tivemos a presença de vereadores e servidores municipais. No fim do processo de discussão, recebemos a visita do Secretário de Articulação Institucional do MinC, Bernardo da Mata-Machado, que aceitou nosso convite formal e cuja presença resultou, pela primeira vez, no comparecimento de integrantes de escalões superiores do poder local, como o secretário de cultura, o vice-prefeito e o presidente da Câmara de Vereadores, alguns visivelmente mais interessados em postar fotografias com o emissário do governo federal do que propriamente em valorizar a discussão.

Encerrada a fase de discussões, tivemos reuniões para sistematização do conteúdo do plano, dessa vez com uma adesão um pouco menor. O documento final da lei de iniciativa popular do Plano Municipal de Cultura resultou em 25 metas divididas em sete objetivos centrais: (i) ampliar, desconcentrar, descentralizar e qualificar os investimentos públicos em Cultura no município, com garantia de transparência; (ii) qualificar os serviços públicos de Cultura para o atendimento às demandas da comunidade, com garantia de participação popular nas tomadas de decisão; (iii) promover o artesanato local; (iv) promover a diversidade, a conscientização e a cidadania cultural com ações educativas e de formação de público; (v) ampliar a entrada de investimentos públicos e privados para a Cultura no município; (vi) fortalecer a produção cultural local ligada aos coletivos artísticos e (vii) fortalecer, ampliar e difundir as ações ligadas à memória cultural de Três Corações.

Construídas a partir das demandas diagnosticadas nas conferências setoriais, as metas tentaram trazer respostas claras às lacunas, o que, naturalmente, gerou questionamentos. Por exemplo, a meta de número 2 previa “100% de todas as edições das Festas do Peão e do Carnaval com custo total informado por meio de placas visíveis a todos os frequentadores dos eventos, a partir de 2015”. Em outras palavras, pretendíamos que a Prefeitura agisse na organização das festas como faz em reformas de prédios públicos e recapeamento de asfalto, estampando em letras claras e em local visível quanto custou cada evento. Não houve constrangimento por parte de alguns servidores em afirmar que tal estratégia provocaria muita “dor de cabeça” e discussões “desnecessárias” na comunidade.

Houve, ainda, outras indagações em relação à constitucionalidade da apresentação do Plano Municipal de Cultura por meio de iniciativa popular. Um vereador, em conversa reservada, sugeriu que a apresentação da minuta, dessa maneira, incorreria em vício de iniciativa e sugeriu que a proposta fosse encaminhada ao prefeito como um abaixo assinado, sendo que o direcionamento da lei à Câmara aconteceria por meio do Poder Executivo.

O receio era de que a proposição do Plano de Cultura por mãos populares ferisse o artigo 100 da lei orgânica municipal, segundo a qual são de iniciativa exclusiva do prefeito matérias legislativas que versem sobre a organização administrativa e orçamentária. Algumas metas previstas no plano, como a vinculação de parte do orçamento para o Fundo Municipal de Cultura e a previsão de novos concursos públicos, poderiam ser, portanto, questionadas. A dúvida era se a iniciativa popular estaria acima do prefeito em uma hierarquia de poderes, o que pode, inclusive, remeter ao parágrafo único do artigo 1º da Constituição de 1988, segundo o qual “todo poder emana do povo que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente”. A apresentação do Plano Municipal de Cultura por meio de iniciativa popular é, portanto, ato democrático, perfeitamente legal. Porém, contribui para incertezas como esta a pouca utilização do mecanismo: até a realização deste estudo, apenas quatro projetos de iniciativa popular haviam sido aprovados no Congresso Nacional<sup>8</sup>.

