Vinícius Henrique Campos Senra

CIRCUITO EM REDE: ESTUDO DE CASO DO CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE SOB A PERSPECTIVA DE UMA GOVERNANÇA EM REDE

Belo Horizonte

2013

Vinícius Henrique Campos Senra

CIRCUITO EM REDE: ESTUDO DE CASO DO CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE SOB A PERSPECTIVA DE UMA GOVERNANÇA EM REDE

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

Belo Horizonte

2013

Senra, Vinícius Henrique Campos
S478c Circuito em rede: estudo de caso do Circuito Cultural Praça da Liberdade sob a perspectiva de uma governança em rede / Vinícius Henrique Campos Senra – Belo Horizonte, 2013.
144 p. : il.

Monografia (Curso de Graduação em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro.

Orientador: Kamila Pagel de Oliveira
Referência: f. : 129-133

1. Administração Pública - Minas Gerais. 2. Relações Interorganizacionais. 3. Governança em Rede. 4. Circuito Cultural Praça da Liberdade - Belo Horizonte. I. Oliveira, Kamila Pagel de. II. Título.

CDU: 008:35 (815.1)

Vinícius Henrique Campos Senra

Circuito em rede: estudo de caso do Circuito Cultural Praça da Liberdade sob a perspectiva de uma governança em rede

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Aprovado na Banca Examinadora

_____

Kamila Pagel de Oliveira (Orientadora) – Fundação João Pinheiro

_____

Avaliador 1 – Fundação João Pinheiro

_____

Avaliador 2 – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, _____ de novembro de 2013

AGRADECIMENTOS

Aproveito este espaço para agradecer a todos aqueles que contribuíram de alguma forma para a conclusão desta monografia e àqueles que tiveram a compreensão quanto ao momento tão trabalhoso que aqui finalmente se encerra.

Gostaria de agradecer primeiramente, assim, à Kamila Pagel, cuja orientação e sugestões foram fundamentais para a execução deste trabalho.

À equipe do Circuito Cultural Praça da Liberdade, Cris Oliveira – tutora do Estágio Supervisionado –, Lu Cajado, Cris Vono e Dani, pelos aprendizados diários. À Danuza, pela ajuda com os documentos internos do Circutio. E à equipe do ICSM pela disponibilidade e ajuda, fornecendo os materiais referentes às ações e estratégias desenvolvidas.

Aos gestores dos equipamentos culturais, que disponibilizaram um tempo para responder ao questionário.

Aos professores da FJP, por terem me proporcionado conhecimentos teóricos na área de Administração Pública.

Ao intercâmbio realizado pela FJP, que me permitiu realizar este trabalho com mais tranquilidade, força e maturidade.

Ao Colégio Santo Antônio, por toda a base que me fez chegar até aqui.

À minha família, especialmente meus pais, por, mesmo com algumas dificuldades, terem sempre priorizado os meus estudos, me ensinando o valor do esforço e dedicação.

E a todos os amigos (da FJP, da OVA, do Intercâmbio, e à AIESEC) por terem sido compreensivos durante todo esse tempo que deixei de compartilhar com vocês para me dedicar à monografia.

RESUMO

Inaugurado em 2010, o Circuito Cultural Praça da Liberdade é um Projeto Estratégico, implantado pelo Governo de Minas Gerais em parceria com a iniciativa privada, que se constitui por um conjunto amplo e diversificado de centros culturais concentrados em uma área de enorme valor simbólico, histórico e arquitetônico de Belo Horizonte: a Praça da Liberdade. O Circuito tem a missão de promover o acesso democrático à cultura, à arte e à ciência, por meio de ações colaborativas e integradas das suas instituições e de seus espaços, que contribuam para o fortalecimento da cidadania, a promoção da educação e o desenvolvimento do turismo. Formado por uma complexa rede de atores, um de seus principais desafios atuais é o gerenciamento dos equipamentos heterogêneos – privados e públicos – que o compõem, tornando coerente e necessária a adoção de estratégias em uma perspectiva de **Governança em Rede**, de modo a conferir o caráter integrado que se pretende.

Nesse contexto, o trabalho teve o objetivo geral de analisar as ações, estratégias e instrumentos que o Circuito adota para realizar o gerenciamento dos equipamentos culturais que o compõem, em uma perspectiva de Governança em Rede. Por meio de pesquisa documental, foram identificados como instrumentos utilizados: Planejamento Estratégico; Comitê Gestor; Comitês do Educativo, Programação Cultural e Comunicação; Regimento Interno; Convenção de Planejamento e Alinhamento Estratégico; Política Cultural e Educativa do Circuito; Ações de Comunicação e Marketing; Sinalização Externa; e Cadeia de Compras. A aplicação de um questionário com os gestores dos equipamentos, juntamente com observação participante e análise documental das estratégias permitiram a conclusão de que a gestão do Circuito já realiza ações para a articulação entre os seus espaços, mas que ainda se faz necessária a adoção de mais estratégias em uma perspectiva de Governança em Rede, de modo a se consolidar a unidade do Circuito Cultural Praça da Liberdade.

Palavras-Chave: Relações Interorganizacionais. Governança em Rede. Estratégias de Integração. Administração Pública – Minas Gerais. Circuito Cultural Praça da Liberdade.

ABSTRACT

Opened in 2010, the *Circuito Cultural Praça da Liberdade* is a Strategic Project, implemented by the Government of Minas Gerais in partnership with the private sector, which consists of a wide and diversified range of cultural centers concentrated in an area of great symbolic historical and architectural value of Belo Horizonte: the *Praça da Liberdade*. The Circuit has the mission of promoting democratic access to culture, art and science through collaborative and integrated actions its institutions and its spaces, which contribute to the strengthening of citizenship, the promotion of education and development of tourism. Formed by a complex network of actors, one of its major current challenges is the management of its heterogeneous equipment – private and public –, making consistent and necessary to adopt strategies from the perspective of **Governance Network**, in order to confer the character integrated that is intended.

In this context, the general objective of the study was to analyze the actions, strategies and tools the Circuit takes to make the management of its cultural equipment in the perspective of Governance Network. Through desk research, it have been identified as used instruments: Strategic Planning; Steering Committee; Educational, Cultural Programming and Communication Committees; Internal Rules; the Convention of Planning and Strategic Alignment; Cultural and Educational Policy; Shares of Communication and Marketing; External Signaling; Supply Chain. The application of a questionnaire with the equipment managers along with a participant observation and a documental analysis allowed the conclusion that the management of the Circuit has already taken actions to articulate its equipment, but it is still necessary to adopt more strategies in a perspective of Governance Network, in order to consolidate the unity of the *Circuito Cultural Praça da Liberdade.*

Keywords: Interorganizational Relations. Governance Network. Integration Strategies. Public Administration – Minas Gerais. *Circuito Cultural Praça da Liberdade.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8

2 METODOLOGIA 12

3 REFERENCIAL TEÓRICO 15
3.1 O conceito de Governança 15
3.2 A nova abordagem da governança 24
3.3 Estratégias e Instrumentos de Governança em Rede 30
3.4 Relações Interorganizacionais no context da Reforma Administrativa 36
3.5 A Reforma Administrativa no contexto de Minas Gerais e o Estado em Rede 43
3.6 O Circuito Cultural Praça da Liberdade como um Projeto Estratégico do Governo 46

4 ANTECEDENTES DO CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE 51
4.1 Histórico de Belo Horizonte e da Praça da Liberdade 51
4.2 Espaço Cultural da Liberdade: uma ideia inovadora 55
4.3 De Espaço Cultural da Liberdade a Circuito Cultural Praça da Liberdade 58

5 ESTUDO DE CASO: O CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE 65

5.1 Equipamentos Culturais que compõem o Circuito Cultural Praça da Liberdade 70
Arquivo Público Mineiro 70
5.1.1 Biblioteca Pública Estadual Luiz de Bessa 71
5.1.2 Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB) 72
5.1.3 Centro de Arte Popular – Cemig (CAP) 73
5.1.4 Espaço do Conhecimento UFMG 74
5.1.5 Memorial Minas Gerais - Vale 75
5.1.6 Museu das Minas e do Metal 76
5.1.7 Museu Mineiro 77
5.1.8 Palácio da Liberdade 77

5.2 Equipamentos Culturais a serem implantados no Circuito Cultural Praça da Liberdade 78
5.2.1 Casa FIAT de Cultura 78
5.2.2 Centro de Ensaios Abertos (CENA) 79
5.2.3 Centro de Informação ao Visitante (CIV) 80
5.2.4 Horizonte SEBRAE – Centro de Referência da Economia Criativa 81
5.2.5 Escola de Moda e Design da UEMG 82
5.2.6 Inhotim Escola 82
5.2.7 Museu Clube da Esquina – Centro de Referência da Música de Minas 83

5.3 Instrumentos e estratégias de Governança em Rede adotados 84
5.3.1 Planejamento Estratégico 84
5.3.2 Comitê Gestor 88
5.3.3 Regimento Interno 89
5.3.4 Convenções de Planejamento e Alinhamento Estratégico 92
5.3.5 Política de Ocupação Cultural e Educativa do Circuito 92
5.3.6 Ações do Educativo 95
5.3.7 Ações de Programação Cultural 97
5.3.8 Ações de Comunicação 100
5.3.9 Sinalização Externa e outras intervenções 102
5.3.10 Cadeia de Compras do Circuito Cultural 104

6 ANÁLISE DA GOVERNANÇA EM REDE DO CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE 105

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 126

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 129

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DO CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE 134

ANEXOS..... 138

ANEXO 1 – Quadro de Indicadores e Metas do Termo de Parceria do Circuito Cultural Praça da Liberdade (2012) 138
ANEXO 2 – Quadro de Produtos do Termo de Parceria do Circuito Cultural Praça da Liberdade (2012) 139
ANEXO 3 – Quadro de Indicadores e Metas do Termo Aditivo ao Termo de Parceria do Circuito Cultural Praça da Liberdade (2013) 140
ANEXO 4 – Quadro de Produtos do Termo Aditivo ao Termo de Parceria do Circuito Cultural Praça da Liberdade (2013) 142

1) INTRODUÇÃO

As relações interorganizacionais na esfera pública se configuravam, tradicionalmente, por relações verticais entre níveis de governo. Nas últimas décadas, entretanto, um conjunto de mudanças gerou novas demandas para a gestão intergovernamental, que não podiam mais ser respondidas apenas pelo paradigma vigente de comando e controle sobre estruturas formais (RHODES, 1996). O conjunto de mudanças exigidas da Administração Pública ficou conhecido globalmente como *New Public Management (NGP),* que se expressou em Minas Gerais através do chamado Choque de Gestão, com um modelo de busca por uma gestão estratégica orientada para resultados (MINAS GERAIS, 2011).

A partir desse contexto de mudança, para enfrentar a maior complexidade das demandas e dos programas públicos, e de modo que as interações sejam capazes de suprir lacunas na capacidade gestora interna, os governos buscaram parcerias com empresas privadas ou organizações sem fins lucrativos (O'TOOLE, 2010). O foco da gestão desviou-se, assim, para as relações horizontais e transversais, desenvolvendo redes interorganizacionais, que contemplam atores governamentais e não-governamentais. Como resultado dessas mudanças, o governo busca ser mais flexível, mas se encontra no topo de relações público-privadas complexas, cujas dimensões são pouco claras, e cujo sistema tem pouco controle real, exigindo-se, pois, estratégias específicas de gestão (RHODES, 1996).

Desse modo, surge uma nova abordagem de governança, aqui denominada "Governança em Rede", baseada em acordos fundamentados em compromissos, na interdependência mútua de recursos e no compartilhamento de poder sem centro de autoridade (SMITH, 2010), com ênfase em interações contínuas, cooperação, colaboração e capacitação, bem como negociação e persuasão, participação, livre e ilimitado fluxo de informações, gestão de conflitos, mediação e facilitação (BINGHAM, 2005).

Em Minas Gerais, a "Governança em Rede" é prevista no Terceiro Ciclo da Reforma Administrativa (2011-2014), a partir de um arranjo institucional denominado Estado em Rede, no qual o governo atuaria em parceria com outras esferas da sociedade, incluindo organizações não governamentais e a sociedade civil (MINAS GERAIS, 2012). E nesse contexto, destaca-se o Projeto Estratégico Circuito Cultural Praça da Liberdade (Circuito), implantado por meio da Secretaria de Estado da Cultura (SEC).

Inaugurado em 2010, o Circuito é composto por uma série de equipamentos culturais, com opções interativas e abertas ao público, em uma área de valor simbólico, histórico e

arquitetônico de Belo Horizonte: a Praça da Liberdade. O Projeto de um circuito cultural se iniciou como uma proposta de reocupação dos prédios históricos do entorno da Praça da Liberdade, que abrigavam as Secretarias de Estado anteriormente à transferência destas para a Cidade Administrativa, por meio da implantação de diversos centros culturais, que oferecessem à população novos espaços de conhecimento, arte, cultura, ciência e entretenimento. O Circuito se propõe a ser o maior complexo cultural do país fruto de parceria público-privada (CONHEÇA..., 2013).

O Projeto pressupõe a parceria do Estado com a iniciativa privada, na medida em que os imóveis são cedidos a empresas financiadoras, que devem implantar e manter os respectivos centros culturais. Além disso, dada a sua complexidade, para que o projeto conseguisse ser implementado, faziam-se necessários o apoio e o envolvimento dos mais diversos atores, o que representa, por sua vez, a existência de diferentes interesses, valores, preferências e posições, bem como possíveis conflitos (OLIVEIRA, 2008).

Originou-se, dessa forma, uma complexa rede de atores e relacionamentos. E, atualmente, com nove equipamentos já em funcionamento e outros a serem inaugurados nos próximos anos, um dos principais desafios do Circuito é o de como gerenciar os equipamentos que o compõem, uma vez que se trata de um conjunto de espaços culturais bastante heterogêneos, desde o fato de haver equipamentos públicos e privados, até as respectivas propostas de intervenção cultural e a funcionalidade de cada um.

Prevalecem, a partir disso, ações particulares de cada espaço, o que dificulta, inclusive, a consolidação do Projeto e o fortalecimento da identidade do Circuito como um todo. Acredita-se também, que os gestores dos espaços têm dificuldade de entender que fazem parte de um Projeto Estratégico do governo, quais as implicações disso e qual o papel de cada um nesse contexto, apresentando certa resistência diante de intervenções por parte do núcleo central.

Nos anos iniciais do projeto, o foco principal esteve na negociação e celebração de convênios com as entidades públicas e privadas responsáveis pelos espaços, bem como na viabilização da restauração dos edifícios junto aos órgãos responsáveis, de modo que hoje, embora ainda existam obras em andamento, o foco passa a ser a gestão do Circuito, com vistas a conferir a ele um caráter integrado (TERMODE PARCERIA, 2012).

Não desconsiderando as importantes particularidades de cada espaço, torna-se necessária, pois, a utilização de estratégias relacionadas a uma “Governança em Rede”, que permita uma maior integração dos equipamentos que compõem o Circuito, até mesmo para que este possa ser reconhecido como tal. E dado o Terceiro Ciclo do Choque de Gestão, denominado Gestão para a

Cidadania, que prevê o Estado em Rede, com a ideia de se aplicar medidas transversais na Administração Pública (RODRIGUES, 2012), tal abordagem de governança se torna ainda mais coerente no Projeto Estratégico Circuito Cultural Praça da Liberdade.

