



# O Programa Fábricas de Cultura

*política pública e empreendedorismo*

*Danielle E. F. Maciel<sup>1</sup>*

- .....
- 1 Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. E-mail: danielle.maciel@usp.br

## RESUMO

Com base na observação do Programa Fábricas de Cultura, o presente artigo analisa tensionamentos resultantes do que se apresenta como a extensão da forma-empresa a prática de governos, entidades gestoras, profissionais e população beneficiária desta política cultural do estado de São Paulo. Trata-se de compreender esse tipo de iniciativa como uma forma particular de pensar, gerir e produzir processos culturais intimamente ligados a estratégias de mitigação de quadros sociais de precariedade. Seu *modus operandi* parte tanto da configuração de uma nova racionalidade que tem como “característica principal a generalização da concorrência como norma de conduta e a empresa como modelo de subjetivação” (LAVAL; DARDOT, 2013, p. 15), como de práticas contemporâneas do trabalho cultural, mediação necessária para criar vínculos, identidades, coletividades, ou seja, *formar e conquistar públicos*.

**Palavras-chave:** *Políticas públicas. Gestão do social. Empresariamento. Trabalho cultural.*

## ABSTRACT

Based on the observation of Culture Factories Program, this article analyzes resulting tensions of what is presented as the extent of form-enterprise practice of governments, fund managers, professionals and target population of this cultural policy of the state of São Paulo. It is to understand this kind of initiative as a particular way of thinking, manage and produce cultural processes closely linked to mitigation of the social context of precariousness strategies. His *modus operandi* of both the configuration of a new rationality that has the “main feature generalization of competition as a rule of conduct and the company as a model of subjectivity” (LAVAL; DARDOT, 2013, p 15), as contemporary practices cultural work, mediation necessary to create ties, identities, collectivities, or form and win public.

**Keywords:** *Public policies. Social management. Entrepreneurship. Cultural work.*

## APRESENTAÇÃO

Este artigo é parte de pesquisa<sup>2</sup> ainda em andamento sobre a política pública da Secretaria de Estado da Cultura (SEC) de São Paulo, o Programa Cultura e Cidadania para Inclusão Social: Fábricas de Cultura (FC), implementada na capital em 2004, por meio de contrato de empréstimo com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e, desde 2011, gerido por duas Organizações Sociais (OS) de Cultura: Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura (Poiesis) e Catavento Cultural e Educacional.

O Programa Fábricas de Cultura, certamente, é apenas mais um dentro de uma constelação de projetos, iniciativas, ações e programas socioculturais que vêm sendo empreendidos de forma pública ou privada e, sobretudo, levados a cabo pelas infindáveis Organizações Não Governamentais (ONGs), que se alastram, principalmente, nas

- .....
- 2 O relato de pesquisa baseia-se na experiência que tive desde agosto de 2012 até outubro de 2014, primeiro como arte-educadora das Fábricas de Cultura da Vila Nova Cachoeirinha e Jaçana (Zona Norte) e, depois, como supervisora artístico-pedagógica desta última Fábrica – ambas geridas pela Organização Social Poiesis. Além disso, a investigação apoia-se em cadernos de campo, assim como de análise de documentos oficiais do Programa e áudios de entrevistas e reuniões com funcionários de diversos setores das Fábricas e da Organização Social.

regiões mais pobres das cidades brasileiras. Entretanto, as Fábricas de Cultura nos parece concentrar, em sua formulação, implementação e funcionamento enquanto política pública, indícios de processos históricos recentes que ainda merecem maior reflexão e análise. Por isso, busco compreender esse tipo de iniciativa construindo como objeto o que denominei de “produção cultural-social”: uma forma particular de se pensar (conceito antropológico de cultura), planejar (em conformidade com as estratégias globais de desenvolvimento), gerir (através de técnicas e práticas empresariais voltadas para resultados) e produzir processos culturais (engajados e colaborativos) que estão sendo mobilizados como mitigação de um quadro social de precariedade e pobreza.

O objetivo deste artigo, portanto, é – a partir do funcionamento do Programa Fábricas de Cultura – o de levantar alguns aspectos do que parece ser um processo de generalização da forma-empresa que tem impactado internamente às instituições públicas, à gestão das questões sociais por meio do estímulo e engajamento em atividades e produções culturais chegando até aos próprios sujeitos envolvidos nesses processos. Seu *modus operandi* parte tanto da configuração de uma nova racionalidade que tem como “[...] característica principal a generalização da concorrência como norma de conduta e a empresa como modelo de subjetivação” (LAVAL; DARDOT, 2013, p. 15), como de práticas contemporâneas do trabalho cultural que se apresenta como mediação necessária para criar vínculos, identidades, coletividades, ou seja, para *formar e conquistar públicos*.