A coleta de assinaturas foi iniciada com atraso, apenas em janeiro de 2015, e foi mais trabalhosa que o imaginado. A efemeridade da disposição de alguns conselheiros e de cidadãos presentes no início do processo começou a aparecer e o movimento perdeu força. Por outro lado, as reuniões do Conselho Municipal de Política Cultural aconteciam e havia alguma esperança de que tópicos do Plano viessem a sair do papel, mesmo antes da aprovação da lei. O Fundo Municipal de Cultura foi colocado como prioridade pelos conselheiros e, em setembro de 2015, houve o aporte de R\$ 37.000. Havia pouca sinergia entre conselheiros e administração pública, pois os

---

<sup>8</sup> Os projetos converteram-se nas leis 8.930/1994 (inclui o homicídio qualificado no rol de crimes hediondos), 9.840/1999 (busca coibir a prática da compra de votos), 11.124/2005 (determinou a criação do Fundo Nacional de Habitação de Interesse Social, para garantir às pessoas de baixa renda acesso à moradia) e lei complementar 135/2010 (torna inelegível por oito anos condenados em processos criminais em segunda instância, políticos cassados ou que renunciaram para evitar a cassação). Cumpre mencionar que, para serem viabilizados, os projetos foram apresentados em rito regular por parlamentares, posteriormente considerados seus autores (CÁLGARO, 2017).

interesses da Prefeitura quase nunca eram claramente reconhecíveis e os avanços não se davam sem que houvesse tensionamento.

Porém, no final de 2015, uma ruptura pública por motivos partidários e eleitorais entre o prefeito e o vice-prefeito colocou a política tradicional como forte obstáculo ante o movimento. Servidores da Secretaria de Cultura foram exonerados por serem indicados do vice, o que incluía a então secretária. A partir daí, as reuniões do conselho deixaram de acontecer. A coleta de assinaturas do projeto de lei já vinha deixando a desejar: até então havia cerca de 700 assinaturas, número muito abaixo das 3 mil necessárias. Muitas pessoas engajadas perceberam a dificuldade de se conseguir adesões: saíamos para coletar e trazíamos 20, 30 assinaturas apenas. Outros chegavam com a mesma quantidade. Porém, vários colegas queixaram-se da recusa de cidadãos de aderirem à causa, que “tiraria dinheiro da saúde e da educação”. Servidores municipais se recusavam a assinar. Semanas se passavam e mesmo com um grupo de cerca de dez pessoas engajadas, o acúmulo de poucos formulários preenchidos ia deixando clara a insuficiente adesão de cidadãos. Vários outros parceiros de discussões se omitiram nessa fase. Situações corriqueiras que, a conta-gotas, minavam as forças do movimento.

Na outra ponta, sem o funcionamento do conselho, foi tarefa simples para a Prefeitura inadequadamente quitar dívidas usando o parco recurso do fundo de cultura, mesmo sem o aval dos conselheiros. O cargo de secretário de cultura submeteu-se a um rodízio de ocupantes, na maioria dos casos com pouca ou nenhuma experiência adequada à função, prática resultante da sequência de rearranjos de interesses e incompatível com a consolidação de um sistema de política pública impessoal. O processo de anos de construção colaborativa levou, então, poucos meses para se desconstruir, movido por interesses partidários nada representativos dos anseios originais da mobilização popular.

### **3 AVALIAÇÃO DA MOBILIZAÇÃO EM TRÊS CORAÇÕES NA PERSPECTIVA DE SEUS PROTAGONISTAS**

Os avanços e retrocessos promoveram um sem-número de expectativas e de frustrações na classe cultural de Três Corações. Ora nos víamos diante de uma sólida conquista democrática, ora estávamos frente a um desagradável *déjà-vu* político eleitoral. Na pesquisa sobre a dinâmica aqui apresentada, realizamos entrevistas

a partir de um questionário semiestruturado com nove lideranças que participaram do processo, sendo sete integrantes da sociedade civil e duas do poder público. A partir de leituras associadas ao tema “participação social”, em especial Bordenave (1984), Demo (2009) e Nogueira (2004), selecionamos categorias, sintetizadas no Quadro 1, que irão embasar a análise de evidências.