Com base nessa justificativa, constitui-se como tema deste trabalho, uma análise da gestão do Circuito Cultural Praça da Liberdade como um todo, sob o enfoque da Governança em Rede. E considerando a complexa rede de atores que integra o Circuito, o tema será delimitado pelo foco na relação entre o núcleo central do Circuito – aqui denominado Núcleo Articulador – e os equipamentos culturais que o compõem.

A pergunta de pesquisa que norteia este trabalho é: "Em que medida o Circuito Cultural Praça da Liberdade adota estratégias para o gerenciamento de seus equipamentos culturais, de acordo com uma perspectiva de Governança em Rede?" E a hipótese básica é de que o Circuito Cultural Praça da Liberdade já vem empregando estratégias para realizar o gerenciamento de seus equipamentos culturais, sob uma perspectiva de Governança em Rede, mas que ainda existe a necessidade de se adotar outras estratégias, ou aperfeiçoar as já existentes, que consolidem a unidade do Projeto, e de modo que os diferentes equipamentos que o compõem respondam de maneira mais integrada, como parte de um todo.

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa será: analisar as ações, estratégias e instrumentos que o Circuito Cultural Praça da Liberdade adota para realizar o gerenciamento dos equipamentos culturais heterogêneos que o compõem, em uma perspectiva de Governança em Rede. E podem ser destacados como objetivos específicos:

a) Resgatar e registrar o histórico do Circuito Cultural Praça da Liberdade que deu origem à configuração atual;
b) Identificar as ações, estratégias e instrumentos de integração que vem sendo utilizados pelo Circuito Cultural Praça da Liberdade para a integração dos seus equipamentos culturais e consolidação de sua unidade;
c) Analisar a percepção geral dos gestores dos equipamentos culturais em relação às estratégias de integração e unidade adotadas pelo Circuito Cultural Praça da Liberdade, e ao papel que desempenham no Projeto como um todo;
d) Analisar, a partir da observação das estratégias adotadas e da percepção dos gestores, se há a necessidade de adoção de outras estratégias de gestão no Circuito Cultural Praça da Liberdade, sob uma perspectiva de Governança em Rede.

Este trabalho foi dividido em sete capítulos. O primeiro capítulo corresponde justamente a esta introdução, que expõe o objetivo geral, os objetivos específicos, a pergunta de pesquisa, hipótese, justificativa, e um indicativo do conteúdo do trabalho. O segundo capítulo, por sua vez, detalha todo o tratamento metodológico utilizado para o desenvolvimento dessa monografia, que se trata de um estudo de caso, com investigação documental, observação participante e aplicação de questionários aos gestores dos equipamentos culturais.

A revisão bibliográfica é apresentada no terceiro capítulo, na qual são tratados, com base em referenciais teóricos: o conceito de governança; a nova abordagem da governança; as relações interorganizacionais no contexto da Reforma Administrativa; estratégias e instrumentos voltados para as relações interorganizacionais; a Reforma Administrativa em Minas Gerais, com foco no Estado em Rede; e o Circuito como um Projeto Estratégico de Governo.

No capítulo quatro, será documentado e registrado o histórico do Circuito desde a proposta precursora de Francelino Pereira até a sua inauguração em 2010, apresentando também fatos relacionados à história de Belo Horizonte e da Praça da Liberdade.

O capítulo cinco apresenta o estudo de caso do Circuito Cultural Praça da Liberdade em si, tratando da sua estrutura de funcionamento atual, da descrição de todos os equipamentos culturais que o compõem – tanto os espaços já inaugurados quanto os que ainda serão implantados –, e das estratégias e instrumentos de integração adotados. Já o sexto capítulo apresenta a análise das estratégias e instrumentos que vem sendo adotados pelo Circuito, sob uma perspectiva de Governança em Rede, bem como das respostas dos gestores dos equipamentos culturais ao questionário, direcionando, pois, para as conclusões da pesquisa.

Por fim, o sétimo capítulo se refere às considerações finais de todo o trabalho, incluindo as conclusões obtidas a partir da análise realizada com base na coleta de dados.

2) METODOLOGIA

Para analisar as estratégias que o Circuito Cultural Praça da Liberdade adota para o gerenciamento de seus equipamentos culturais, em uma perspectiva de Governança em Rede, foi realizada uma pesquisa exploratória, que considera os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado, com a finalidade de proporcionar maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais explícito (GIL, 2010). De acordo com Vergara (2011), a investigação exploratória é normalmente realizada para situações na qual há pouco conhecimento acumulado e/ou sistematizado.

De forma mais específica, essa pesquisa exploratória configura-se como um estudo de caso, sendo o Projeto Estratégico Circuito Cultural Praça da Liberdade o caso em questão. "O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento" (GIL, 2010, p.37). É considerado como o "delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos" (Yin, 2005 *apud* GIL, 2010, p.37).

Para esse estudo de caso, fez-se necessária, antes de qualquer coisa, uma revisão bibliográfica sobre governança, relações interorganizacionais, estratégias de gestão (em rede), reforma administrativa e afins, que forneceu um embasamento para a análise. Pesquisa bibliográfica se refere ao estudo sistematizado desenvolvido com base em todo e qualquer material relativo ao tema já publicado e acessível ao público em geral (VERGARA, 2011). Com base nisso os principais autores utilizados para esse referencial teórico foram: Bingham (2005), Denhardt (2000), Dunleavy *et al*. (2006), Klijn (2007), O'Toole (2010), Paula (2005), Radin (2010), Rhodes (1996), Slomski *et al*. (2008), Smith (2010), e Stoker (1998).

A coleta de dados nos estudos de caso, por sua vez, pode ser realizada de diversas formas, como por análise de documentos, observação e entrevistas; e a análise ocorre simultaneamente a essa coleta de dados (GIL, 2010).

A investigação documental se refere à pesquisa realizada com base em todos os tipos de documentos, escritos ou não, normalmente internos à organizações, e elaborados com finalidades diversas, constituindo o que se denomina de fontes primárias (MARCONI; LAKATOS, 2003). Podem ser documentos administrativos e institucionais, mantidos em arquivos das organizações; material elaborado para divulgação; documentos jurídicos; documentos iconográficos; registros estatísticos; entre outros (GIL, 2010).

Uma vez que pouco se encontra sobre o Circuito em referenciais externos, para o estudo de caso, foram utilizados, em larga escala, documentos internos ao Projeto. A pesquisa documental foi muito importante para resgatar e registrar a história do Circuito, um dos objetivos específicos deste trabalho, o que confere também um caráter descritivo a esse trabalho; são descritos a construção histórica do Circuito, os equipamentos que o compõem, a sua estrutura de funcionamento e gestão, e as estratégias utilizadas.

Para tratar do histórico do Circuito, foram utilizados, por exemplo, o Relatório da Pesquisa Vox Populi de 2004, o Plano Geral do Circuito Cultural Praça da Liberdade (2005), o pronunciamento do governador Aécio Neves para a solenidade de lançamento do Projeto em 2005, o histórico do Planejamento Estratégico do Circuito Cultural (2011-2012), além de informações presentes em outros documentos e apresentações institucionais. Com relação aos descritivos dos espaços que compõem o Circuito ou que ainda serão implantados, podemos destacar os Memoriais Descritivos contidos nos projetos ou planos de projetos dos respectivos equipamentos, bem como informações de suas páginas institucionais da Internet e do portal oficial do Circuito.[1] E para tratar da gestão atual do Circuito e das estratégias utilizadas, documentos como o Planejamento Estratégico (2012), o Regimento Interno, o Termo de Parceria (2012), a Política Cultural e Educativa do Circuito (2013), o Edital de Ocupação Artística "Circuito Aberto" (2013), o Relatório Final do Encontro de Gestores (2013), entre outros documentos e apresentações institucionais foram utilizados como base.

Além disso, para a execução deste trabalho, também foi realizada uma pesquisa de campo, "investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo" (VERGARA, 2011, p.43), dado que o Circuito o local onde se foi realizado o Estágio Supervisionado. O período de um ano de estágio possibilitou uma observação assistemática, não estruturada ou espontânea, que "consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntar diretas"(MARCONI; LAKATOS, 2003, p.192).

A observação realizada também pode ser considerada observação participante, uma vez que houve a participação real na vida da organização, com o pesquisador assumindo, até certo ponto, o papel de membro do grupo (GIL, 2010). A observação participante é uma "tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de modo a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles" (MANN, 1970:96 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2003,p.201). Esta observação ocorreu

[1] www.circuitoculturalliberdade.com.br

no dia-a-dia da organização, além da participação nas reuniões de Comitê Gestor, nas discussões para consolidação do Regimento Interno, entre outras situações.

A coleta de dados para o estudo de caso do Circuito também contou com a aplicação de um questionário aos gestores dos equipamentos culturais participantes do Comitê Gestor, que teve a finalidade de verificar qual é a percepção geral desses gestores em relação às estratégias de integração do Circuito como um todo – adotadas e/ou em potencial – e ao papel que desempenham nesse contexto. Os questionários foram utilizados como forma de complementar a descrição e análise pretendidas, e se optou por este método pela maior praticidade e liberdade para respostas que os questionários permitem.

O questionário apresenta perguntas abertas e perguntas de múltipla escolha. Conforme afirmado por (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.207), a "combinação de respostas de múltipla escolha com as respostas abertas possibilita mais informações sobre o assunto, sem prejudicar a tabulação". O questionário aplicado aos gestores se encontra no Apêndice A. O questionário foi encaminhado para doze gestores ou representantes dos equipamentos culturais que compõem o Circuito e participam do Comitê Gestor, dos quais foram obtidas nove respostas. Das nove respostas, quatro são gestores de equipamentos públicos, e cinco de equipamentos privados do Circuito; cinco foram respondidos por espaços já implantados e três por representantes de espaços ainda não inaugurados, mas que já participam das reuniões de Comitê Gestor.

Com o tratamento metodológico descrito acima, espera-se, portanto, alcançar o objetivo deste trabalho, de analisar as estratégias que o Circuito Cultural Praça da Liberdade adota para o gerenciamento de seus equipamentos culturais, em uma perspectiva de Governança em Rede.

3) REFERENCIAL TEÓRICO

3.1) O conceito de Governança

O termo "governança" é tradicionalmente usado como sinônimo de governo. Esta definição, no entanto, passou por um redirecionamento em sua utilização ao longo do tempo (STOKER, 1998). A partir dos sentidos da palavra “governo”, definidos por Sammy Finer (1970) – como atividade ou processo de governar, condição de normas ordenadas, relativo àquelas pessoas com o dever de governar ou governadores, e a forma, método ou sistema pelo qual uma determinada sociedade é governada –, Rhodes (1996, p. 652-653,tradução nossa) estabelece o conceito de “governança” como "uma mudança no sentido do governo, referindo-se a um novo processo de governar, ou uma condição alterada da regra ordenada, ou o novo método pelo qual a sociedade é governada”.

A governança pública, por sua vez, indicaria a existência de estruturas, mecanismos e regulamentações para o exercício da administração pública, uma nova prática em que o processo é mais importante que os resultados em si (meios sobre fins), uma nova forma ou estrutura com maior enfoque na atuação via redes de organizações ou atores sociais, sendo estes, mais autônomos, independentes e regulados, e a definição de objetivos conjuntos e de guias de ação (STREIT; KLERING, 2005 *apud* SLOMSKI *et al*., 2008).

O “governo” existe na medida em que há indivíduos com autoridade legalmente e formalmente derivada, e com poder de policiamento para executar e implementar as atividades. Já a “governança” se refere à criação, execução e implementação das atividades norteadas pelos interesses comuns dos cidadãos e das organizações, podendo, ou não, haver autoridade formal e poder de policiamento (ROSENAU, 1992 *apud* BINGHAM, 2005). “A governança visa dividir o poder na tomada de decisões, estimular a autonomia e independência dos cidadãos, e proporcionar um processo para o desenvolvimento do bem comum por meio do engajamento cívico” (JUN, 2002 *apud* BINGHAM, 2005, p.548, tradução nossa).

Ainda sobre a diferenciação entre “governo” e “governança”, esta não se relaciona simplesmente aos representantes eleitos, ou a geração, por parte deles, de valores, políticas, e ferramentas de escolhas que as agências implementam, mas também e, principalmente, se refere aos processos que os gestores públicos, cidadãos e demais atores envolvidos utilizam para determinar qual é a forma de implementação e aplicação que a política terá (BINGHAM, 2005).

A “governança” também precisa ser diferenciada de “governabilidade”, que se refere ao exercício de poder e de legitimidade do Estado e do governo. A governabilidade, ou capacidade política de governar, seria resultado da relação entre essa legitimidade do Estado/governo e a sociedade.Já a “governança” pode ser entendida como a forma com que os recursos econômicos e sociais são gerenciados, com vistas a promover o desenvolvimento; seria a capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, que um governo tem para formular e implementar suas políticas(MATIAS-PEREIRA, 2012).

> A principal diferença entre governabilidade e governança está na forma como a legitimidade das ações dos governos é entendida. No conceito de governabilidade, a legitimidade vem da capacidade do governo de representar os interesses de suas próprias instituições; por sua vez, no conceito de governança, parcela de sua legitimidade vem do processo do entendimento de que grupos específicos da população, quando participam da elaboração e implantação de uma política pública, têm maior possibilidade de obter sucesso nos seus objetivos (MATIAS-PEREIRA, 2012, p.76).

Avaliações da literatura geral concluem que o termo governança é utilizado em uma variedade de formas e tem uma variedade de significados (STOKER, 1997). Desenvolvendo o conceito de governança, Rhodes (1996) o relaciona à auto-organização, e a redes interorganizacionais, redes estas que complementam mercado e hierarquia como estruturas de governo para alocar recursos e exercer controle e coordenação. O autor defende, na verdade, que há pelo menos seis usos distintos para o conceito de governança:

a) Como governança corporativa;
b) Como “boa governança";
c) Como sistema sócio-cibernético;
d) Como Estado Mínimo;
e) Como Nova Gestão Pública (NGP);
f) Como redes autoorganizadas.

O conceito de **governança corporativa** vem da iniciativa privada, como um sistema de decisões e relações que se estabelecem em uma sociedade entre administradores, acionistas, membros do conselho de administração, auditores e outros *stakeholders*, e mecanismos específicos de gestão para a determinação e monitoramento da direção estratégica das corporações, com vistas a assegurar e melhorar o valor e o bom desempenho da empresa. Entre

suas funções e ações estão: a redução de riscos internos e externos, o gerenciamento de interesses, a redução da volatilidade dos resultados, a conquista da credibilidade dos investidores e da sociedade em geral, a redução da assimetria informacional, o tratamento equitativo de todos os investidores, a redução de custos e de conflitos de agência, o aumento dos poderes do conselho de administração, entre outros (SLOMSKI *et al.*, 2008).

A governança corporativa se refere ao sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas de forma geral. O seu papel não diz respeito apenas ao modo como os processos em uma empresa funcionam, mas também, e de uma forma mais ampla, se relaciona com a capacidade geral de gerenciamento e gestão. Devem ser considerados, por exemplo, a supervisão e o controle das ações executivas, de modo a satisfazer as expectativas quanto à *accountability*, e a regulação de interesses e objetivos (RHODES, 1996).

Adaptando o conceito de governança corporativa para a gestão pública, a governança seria a maneira pela qual as instituições são governadas e administradas, de modo a proteger o interrelacionamento entre administração, controle, supervisão e responsabilidade em prestar contas, e baseando-se em valores válidos tanto para o setor privado quanto para o setor público: desempenho, eficiência, efetividade, equidade, legitimidade, etc. (SLOMSKI *et al*., 2008).