## UMA FÁBRICA DE OPORTUNIDADES: A CONSTRUÇÃO DA DEMANDA

O Programa Fábricas de Cultura, de acordo com o contrato de gestão entre a SEC e as OS, foi formulado para ser implementado nas áreas consideradas “[...] mais violentas da cidade, visando um impacto social” (POIESIS, 2014, p. 6). O seu compromisso seria o de ampliar e consolidar os *direitos culturais*, constituindo-se como uma “[...]”

ação de política pública que objetiva ampliar o escopo e universalizar os direitos culturais dos sujeitos, sobretudo daqueles que vivem em condições de maior exclusão social, em territórios marcados por acentuada vulnerabilidade social e econômica.” (POIESIS, 2014, p. 8-9). Sua implementação, durante a gestão do governador Geraldo Alckimin e de Claudia Costin como secretária de cultura, contou com a elaboração de um índice próprio para justificar e direcionar sua ação, baseando-se na contratação de uma pesquisa realizada pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade) que deu origem ao Índice de Vulnerabilidade Juvenil (IVJ). Esse indicador “selecionou” nove distritos onde seriam implementadas as atividades culturais, a saber: Brasilândia, Cachoeirinha, Jaçanã, Capão Redondo, Jardim São Luís, Vila Curuça, Itaim Paulista, Sapopemba e Cidade Tiradentes.<sup>3</sup> Tais regiões apresentavam os maiores índices de “deficiências educacionais, mortes por homicídio e maternidade na adolescência” e “passaram por um mapeamento, diagnóstico e elaboração de Planos Culturais Participativos”. O IVJ “[...] tornou-se referência para ações públicas e privadas que tivessem como horizonte promover um crescente processo de pacificação e resgate da autoestima de adolescentes e jovens.” (POIESIS, 2014, p. 12). A Fundação Seade começou também a desenvolver as bases para o sistema de avaliação e monitoramento do Programa.

No ano de assinatura do contrato entre poder público e BID, Claudia Costin (2004) anunciou no jornal *Folha de São Paulo*, a construção do Programa Fábricas de Cultura como defesa de um desenvolvimento inclusivo que pudesse oferecer “oportunidades” para todos realizarem seus potenciais, sobretudo para os jovens, que seria a camada da população mais propícia a recorrer à violência. Dessa maneira, a secretária de cultura propôs “uma política social

.....  
3 Em 2012, o distrito de Belém foi também incluído nessa relação e um outra unidade do programa foi construída no local que, na década de 1930, abrigou a antiga *Fundação Estadual para o Bem Estar do Menor* (FEBEM).

inclusiva, que contemple o desejo de crescer e ser reconhecido que habita corações e mentes dos jovens” e, assim, apresentou a resposta do governo do estado para “enfrentar com mais efetividade” a situação de violência e pobreza das regiões periféricas, gerando desenvolvimento integral: uma política cultural para fomentar o protagonismo em atividades artísticas possibilitando aos jovens “se destacar longe dos caminhos da violência.”

Rizek (2011, p. 5) chama atenção para o novo contorno que a chamada questão social ganha ao ser crescentemente culturalizada. Quem conforma e desenha esses contornos seria a constelação de projetos e programas que traz à cena parcerias e modos de funcionamento (fundações empresariais, ONGs, OS, novas formas de empresariamento, vinculados às dimensões de responsabilidade social das empresas, editais etc.), que constroem demandas cada vez mais recortadas entre públicos, regiões, necessidades etc. Segundo a autora:

[...] esses processos deslançaram, em escala crescente, um novo acoplamento entre a questão social (condições precárias de vida e de trabalho, pobreza urbana, situações periféricas identificadas com moradias precárias que se fazem acompanhar de acesso nem sempre fácil aos serviços urbanos) e a proposição de políticas culturais financiadas em geral pelos mesmos atores empresariais e pelo Estado, mas que também coloniza e se espraia pelas associações que tiveram origem em movimentos sociais e suas reivindicações e/ou em demandas populares (RIZEK, 2011, p. 5).

O que o IVJ chama de “vulnerabilidade” não é compreendido como decorrência do próprio sistema econômico vigente e as assimetrias e as divisões sociais que estabelece. Ao contrário, um índice jamais identifica a origem dos problemas, apenas cria um parâmetro de comparação e concorrência para reduzir e administrar os danos. O esquadrinhamento a que essas políticas procedem pressupõe a construção de grupos populacionais cada vez mais definidos

e segmentados, isto é, promove a transfiguração da antiga problemática das classes sociais no capitalismo em públicos-alvo, que passam a comportar identidades e demandas particulares.