**Quadro 1:** Categorias selecionadas para análise da dinâmica participativa

Dimensões	Categorias
Tipos	Espontânea
	Voluntária
	Provocada
	Concedida
Objetivos ou possibilidades	Autopromoção
	Realização da cidadania
	Criação de regras democráticas de jogo
	Controle do poder
	Controle da burocracia
	Negociação
	Cultura democrática
Obstáculos ou limitações	Ônus da participação
	Transferência de responsabilidades
	Inefetividade, ineficiência e ineficácia
	Instrumentalização
	Centralismos
	Populismos
	Purismos
	Assistencialismos
Riscos	Superficialidade
	Efemeridade
	Suspeição
	Natureza gerencial da participação

**Fonte:** Adaptado de Bordenave (1984), Demo (2009) e Nogueira (2004).

Inicialmente, foram percebidas contradições ao se analisar o tipo de participação gerada no movimento. Algumas narrativas de entrevistados apontaram que, até o

início da organização das plenárias do Plano, suas práticas participativas se assemelhavam a processos de participação *espontânea*, desligada de coletivos e agentes culturais e sem objetivos políticos muito bem definidos. Era o caso, por exemplo, dos grupos que pediam apoio pontual para compra ou empréstimos de equipamentos de som, palco, uniformes, cenário ou instrumentos musicais – prática que, embora legítima, não deixa de ser limitada. Os debates do plano contribuíram para o início da ruptura de tais limites. Porém, alguns dos entrevistados não se enxergaram como protagonistas do movimento, apontando-o, nas entrelinhas do discurso, como um processo participado *provocado* pelo agente externo (a Viraminas) ou *concedido* por um ator que detém o poder (no caso, a Prefeitura).

É evidente que, num cenário precedido pela disposição da comunidade em participar mas com pouca organização, processos participativos concedidos possuem relativo valor. A presença de agentes externos, que viabilizam encontros entre grupos de cidadãos, pode iniciar o processo do “sair-de-si”, que gera um “para-nós” mais claro e estruturado (NOGUEIRA, 2004).

Em relação aos objetivos ou possibilidades do movimento em prol do segmento da Cultura, foi possível perceber duas categorias recorrentes: *a autopromoção e a criação de regras democráticas de jogo*. Segundo Demo (2009), a implantação de regras justas e transparentes para o jogo democrático vai além da priorização de demandas e da persuasão para satisfação das mesmas. Para o autor, na medida em que o coletivo aprende a eleger, deslegitimar, escutar, informar-se, posicionar-se e contrapor-se, os espaços para que se formem lideranças e que se exija transparência, eficácia e eficiência dos poderes instituídos é ampliado. A expectativa, num ambiente participativo, é de que tal jogo democrático “contamine” as práticas cotidianas e que os grupos envolvidos coloquem a auto-organização como pauta de todas as ações, surgindo condições viáveis para ascensão de patamares qualitativos na participação. As lideranças da mobilização em Três Corações relataram, por exemplo, que descobriram “a força que a Cultura tem”, que conseguiram “colocar em prática na associação as coisas que foram aprendidas no conselho” e que é preciso “ampliar as partes positivas, marcar mais reuniões”.

Nesse mesmo sentido, tornou-se visível, a partir dos discursos, a avaliação de que a autopromoção era um dos objetivos centrais das lideranças ouvidas. Deve-se entender essa noção como a ruptura, ainda que parcial, do elo de dependência com ocupantes do poder. Assim, o SMC é percebido por agentes culturais da cidade como uma oportunidade para não precisar mais do aval pessoal de um político ou

de um burocrata para que o apoio do poder público aconteça. Seria o fim de uma política de balcão, em que se negocia apoio eleitoral em troca de fomento a um projeto cultural, e o início de uma política pública em que todos podem encontrar suporte nos mecanismos construídos coletivamente. O arranjo institucional gestor da Cultura pode favorecer uma boa prática que é, de acordo com Demo (2009, p. 67), o desenrolar da “(...) política social centrada nos próprios interessados, que passam a autogerir ou pelo menos cogérer a satisfação de suas necessidades”. Tal arranjo contribuiria para romper o ciclo de dependência entre provedores e beneficiários. “Se a gente conseguir se organizar desde a base, não vai precisar fazer uma troca com um vereador”, relatou um entrevistado.