A governança pública pode ser entendida como:

> O governo visando objetivos coletivos de uma sociedade, com o enfoque na coordenação autônoma, interdependente e responsável de diferentes instituições, redes e atores sociais, utilizando estruturas, mecanismos e regulações justas, coerentes, consistentes e aceitas pela sociedade (STREIT; KLERING, 2005 *apud* SLOMSKI *et al*., 2008, p.174)

São princípios da governança pública: transparência, integridade e responsabilidade em prestar contas. A transparência é exigida na medida em que a população precisa ter confiança nas ações, nos processos de tomada de decisão, e na gestão das atividades públicas; as informações públicas precisam ser publicizadas, de forma precisa e clara, para consulta e comunicação com os atores interessados. A integridade pressupõe a execução de procedimentos perfeitos, baseados na ética, objetividade, normas de propriedade, e probidade na administração dos fundos e recursos públicos. E a responsabilidade em prestar contas é o processo no qual as entidades e os agentes do setor público possuem uma compreensão clara de seus papéis e são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a administração dos fundos públicos e todos os aspectos de desempenho, sendo passíveis a aferições externas (SLOMSKI *et al.*, 2008).

A ideia de **“boa governança”**, por sua vez, parte das definições realizadas pelo Banco Mundial (1992), sendo que a governança é “o exercício do poder político para gerir os assuntos de uma nação”, e a “boa governança” é composta por:

> [...] um serviço público eficiente, um sistema judicial independente e uma estrutura legal para fazer cumprir os contratos; a administração responsável pelos recursos públicos; um auditor público independente, responsável por uma legislação representativa; o respeito pela lei e pelos direitos humanos em todos os níveis de governo; uma estrutura institucional pluralista, e uma imprensa livre (RHODES, 1996, p.656, tradução nossa).

A boa governança pode ser tratada sob as vertentes sistêmica, política e administrativa, e a vertente administrativa, no caso, refere-se a um serviço público eficiente, acessível, confiável e regulado, cuja estrutura burocrática auxilia o planejamento e implementação de políticas apropriadas e gerenciáveis(LEFTWICH, 1994*apud* RHODES, 1996). Praticar boa governança não implica somente acatar regulamentos, mas abrange também a qualidade da atitude e uma escala de valores no mais puro sentido humano, de modo que a boa governança depende do alinhamento entre o pensamento dos agentes diretos e de *stakeholders*(SLOMSKI *et al.*, 2008).

Para tratar da governança como um **sistema sócio-cibernético**, Rhodes (1996) cita Jan Kooiman (1993), que retoma a diferenciação entre o processo de governar e a governança, sendo que o governo compreende as ações voltadas para os objetivos, e a governança, os efeitos totais das interações e intervenções sociais, políticas e administrativas. Nesse sentido, governança seria a estrutura ou padrão que emergiria em um sistema sócio-político, como resultado "comum" dos esforços integrados de todas as intervenções dos atores envolvidos.

O uso de governança **como Estado Mínimo** se refere à defesa pela menor interferência possível do governo. Stoker (1998) aponta que, em algumas ocasiões, a governança é utilizada para tornar os cortes de gastos mais aceitáveis. “É código para menos governo. O surgimento da governança reflete, sem dúvida, um grau de busca por reduções do comprometimento de recursos e dos gastos do governo. Isso envolve um reconhecimento dos limites do governo” (STOKER, 1998, p.18, tradução nossa). Neste contexto, a governança se daria, pois, a partir de uma redução do tamanho do governo, por meio de desconcentração, privatizações e cortes de custos, e a extensão e a forma da intervenção pública seriam marcados pela estrutura de mercados ou quase-mercados na prestação de serviços públicos (RHODES, 1996).

Esse sentido se relaciona de alguma maneira ao quinto uso – **como Nova Gestão Pública (NGP)**– que introduz princípios e mecanismos de gerenciamento do setor privado ao

setor público, de modo a estabelecer um modelo de administração gerencial, com a preocupação por eficiência e resultados, a percepção do ambiente de concorrência, o posicionamento dos cidadãos como clientes/consumidores, entre outros aspectos característicos da administração gerencial. A governança surge na medida em que se observa a transformação do setor público de uma estrutura de "menos governo", no sentido de menor controle (direto), para uma estrutura de "mais governo", com o sentido de maior condução/direcionamento (RHODES, 1996).

Conforme discutido por Paula (2005), um dos limites da NGP é a dificuldade em lidar com a complexidade dos sistemas administrativos e a dimensão sociopolítica da gestão. O modelo preconizado pela NGP contempla apenas aspectos técnicos, desconsiderando as diferenças de interesse entre o público e o privado, a perspectiva política, e valores como justiça social, equidade, representação e participação.

> Apesar do discurso participativo, a nova administração pública não se moveu para a dimensão sociopolítica da gestão, pois partilha do esquematismo gerencialista, que dificulta o tratamento da interação dos aspectos técnicos e políticos.
> Por ser demasiado rígido para capacitar o Estado na expansão dos meios de interlocução, negociação e participação social, esse modelo de gestão não se mostrou apto para concretizar a governança em sua acepção mais aprimorada e lidar com a complexidade da vida política (PAULA, 2005, p.101).

A questão que se coloca, assim, é se a lógica gerencialista favorece ou não o desenvolvimento e a evolução da dimensão sociopolítica da gestão, aprimorando a governança. As características organizacionais e estruturais do modelo da NGP colocaram à prova sua potencialidade de abranger a dimensão sociopolítica da gestão e ampliar a democratização do Estado, mostrando sinais de esgotamento e crise ao final dos anos 1990. Surge neste contexto, uma nova vertente de reforma e gestão, a administração pública societal, de viés mais político, pautada na criação de instrumentos capazes de exercer maior controle social sobre as ações sociais e na tentativa de desmonopolizar o planejamento e a implementação das políticas públicas, centralizadas nas mãos dos tecnoburocratas (PAULA, 2005).

De todo modo, a dimensão sociopolítica da gestão, com foco nas interações entre os diferentes atores e interesses, aparece no último sentido de governança, **como redes autoorganizadas**, que, segundo Rhodes (1996), rebateria quatro "fraquezas" da NGP. As mudanças proporcionadas pela reforma administrativa funcionaram bem para as burocracias verticais, mas acabaram por gerar uma estrutura de redes interorganizacionais muito complexa,

cujas ferramentas características não eram mais suficientes para o gerenciamento das relações intergovernamentais (RHODES, 1996).

O primeiro aspecto considerado por Rhodes (1996) se refere ao foco intraorganizacional do gerencialismo, concentrado no trinômio “eficiência, eficácia e efetividade”, a partir dos quais os recursos e os custos são aspectos centrais. A governança como redes autoorganizadas desloca o foco para o gerenciamento das relações interorganizacionais (e para negociações com propósitos comuns), que, apesar de terem sido potencializadas pelas mudanças da NGP, não receberam o destaque necessário na reforma administrativa.

O segundo aspecto rebatido da NGP se refere ao fato de que o gerencialismo é obcecado por objetivos, sendo que a tomada de decisão consiste basicamente nos mecanismos de monitoramento e regulação, para controlar e verificar se os seus objetivos estão sendo atingidos. No último uso de governança, a ênfase é o gerenciamento e a negociação de interesses e objetivos comuns, com a manutenção das relações em longo prazo (RHODES, 1996).

O terceiro aspecto rebatido por esse sentido de governança é o foco em resultados com uma distribuição clara de autoridade e responsabilidade, uma vez que, em uma rede interorganizacional, nenhum ator específico é responsável pelo resultado; pode não haver acordo quanto ao resultado desejado ou quanto à forma de medi-lo, e o núcleo central também não tem mecanismos para impor suas preferências. Este é o denominado "problema de muitas mãos": muitas pessoas contribuem, mas nenhuma contribuição é possível de ser identificada, e na medida em que uma pessoa não pode ser responsabilizada após o ocorrido, ninguém se responsabiliza ou, até mesmo, se sente estimulado a se comportar de forma responsável de antemão. Desse modo, as redes interorganizacionais podem minar o foco intraorganizacional em objetivos e resultados da NGP (RHODES, 1996).

A última fraqueza apontada seria a contradição existente entre competição e direção, posto que a linguagem dos mercados e da concorrência funcionaria como um obstáculo para o direcionamento das redes. Ao contrário da competição, a reciprocidade e a interdependência devem ser os princípios norteadores das relações intergovernamentais em uma estrutura de rede, e a sua gestão deve ser caracterizada pela política do "ajustamento mútuo" (RHODES, 1996).

A governança seria, assim, um sistema que envolve um complexo conjunto de organizações públicas e privadas, sendo a prestação de serviços realizada a partir da interlocução entre governo, empresas privadas e organizações voluntárias. Esse conjunto complexo de organizações seria autogerenciado e autônomo, apresentando um alto grau de liberdade, mas

também de autorresponsabilidade (RHODES, 1996). Como redes intergovernamentais autoorganizadas, a governança seria delineada por quatro características básicas:

a) Interdependência entre organizações, sejam elas do setor público, privado ou voluntárias;
b) Interações contínuas entre membros da rede, devido à necessidade de trocar recursos e negociar propósitos comuns;
c) Interações do tipo jogos, baseadas na confiança e regulamentadas por regras acordadas pelos participantes da rede; e
d) Grau significativo de autonomia em relação ao Estado, uma vez que, embora o Estado possa orientá-las,as redes são autoorganizadas (RHODES, 1996).

A governança se refere, pois, à linha de base para o desenvolvimento de estilos de governo em que as fronteiras entre e dentro dos setores público e privado tornam-se embaçadas; esse conceito aponta, assim, "para a criação de uma estrutura ou de uma ordem que não pode ser imposta do exterior, mas é o resultado da interação de uma multiplicidade de atores que se governam e influenciam uns aos outros" (KOOIMAN; VAN VLIET, 1993 *apud* STOKER, 1998, p.17, tradução nossa).

> [...] governança refere-se à criação, execução e implementação de atividades apoiadas pelos objetivos comuns de cidadãos e organizações, que podem ou não ter autoridade formal e poder político (ROSENAU *apud* BINGHAM *et al*., 2005, p. 548, tradução nossa).Como uma atividade, a governança busca dividir o poder na tomada de decisão, encorajar a autonomia e independência do cidadão, e fornecer um processo para o desenvolvimento do bem comum por meio do engajamento cívico (JUN *apud* BINGHAM *et al*., 2005, p. 548, tradução nossa).

Stoker (1998) também discute o conceito de governança, a partir de cinco proposições, sendo que cada uma delas se associa a um dilema ou questão crítica. A primeira proposição é de que a governança refere-se a um conjunto complexo de instituições e atores provenientes do próprio governo, mas também para além dele, de modo que a tomada de decisão associada à governança é muito mais complexa do que os códigos normativos abrangem. A estrutura de governo é fragmentada em um labirinto de organizações que torna as perspectivas institucionais limitadas e falhas, e a complexa arquitetura de governança acaba por exigir que os entendimentos formais tradicionais dos sistemas de governo sejam desafiados e repensados (STOKER, 1998).

A complexidade da governança é acentuada com o aumento da participação dos setores privado e voluntário, por meio da terceirização e das parcerias público-privadas, na prestação de serviços e tomadas de decisões estratégicas, responsabilidades que eram, anteriormente, quase exclusivas do governo central, e que passaram a ser compartilhadas. Em meio a essa complexidade, deve-se preocupar com a dimensão que as complexas estruturas que ligam os setores público e privado mascaram a responsabilidade, dificultam o entendimento por parte dos cidadãos, e influenciam as ações dos governos (PETERS, 1993*apud*STOKER, 1998).

Na segunda proposição de Stoker (1998), a governança reconhece a indefinição de limites e responsabilidades para lidar com as questões sociais e econômicas, o que pode levar, por sua vez, à culpa, evasão ou ao fenômeno de "bodes expiatórios". Essa perspectiva de governança não só reconhece o aumento da complexidade dos sistemas de governo, como também chama atenção para uma mudança de responsabilidade, um recuo do Estado e uma preocupação em transferir responsabilidades para os setores privado e voluntário e, mais amplamente, para o cidadão.

A mudança de responsabilidade encontra expressão institucional em uma diluição das fronteiras entre o público e o privado, que, por sua vez, encontra substância no surgimento de uma série de agências voluntárias e/ou do terceiro setor, sem fins lucrativos. A perspectiva de governança exige que essas organizações não-governamentais sejam reconhecidas pela escala e escopo de sua contribuição, para encarar as preocupações coletivas sem depender de recursos formais do governo (STOKER, 1998).

Pela terceira proposição, a governança identifica um dilema no qual a dependência de poder existente nas relações entre as instituições envolvidas na ação coletiva é o agravante do problema das consequências inesperadas para o governo. As organizações comprometidas com a ação coletiva são dependentes de outras organizações; a fim de atingir os objetivos, elas têm de trocar recursos e negociar objetivos comuns; e o resultado da troca não é determinado apenas pelos recursos dos participantes, mas também pelas regras do jogo e do contexto de troca (STOKER, 1998)."Reconhecer a dependência de poder na ação coletiva significa aceitar que as intenções nem sempre correspondem aos resultados" (STOKER, 1998, p.22, tradução nossa).

Parte-se do pressuposto de que a administração é um processo interativo, uma vez que nenhum ator individualmente, público ou privado, tem o conhecimento e a capacidade de recursos para resolver os problemas de forma individualizada e unilateral. E como um processo interativo, a governança envolve várias formas de parceria, como, por exemplo, relações agente-principal, negociações interorganizacionais e coordenações sistêmicas (STOKER, 1998).

A forma de coordenação sistêmica da parceria difere das outras na medida em que envolve “jogos sobre regras” ao invés de “jogos sob regras”. “Jogos sob regras” são caracterizados por consequências imprevistas conforme o jogo se desenrola. A coordenação sistêmica da parceria, por sua vez, resulta de ordens ou estruturas de governança previamente concebidas, intencionalmente escolhidas, e estabelece um nível de compreensão e enraizamento mútuos, de modo que as organizações desenvolvem uma visão compartilhada e uma capacidade de trabalho conjunto que leva ao estabelecimento de uma rede autogovernada (STOKER, 1998).

Isto se relaciona com a quarta proposição de Stoker, de que governança é sobre redes autônomas e autorreguladas de atores, o que se aproxima bastante também do sentido de governança adotado por Rhodes (1996) como redes autoorganizadas. “Redes de governança[...] envolvem não apenas influenciar a política do governo, mas assumir o negócio do governo” (STOKER, 1998, p.23, tradução nossa).

O dilema criado pelo surgimento dessas redes autorreguladas é o de prestação de contas; o surgimento das redes de autogoverno suscita mais dificuldades que responsabilizações. Se a governança requer a mistura em conjunto dos recursos e propósitos das diferentes instituições, um déficit de responsabilização pode ser vivenciado em dois níveis: com os atores constituintes da rede e por aqueles que não fazem parte dela diretamente, os *stakeholders* (STOKER, 1998).

Os membros da rede podem estar insatisfeitos com os arranjos de rede acordados por seus líderes e, ao mesmo tempo, ter dificuldade de expressar sobre ou agir sob a insatisfação, devido à força da interação fornecida pela rede do qual fazem parte. Desse modo, faz-se necessária a adoção de diversos arranjos institucionais para permitir que as pessoas cooperem sobre os recursos finitos e aos quais eles têm livre acesso. Considerando que os atores são racionais e auto-interessados, provavelmente responderão apropriadamente a incentivos e sanções. Sistemas auto-organizados são vistos como mais eficazes do que os sistemas com regulação direta pelo governo, mas, para isso, é essencial aumentar a disponibilidade de informações e reduzir os custos de transação (STOKER, 1998).