Delimitar um público específico configura-se como uma necessidade própria de gestão das questões sociais, transformando-as em objetos passíveis de intervenções pontuais e calculadas. As Fábricas de Cultura, portanto, são dirigidas para os jovens, vulneráveis e de determinadas regiões da cidade, o que implica que sua eficiência está fundamentalmente relacionada ao atendimento desse público-alvo. Por conseguinte, todas as atividades artístico-culturais realizadas nas Fábricas estão submetidas a metas de participantes que devem atingir. Desde 2011, com a construção dos edifícios próprios, a gestão do programa foi repassada para as duas Organizações Sociais, que administram os recursos repassados pela SEC e apresentam um plano de trabalho focado no alcance dos resultados, ou seja, um projeto pedagógico e a contratação de artistas-educadores que desenvolvem atividades que devem conquistar, formar e engajar as comunidades nesse programa.

Assim, as Fábricas de Cultura são equipamentos públicos de formação, difusão e produção cultural apresentadas como uma “oportunidade de transformação” por meio da arte e cultura para a juventude das periferias da cidade. O par “cultura” e “oportunidade” são fundamentais para se compreender a existência desse tipo de política pública.

## **CULTURA COMO OPORTUNIDADE DE TRANSFORMAÇÃO**

O processo pelo qual as questões sociais passam a receber um tratamento cultural pode ter origem, primeiramente, na modificação do entendimento do conceito de cultura. É interessante observar nesse caso como a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) foi alterando o conceito de cultura de modo a aproximá-lo cada vez mais à noção de desenvolvimento. Esse organismo multilateral passa a indicar, sobretudo a partir das

décadas de 1970 e 1980, “[...] a adoção da política cultural como chave estratégica de desenvolvimento, promoção da criatividade, da participação na vida cultural e da diversidade cultural e linguística.” (UNESCO, 2003, p. 13). Em suas várias conferências, documentos oficiais, postulados etc., a cultura entendida

[...] como o conjunto de características espirituais e materiais, intelectuais e emocionais que definem um grupo social, [...] engloba modos de vida, os direitos fundamentais da pessoa, sistemas de valores, tradições e crenças, se torna cada vez mais indissociável e até mesmo determinante do processo de desenvolvimento.” (UNESCO, 2003, p. 14-16).

Nesse sentido, a “Cultura seria o eixo construtor das identidades, espaço privilegiado de realização da cidadania e de inclusão social e, também, fato econômico gerador de riquezas.” (UNESCO, 2003, p. 17) Assim, opera-se uma mudança no eixo que norteava as ações desses organismos, na qual o conceito de cultura passa a ser ampliado.

Se antes prevalecia uma noção identificada com as manifestações artísticas e intelectuais ligadas aos recantos iluminados da ‘alta cultura’, doravante, a compreensão do que é cultura se volta agora para sua acepção mais antropológica. Ou seja, a cultura passa a ser entendida [...] como uma matriz de valores, que dá sentido à própria existência dos diferentes povos, fazendo emergir desse conceito um outro que lhe constitui – o da diversidade cultural. A moeda e sua contraface, ou seja, identidade e diferença ganham também centralidade em meio à definição de uma agenda internacional para o desenvolvimento humano. [...] As conferências realizadas pela Unesco em Veneza (1970) e no México (1982) levam para o centro do debate internacional o tema das políticas culturais, proclamando desde aí o valor da cultura

como elemento estratégico no caminho para o desenvolvimento integral (PITOMBO, 2005, p. 7).

Para que a questão cultural fosse colocada de maneira tão central no âmbito das estratégias político-econômicas dos organismos internacionais foi preciso, da mesma forma, que uma reformulação no entendimento de desenvolvimento ocorresse. Esse conceito deixava de se referir a termos estritamente econômicos quantificáveis, sobretudo, pelo Produto Interno Bruto (PIB) dos países, para uma acepção mais “humana”, que passa a considerar indicadores sociais e culturais, por exemplo, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), como medida de desenvolvimento.

As modulações nas agendas estratégicas do Banco Mundial e da Organização das Nações Unidas (ONU) demonstram como a construção do sentido de desenvolvimento humano fora operado internamente a esses organismos e, portanto, difundida como preceito global. Esses organismos internacionais, durante a década de 1990, convergem em torno de uma nova estratégia de desenvolvimento, na qual direciona suas agendas para a “boa governança”, que tem como papel fundamental controlar e gerir com precisão os conflitos existentes ou potenciais, esquadrinhando os vulneráveis e administrando os níveis de pobreza. Isso implicava reformas internas às instituições públicas e políticas de redução da pobreza; além da redefinição de desenvolvimento como um processo de “expansão de oportunidades” e investimento nas “capacidades humanas”, no lugar do acúmulo de riquezas, enfatizando, assim, as pessoas e não mais as nações. (Maranhão, 2009) A abordagem das capacidades de Amathya Sen<sup>4</sup> serviu de base para essa convergência,

- .....
- 4 Segundo Maranhão (2009, p. 94), “Amartya Sen fez parte da equipe de consultores que elaborou o primeiro Relatório do Desenvolvimento Humano do *Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento* (PNUD), em 1990, sob a coordenação do economista paquistanês Mahbub ul Haq. Haq que trabalhara anteriormente no Banco Mundial (1967-1982) e fora um importante assessor de McNamara na formulação da agenda das ‘necessidades básicas’. Fora também Ministro da Economia do Paquistão (1982-1984) e ingressara no PNUD, em 1989, para a elaboração do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)”.

tendo como sentido tornar plausível, internamente em cada sociedade, “a gestão dos níveis de pobreza como estratégia para o avanço do neoliberalismo”.