Em harmonia com os objetivos do estudo, as falas apontaram obstáculos ou limitações que se colocam ante o movimento. Quatro deles foram mais recorrentes. O primeiro é a chamada *transferência de responsabilidades*. No caso aqui apresentado, é evidente que a organização comunitária para o autodiagnóstico deve ser louvada. Porém, o simples reconhecimento de problemas e desafios não pode ser percebido como algo suficiente para superá-los. Diante disso, a passividade do poder público local diante do desafio da implantação do SMC não pode ser ignorada como grave obstáculo para o sucesso da empreitada. Na avaliação de Nogueira (2004), quando a comunidade assume para si a tentativa de responder às próprias carências e necessidades, corre-se o risco de se perder noções de direitos sociais e de obrigações estatais. Por mais que seja natural que cidadãos tentem se organizar para ocupar espaços, é preciso reinventar o campo público para assimilar redes solidárias que se formam em torno do cumprimento de deveres estatais, e não deixar que a comunidade atue sozinha, desamparada pelo Estado.

Nos momentos mais ricos do debate de criação do plano, bem como nas conferências e nas reuniões do conselho, foi visível a omissão do poder público, que inclui o Legislativo, que, exceto pela presença de um vereador, optou por ignorar as discussões. Os entrevistados relataram que a opção de desprestigiar o movimento não se deu apenas por diferenças políticas, mas também pela incapacidade técnica e operacional da Prefeitura para gerir uma política pública sistêmica. Como esperar, então, que o setor público, que omitiu-se e ignorou o movimento pelo Plano Municipal de Cultura, pudesse colocá-lo em prática? É um dos paradoxos do caso que aqui se apresenta.

Diante de tal impasse, exigia-se do movimento popular que tivesse capacidade de pressão suficiente para persuadir o poder público a responder de forma mais

convincente às demandas, inclusive organizando-se tecnicamente para tal. Uma mudança dessa envergadura, entretanto, não se faz repentinamente: exige tanto vontade política do gestor quanto, principalmente, capacidade de mobilização e pressão da sociedade. É nesse ponto que transparece um segundo obstáculo recorrente nas falas dos entrevistados: *o custo, ou ônus, da participação*. Não se estabelece um processo participativo sem que haja custos financeiros, emocionais e físicos por parte dos envolvidos (NOGUEIRA, 2004). A participação exige disponibilidade de horários, deslocamentos e enfrentamentos discursivos. Foi recorrente a citação do ônus de se envolver nos debates e reuniões do sistema de cultura. “Se é voluntário, você tem que pegar um tempo livre, não tem como você ausentar do seu serviço, dos seus estudos, dos seus afazeres pra ir lá”, aponta um dos relatos. “Se, por um lado, a gente conseguiu mais alguns adeptos, é muito pouco para um município desse tamanho... as pessoas não vão nas reuniões”, avaliou outro.

Com o ônus da participação tão evidente, o movimento mostrou-se, em consequência, pouco eficaz, ou seja, trouxe poucos resultados tangíveis. A omissão do poder público, já apontada, mostrou-se forte o suficiente para desmobilizar os grupos envolvidos e operar para a desconstrução do SMC. *Inefetividades e ineficácias* foram, portanto, registradas. Segundo Nogueira (2004, p. 156), “os processos participativos são quase sempre longos e vivem ameaçados pela inconstância e pela irregularidade. Caso procedam por espasmos (...) serão ineficientes e pouco efetivos”. Assim, aliado ao ônus da participação e à transferência de responsabilidades, a ineficácia se colocou como parte de um ciclo vicioso.