A última proposição é a de que a governança reconhece que a capacidade de que as coisas fiquem prontas não se baseia no poder do governo para comandar ou usar a sua autoridade. Mesmo onde os governos operam de forma flexível para orientar a ação coletiva, falhas de governança podem ocorrer. Não obstante, o governo é capaz de utilizar novas ferramentas e técnicas para orientar e guiar (STOKER, 1998).De uma maneira geral, o governo tem,na governança, as tarefas de: (de)composição e coordenação; *collibration* e direção; integração e regulação (KOOIMAN; VAN VLIET, 1993*apud*STOKER, 1998).

A primeira tarefa envolve a definição de uma situação, identificando as principais partes interessadas e, em seguida, o desenvolvimento de vínculos efetivos entre essas partes. O segundo diz respeito às relações de influência e direção, a fim de alcançar os resultados desejados. E a terceira é sobre o denominado "sistema de gestão", se referindo a pensar e agir além dos subsistemas individuais, evitando efeitos colaterais indesejados e estabelecendo mecanismos para a efetiva coordenação (STEWART, 1996 *apud* STOKER, 1998).

O paradoxo dessa perspectiva de governança é que, mesmo onde o governo desenvolve um código operacional adequado, a governança pode ser insuficiente e o fracasso pode ainda ocorrer. Tensões e dificuldades com as instituições da sociedade civil, inadequações nas organizações que preenchem as lacunas entre os setores público, privado e voluntário, falhas de liderança, diferenças na escala de tempo e horizontes entre os parceiros-chave, e a profundidade dos conflitos sociais podem fornecer as sementes para o fracasso da governança. Assim, a governança convive com a incerteza, projetando e reconhecendo tanto o potencial, quanto as limitações das instituições (STOKER, 1998).

De qualquer forma, o conceito de governança apresentado por Stoker (1998), a partir das cinco proposições, é considerado, na verdade, por muitos estudiosos do tema, como uma nova abordagem da governança, como será tratada na próxima seção. Nessa nova abordagem, a governança refere-se a um conjunto complexo de atores de dentro e de fora do governo, compondo redes autônomas e autorreguladas, que refletem a diluição das fronteiras entre o público e o privado e a indefinição de limites e responsabilidades.

3.2) A nova abordagem da governança

O sentido de governança que Rhodes (1996) e Stoker (1998) apresentam como redes autoorganizadas é denominado por outro grupo de pesquisadores como “governança de múltiplos níveis”, termo cunhado no léxico das ciências sociais para se referir às atividades que atravessam as fronteiras tradicionais. O termo, na verdade, tem origem no debate sobre as forças motrizes de integração da União Européia (UE), sendo Gary Marks o primeiro a utilizar a expressão em seu estudo sobre como a UE gerou oportunidade para os atores subnacionais participarem diretamente da formação e implementação de políticas (SMITH, 2010).

A governança de múltiplos níveis sintetiza tendências gerais das práticas governamentais, mas que ainda possuem conclusões empíricas frágeis e excessivamente genéricas, precisando de

hipóteses mais rigorosas e análises mais detalhadas (SMITH, 2010). O'Toole (2010) endossa tal ideia ao afirmar que os cenários interorganizacionais são mais desafiadores para a implementação de políticas e que são cada vez mais frequentes; a implementação é moldada por várias variáveis e ainda não foi encontrada uma teoria geral válida sobre o processo.

Apesar das incertezas e das potencialidades de estudo sobre o tema, a "governança de múltiplos níveis" configura um período, sem dúvida, único, de transição potencial para um governo mais verdadeiramente integrado, ágil, e holístico, cujas operações organizacionais são também mais visíveis e transparentes, tanto para aqueles que fazem parte diretamente do processo, quanto para os demais, órgãos públicos mais amplos, cidadãos e organizações da sociedade civil (DUNLEAVY *et al*., 2006).

"A Administração Pública está se movendo 'em direção a teorias de cooperação, redes, governança, e construção e manutenção institucional' em resposta à 'relação decadente entre jurisdição e gestão pública' em um 'Estado fragmentado e desarticulado'" (FREDRICKSON, 1999 *apud* BINGHAM *et al*., 2005, p.548, tradução nossa). Vigoda (2002) argumenta que a natureza da governança formada pelas relações intergovernamentais, baseia-se em acordos baseados em compromissos e compreensão mútua, colaboração, negociação, participação, livre e ilimitado fluxo de informações, e uma redistribuição de poder e recursos mais equitativa.

As relações intergovernamentais entre organizações públicas, privadas e não-governamentais sem fins lucrativos e a sociedade civil representam uma nova estrutura de governança, que engloba não apenas ferramentas, mas também práticas e processos para a participação de diversos atores – agentes públicos, cidadãos e outros *stakeholders* – no trabalho governamental (BINGHAM *et al*., 2005).

Sob outra perspectiva, Dunleavy *et al*. (2006) considera que as mudanças nos sistemas de gestão e nos métodos de interação com os atores envolvidos (dentre eles, os cidadãos), que estabeleceram uma nova abordagem de governança, foram baseadas, principalmente, no desenvolvimento da tecnologia de informação (TI). Por tal argumento, o autor denomina a nova abordagem como "governança da era digital" (*digital-era governance – DEG*).

A *DEG* se refere a um movimento da era digital na sociedade em geral, mas é primordialmente sobre governança. Não se considera que a influência e os efeitos são determinados exclusivamente e diretamente pela tecnologia, mas sim por meio de uma ampla gama de alterações cognitivas, comportamentais, organizacionais, políticas e culturais que estão ligados aos sistemas de informação. A tecnologia de informação muda a cultura organizacional e o modo de trabalho, indiretamente e de maneiras diferentes (DUNLEAVY *et al*., 2006).

Em contraposição aos temas delimitadores da NGP – a desagregação, a competição e a motivação –, a "governança da era digital" também pode ser entendida a partir de três grandes temas principais: a reintegração, holismo baseado nas necessidades, e as mudanças digitais em sentido amplo (DUNLEAVY *et al*., 2006). As principais oportunidades da tecnologia da era digital a serem exploradas se baseiam em reintegrar, novamente, muitos dos elementos que a NGP dividiu em hierarquias corporativas separadas. Entretanto, a abordagem de reintegração não é apenas um retorno ou mais uma fase de centralização em um ciclo administrativo de centralização e descentralização; o desenvolvimento da TI faz com que esta seja uma tendência que só venha a aumentar (HOOD; JACKSON, 1991*apud*DUNLEAVY *et al*., 2006).

Com a reintegração, as mudanças de governança alteram toda a relação entre as agências, os cidadãos e os demais envolvidos, assumindo um caráter holístico, segundo o qual "o todo é maior que a soma das partes" (as propriedades resultantes de um sistema não podem ser explicadas pela simples soma de seus componentes). A força de se construir estruturas administrativas maiores e mais abrangentes está na oportunidade de realizar uma reengenharia de processos, retirando, simplificando ou minimizando passos desnecessários, custos de conformidade, controles, formulários, etc., por meio dos chamados "ganhos de escala". Permite-se, desse modo, um desenvolvimento de um governo mais ágil, que possa responder de maneira mais rápida e flexível às mudanças do ambiente social (DUNLEAVY *et al*., 2006).

Os ganhos de produtividade do governo são percebidos e potencializados com as mudanças organizacionais possibilitadas a partir dos avanços contemporâneos da TI. Se há uma abertura à transição para operações totalmente digitais, permitem-se mudanças genuinamente transformadoras, e não simplesmente suplementares aos processos administrativos tradicionais. Move-se em direção a uma situação em que as agências se tornam o seu "próprio *web site*" (DUNLEAVY *et al*., 2006); em outras palavras, as organizações se tornam a sua própria teia/cadeia, autossuficiente e autoorganizada, de informações e relacionamentos.

Sob uma perspectiva política, Klijn (2007) afirma que, devido à globalização, à tecnologia da informação e à diminuição dos vínculos sociais, o sistema político no sentido tradicional está perdendo sua importância como um sistema de governo. Observa-se um processo de transição de um sistema de governança baseado na democracia representativa com linhas verticais de responsabilidade e poder, para outro sistema constituído de redes de governança com formas mais horizontais de responsabilidade e poder; de um governo centralizado no estado para uma estrutura de redes de governança com pontos de autoridade distribuídos descentralizadamente (KLIJN, 2007).

As teorias tradicionais da democracia representativa veem uma separação entre o sistema político e a sociedade. As redes intergovernamentais desafiam essa separação, e são construídas justamente com base no seu potencial para envolver múltiplos atores do outro lado da fronteira entre Estado, mercado e sociedade civil (HEISLER, 1974*apud*KLIJN, 2007).

> Embora existam diferenças significativas entre os vários teóricos pós-modernos, eles parecem chegar a uma conclusão semelhante, porque nós dependemos uns dos outros no mundo pós-moderno, a governança deve ser baseada em discurso sincero e aberto entre todos os partidos, incluindo os cidadãos e administradores (DENHARDT, 2000, p.553, tradução nossa).

Independentemente das diferentes perspectivas adotadas, observa-se uma nova abordagem da governança, que se concentra:

> [...] no desenvolvimento de redes interorganizacionais que incluem tanto atores governamentais como não governamentais e avança por um caminho que inclui a aceitação do caráter independente e separado de vários membros, a evitação de relações entre superior e subordinado, a interconexão entre atores de carreira e políticos, a inclusão de especialistas apropriados quando necessário para focalizar questões técnicas e acordo para cumprir tarefas e metas (AGRANOFF, 1986 *apud* RADIN, 2010, p.600).

As redes são uma forma generalizada de coordenação social e gerenciamento de relações interorganizacionais, igualmente importante para os setores público e privado. As relações interorganizacionais se configuram por organizações separadas desenvolvendo ações conjuntas e encontrando cursos viáveis de atividade de gestão conjunta. As relações interorganizacionais são uma característica definidora da prestação de serviços e usa-se o termo rede para descrever os diversos atores interdependentes envolvidas na prestação de serviços (AGRANOFF, 1990 *apud* RHODES, 1996).

As redes concentrariam interesses híbridos, tanto horizontalmente (temas múltiplos) quanto verticalmente (ao longo da cadeia intergovernamental), em uma estrutura sensível à natureza transitória das coalizões de políticas e a um grande número de participantes que entram e saem da rede constantemente (RADIN, 2010).“Essas redes são compostas por organizações que precisam trocar recursos (por exemplo, dinheiro, informação, conhecimento) para alcançar seus objetivos, para maximizar sua influência sobre os resultados, e para evitar se tornar dependente de outros jogadores no jogo” (RHODES, 1996, p.658, tradução nossa).

A “nova governança” constituir-se-ia, pois, de um quadro baseado na natureza colaborativa dos esforços modernos para atender as necessidades humanas, no uso generalizado

de instrumentos de ação que envolve redes complexas de atores públicos e privados, e na consequente necessidade de um modelo diferente de gestão e setor públicos, enfatizando a colaboração e capacitação, em vez de hierarquia e controle (SALAMON, 2002 *apud* BINGHAM, 2005). O surgimento de redes para a gestão colaborativa corresponde ao "processo de facilitar e operar em regime multiorganizational para resolver problemas que não podem ser resolvidos, ou, ao menos, resolvidos facilmente, por organizações individuais" (AGRANOFF; MCGUIRE, 2003 *apud* BINGHAM, 2005, p.549, tradução nossa).

Nesse novo sentido para a governança, formam-se, pois, redes de políticas para colaboração, com ênfase no compartilhamento de poder entre níveis de governo sem centro de autoridade acumulada, e na interdependência mútua de recursos, em vez da competição por recursos escassos (SMITH, 2010). Por causa disso, e para efeito do que se propõe este trabalho, utilizaremos o termo "Governança em Rede" para tratar da "governança de múltiplos níveis","governança da era digital", ou "nova governança" – isto é, da nova abordagem da governança.

Klijn (2007) destaca a importância da ordem das palavras 'governança' e 'rede'. O termo "Governança em Rede" descreve a formulação e implementação de políticas públicas através de uma teia de relações entre governo, empresas e sociedade civil. As relações de rede consideradas neste caso são especificamente aquelas que se preocupam com a governança, ou seja, com a articulação, resolução e realização de valores públicos na sociedade. A ordenação alternativa das palavras – rede de governança – seria um conceito de nível superior, associado a um modo particular de organização social, normalmente contrastado às estruturas de mercado e burocracias.

A governança em rede está associada a novos sistemas de políticas públicas de deliberação, decisão e execução, baseados na interdependência, não necessariamente patrimonial, entre atores públicos, privados e da sociedade civil. Esses novos sistemas vão além do corporativismo para um modo mais disperso, flexível e transparente de definição de agenda, formulação e implementação de políticas (KLIJN, 2007).

> A governança em rede é frequentemente associada a novas formas organizacionais híbridas, que desempenham um papel fundamental na formulação e execução das políticas públicas para os cidadãos e às comunidades, incluindo agências quasi-governamentais, as parcerias público-privadas, e os conselhos multiorganizacionais. Estas instituições têm o potencial de gerar ganhos de eficiência na formulação e implementação de políticas públicas, integrando as organizações através das fronteiras políticas e tendo maior flexibilidade legal, mas podem ter fraquezas em sua posição democrática onde houver um vínculo fraco para instituições governamentais formais (SULLIVAN; SKELCHER, 2002 *apud* KLIJN, 2007, p.588, tradução nossa)

Sob um determinado ponto de vista, as redes seriam arenas que oferecem novas maneiras de conexão da formulação de políticas públicas para com os cidadãos e as demais partes interessadas, superando os constrangimentos e limitações da democracia representativa e da política partidária. A partir dessa noção pluralista de redes, estas seriam constituídas de interdependências horizontais (e/ou transversais), por meio das quais os diversos atores envolvidos (inclusive os cidadãos) orientariam o desenvolvimento e implementação de políticas. As redes seriam entendidas, assim, como "flexíveis e fluidas, capazes de se adaptar, a fim de acomodar as novas formas de representação de interesses associadas a práticas deliberativas" (HAJER; WAGENAAR, 2003 *apud* KLIJN, 2007, p. 588, tradução nossa).

Não obstante, na medida em que os problemas, muitas vezes, transcendem as fronteiras tradicionais e conflitos complicados de valor estão envolvidos, a tomada de decisão que envolve múltiplos atores é mais complexa; conforme as redes aumentam, maior é a vulnerabilidade da capacidade de gestão do núcleo central (KLIJN, 2007). Com isso, as agências governamentais têm se encontrado no topo de relações público-privadas complexas cujas dimensões eles mesmos não entendem mais do que vagamente. As agências vão se tornando cada vez mais independentes, com suas próprias e diferentes culturas, e, com isso, adquirindo uma relutância em aceitar orientações que venham de um núcleo central (FUDGE; GUSTAFSSON, 1989*apud* RHODES, 1996).O governo se tornou mais flexível, mas é responsável agora por um sistema sobre o qual ele tem pouco controle real. As redes não mais respondem aos gestores centrais como se estes controlassem e dirigissem todo o sistema (RHODES, 1996).