Nessa reorientação, o papel conferido ao Estado deixa de ser o de agente central do desenvolvimento para se tornar o de parceiro da iniciativa privada. Implicava-se, assim, o aumento da participação da sociedade civil (diga-se, empresários organizados nos braços sociais de seus empreendimentos) e o respeito à diversidade cultural local, sob o argumento da democracia, servindo de justificativa para privatização e terceirização dos serviços, além da transferência de práticas da gestão empresarial para o serviço público. Nessa virada, não está mais no horizonte medidas referenciadas pela universalização de direitos, tampouco o refreamento ou correção das assimetrias dos processos econômicos. “As políticas sociais são mecanismos complementares ao funcionamento do mercado, na medida em que vão focalizar os incapazes de estar no mercado.” (MARANHÃO, 2009, p. 72).

No Brasil, essa abordagem entra em cena com a reforma promovida por Bresser-Pereira, a partir de 1995, como ministro do então presidente Fernando Henrique Cardoso. Durante essa gestão as organizações da sociedade civil sem fins lucrativos foram “qualificadas” como “Organizações Sociais”, situação que permitia ao Estado conceder a essas entidades, por meio de bens públicos e recursos orçamentários (créditos previstos no orçamento do Estado), a realização de atividades de “natureza social”. A Lei Federal n.º 9.637, de 15 de maio de 1998, portanto, dispunha sobre a qualificação de entidades privadas como Organizações Sociais – pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades seriam dirigidas “ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde” (BRASIL, 1998) O Programa Nacional de Publicização (PNP) seria responsável por promover essa transferência sem a necessidade de permissão ou concessão (e, portanto, de licitação), demandando-se

apenas a celebração de um “contrato de gestão”: “instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como organização social, com vistas à formação de parceria entre as partes para fomento e execução de atividades”. (BRASIL, 1998) Os contratos preveem a “especificação do programa de trabalho proposto pela organização social, a estipulação das metas a serem atingidas e os respectivos prazos de execução, bem como previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de qualidade e produtividade.” O PNP estabelece como diretrizes para essas organizações a “[...] ênfase no atendimento do cidadão-cliente”; “ênfase nos resultados qualitativos e quantitativos nos prazos pactuados” e no “controle social das ações de forma transparente.” (BRASIL, 1998) Na prática o poder público abre uma convocação no *Diário Oficial* para transferir seus recursos e suas atividades sociais para a gestão dessas entidades, as quais deverão apresentar um projeto ou um plano de trabalho de gestão, cabendo aos órgãos públicos decidirem a melhor proposta para o repasse dessa transação.

É importante perceber, portanto, as formas de atuação do Estado para além da dicotomia entre “menos Estado” e “mais mercado” ou vice-versa. Representantes dos Estados não só participam das formulações e estratégias políticas junto aos organismos multilaterais como atuam de forma a garantir as condições para viabilização dessas propostas. Talvez o que chame mais atenção sejam os métodos empregados pelos Estados que passam a ser regidos pelos procedimentos de gestão do âmbito empresarial, como as metas voltadas para eficiência nos serviços e a mensuração de resultados por meio de avaliações e indicadores.

Para autores como Laval e Dardot (2013, p. 275, tradução nossa),<sup>5</sup>

[...] o neoliberalismo não busca tanto o “retrocesso” do Estado e a ampliação dos domínios da acumulação do capital, mas a transformação da ação pública fazendo do Estado uma esfera regida, também ela, por regras de concorrência e submetida a exigências de eficácia semelhantes às utilizadas pelas empresas privadas. O Estado tem sido reestruturado de duas maneiras que tendem a se confundir: exteriormente, mediante privatizações massivas das empresas públicas, pondo fim ao “Estado produtor”, mas também internamente, com a instauração de um Estado avaliador e regulador que mobiliza instrumentos de poder novos e estruturas com eles novas relações entre governos e sujeitos sociais.

O horizonte que se coloca para a atuação das OS é o de se afigurar como uma espécie de utopia da gestão pura em tempos de crise, na medida em que seus objetivos não estão voltados exatamente para a elevação de lucros, como se verifica no âmbito da empresa *stricto sensu*, mas para o aumento dos resultados obtidos dentro de uma entrada pré-fixada de recursos. A expectativa é que o mecanismo desenvolva ao máximo a possibilidade de eliminação do conflito, com a vantagem de dispor de artifícios que vão além dos usualmente utilizados na gestão empresarial, pois a função social de que se reveste lhe permite implicar a “sociedade civil” nos imperativos de alcançar os resultados com o menor gasto.