De acordo com os entrevistados, o uso da máquina pública para distribuição de benesses a aliados partidários se manteve, em paralelo ao movimento de implantação do SMC. No centro dessa prática, encontram-se o *assistencialismo* e o *clientelismo*, que operam para a fragilização da impessoalidade e da universalidade que acompanha a perspectiva do direito social. “Hoje eu não acredito mais que exista uma política do bem. Eu acho que a política é totalmente voltada pra uma reeleição ou pra uma eleição de alguém”, observou um dos ouvidos. Com o balcão de trocas funcionando, as tentações para se desmobilizar qualquer tentativa de auto-organização se concretizam, tornando-se um grande obstáculo a ser rompido pela comunidade.

Em relação aos riscos, é curioso notar que os entrevistados tiveram dificuldade em apontar objetivamente alguma possibilidade do movimento se desvirtuar. Existe e, de certa forma, é comum que riscos se apliquem a processos participativos. A visão



de que a participação leva exclusivamente a resultados nobres é falsa e deve ser problematizada, sob pena de se incorrer em populismo, centralismo e outros males.

Uma análise mais cuidadosa dos discursos dos entrevistados apontou para aquilo que Nogueira (2004) chama de *participação gerencial*, ou seja, uma modalidade em que as ferramentas de gestão participativa deixam de lado seu papel democratizante e de conquista de poder para se tornarem um meio de solidarização entre governantes e governados. Assim, a participação deixa de ser a atuação dos cidadãos no debate cotidiano para se fixar sobre a mera tomada de decisões burocrático-administrativas em que colegiados se beneficiam da aproximação com o poder.

A participação gerencial aparece nas falas quando, por exemplo, os entrevistados citam como objetivo central do SMC alguma conquista superficial ou corporativa, não extensiva ao tecido social, reduzindo o caráter transformador do movimento. Também aparece quando as lideranças reduzem o poder de um Sistema de Cultura, percebendo-o como um simples mecanismo de financiamento de projetos. Querer que a participação de agentes culturais pretensamente organizados se resume à resolução de critérios para o financiamento de projetos implica em abrir mão dos objetivos finais da política cultural – em especial a preservação identitária e a transformação social, por meio da provisão de um direito fundamental.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo o processo de criação do Sistema Municipal de Cultura de Três Corações, em especial o Plano Municipal de Cultura, gerou curiosidade por sua peculiaridade, dado que iniciou-se como uma tentativa da sociedade civil organizada de colocar em prática uma política pública que não integrou a agenda dos poderes locais. Tivemos o apoio de pesquisadores e militantes de outras cidades, bem como do Ministério da Cultura. Um processo de longo prazo, que vem atravessando três períodos eleitorais, se desenvolveu, levantando discussões úteis, porém, com poucos resultados efetivos.

Não é o caso, aqui, de minimizar a autocrítica que o movimento deve fazer e nem de fomentar maniqueísmos. Aliás, as seções anteriores evidenciaram que há sérios motivos para se refletir sobre os caminhos e os descaminhos do movimento. Porém, também não se pode negligenciar o papel vacilante que ocupantes do poder público desempenharam nos últimos anos.

Foge ao escopo deste estudo investigar as causas da relativa indiferença estatal ao campo da Cultura<sup>9</sup>. Contudo, não é exagero afirmar que ela é subestimada no que diz respeito ao seu poder de preservação identitária e de promoção do desenvolvimento humano e social. Em sentido oposto, fora dos limites nacionais, seu reconhecimento tem inspirado esforços multilaterais, tais como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), concebidos pela Organização das Nações Unidas. Essa agenda busca “estruturar, de forma simultânea e equilibrada, os esforços globais em prol da erradicação da pobreza e da integração efetiva das dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável” (BRASIL, 2014, p. 4).<sup>10</sup>