> Enquanto no passado, o governo desempenhava um papel central no que era chamado de "direção da sociedade" (Nelissen *et al*., 1999), a complexidade da vida moderna, algumas vezes, torna esse papel não só inadequado, mas inviável. Essas políticas e programas que dão estrutura e direção para a vida social e política de hoje são o resultado da interação de muitos grupos e organizações diferentes, da mistura de diferentes opiniões e interesses. Em muitas áreas, não faz mais sentido pensar em políticas públicas como o resultado dos processos de tomada de decisão puramente governamentais. O governo é realmente um jogador – e, na maioria dos casos, um jogador muito importante. Mas hoje as políticas públicas que orientam a sociedade são o resultado de um conjunto complexo de interações envolvendo múltiplos grupos e múltiplos interesses, em última instância, combinados de maneira fascinante e imprevisível. O governo não está mais no comando (DENHARDT, 2000, p.553, tradução nossa).

Nesse contexto de redes interorganizacionais que envolvem múltiplos interesses, é necessária, pois, a adoção de estratégias e instrumentos específicos de governança em rede que façam com que os diferentes atores trabalhem em conjunto para alcançar o sucesso da política ou

projeto (O'TOOLE, 2010). A utilização desses instrumentos e ferramentas se torna cada vez mais importante para moldar relações de trabalho mais efetivas, dada a crescente interdependência entre organizações e a persistência dos dilemas de *accountability*/autonomia e colaboração/competição (RADIN, 2010). Na próxima seção, serão apresentadas estratégias que induzem a colaboração e a cooperação, permitindo, assim, uma governança em rede.

3.3) Estratégias e Instrumentos de Governança em Rede

Considerando que a gestão de redes interorganizacionais apresenta uma estrutura de "jogo" e requer estratégias baseadas na confiança, o governo pode adotar duas vertentes de estratégias: a gestão de jogo, identificando as condições que sustentam a ação conjunta, ou uma estruturação de rede que permita a mudança das regras do jogo. Um exemplo da primeira estratégia é promover situações de "ganha-ganha", em que todos os atores envolvidos recebem algum benefício, estimulando a ação conjunta, mesmo que muitos atores não consigam atingir seus objetivos iniciais. A segunda estratégia pode ser implementada, por exemplo, com alterações na distribuição dos recursos dentro da rede, de modo a incentivar certos tipos de comportamento, introduzir novos atores ou minar outros, entre outras possibilidades (RHODES, 1996).

A nova governança exige para a gestão pública, uma nova ênfase em certas habilidades, como negociação e persuasão, colaboração e capacitação, além de convocação, mediação, avaliação de conflitos, escuta ativa e reenquadramento, facilitação, construção do consenso e execução de políticas de colaboração. A capacitação inclui catalização, instrumentação e habilidades de modulação, sendo que catalização se refere à obtenção da participação dos atores nas redes; instrumentação é o convencimento dos jogadores quanto a colaborar; e modulação consiste no fornecimento de incentivos suficientes para provocar um comportamento cooperativo, sem que se necessite explicitar essa intenção (BINGHAM, 2005).

A colaboração se baseia em responsividade, mas enquanto esta é vista como uma reação passiva, unidirecional às necessidades e demandas dos indivíduos, a colaboração apresenta uma forma mais ativa, ato bidirecional de participação, envolvimento, e unificação de forças entre duas (ou mais) partes (VIGODA, 2002). Colaboração e cooperação também são distinguíveis: embora ambos impliquem em um trabalho de equipe para resolver os problemas, a cooperação tem uma dimensão adicional de utilidade e de ausência de hostilidade (BINGHAM, 2005).

A colaboração destaca um valor moral de uma verdadeira cooperação e trabalho em equipe entre cidadãos, governo e administração pública, onde cada uma das partes não é hierarquicamente inferior ou superior, sendo todos atores sociais do mesmo nível (VIGODA, 2002). Há uma grande variedade de acordos de colaboração na prática e abundantes mecanismos de colaboração disponíveis, cuja utilização varia com base em considerações estruturais e administrativas, além de imperativos econômicos e políticos (BINGHAM, 2005). A concorrência de preços é o mecanismo central de coordenação do mercado e as normas administrativas articulam centralmente as burocracias, da mesma forma que a colaboração e a cooperação são o mecanismo central de articulação e direção das redes (LARSON, 1992 *apud* RHODES, 1996).

De acordo com O'Toole (2010), em um contexto de redes, os gestores precisam, primeiramente, reconhecer os diferentes padrões interorganizacionais, e, a partir disso, podem adotar duas abordagens para fazer com que as diferentes unidades atuem em conjunto e com vistas ao objetivo da política: criar combinações para extrair interesses comuns ou utilizar trocas.

O'Toole (2010) ressalta que um interesse compartilhado no resultado pode não ser suficiente para a política ser bem-sucedida, uma vez que os atores e organizações também podem ter outros objetivos, não apenas distintos mas competidores entre si. Além disso, mesmo se os atores compartilham um objetivo geral comum, este pode apresentar níveis de importância diferentes entre as unidades envolvidas. E as diferentes organizações também podem ter diferentes perspectivas sobre determinadas questões fundamentais à implementação da política.

Um outro problema existente se refere ao fato de as organizações, mesmo compartilhando um mesmo objetivo final, desenvolverem certa relutância em se comprometer por inteiro com a política, sem saber se as outras também o farão. E quando os níveis de confiança são baixos, torna-se ainda mais difícil um verdadeiro esforço interorganizacional (O'TOOLE, 2010).

> Organizações envolvidas em empreendimentos complexos poderão ser cautelosas quanto a possibilidade da existência de parasitas entre seus parceiros. Quando várias organizações estão potencialmente envolvidas em um esforço de implementação, pode haver problemas de ação coletiva, mesmo que haja um interesse comum no resultado (OSTROM, 1990 *apud* O'TOOLE, 2010, p.240).

Diante deste desafio, uma das estratégias recomendadas por O'Toole (2010) é a adoção, pelos gestores centrais, de mecanismos que fomentem o(s) interesse(s) comum(s). Isso pode ser feito por meio da "sinalização", na qual os gestores explicitam, para todos os envolvidos, as perspectivas similares sobre a empreitada comum, e destacam os pontos de interesse comum, tentando obter compromissos específicos de cooperação. Quanto mais todos entenderem que

cada um compartilha do mesmo compromisso, maior a confiança e menor a chance de surgirem dúvidas e reconsiderações. Além disso, quando parte dos envolvidos se comprometem explicitamente, os demais encontram mais incentivos para se comprometer também (ou se sentem reprimidos de não se comprometer).

Os administradores podem criar montantes crescentes de cooperação, por meio da desagregação de questões e decisões grandes e complexas, em uma série de barganhas menores aplicadas ao longo do tempo, e utilizando da persuasão para aumentar o valor percebido associado à cada atividade cooperativa. A administração central também pode tentar prevenir que algumas unidades atuem como parasitas das outras, monitorando suas ações. E a utilização de normas que apoiam a cooperação e o respeito pelas necessidades dos outros participantes também pode ser fundamental (O'TOOLE, 2010).

> À medida que essa mudança de expectativas se desenvolve, acordos adicionais serão mais facilmente conquistados; as recompensas não precisam ser imediatas. As organizações que esperam que outras contribuam mais tarde podem estar dispostas a fazer sua parte agora. Em outras palavras, estabelece-se um círculo virtuoso, e a gestão bem-sucedida dos estágios iniciais pode contribuir para uma implementação de políticas facilitada a longo prazo (O'TOOLE, 2010, p.242).

Partindo do pressuposto de que as organizações normalmente dependem umas das outras para executar seus trabalhos, a outra estratégia recomendada por O'Toole (2010) para consolidar a cooperação é via trocas entre os atores envolvidos. As trocas podem criar indução suficiente para moldar a implementação interorganizacional em formas produtivas.

A teoria da dependência de recursos sugere que as unidades que possuem os recursos críticos de que as outras necessitam podem influenciar o fluxo de eventos durante a implementação. As unidades envolvidas tentam gerencial suas contingências estratégicas para manter algum poder de manobra, e se espera que as organizações crucialmente importantes para as demais unidades na implementação desempenhem um papel significativo na formatação do tipo e do nível de cooperação que se desenvolve (O'TOOLE, 2010).

Considerando que o extensivo uso de contratos com outras organizações e setores é um elemento típico da NGP, a base das relações de troca podem ser já explicitadas nas relações contratuais, bem como negociadas de modo que os incentivos combinem com os comportamentos e/ou produtos desejados (O'TOOLE, 2010); os incentivos buscam induzir o comportamento em vez de comandá-lo (RADIN, 2010). As trocas podem estender-se consideravelmente além dos tipos mais óbvios de negociação, dos acordos formais movidos por recursos monetários. As

organizações buscam *inputs* de seus ambientes de maneira regular, sendo que esses *inputs* podem variar de apoio político a recursos humanos e informações (O'TOOLE, 2010).

Não obstante, nenhum conjunto de normas e incentivos planejado é auto-aplicável, necessitando de certo grau de liderança e habilidade do gestor. A capacidade de identificar alternativas de barganha estáveis em situações altamente conflituosas é uma habilidade da diplomacia administrativa, muito útil no auxílio de trocas para implementações interorganizacionais. Uma tentativa de cooperação pode ser entendida como uma corrente de decisões interdependentes e esforços conjuntos ligados, via uma corrente de trocas. Além disso, pode-se lembrar às organizações envolvidas as consequências do não alcance de um acordo, ou, conforme o caso, de não cumprir uma imposição de vontade de outra parte, como um nível mais alto do governo (O'TOOLE, 2010).

> Identificar essas possibilidades de trocas, propor permutas, ajudar a estimular os termos do acordo interorganizacional e depois trabalhar para monitorar e gerenciar fluxos de informações de modo que todas as partes relevantes possam ver o que está acontecendo e se *quid pro quos* permanecem viáveis – esses tipos de passo gerencial podem ser partes essenciais de quaisquer soluções a longo prazo (O'TOOLE, 2010, p.244).

Radin (2010), por sua vez, divide os instrumentos utilizados para as relações interorganizacionais em quatro categorias: estruturais, programáticos, de pesquisa e construção de capacidade, e comportamentais.Os instrumentos estruturais, por exemplo,se relacionam com os papéis e relações formais; padrões de autoridade e liderança; regras, políticas e regulamentos; e com mecanismos para diferenciação e integração de papéis, tarefas e relações formais. Todos esses elementos podem ser reorganizados, em grande escala ou de forma mais incremental, sendo o redesenho uma ferramenta muitas vezes empregada no governo como meio de responder a necessidades e prioridades variáveis.

Implícita nas tentativas de reorganização está a suposição de que o aumento da coordenação e da eficiência facilita a administração das relações interorganizacionais tanto horizontais quanto verticais. Mas, diferente da reorganização, a coordenação não corre o risco de alienar grupos políticos, ou de ser considerada desnecessária. Aplicados corretamente, os mecanismos formais de coordenação podem fortalecer as relações horizontais, além de permitir que um nível mais alto ou central responsabilize os níveis mais baixos ou da ponta pelo desempenho do programa, empoderando também estes para que eles possam melhorar o desempenho (RADIN, 2010).

Outro instrumento estrutural se refere às comissões, utilizado como ferramenta de integração horizontal, mesmo que muitas vezes pareçam deslocar o poder para um nível centralizado. A desregulamentação, por sua vez, possibilita a substituição de regras, políticas e regulamentos para controlar as relações intergovernamentais, por novos mecanismos de coordenação, que aumentem a autonomia, mesmo efeito conseguido pela delegação de poderes e descentralização (RADIN, 2010).

Há ainda a regulação e a supervisão, que pode ser do insumo, do processo ou do produto dos programas. Programas que não são politicamente voláteis ou não têm um conjunto bastante discrepante de opiniões especializadas são apropriadas para a tentativa de um acordo sobre medidas de desempenho. Se a avaliação estiver relacionada ao desempenho e não ao insumo ou ao processo (ou seja, enfoque nos resultados/produtos), os envolvidos podem se sentir mais confortáveis em relação ao modo como geram os resultados e impactos, de maneira que, em vez de vê-la como uma intrusão injustificada na discrição da gestão, pode ser vista como uma ferramenta de gestão necessária para a tomada de decisões inteligentes (RADIN, 2010).

Em ambientes complexos, as parcerias com base em desempenho são cada vez mais utilizadas, na medida em que as organizações percebem as limitações de sua capacidade de alcançar os produtos desejados. Os parceiros discutem como combinar recursos de ambos os jogadores para alcançar um estado final desejando, pressupondo que esse estado final seja mensurável. No entanto, o que se observa na prática é: falta de controle sobre os resultados; dificuldade de quantificá-los; dificuldade de vincular o comportamento e as atividades aos resultados específicos; ausência de dados de linha de base para medir os aperfeiçoamentos. Deve-se criar, assim, padrões de desempenho que guiem o comportamento (RADIN, 2010).

De qualquer forma, a segunda categoria, que se relaciona aos instrumentos programáticos, se refere à aplicação de recursos e ao redesenho de programas e de tipos de subsídio, que nem sempre podem ser empregados pela restrição de recursos. Essa perspectiva se aproxima muito da abordagem via trocas defendida por O'Toole (2010), sendo que, no caso de Radin (2010), os instrumentos programáticos podem ser divididos basicamente em parcerias e colaborações.

> A parceria envolve dois ou mais atores, em que pelo menos um dos quais é público; cada participante é um dirigente; há uma relação duradoura entre os atores; cada um dos participantes traz algo para a parceria e uma responsabilidade compartilhada pelos resultados de suas atividades (PETERS, 1998 *apud* RADIN, 2010, p.608).

As parcerias geralmente envolvem o estabelecimento de prioridades e o fornecimento de incentivos nos níveis mais altos ou centrais, além de informações, ideias e outros recursos que podem ser compartilhados. As colaborações, por sua vez, são baseadas no reconhecimento de que nenhuma organização pode responder sozinha de modo eficaz ao conjunto de necessidades apresentadas; a colaboração prevê que os atores se posicionarão em favor do processo de grupo, da combinação de recursos, do planejamento conjunto, da implementação e da avaliação de novos serviços, em detrimento do controle total dos recursos (RADIN, 2010).

Os instrumentos de pesquisa e construção de capacidade apresentados por Radin (2010) se referem às medidas para construir maior capacidade de gestão em todos os níveis. Entre essas ferramentas, pode-se destacar a pesquisa, cujo objetivo é gerar conhecimento útil que ajude as pessoas a compreender problemas, questões, opções e consequências; a aumentar o poder de negociação; e, na medida em que é transversal, a promover a coordenação entre órgãos. A pesquisa está relacionada à coleta, armazenamento e provisão de informações, que melhoram a coordenação. E o treinamento, ajuda técnica, e outras formas de construção de capacidade nas áreas de projeto, planejamento e avaliação, assegura que os envolvidos tenham as habilidades e capacidades necessárias para administrar os subsídios, ajudando a garantir *accountability*.

Por fim, como ferramentas comportamentais, ressaltam-se a gestão de conflitos e a comunicação. A habilidade está, não em tentar evitar ou suprimir o conflito, mas sim em impedir o conflito desnecessário e administrar aquele que ocorre em direção a fins produtivos. A gestão de conflitos requer uma abordagem de negociação e construção de consenso, em vez da abordagem de "decidir, anunciar e defender". E a comunicação é fundamental nesse contexto, permitindo que os atores se posicionem e expressem suas visões; a coleta de informações e formação de ideias; construção de consenso e influência (RADIN, 2010).