Se a construção do novo consenso orquestrado por Banco Mundial e ONU tinha como sustentação a “garantia de oportunidades” e a

.....  
5 [...] *el neoliberalismo no busca tanto el ‘retroceso’ del Estado y la ampliación de los dominios de acumulación del capital, como la transformación de la acción pública, haciendo del Estado una esfera regida, también ella, por reglas de competencia y sometida a exigencias de eficacia semejantes a las que conocen las empresas privadas. El Estado ha sido reestruturado de dos maneras que se tiene a confundir: exteriormente, mediante privatizaciones masivas de las empresas públicas, poniendo fin al ‘Estado productor’, pero también desde dentro, con la instauración de un Estado evaluador y regulador que moviliza instrumentos de poder nuevos y estructura con ellos nuevas relaciones entre gobierno y sujetos sociales.*”

ampliação dos mecanismos participativos, a estratégia para colocá-lo em prática ia de encontro à noção de cultura operada pela Unesco que é ampliada em relação a seu sentido restrito anterior, sendo concebida como instrumento fundamental para a promoção e articulação desses pilares. O deslocamento da visão mais estritamente econômica configura tal conceito de desenvolvimento “de extração mais humana e social”, que “tem sido capaz de aprofundar os nexos mercantis para esferas da vida até então desmercantilizadas”, de acordo com Maranhão (2009, p. 60).

A “abordagem das capacidades” de Amartya Sen se torna nos anos 1990 a base das proposições desses organismos multilaterais, ao sugerir uma nova conceituação de pobreza como “privação de capacidades”, tomando a promoção do desenvolvimento como “garantia de oportunidades”, tais como: “a vida longa, a segurança, a participação comunitária e a garantia dos direitos humanos.” Essa noção “pressupõe duas frentes de ação: a formação de capacidades humanas e o uso dessas capacidades inatas ou adquiridas – tanto para o lazer, para atividades produtivas ou para serem sujeitos ativos na sociedade.” (PNUD, 1990 apud MARANHÃO, 2009, p. 89).

Observando a estruturação do Programa Fábricas de Cultura é possível arriscar que essa teia pode começar pelo próprio financiador do projeto, o BID, que dentro dos rearranjos compactuados globalmente também se responsabiliza pelo investimento e estímulo de propostas que objetivem reduzir a pobreza em países e regiões periféricas ampliando as oportunidades dos mais vulneráveis. Para tanto, precisa contar com a contribuição de conhecimentos de consultores, representantes do poder público, sociedade civil para estabelecer exatamente qual deve ser o melhor alvo para seus recursos e, conseqüentemente, a probabilidade de melhores resultados. Acertar a escolha do alvo significa não só demonstrar a factibilidade das estratégias consensuadas, mas confere legitimidade para tal organismo continuar atuando e prescrevendo ações.

O mesmo pode ocorrer com os Estados ou governos locais que, para acessarem recursos e investirem em políticas sociais, aumentando sua margem de legitimação para controlar eficientemente potenciais conflitos como para continuarem sendo eleitos, precisam atender aos requisitos, metas e objetivos globais de estratégias políticas como, por exemplo, a redução da pobreza, ou os direitos culturais, a inclusão social, a diversidade cultural, a cultura de paz, entre outras. Para que se garanta a eficiência das políticas e o bom investimento dos recursos, é preciso *accountability*, ou seja, detalhar o processo de execução e planejamento, definir e mensurar os resultados a serem alcançados, decorrendo disso avaliações e indicadores de desempenho e de qualidade dos serviços prestados. A gestão desse processo também depende de uma série de conhecimentos constituídos ou construídos junto com a sociedade civil e até mesmo com as comunidades, podendo ser desde indicadores existentes ou canais participativos como conselhos etc., até as pressões sociais de determinadas camadas da sociedade, para determinar onde e quem deve ser beneficiário das políticas públicas a serem formuladas e passíveis de investimento. No caso do Programa Fábricas de Cultura, a juventude e as regiões de alta vulnerabilidade e o pressuposto da necessidade de equipamentos culturais nessas zonas das cidades podem ser uma maneira de engajar jovens em atividades artísticas e culturais e, portanto, diminuir seus riscos e, supõe-se, sua pobreza.