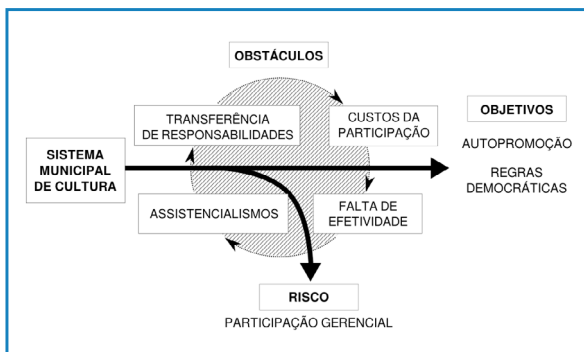
Retomando o contexto tricordiano, é possível dizer que aconteceram avanços: a lei de criação do sistema está aprovada e há uma série de discussões avançadas que poderiam ser fartamente aproveitadas por uma cúpula gestora mais comprometida com os valores da democracia. A Figura 1 mostra uma sistematização do que, na visão dos entrevistados, foram objetivos ou possibilidades, limitações ou obstáculos, e riscos do processo participativo sob análise. Autopromoção e provisão de regras para o jogo democrático foram passos dados à diante. Transferência de responsabilidades, a percepção do ônus da participação, falta de efetividade e assistencialismos foram freios ao desenvolvimento das proposições coletivas. O risco das trocas excludentes entre poder público e interlocutores sociais privilegiados também se fez presente.

---

<sup>9</sup> A discussão conduzida até aqui evidencia a pertinência dessa afirmação para o município de Três Corações. No caso dos governos de Minas Gerais e do Brasil, o panorama não parece ser radicalmente distinto. O ano de 2019 foi marcado por reformas administrativas que, no estado, fundiram as Secretarias de Cultura e Turismo e, na União, extinguiram o Ministério da Cultura (MINAS GERAIS, 2019; BRASIL, 2019). É de se esperar que tais movimentos sejam acompanhados de cortes orçamentários, que irão impactar negativamente nas políticas públicas do segmento.

<sup>10</sup> Ações na seara cultural são explicitamente mencionadas nos objetivos 4 (assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos), 8 (promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos), 11 (tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis) e 12 (assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis) (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2019).

**Figura 1:** Sistematização dos resultados da pesquisa



**Fonte:** Adaptado de Bordenave (1984), Demo (2009) e Nogueira (2004).

Outros aspectos apontados pelos autores mencionados podem servir para questionar o processo empreendido, embora não tenham aparecido com frequência nas entrevistas. Demo (2009) coloca o *purismo* como obstáculo a um processo participativo. Diferentemente do *populismo*, em que tudo que vem do povo é tido acriticamente como certo, no caso do purismo espera-se uma qualidade técnica impecável do processo participativo. A insistência em se criar um projeto de lei de iniciativa popular, com tantas reuniões de reafirmação de propostas, teria sido um caso de purismo? Existiria outro caminho, talvez mais pragmático, que envolvesse uma articulação política mais densa com o pouco sensível poder público, capaz de mitigar a transferência de responsabilidades? No cenário atual, nada indica que o movimento teria sucesso, mesmo que por outras vias, mas a dúvida não pode ser ignorada. Além disso, o risco do *centralismo* não deixa de estar presente. O grupo que se propôs a participar do movimento tem mesmo legitimidade para se colocar como representativo da cultura de Três Corações? Esta é uma pergunta que deve ser feita.

Cada vez que o movimento é revisto, novos questionamentos podem surgir. Nada mais saudável. Um movimento da sociedade civil, com todas as suas contradições, possibilidades e limites, pode, sim, envolver riscos. Não dar em nada é um deles, embora bastante inverossímil, pois a participação não é só meio. Ela também é fim, pois sempre favorece a educação popular e sempre gera externalidades positivas às culturas cívica e política da comunidade (PATEMAN, 1992). Correr riscos faz parte da própria lógica democrática. Esconder-se, alimentando um comodismo que nos conforta, pois evita custos pessoais, grupais e políticos, é um caminho passivo,

subserviente. Nada, porém, pode ser mais frustrante para um cidadão do que abdicar de oportunidades, como a descrita, de autodeterminação, isto é, de estabelecer para si e para o seu coletivo de referência meios de construção e preservação identitária – capitais que, sem dúvida alguma, a Cultura é capaz de potencializar.