De todo modo, todas essas estratégias e instrumentos explicitados acima só se tornaram necessários uma vez que, conforme apresentado por Rhodes (1998) (Ver **3.1**), mudanças proporcionadas por uma reforma administrativa do setor público – a NGP – acabaram por gerar uma estrutura de redes interorganizacionais muito complexa, nas quais as ferramentas tradicionais não eram mais suficientes para o gerenciamento das relações intergovernamentais. Dessa maneira, torna-se interessante um estudo desse contexto de mudança que exigiu uma nova forma de se encarar as relações interorganizacionais, que será realizado na próxima seção.

3.4) Relações Interorganizacionais no contexto da Reforma Administrativa

Há algumas décadas, como resposta a problemas econômicos e percepções negativas contra as burocracias, desenvolveu-se no setor público um conjunto de mudanças administrativas que alteraram significativamente a governança e a gestão pública. A alteração na percepção dos cidadãos e dos próprios governos quanto ao seu papel nas sociedades democráticas, e críticas à estrutura burocrática hierárquica tradicional, com poderes concentrados no topo das organizações, contribuíram para o desenvolvimento de um movimento com foco no desempenho e nos resultados da Administração Pública. A reforma administrativa que derivou desse movimento ficou conhecida como Nova Gestão Pública (NGP) (RADIN, 2010).

Bresser Pereira (2005) destaca os seguintes aspectos como delimitadores da *NGP*: a descentralização política, com transferência de recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; a descentralização administrativa, por meio da delegação de autoridade aos administradores públicos, gerentes cada vez mais autônomos; organizações com poucos níveis hierárquicos, em vez de estruturas piramidais; o pressuposto da confiança limitada em vez da anterior desconfiança total; o controle *a posteriori* dos processos administrativos, no lugar do controle rígido, passo a passo; e a administração voltada para o atendimento ao cidadão (SLOMSKI *et al*., 2008).

Dunleavy *et al.*(2006) argumenta que a NGP pode ser entendida a partir de três grandes temas principais: a desagregação, a competição e a motivação. As grandes hierarquias do setor público foram desagregadas, o que exigiu uma reespecificação dos sistemas de informação e de gestão para possibilitar esse novo padrão de controle. A desconcentração e/ou descentralização implicou uma forte flexibilização das práticas de todo o governo anterior quanto à pessoal, tecnologia da informação, compras, etc., além da necessidade de construção de sistemas de informações gerenciais para sustentar as novas práticas.

As áreas centrais da administração do Estado foram encolhidas, e fornecedores foram diversificados. A separação entre comprador e fornecedor nas estruturas públicas permitiu que várias formas diferentes de provisão fossem desenvolvidas e que fosse gerada maior concorrência entre os fornecedores potenciais dos serviços públicos. Além disso, ocorreu o deslocamento do envolvimento entre gestores e equipes, com a introdução de incentivos específicos para estimular um maior desempenho e recompensas com ênfase em uma base pecuniária. O foco da NGP na desagregação e na competição aumentou automaticamente o

número de unidades administrativas e criou interrelações mais complexas e dinâmicas entre elas, em comparação com os sistemas anteriores (DUNLEAVY *et al*., 2006).

Rhodes (1996) demonstra as mudanças ocorridas na gestão pública com a NGP a partir de dez princípios básicos:

> A maioria dos governos empreendedores promove a *concorrência* entre prestadores de serviços. Eles *empoderam* os cidadãos, passando o controle da burocracia para a população. Eles medem o desempenho de suas agências, focando não nos insumos, mas sim em *resultados*. Eles são movidos pelos seus objetivos – suas *missões* – e não pelas normas e regulamentos. Eles redefinem seus clientes como *consumidores* e oferecem escolhas. Eles *antecipam* problemas, em vez de simplesmente oferecer os serviços depois que eles surgem. Eles concentram energias em *ganhar* dinheiro, e não somente em gastá-lo. Eles *descentralizam* autoridade, abrangendo gestão participativa. Eles preferem os mecanismos de *mercado* aos mecanismos burocráticos. E eles focam não simplesmente na prestação de serviços públicos, mas em *catalisar* todos os setores – público, privado e voluntário – para agir de modo a resolver os problemas da população (RHODES, 1996, p.655; tradução nossa).

As mudanças nos serviços públicos refletiram, na verdade, o aumento da complexidade do quadro urbano e social, que faz com que a máquina pública receba uma demanda cada vez mais densa e diversificada por parte da população. E as mudanças apoiadas pelo movimento global de reforma na administração pública apresentaram, por sua vez, novas demandas para a gestão intergovernamental, que não podiam mais ser respondidas apenas pelo paradigma tradicional de comando e controle sobre estruturas formais, cedendo espaço para programas públicos que envolvem uma grande variedade de atores, tanto governamentais quanto não-governamentais (RHODES, 1996).

Conforme apontado por Radin (2010), anteriormente, as relações intergovernamentais na esfera pública se configuravam basicamente por relações verticais entre níveis de governo. Na última década, porém, um conjunto de mudanças, que compreendeu o aumento das atividades que atravessam fronteiras, novas habilidades de gestão requeridas como resultado dessas atividades, e a expressão internacional dessas mudanças, desviou o foco da gestão intergovernamental para as relações horizontais, com um maior compartilhamento de poder e colaboração.

Os programas interorganizacionais horizontais são menos óbvios, mas cada vez mais significativos. O impulso do NGP estimulou ainda mais o seu desenvolvimento em algumas partes do mundo (HOOD, 1996*apud*O'TOOLE, 2010); e "as, muito referenciadas, forças da globalização provavelmente estimularão ainda mais, à medida que as interdependências se proliferam" (HELD, 1996 *apud* O'TOOLE, 2010, p.232). Um fator para essa proliferação é o

aumento no número de programas públicos elaborados para acolher valores múltiplos, cujo resultado é a expansão dos padrões de implementação para acolher atores, unidades e preocupações adicionais (O'TOOLE, 2010).

Políticas com demarcações claras são substituídas por programas complexos que envolvem diversas áreas, são afetados por diversas variáveis, por diversos valores, e/ou são projetados, financiados, administrados e fornecidos por múltiplos níveis de governo (RADIN, 2010). Frente à maior complexidade das demandas e dos programas públicos, os governos buscam parcerias com empresas privadas ou organizações sem fins lucrativos, contratações ou privatizações, de modo que as interações sejam capazes de suprir a sua baixa capacidade gestora interna (O'TOOLE, 2010).

> Estas interações são baseadas no reconhecimento de (inter)dependências. Não existe um único ator, público ou privado, que tem todo o conhecimento e informações necessárias para resolver problemas complexos, dinâmicos e diversificados; nenhum ator tem visão suficiente para fazer a aplicação necessária de instrumentos eficazes; nenhum ator tem potencial de ação suficiente para dominar unilateralmente um determinado modelo de governo (KOOIMAN, 1993 *apud* RHODES, 1996, p.657, tradução nossa).

Há, a partir disso, uma contração das responsabilidades e do papel do setor público no fornecimento de serviços ao público, a formação de sistemas descentralizados, e o surgimento de uma interdependência entre público e privado, valorizando elementos, como uma maior autonomia e as habilidades de negociação, barganha, acordo e formação de redes interorganizacionais como processos essenciais da tomada de decisão (RADIN, 2010, p.599). Ao tornar as formas institucionais mais complexas, exige-se ainda mais capacidade, habilidade e esforço do que nas situações tradicionais, de modo a coordenar ações voltadas para o interesse público (O'TOOLE, 2010). O nível de complexidade institucional e política têm uma influência negativa considerável no nível de resolução de problemas sociais (DUNLEAVY *et al*., 2006).

O'Toole (2010) ressalta que a implementação de políticas por uma única organização ocorre, inevitavelmente, de forma muito mais simples do que quando envolve uma cooperação / coordenação de várias organizações, momento no qual se multiplica, por exemplo, os pontos de veto e aprovação, os processos para assinatura de autorizações, entre outros. "As rotinas diferenciadas e as linguagens especializadas, sem mencionar as distintas maneiras de ver o mundo, significam que a implementação interorganizacional apresenta desafios particularmente intimidadores" (O'TOOLE, 2010, p. 230).

Administrar a implementação de políticas em ambientes interorganizacionais, com múltiplos pontos de influência gerencial e diferentes papéis gerenciais, faz com que os gestores públicos tenham que re-analisar o contexto básico de escolha gerencial e recorrer a outras opções (O'TOOLE, 2010). A maior complexidade das relações horizontais ou em rede exige que processos diferentes sejam usados para chegar às soluções, e que um conjunto de instrumentos estruturais, programáticos, comportamentais, de pesquisa e construção de capacidade seja utilizado para tornar as relações entre os atores interorganizacionais mais efetivas (RADIN, 2010).

Smith (2010) destaca que, atualmente, a política é marcada por crescentes incertezas em relação a limites e fronteiras entre entidades do governo, devido a novos problemas públicos associados à regulamentação de economias cada vez mais interdependentes quanto a soluções institucionais. "E alguns aspectos significativos do tema, como o foco no aumento da participação do setor privado na provisão do setor público, foram revertidas ou se mostraram muito mais consistentemente controversos do que o previsto por seus expoentes" (SAVAS, 2000 *apud* DUNLEAVY *et al*., 2006, p.473, tradução nossa).

Os vínculos horizontais e as relações intergovernamentais ao mesmo tempo estimulam e complicam os esforços para atingir resultados. Uma coalizão mais abrangente de participantes aumenta as chances de os gestores alcançarem algo significativo durante as fases menos visíveis, mas cruciais, da execução do programa. Por outro lado, os vínculos interorganizacionais também podem aumentar a chance de que a complexidade e o conflito sobrepujam os esforços para fazer as coisas acontecerem. O ideal é promover a construção de apoio e, ao mesmo tempo, evitar as tendências em direção à complexidade excessiva (O'TOOLE, 2010).

A complexidade política é um dos principais inibidores da resolução de problemas sociais, ao ampliar as demandas por informações, aumentar o número de pontos necessários para o apuramento de soluções progressivas, e ao criar e ampliar problemas de coordenação em particular. As dificuldades de coordenação não implicam somente os já previstos conflitos diretos de interesses entre os atores, mas também englobam problemas de sincronização, desenvolvimento de projeto, atribuição de responsabilidades, entre outros problemas que podem ocorrer mesmo em situações onde todos os atores concordam em um interesse comum ou em alcançar objetivos comuns (DUNLEAVY *et al*., 2006).

Pressman e Wildavsky (1984) defendem que a complexidade da ação conjunta faz com que o sucesso de uma implementação seja quase impossível. O número de unidades envolvidas ou o número de decisões distintas que exigem acordo coletivo seria inversamente proporcional à chance de sucesso da implementação; na medida em que os números aumentam, a chance de

sucesso diminui. Tal assertiva ficou conhecida, entretanto, como “paradoxo Pressman-Wildavsky”, uma vez que experiências reais demonstram que o sucesso nestes casos é possível, e ainda frequente (O’TOOLE, 2010).

“Colocando-se diversas questões em jogo, simultaneamente, criam-se possibilidades de permutas. E a fusão de decisões em um conjunto mais abrangente de negociações reduz o número de obstáculos separados” (O’TOOLE, 2010, p.237). Múltiplas decisões e acordos podem ser colocados em um único pacote de negociações, fazendo com que os atores e organizações envolvidas obtenham ganhos de escala. Além disso, se há um entendimento básico entre todos no início do processo, as chances de acordos no futuro, que aumentem as possibilidades de sucesso da implementação, são maiores (O’TOOLE, 2010).

O conflito é inerente à tomada de decisão, não apenas no setor público, e, na medida em que o número de participantes envolvidos e influentes aumenta, o mesmo acontece com o número de posições, interesses, valores e pontos de vista a ser considerados, o que torna a tomada de decisão mais difícil. Porém, ao afastar-se da concorrência de grupos de interesse em direção à construção de consensos, os processos e mecanismos de cooperação e coordenação entre os diversos participantes, mesmo que, muitas vezes, com interesses diferentes, podem aumentar a probabilidade de um acordo estável e pode contribuir positivamente para o sentido de justiça, equidade e legitimidade percebida pelas instituições envolvidas (BINGHAM, 2005).

Além disso, os arranjos estruturais podem ser moldados ou reorganizados de acordo com a necessidade e de forma a reduzir exigências de coordenação.

> Se um objetivo ou valor político em particular precisa ser garantido em um complicado ajuste de programa, criar uma unidade de ponto de veto via interdependência sequencial pode ser eficaz. Se a ação interorganizacional bem integrada é essencial para a resolução de problemas voltados a políticas de ação, pode ser importante fabricar elos interunidade elaborados em torno da interdependência recíproca (O’TOOLE, 2010, p. 239).

De todo modo, “os administradores em padrões interorganizacionais não podem assumir que têm apoio, mas devem trabalhar para obtê-lo” (O’TOOLE, 2010, p. 236). “A tarefa consiste menos em dirigir e controlar e mais em avaliar contextos de interdependência e tentar influenciá-los, geralmente de maneira sutil, para aumentar as chances de uma cooperação bem sucedida” (STOKER, 1991 *apud* O’TOOLE, 2010, p. 236).

A tomada de decisão é complexa e confusa, muitos grupos de interesse tentam influenciar a formulação de políticas públicas, e este processo de decisão ocorre em um

ambiente de vários atores. A conjectura de transição destaca a falta de poder para alcançar resultados e objetivos positivos, na medida em que cada ator depende da cooperação de outros atores e de seus recursos, sendo que estes recursos, juntamente com as regras institucionais, são justamente os definidores das diferenças de poder (KLIJN, 2007).

O papel dos políticos é de direcionar a orientação geral de mudança do sistema – a estratégia –, enquanto os gerentes têm a função de realizar o projeto e os processos de implementação de maneira operacional e mais detalhada. A perspectiva instrumental vê os gestores públicos como "assessores" dos políticos, responsáveis pela execução dos programas ideologicamente conduzidos por estes. Devido à complexidade da execução, os políticos concedem um alto grau de discricionariedade aos gerentes, apoiados por uma forte ética de serviço e de interesse público, mas procuram, ao mesmo tempo, mecanismos processuais para responsabilizá-los. Tecnologias específicas são utilizadas para monitorar e orientar as ações dos gestores, incluindo sistemas de gestão de desempenho e indicadores (KLIJN, 2007).

Não obstante, neste novo contexto, o papel principal do governo não é mais dirigir as ações do público apenas por meio da regulação e controle, nem é somente estabelecer um conjunto de regras e incentivos, por meio do qual as pessoas seriam orientadas na direção desejada. Em vez disso, o governo torna-se simplesmente outro jogador, mesmo que um jogador de extrema importância no processo de direcionamento e mudança das políticas públicas, e, indiretamente, da sociedade. Os atos do governo devem ser realizados em conjunto com grupos e organizações privadas e sem fins lucrativos, com vistas a buscar soluções para os problemas que as comunidades enfrentam (DENHARDT, 2000).

> O papel do governo será cada vez mais de unir as pessoas em ambientes que permitem discurso irrestrito e autêntico relativo à direção que a sociedade deve tomar. Com base nessas deliberações, uma visão ampla para a comunidade, o estado, ou a nação pode ser estabelecida e fornecer um conjunto orientador de idéias (ou ideais) para o futuro. É menos importante para esse processo resultar em um único conjunto de objetivos do que é, para ele, envolver administradores, políticos e cidadãos em um processo de pensar sobre um futuro desejado para a sua comunidade e sua nação (DENHARDT, 2000, p.554, tradução nossa).

O papel do governo é transformado, pois, para uma função de controlar a configuração da agenda, trazendo os jogadores adequados para a mesa, e por meio de coalizões com agências públicas, organizações privadas e sem fins lucrativos, além das funções de facilitação, negociação e intermediação para alcançar as soluções dos problemas públicos (DENHARDT, 2000).