Nesse caso, há ainda o repasse da gestão dos equipamentos e das atividades para as organizações da sociedade civil pelo Estado, que, igualmente, disputam a legitimidade de gerenciar recursos humanos e financeiros para o atendimento de demandas sociais e culturais dos mais vulneráveis e pressupõe-se que sejam mais eficientes. Da mesma maneira, precisam assumir a responsabilização por meio do manejo desses bens e procedimentos, apresentando resultados verificáveis para o poder público. Obviamente, que isso não ocorre sem o repasse da mesma responsabilização pelo alcance

das metas para todos os contratados pela OS, que, no caso do corpo pedagógico, deverão se empenhar ao máximo, participando ativamente e colaborando entre si para a construção e melhoria dos métodos pedagógicos mais eficientes para atingirem os objetivos e metas traçados, o que, fundamentalmente, significa atrair, formar e fidelizar o público-alvo (crianças, jovens e a comunidade como um todo) nas ações e experiências artísticas pedagógicas do Programa.

E mais ainda, no caso desse processo de formação cultural que se espera que seja empreendido no Programa, é necessário “engajar” o próprio público na responsabilização de seu processo de aprendizagem, criatividade, construção de subjetividade e desenvolvimento local ou, para usar os termos estratégicos, de seu próprio desenvolvimento humano.

Nessa forma de gestão, trata-se de governar um ser cuja subjetividade deve estar implicada na atividade que se requer que leve a cabo. A importância do “fator humano”, que povoa as estratégias do neogerencialismo, de acordo com Laval e Dardot (2013, p. 331-333), não devem ser lidas à luz das ideias que reconheciam que o homem no seu trabalho nunca poderia ser reduzido à condição de ser totalmente passivo, “[...] mas como um tipo novo de poder: de conceber o sujeito ativo que deve participar totalmente, comprometer-se plenamente, entregar-se por inteiro em sua atividade profissional.” Um sujeito da “implicação total de si.” A arma desse novo poder se baseia na vontade de autorrealização dos indivíduos.

As populações pobres deixam de ser objetos passivos para serem implicadas como parceiras diretas desse desenvolvimento humano, ou seja, as pessoas deixam de ser meros beneficiários passivos para se tornarem elementos ativos no processo. Para tanto, é fundamental que tal estratégia seja definida com base em objetivos mensuráveis e estabelecidos no âmbito de canais participativos e consensuais. Por um lado, isso garantiria estabilidade política e social, pois previne que as medidas econômicas não sejam abaladas em

situações em que a demanda social extrapola os recursos disponíveis e, por outro, promove o sentimento de pertença em relação às instituições e políticas implementadas. A mudança implicada nessa concepção de desenvolvimento deve vir de dentro de cada localidade, uma vez que se trata de um processo de mudança de mentalidades. Por isso, não podem ser impostas, devem ser construídas em conjunto com os “parceiros”, participando em processos abrangentes de debate.

Se seguirmos essa lógica de pensamento, apreendemos que a formação das estratégias globais de redução da pobreza “a partir da garantia de oportunidades e amoldamento das capacitações humanas individuais” e a sua materialização em políticas públicas locais apontam para uma lógica empresarial, que opera por meio da adoção generalizada de formas de gestão voltadas para eficiência e produção de resultados, que passa a penetrar não só o funcionamento dos Estados, mas a formação dos próprios indivíduos, que são implicados e mobilizados a também funcionar como empresas de si mesmos. Os procedimentos utilizados (indicadores, *rankings*, avaliações) instauram uma situação geral de concorrência entre todos os agentes envolvidos em determinado projeto. Entretanto, essas situações de concorrência dependem de formas de cooperação coletiva entre os envolvidos que, ao mesmo tempo, potencializam novas relações entre eles, contribuem para alcançar os resultados que devem cumprir de maneira ainda mais eficiente. Assim, esse ambiente concorrencial parece nem sempre poder se revelar enquanto tal, ou pelos menos parece tentar ocultar os interesses particulares que estão em jogo, reforçado pelo ativamento de formas participativas, de engajamento, identificação com os objetivos do trabalho, se configurando também pela máxima do trabalho colaborativo e a cooperação entre todos com vistas a um bem comum.

A hipótese levantada por Laval e Dardot (2013, p. 15) é a de que estaria em curso um novo modo de governo, uma construção

política “a racionalidade neoliberal”, que teria como “característica principal a generalização da concorrência como norma de conduta e a empresa como modelo de subjetivação.” Neste caso, “[...] as concepções humanistas e hedonistas da gestão moderna dos homens acompanham a instauração de técnicas destinadas a produzir novas formas de sujeição mais eficazes.” Por mais novas que possam ser, estão impregnadas da mesma tendência de transformar o trabalhador em uma simples mercadoria.

A grande novidade reside no amoldamento mediante o qual os indivíduos são transformados para que sejam capazes de suportar as novas condições criadas, e de tal maneira que eles mesmos contribuam com seu próprio comportamento para que essas condições se tornem cada vez mais duras e mais perenes. Resumidamente: a novidade consiste em disparar um efeito em cadeia para produzir ‘sujeitos empreendedores’ que, por sua vez, reproduzirão, ampliarão, reforçaram as relações de concorrência entre eles. E isso os impõe como uma norma, de acordo com uma lógica de um processo autorealizador, a adaptar-se subjetivamente cada vez mais às condições cada vez mais duras que eles mesmos produziram (LAVAL; DARDOT, 2013, p. 333-334).