## REFERÊNCIAS

AVRITZER, L. Reforma política e participação no Brasil. In: AVRITZER, L.; ANASTASIA, F. (Orgs.). **Reforma política no Brasil**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

BENEVIDES, M. V. M. **A cidadania ativa**. São Paulo: Ática, 1991.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

BRASIL. **Negociações da agenda de desenvolvimento pós-2015**: elementos orientadores da posição brasileira. 2014. Disponível em: <[http://www.itamaraty.gov.br/images/ed\\_desenvsust/ODS-pos-bras.pdf](http://www.itamaraty.gov.br/images/ed_desenvsust/ODS-pos-bras.pdf)>. Acesso em: 1 mai. 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº. 9674, de 2 de janeiro de 2019**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Cidadania, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, transforma cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS e Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9674.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9674.htm)>. Acesso em: 4 mai. 2019.

CASA DA CULTURA GODOFREDO RANGEL. **Cadastro de entidades do segmento cultural de Três Corações**. 2013. Documento não publicado.

CÁLGARO, F. Em quase 30 anos, Congresso aprovou 4 projetos de iniciativa popular. **Portal G1**. 18 fev. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/noticia/em-quase-30-anos-congresso-aprovou-4-projetos-de-iniciativa-popular.ghhtml>>. Acesso em: 2 mai. 2019.

DEMO, P. **Participação é conquista**: noções de política social participativa. São Paulo: Cortez, 2009.

FARIA, C. F.; SILVA, V. P.; LINS, I. L. Conferências de políticas públicas: um sistema integrado de participação e deliberação? **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 7, p. 249-284, 2012.

FLEURY, S. Iniciativa popular. In: AVRITZER, L. (org.) **Reforma política no Brasil**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico 2010**: resultados gerais da amostra. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

\_\_\_\_\_. **Perfil dos estados e dos municípios brasileiros**: Cultura. 2014. Rio de Janeiro: IBGE, 2015a.

\_\_\_\_\_. **Produto interno bruto dos municípios: 2010-2013**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015b.

MINAS GERAIS. **Projeto de lei nº 367, de 8 de fevereiro de 2019**. Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.almg.gov.br/atividade\\_parlamentar/tramitacao\\_projetos/texto.html?a=2019&n=367&t=PL](https://www.almg.gov.br/atividade_parlamentar/tramitacao_projetos/texto.html?a=2019&n=367&t=PL)>. Acesso em: 2 mai. 2019.

MINISTERIO DA CULTURA. **O que é a Política Nacional de Cultura Viva?** 2015. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/cultura-viva1>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NOGUEIRA, M. A. **Um Estado para a sociedade civil**: temas éticos e políticos da gestão democrática. São Paulo: Cortez, 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Agenda 2030**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 1 mai. 2019.

OLIVEIRA, V. C. S.; KEINERT, T. M. M. A perspectiva sociocêntrica e a reconfiguração das principais políticas sociais após a constituição de 1988. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, p. 1-15, 2016.

PATEMAN, C. **Participação e teoria democrática**. São Paulo: Paz e Terra, 1992.

PREFEITURA DE TRÊS CORAÇÕES. **Secretarias municipais**. 2019. Disponível em: <<https://www.trescoracoes.mg.gov.br/index.php/secretarias-municipais/91-cultura-lazer-e-turismo>>. Acesso em: 5 mai. 2019.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Atlas do desenvolvimento humano do Brasil**. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Fundação João Pinheiro, 2013. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/atlas/>>. Acesso em: 21 mai. 2018.

RAUSCHENBACH, R. Processos de democracia direta: sim ou não? Os argumentos clássicos à luz da teoria e da prática. **Revista de Sociologia e Política**, v. 22, p. 205-230, 2014.