> Onde tradicionalmente o governo tem respondido às necessidades dizendo "sim, nós podemos prestar esse serviço", ou "não, nós não podemos", o Novo Serviço Público sugere que os funcionários eleitos e os gestores públicos devem responder às solicitações dos cidadãos não dizendo simplesmente sim ou não, mas dizendo: "vamos trabalhar juntos para descobrir o que podemos fazer, e então fazemos isso acontecer." Em um mundo de cidadania ativa, os funcionários públicos vão desempenhar, cada vez mais, um papel maior do que mero prestador de serviços – eles vão desempenhar um papel conciliador, mediador, ou até mesmo decisório. A propósito, estes novos papéis exigirão novas habilidades – não as antigas competências de controle de gestão, mas as novas habilidades de intermediação, negociação e resolução de conflitos (DENHARDT, 2000, p.553-554, tradução nossa).

Diante dos diferentes interesses dos diversos atores, os políticos e/ou os gestores centrais devem ter um papel de mediação, conciliando os diversos interesses em interações, de modo a estabelecer um interesse geral, garantindo o livre acesso ao processo, definindo as condições iniciais para as soluções, e verificando os resultados de acordo com os valores estabelecidos. Eles podem também facilitar o processo de forma mais ativa, utilizando a sua legitimidade para reforçar a importância do processo ou para orientá-lo na busca de soluções (KLIJN, 2007).

Em cenários interorganizacionais, como forma de alcançar a cooperação, os gestores devem encontrar interesses comuns, estimular sua contínua importância, estimular e manter trocas sensatas, desenvolver a infra-estrutura de comunicações, entre outras estratégias (GAGE; MANDELL, 1990 *apud* O'TOOLE, 2010). As relações intragovernamentais têm três características distintivas: resolução de problemas, jogos intergovernamentais e *networking* (rede). Trata-se de lidar com várias jurisdições para resolver problemas particulares e construir redes de comunicação para produzir resultados comuns efetivos (WRIGHT, 1983 *apud* RHODES, 1996).

Dessa forma, surge um novo desafio para os administradores, que devem "avaliar o próprio cenário estrutural, a fim de determinar seus pontos fortes e fracos visando estimular o esforço cooperativo e depois extrair interesse e troca comuns, conquanto apropriado e prático, para aumentar as chances de sucesso" (O'TOOLE, 2010, p. 236). Os atores governamentais aumentam sua capacidade de moldar e definir políticas públicas em um ambiente complexo por meio do uso instrumental das redes, que proporcionam instrumentos para reforçar interesses comuns, estruturar as entradas e realizar os resultados do processo político (KLIJN, 2007).

Extrair os interesses comuns, porém, é bastante complexo em um cenário fragmentado, no qual os atores podem discordar sobre as medidas corretas e sobre os processos de tomada de decisão. De acordo com a conjectura instrumental, o interesse comum pode ser expresso em sinais concretos, como critérios de desempenho, medidas de prestação de contas, entre outros

indicadores dos resultados das políticas. Já do ponto de vista da perspectiva complementar, o interesse geral seria resultado de um processo de deliberação entre os políticos, os atores da sociedade civil e outras partes interessadas na rede (KLIJN, 2007).As deliberações requerem:

> [...] um espaço público e implicam uma negociação baseada em interesses, construção de consenso, escuta ativa, e habilidades de resolução de conflitos para serem bem sucedidas e produtivas. Habilidades, práticas e processos de resolução de conflitos podem contribuir para a qualidade da deliberação, auxiliando os participantes a expressarem suas preferências e conciliar as diferenças em si (BINGHAM *et al*., 2005, p.553-554, tradução nossa).

São necessárias, pois, reformas consistentes, como reforma política, ajuste fiscal, privatização, desregulamentação, etc., no sentido de construir um Estado que responda às necessidades do cidadão, e que possibilite a implantação de mecanismos de governança (SLOMSKI *et al*., 2008). Tais mecanismos norteiam uma série de mudanças que o Governo de Minas Gerais,seguindo o movimento global de reforma administrativa, vem implementando há alguns anos, por meio do denominado Choque de Gestão, como será apresentado na próxima seção.

3.5) A Reforma Administrativa no contexto de Minas Gerais e o Estado em Rede

Até o ano de 2003, o contexto da Administração Pública em Minas Gerais era caracterizado por uma grave situação fiscal, com déficits orçamentários sucessivos, dificuldade de acesso ao crédito, disponibilidade de recursos praticamente nula para investimentos, e impossibilidade de honrar os seus compromissos, além de dificuldades internas de gestão (MINAS GERAIS, 2011). Diante disso, a NGP, movimento internacional de reforma administrativa, teve expressão em Minas Gerais, a partir do ano de 2003, por meio da implantação de um modelo de gestão estratégica orientada para resultados, com um conjunto de medidas e mudanças na estrutura e gestão da máquina pública estadual.

O Primeiro Ciclo da Reforma Administrativa de Minas Gerais (2003-2006), chamado Choque de Gestão, propôs realizar mudanças na máquina administrativa sob um novo conceito de gestão pública, com novos valores e princípios. O grande desafio era a recuperação do equilíbrio nas contas públicas e a retomada da capacidade de investimento do Estado, de modo que se focou no binômio ajuste fiscal e inovação na gestão pública, por meio da integração Planejamento-Orçamento, além da combinação de duas agendas: uma de curto prazo, centrada no ajuste fiscal e

na redução de estruturas, e outra de desenvolvimento de médio e longo prazo, centrada em investimentos. De acordo com os idealizadores do programa, o Choque de Gestão também procurou alinhar as organizações, pessoas e sistemas administrativos à estratégia, através de instrumentos como o Acordo de Resultados e a Remuneração Variável (MINAS GERAIS, 2011).

Já o Segundo Ciclo, que ocorreu entre 2007 e 2010, foi denominado "O Estado para Resultados" e teve o objetivo de institucionalizar o novo padrão de gestão iniciado no ciclo anterior, de modo a garantir o avanço e a irreversibilidade do desenvolvimento. A internalização do conceito de resultados foi realizada pela atuação em três focos de gestão: a estratégica, que acompanha a implementação da estratégia do governo, a gestão de resultados, que acompanha a *performance* do Estado por meio de um conjunto de indicadores e avaliações, e a gestão de empreendedores públicos, que seleciona, aloca e avalia um grupo de profissionais para atuar em áreas estratégicas do governo. Buscou-se melhorar ainda mais a aplicação de recursos, por meio da priorização de metas e da consolidação de uma carteira de projetos estruturadores orientada para resultados, em sintonia com as estratégias e orientações traçadas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) (MINAS GERAIS, 2011). O PMDI é o instrumento de planejamento de longo prazo de Minas Gerais, que veio somar aos instrumentos de médio prazo, chamado Plano Plurianual (PPAG), e os de curto prazo, Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA).

Considerando as mudanças que podem ocorrer nos contextos sociais, políticos e econômicos, o PMDI é revisto de quatro em quatro anos, concomitantemente à elaboração do PPAG, e coincidindo também com os ciclos do Choque de Gestão. Assim, o primeiro PMDI do Governo Aécio Neves enfatizava o "Choque de gestão", enquanto o elaborado em 2007 trouxe uma noção reforçada da gestão para resultados, e a última revisão, de 2011, por sua vez, propõe uma nova forma de gerir o Estado, baseado na busca pelo Estado em Rede.

Sob a visão de futuro do PMDI 2011-2030, de "Tornar Minas Gerais o melhor Estado para se viver", surge o Terceiro Ciclo da Reforma Administrativa (2011-2014), que tem como base a Gestão para a Cidadania em um arranjo institucional denominado Estado em Rede. A proposta, com vistas a garantir a sustentabilidade das mudanças realizadas desde 2003, era buscar uma maior cooperação entre os governos federal, estadual e municipais, a articulação de esforços dos demais segmentos da sociedade e um maior engajamento das diferentes esferas da sociedade em decisões e iniciativas de interesse público(MINAS GERAIS, 2011). A partir dessa ideia, assume-se como uma das principais diretrizes a adoção de um modelo de gestão

estruturado em redes, com consequente desafio para o governo de adotar a integração em uma cultura essencialmente burocrática e pautada por ações isoladas(RODRIGUES, 2012).

No Estado em Rede, o governo atuaria em parceria com outras esferas da sociedade, sem negligenciar o seu papel de regular a organização social e as atividades econômicas,o equilíbrio fiscal e a busca por maior produtividade e qualidade do gasto público. E na Gestão para Cidadania, os cidadãos, antes considerados apenas destinatários das políticas públicas, passariam a ocupar posição de destaque na definição de estratégias, podendo acompanhar a implementação governamental (MINAS GERAIS, 2011).

O PMDI 2011–2030 define 11 Redes de Desenvolvimento Integrado, que objetivam integrar as ações do governo estadual nas diferentes áreas, e, ao mesmo tempo, proporcionar um comportamento cooperativo com os demais níveis de governo e instituições, públicas e privadas(MINAS GERAIS, 2011). As Redes são compostas por Programas Estruturadores, Associados ou Especiais, e os Programas Estruturadores, prioritários para o governo, se dividem, por sua vez, em Projetos Estratégicos e Processos Estratégicos. As Redes apresentam metas, objetivos, estratégias e indicadores de desempenho para medir os resultados desejados.

Tal configuração é coerente com a nova abordagem da governança – a "Governança em Rede" – conforme apresentado na seção **3.2**. A gestão estruturada em redes é uma resposta à maior complexidade da sociedade moderna, que exige a integração de diversas perspectivas de modo a oferecer serviços públicos eficientes e de qualidade (MINAS GERAIS, 2011).

> A existência de redes ou estruturas policêntricas envolvendo diferentes atores, organizações ou nódulos vinculados entre si por meio do estabelecimento e manutenção de objetivos comuns e de uma dinâmica gerencial compatível e adequada vem sendo cada vez mais presente no contexto organizacional, tanto no setor privado quanto no setor público (TEIXEIRA e OVERNEY *apud* RODRIGUES, 2012, p. 11).

Na gestão pública, a gestão em redes representa uma inovação e um desafio, na medida em que exige uma interface entre órgãos, instituições públicas e privadas, secretarias e sociedade civil;o planejamento pressupõe uma pluralidade de enfoques e diversidades metodológicas, sendo responsável por guiar a organização para uma estrutura interligada, na qual o Estado deve se posicionar como articulador e promotor do desenvolvimento (MARINI e MARTINS *apud* RODRIGUES, 2012). Para o alcance de resultados efetivos, o Estado em Rede deve ocorrer por meio do compartilhamento de informações e do alinhamento estratégico, bem como do envolvimento da sociedade na estratégia governamental, através da elaboração do planejamento e controle social. Busca-se que o Estado consiga atuar de forma transversal, estabelecendo relações

com diferentes setores da sociedade, de modo a responder às demandas, resolver problemas e propor estratégias de desenvolvimento (MINAS GERAIS *apud* RODRIGUES, 2012).

> A introdução da noção de rede na gestão pública visa superar dois problemas centrais de governança: a setorialização (fragmentação) e a ineficiência na obtenção de resultados. Sua superação pressupõe a integração de perspectivas heterogêneas, em arranjos que otimizem esforços para fins comuns, ou seja; a organização em redes dos atores inseridos direta ou indiretamente na atividade governamental, potencializa os esforços e conhecimentos de cada um, de forma cooperativa e integrada, em prol de um mesmo objetivo (MINAS GERAIS, 2011, p. 62).

Nesse contexto, destaca-se o **Projeto Estratégico Circuito Cultural Praça da Liberdade** (Circuito), previsto já em 2003, perpassando pelas três gerações do Choque de Gestão, mas que reflete especialmente bem a proposta do seu Terceiro Ciclo, uma vez que é composto por uma complexa rede de múltiplos atores, a partir de um modelo de gestão baseado em parcerias com a iniciativa privada e com organizações não governamentais sem fins lucrativos. O Circuito como um Projeto Estratégico será discutido na próxima seção, e, de maneira mais detalhada, a partir do próximo capítulo, já que se trata do estudo de caso do presente trabalho.

3.6) O Circuito Cultural Praça da Liberdade como um Projeto Estratégico do Governo

O Projeto Estratégico Circuito Cultural Praça da Liberdade foi implementado a partir de duas motivações. A primeira delas se refere à certa priorização dada à cultura, e especialmente a este Projeto, pelo governo de Minas Gerais iniciado em 2003. Conforme apontado pelo PMDI 2003-2020, um dos objetivos prioritários do novo governo era a "melhoria e ampliação dos serviços públicos", sendo inseridos nesse, iniciativas estratégicas em ações integradas, saúde, educação, habitação e cultura. No caso da cultura, uma das ações previstas era a de "implantar o Corredor Cultural Praça da Liberdade - Casa do Conde". Da mesma forma, a realização do Corredor Cultural se enquadrava também para o alcance de outro objetivo prioritário, de "fomento inovador ao desenvolvimento econômico", que previa, entre outras iniciativas:

> 5. Desenvolver ações concretas que ampliem a escala de turismo e do setor cultural no Estado, como:
> [...] transformar Belo Horizonte em um centro de turismo de negócios e pólo cultural, por meio da conclusão da EXPOMINAS; da duplicação da Avenida Antônio Carlos; da melhoria do Aeroporto da Pampulha e **a implantação do Centro Cívico-Cultural Praça da Liberdade** (MINAS GERAIS, 2003, p.114, destaque nosso).

O segundo fator que viabilizou a execução da proposta de um complexo cultural na Praça da Liberdade (Praça) foi a desocupação e transferência das secretarias de governo, até então em funcionamento na Praça, para a Cidade Administrativa de Minas Gerais, ainda a ser construída. O projeto de um complexo cultural na Praça da Liberdade surgiu como uma solução para uma nova utilização dos prédios públicos que circundam a Praça, ao mesmo tempo em que a criação de um centro administrativo surgiu como uma solução para a desocupação dos prédios da Praça – uma vez que esta não era mais suficiente e condizente para abrigar a máquina pública – e para que o próprio projeto de um complexo cultural pudesse ser implantado.

Com isso, na Carteira de Projetos Estruturadores do PPAG 2004-2007, ao tratar do projeto de criação do Centro Administrativo do Governo de Minas Gerais (Projeto 7), com o objetivo geral de "aumentar a eficiência dos serviços públicos, racionalizar os processos administrativos, reduzir gastos, mediante a construção do Centro Administrativo", já se incluiu como um dos benefícios gerados, a "liberação dos prédios históricos da Praça da Liberdade, viabilizando o Corredor Cultural Praça da Liberdade – Casa do Conde" (MINAS GERAIS, 2004, p.39).

E o Projeto 8 da Carteira, por sua vez, se tratava justamente do "Corredor Cultural Praça da Liberdade – Casa do Conde", com o objetivo de "dinamizar a vida cultural e econômica da região metropolitana de Belo Horizonte, colaborando com a revitalização dos espaços culturais públicos preexistentes, tendo como âncoras o conjunto arquitetônico e paisagístico da Praça da Liberdade e o Centro Cultural da Casa do Conde de Santa Marinha" (MINAS GERAIS, 2004, p.40). Os principais benefícios gerados seriam: emprego e renda; o impulso à atividade de turismo; e o resgate dos aspectos culturais do Estado. E as principais ações a serem executadas seriam:

- Centro Cultural Casa do Conde - espaço para eventos múltiplos;
- Definição das atividades para os equipamentos culturais da Praça da Liberdade;
- Elaboração do inventário qualitativo dos edifícios da Praça da Liberdade;
- Espaço Cultural – Escola de Formação e Produção Audiovisual;
- Espaço Cultural Casa do Conde/Centro de Artesanato Mineiro;
- Espaço Cultural Casa do Conde/Museu de Arte Contemporânea – MARCO;
- Monitoramento de pós-ocupação;
- Recuperação, restauração e adaptação do edifício da Secretaria de Estado da Fazenda;
- Recuperação e adaptação do edifício da Secretaria de Estado de Defesa Social;
- Recuperação, restauração e adaptação do edifício da Secretaria de Estado de Transporte e Obras Públicas;

- Adaptação do Centro de Referência do Professor (MINAS GERAIS, 2004).