## **MODOS DE VIDA COMO OBJETO DE CÁLCULO E INVESTIMENTO**

Quando a noção de cultura é ampliada, os modos de vida, a experiência vivida, passam a ser alvo de estratégias políticas, cálculo e investimento, enquanto “ativo”, que futuramente poderá gerar bons frutos. É nesse limiar que o trabalho com cultura e as próprias iniciativas autônomas possivelmente existentes de grupos diversos da sociedade passam a interessar como elementos propulsores do desenvolvimento humano, local e econômico. No caso do Programa Fábricas de Cultura, não bastava identificar a concentração de jovens vulneráveis em determinadas regiões para conformar

o público-alvo prioritário dessa política, era preciso também analisar os seus potenciais. Dentre os documentos oficiais que constituem o Programa, encontra-se no material de apoio pedagógico, base para as atividades artístico-culturais desenvolvidas, o texto de Helena Abramo sobre juventude e cultura. Na pesquisa intitulada “O que é ser jovem?”, a cultura e o lazer aparecem como temas que mais despertam o interesse dos jovens, sendo centrais, inclusive, para a própria definição de juventude. A autora enfatiza a importância das experiências que se constroem através do cruzamento dos eixos do lazer e da cultura, porque é aí que são construídos espaços fundamentais de sociabilidade, de elaboração de identidades individuais e coletivas.

Salta aos olhos o número de jovens que se articula em grupos em torno deste tipo de atividades, e a capacidade de realização de eventos, projetos etc. que eles engendram. Os grupos que se formam têm aparecido como uma das instâncias mais importantes de formação de identidade e de atuação coletiva, e também como polo de referência para os jovens que não participam diretamente deles. A pesquisa da FPA mostra que em torno de 25% dos jovens da região metropolitana de São Paulo é membro ou participa de algum grupo deste tipo (em contraste com a participação em grupos de caráter político, bem menor), e mais da metade (54%) conhece pelo menos um grupo cultural de jovens (POIESIS, 2014).

Parte-se do pressuposto de que os jovens, sobretudo aqueles que moram em regiões menos abastadas de equipamentos culturais e de lazer, estão cada vez mais inventando saídas criativas e construindo formas próprias de expressão cultural e lazer, como indica a pesquisa em que se apoiou a formulação do programa Fábricas de Cultura. Caberia, então, aos estados e municípios fomentar e trazer para dentro de seu campo institucional essas iniciativas. Uma das necessidades que se coloca nesse quadro é encontrar quem articule,

organize e crie propostas que favoreçam o desenrolar desse potencial vivo, no caso, da juventude. A política de formação cultural das Fábricas de Cultura, nesse sentido, traz a marca de atuação de governos pesedebistas que, ao contrário de uma gestão petista, como a do Ministério da Cultura (MinC), injeta dinheiro direto em inúmeros coletivos culturais espalhados pelas cidades e estados. Aqui a relação ainda é intermediada pela implementação de equipamentos culturais públicos nas periferias da cidade, geridos por OS e funcionando como “cursos” de formação cultural, com educadores, matrículas e aulas. Por isso, no Programa Fábricas de Cultura, o corpo de artistas-educadores, que são responsáveis pelos “ateliês de criação” e “trilhas de produção” (oficinas em diversas linguagens artísticas de diferentes níveis, idades e de duração semestral), e pelo “projeto espetáculo” (produção e montagem de uma peça teatral durante o ano), constitui o coração da política pública. São eles que desenvolvem, junto aos aprendizes (como as crianças e jovens matriculados nos cursos são chamados), as principais atividades oferecidas nas Fábricas, que garantem a participação, o engajamento e a fidelização do público. Dos aprendizes, espera-se não somente que frequentem os ateliês, mas que tragam para o espaço suas referências, histórias de vida, gostos, interesses etc. Por isso, o projeto artístico-pedagógico não está definido a priori com conteúdos que devam ser ensinados, mas pautado pela criação de processos artísticos instaurados a partir da bagagem de vida dos aprendizes. Enquanto de um lado da relação o foco está no potencial criativo e articulador dos jovens que interessa trazer para o programa, do outro, a seleção do corpo de arte-educadores para trabalhar nas Fábricas de Cultura também está voltada para os processos artísticos que esses profissionais desenvolvem, sua relação com a arte enquanto parte da vida, e não exatamente a formação técnica numa linguagem específica. Para boa parte desses funcionários, trabalhar na Fábrica de Cultura é desenvolver um processo artístico-cultural de fato, que se opõe à arte como produto, mero

entretenimento. O se pode entrever a partir do depoimento de uma arte-educadora do Programa em seu perfil nas redes sociais:

*[...] pra mim, ser educadora é mais do que profissão é uma forma de existir. Há um ano e meio tenho trocado experiências, saberes e sonhos com essa molecada. Vim pra fábrica de cultura da brasilândia porque acreditava na emancipação e no teatro enquanto disparador crítico de subjetividade.*

Nas Fábricas de Cultura, muitas vezes, a gestão encontra dificuldades para administrar esse corpo de funcionário, uma vez que precisa estabelecer os procedimentos contratuais para que o trabalho seja cumprido, como horários, metas, avaliações de desempenho etc. Como processos tão experimentais, autônomos, criativos, podem ser formatados nos moldes da produção de mercadorias tangíveis? O campo do que se está produzindo aqui é expandido, ou seja, produzem-se relações e ao mesmo tempo a própria atividade artística se configura nesse processo coletivo-iterativo-formativo. O fato é que são as próprias relações processadas – a formação do público, sua fidelização e mais, seu engajamento e participação nos processos artístico-culturais e, potencialmente, no seu desenvolvimento humano e até mesmo local – o próprio produto desse trabalho, a mercadoria que ele produz. Porém, o estímulo ao desenvolvimento das atividades e habilidades artísticas dos trabalhadores – capacidade fundamental para realizar esse processo – confunde-se com a realização de seu próprio trabalho artístico, ou seja, da sua identidade, das suas formas de expressão, numa palavra, de sua própria vida. Daí a tensão e possibilidade de moldar esses processos conforme seus próprios desejos e a dificuldade de lidar com os procedimentos da própria empresa onde está trabalhando. As relações estabelecidas entre arte-educadores e aprendizes não podem ser totalmente prescritas. Exatamente porque criam relações de empatia, laços afetivos, a gestão não pode ter o controle pleno sobre tudo o que acontece dentro dos ateliês. Assim, nada impede que as mesmas atividades que foram estruturadas para

amoldar mentalidades disciplinadas e empreendedoras propiciem relações críticas e questionadoras que transbordam o monitoramento do Programa.

O que estamos chamando aqui de produção cultural-social entre artistas-educadores e jovens das periferias estaria germinando ou despertando processos transformadores e/ou libertadores através da arte? Significaria dizer que essa produção intangível não poderia ser subsumida totalmente aos processos de produção capitalista?

O fato é que a produção cultural-social de que estamos falando está inserida dentro de uma engenharia social muito bem estruturada, que envolve agentes que garantem as relações capitalistas num plano global, operado via políticas públicas, nas quais o que aparece como serviço público e gratuito de acesso, fruição e criação artístico-cultural oferecido para a juventude pobre de bairros periféricos, na verdade, de acordo com nossa hipótese, está submetida a essa construção política hegemônica que, por meio do trabalho cultural, molda a capacidade do público se autoempreender, ao passo que o próprio público também se autoproduz nesse processo, passando a gerir a própria vida tal como uma empresa. Dessa maneira, essa produção não estaria transbordando de forma alguma os domínios do capital, ao contrário, recolocaria num patamar sempre mais amplo as relações de produção e reprodução especificamente capitalistas. O trabalho intangível, que age produzindo relações, aqui funcionaria apenas como laboratório ou tubo de ensaio mais propício a forjar uma força de trabalho para ser consumida, ou apenas disponível para o processo de valorização do capital.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. *Lei n.º 9.637*, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Brasília, DF, 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9637.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9637.htm)>. Acesso em: 27 out. 2013.

COSTIN, Claudia. Política cultural e desenvolvimento. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 23 abr. 2004. Tendências & Debates. Disponível em: <[www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniao/fz2304200409.html](http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniao/fz2304200409.html)>. Acesso em: 2016.

INSTITUTO DE APOIO À CULTURA À LÍNGUA E A LITERATURA (POIESIS). *Plano de Trabalho da Poiesis: Contrato de Gestão nº07/2011*. Unidade de Formação Cultural. São Paulo, 2014.

LAVAL, Christian; DARDOT, Pierre. *La nueva razón del mundo: ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Editorial Gedisa, 2013.

MARANHÃO, T. A. *Governança mundial e pobreza: do Consenso de Washington ao consenso das oportunidades*. 2009. 148 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

PITOMBO, Mariella. Uma agenda cultural para o desenvolvimento humano: o papel das agências multilaterais na formulação das políticas culturais. *Siete cátedras para la integración*, Bogotá, 2005.

RIZEK, C. Práticas culturais e ações sociais: novas formas de gestão da pobreza In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPUR, 14., 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: 2011.

UNESCO. *Políticas culturais para o desenvolvimento: uma base de dados para a cultura*. Brasília, 2003.