Em 2005, o projeto foi lançado sob o nome definitivo Circuito Cultural Praça da Liberdade, e previa-se uma primeira entrega para 2006. Os vários embargos e entraves recebidos pelo projeto, porém, fizeram com que os trabalhos permanecessem suspensos por um tempo e com que sua inauguração fosse adiada(FONSECA, 2009). Mesmo assim, o Circuito Cultural continuou sendo uma prioridade do governo; deixou de ser um Projeto Estruturador no PPAG de 2008-2011, mas foi considerado como parte do Programa Estruturador "Circuitos Culturais de Minas Gerais", dentro da Área de Resultados "Rede de Cidades e Serviços". O Programa Circuitos Culturais de Minas Gerais tinha como objetivo:

> Dotar o Estado de Minas Gerais de uma moderna e inovadora rede integrada de produção e disseminação cultural e artística a partir de cidades-pólo, com a implantação de novos espaços culturais públicos e a revitalização dos já existentes, observando-se inclusive, as normas de acessibilidade (MINAS GERAIS, 2008, p.25).

E como escopo:

> Criação de complexos culturais integrados a partir de cidades-pólo do estado, incluindo: salas e espaços multiuso para cinema, teatro, dança, concertos, exposições, oficinas e cursos, videoteca, biblioteca, museus e espaços de memória, espaços de convivência, espaços de comercialização e de oportunidades de negócios, espaços de uso comunitário, que contemple o intercâmbio e a circulação de bens, serviços, informações, produtos e ações culturais entre os municípios (MINAS GERAIS, 2008, p.25).

No PPAG 2008-2011, também foram designadas algumas ações relativas ao Circuito à unidade administrativa do Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais (IEPHA). Como exemplo, pode-se destacar a Ação 1296, de restauração dos bens móveis dos monumentos do Circuito; a recuperação, restauração e adaptação de edifícios do Circuito (Ação 1299), sendo a meta de duas unidades para 2008 e duas unidades em 2009; e a implantação de novos centros culturais (Ação 1301), dotando o Circuito de novos espaços, sendo um para cada ano compreendido pelo PPAG (MINAS GERAIS, 2008).

Com a sua inauguração em 2010 e o êxito obtido já no primeiro ano de funcionamento, tendo recebido 473.492 visitantes [2], o Circuito continuou, no governo Anastasia, dentro do Programa Estruturador Circuitos Culturais de Minas Gerais – Programa 009 do PPAG 2012-2015 com o objetivo de "fomentar a criação de uma moderna e inovadora rede integrada de

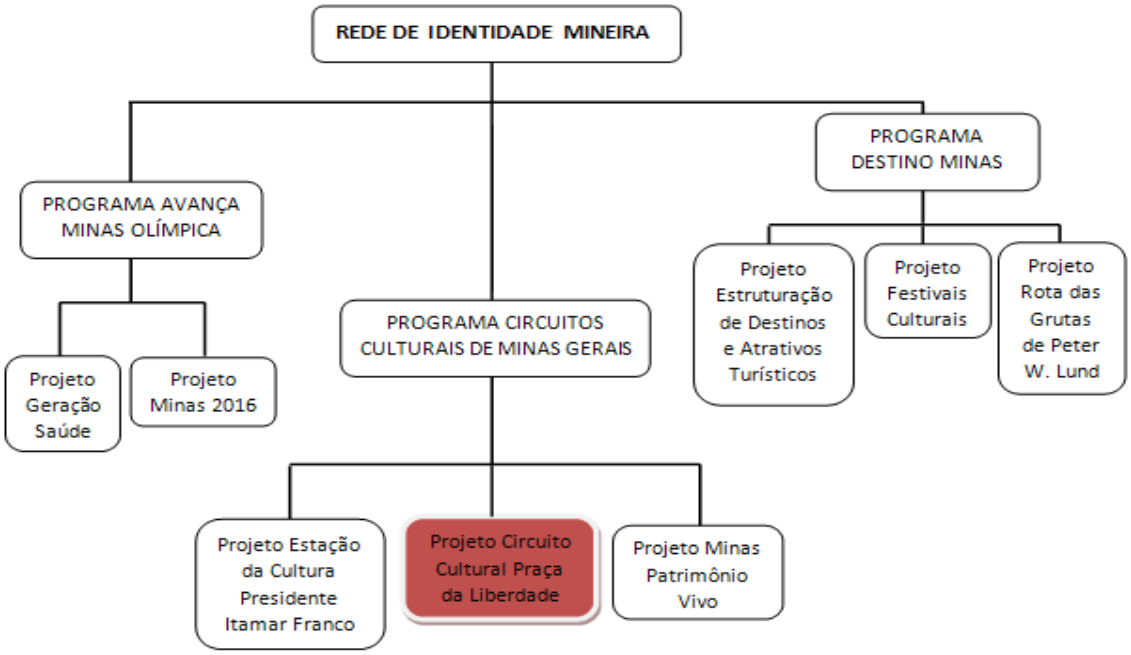
[2] Fontes internas do Circuito

produção, exibição e disseminação cultural e artística, além de promover a proteção do patrimônio cultural de Minas Gerais" (MINAS GERAIS, 2012, p.27) –, mas reassumiu a sua classificação como Projeto Estruturador, agora denominado Projeto Estratégico. E na estrutura em Redes de Desenvolvimento Integrado apresentada pelo PMDI 2011-2030, o Programa Estruturador Circuitos Culturais de Minas Gerais se insere à "Rede de Identidade Mineira – Minas singular, diversa e criativa na cultura, no esporte e no turismo", que apresenta como objetivos:

> • Fortalecer a identidade cultural mineira e seus valores, como instrumento de coesão de toda a sociedade;
> • Preservar e proteger o patrimônio cultural;
> • Aumentar a geração de negócios relacionados ao setor de cultura, esporte e turismo em Minas Gerais;
> • Tornar Belo Horizonte mais competitiva e atrativa aos grandes eventos nacionais e internacionais (MINAS GERAIS, 2011, p.102).

Para melhor compreensão da estrutura em rede de desenvolvimento integrado à qual o Projeto Estratégico Circuito Cultural Praça da Liberdade faz parte, a Figura 1, a seguir, apresenta todos os Programas Estruturadores e Projetos Estratégicos da Rede de Identidade Mineira:

FIGURA 1: Programas Estruturadores e Projetos Estratégicos da Rede de Identidade Mineira



Fonte: MINAS GERAIS, 2011. Elaboração Própria.

De qualquer forma, para que os objetivos estratégicos, tanto da Rede de Identidade Mineira quanto do Projeto Estratégico Circuito Cultural Praça da Liberdade, sejam alcançados,

pressupõe-se que o Governo e a sociedade atuem em conjunto na execução de estratégias prioritárias, como a de "trabalhar em rede para gerar empregos de qualidade nos setores da cultura, esporte e turismo".Em complemento às estratégias prioritárias, também são discriminadas no PMDI 2011-2030, outras estratégias para o alcance dos objetivos. Estas são algumas das estratégias traçadas, e que também podem ser relacionadas ao Circuito:

- Promover a proteção do patrimônio cultural de Minas Gerais incluindo o desenvolvimento de mecanismos de divulgação, a garantia da qualidade das vias de acesso ao patrimônio histórico, a melhoria da qualidade de acondicionamento e guarda dos objetos de arte e o aperfeiçoamento da infra-estrutura local;
- Dotar Minas Gerais de uma moderna e inovadora rede de produção, exibição, circulação e formação cultural e artística nas cidades-pólo;
- Estimular a iniciativa privada e grupos organizados da sociedade para atuação em parceria com o Estado em projetos de interesse público na área de cultura;
- Transformar o ativo intangível da cultura mineira (a história, os saberes, os modos de fazer, as formas de expressão, as tradições e os costumes, dentre outros) em negócios geradores de trabalho (MINAS GERAIS, 2011).

O Circuito se insere no PPAG 2012-2015 por meio da Ação 1217, que tem a finalidade de "implantar equipamentos destinados a oferecer à população espaços e atividades de promoção do conhecimento, arte, cultura, ciência e entretenimento nos prédios públicos localizados nas imediações da Praça da Liberdade", sendo que o produto (correspondente à meta física) é "centro cultural implantado". A visitação do Circuito também é contabilizada e acrescida aos demais visitantes de outros centros culturais de Minas Gerais gerenciados pela SEC, sendo expressos como "usuário atendido" da Ação 4413 – "Gestão dos Equipamentos Culturais da Secretaria de Estado de Cultura", que tem como finalidade "modernizar a gestão e dar sustentabilidade aos equipamentos culturais da Secretaria de Estado de Cultura ampliando quantitativa e qualitativamente o acesso do cidadão".

Como caso a ser estudado e explorado por esta monografia, o Projeto Estratégico Circuito Cultural Praça da Liberdade será mais bem explorado nos próximos capítulos. O capítulo quatro apresentará um resgate da história do Projeto, descrevendo o processo que levou à sua configuração atual; e o capítulo cinco tratará da estrutura de funcionamento do Circuito, dos equipamentos que o compõem e das estratégias de Governança em Rede utilizadas.

4) ANTECEDENTES DO CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE

4.1) Histórico de Belo Horizonte e da Praça da Liberdade

O Estado de Minas Gerais, que formou sua identidade política, econômica e cultural a partir do século XVIII, tinha, nos primeiros anos da república, a sua integridade e a sua unidade geográfica ameaçadas por vários movimentos separatistas. A construção, determinada pela Constituição Mineira de 1894, de uma nova capital no centro do estado teve o significado de negar a ordem monárquica e colonial representada por Ouro Preto, e de exaltar o espírito republicano, de modo a desestimular os movimentos separatistas e a criar condições políticas para a integração de suas regiões (FONSECA, 2009). A nova capital permitiria unificar o Estado, garantindo o seu desenvolvimento e prosperidade, anseio das elites políticas e econômicas mineiras (PEREIRA, 1998).

Belo Horizonte foi inaugurada, pois, com a missão de simbolizar um "belo e próspero futuro para o Estado". Inspirada na ideologia positivista republicana e originalmente chamada de "Cidade de Minas", Belo Horizonte foi planejada por uma Comissão Construtiva chefiada pelo engenheiro Aarão Reis, que recebeu a missão de concluir a capital em apenas quatro anos, sendo substituído, porém,no governo de Bias Fortes, pelo engenheiro Francisco Bicalho,que concluiu os trabalhos até a inauguração da cidade, em 12 de dezembro de 1897 (PEREIRA, 1998).

O projeto seguiu um urbanismo moderno neoclássico, além da imagem do ecletismo vigente em sua arquitetura, sendo que sua malha urbana principal apresentava uma lógica de integração entre uma malha octogonal de ruas e uma malha diagonal de avenidas(PEREIRA, 1998). Nesse contexto, destacava-se como marco principal a Praça da Liberdade e o seu entorno, uma das poucas áreas da capital mineira que ainda guarda referências significativas da época de sua criação. A Praça, na região central de Belo Horizonte, é um dos pólos simbólicos da cidade, e abriga um conjunto arquitetônico de grande valor histórico e cultural (FONSECA, 2009).

A edificações históricas do entorno da Praça foram construídas para abrigar a sede do poder executivo mineiro na nova capital. Optou-se por construí-la sobre a colina Alto da Boa Vista, ponto alto que permitia uma visão privilegiada de toda a cidade, de modo que o seu conjunto arquitetônico dominasse a paisagem e valorizasse o poder civil. Utilizou-se uma sistematização urbanística semelhante a um tridente, tendo o Palácio da Liberdade como vértice do encontro de três grandes avenidas: Brasil, Bias Fortes e João Pinheiro, que se prolonga até o Palácio por meio de uma alameda de palmeiras imperiais. A designação "Liberdade" dada tanto à Praça quanto ao Palácio

simboliza o conjunto de valores republicanos e positivistas, além de restaurar o culto à Inconfidência Mineira e aos seus heróis (PEREIRA, 1998).

Como cidade planejada, a distribuição das áreas privilegiadas foi feita de acordo com interesses políticos e econômicos, de modo que na Praça e em suas avenidas de acesso foram construídas as residências dos secretários de estado e das figuras mais importantes dentro da vida política mineira (ALBANO *et al*., 1985).O crescente contingente de moradores no seu entorno fez com que a Praça se tornasse um constante espaço de lazer e convivência diária, palco de elitização e interesses político-econômicos, centro cívico e administrativo, logradouro de recreio, descanso e aglomeração de classes e pessoas, que a frequentavam, espaço indutor da sociabilidade;era, ao mesmo tempo, Praça do Poder e Praça dos Namorados (PEREIRA, 1998).

Com o processo de urbanização e o crescimento populacional vertiginoso da capital mineira, a Praça inicia seu processo de consolidação como um espaço de passagem e encontro de pessoas. O passeio à Praça da Liberdade passa a ser prática obrigatória, o denominado *footing*, que se tornou uma marca histórica e cultural do espaço (ALBANO *et al.*, 1985).

> Na alameda de quem ia rumo ao Palácio, caminhavam rapazes e moças de família; na esquerda, que passava ao pé do coreto, criadas e soldados de polícia. Uma rua central, em meio a renques de palmeiras imperiais, separava sociedade e plebe; democrática, as roseiras floriam indiscriminadamente do lado preto e do lado branco. E como! (ANJOS *apud* PEREIRA, 1998, p.46)

No início da década de 20, a utilização do bonde como meio de transporte urbano, a chegada do automóvel e a renovação do cenário arquitetônico na capital indicavam a necessidade de remodelação também da Praça. Um novo projeto de paisagismo foi incorporado aos preparativos para a visita dos reis da Bélgica à Belo Horizonte; os traços de concepções inglesas foram substituídos por um modelo francês, adotando um racionalismo geométrico, com preponderância da ortogonalidade. As inovações e a visita dos reis belgas reforçaram ainda mais a função da Praça como lugar de encontro e de lazer (PEREIRA, 1998).

A partir da década de 40, o lugar que representava até então a permanência e a tradição se tornou palco de novas transformações,seguindo o fenômeno da metropolização de Belo Horizonte. Com a implantação da Pampulha e a explosão do movimento de arquitetura modernista, pelo seu maior expoente, o arquiteto Oscar Niemeyer, o estilo e o *modus vivendi* belo-horizontino é alterado (ALBANO, *et al*., 1985). Em 1954, tiveram início as obras da Biblioteca Pública Estadual Luiz de Bessa e do Edifício Niemeyer, ambos projetados por Oscar Niemeyer, que incorporaram o modernismo à Praça da Liberdade. Nas décadas de 60 e 70,

novas construções foram acrescidas à região, voltadas principalmente para uma função institucional, como a sede do Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais (IPSEMG) e o Palácio dos Despachos (PEREIRA, 1998). E por fim, na década de 80, foi inaugurada a edificação conhecida como "Rainha da Sucata", em estilo pós-moderno, com tendências arquitetônicas contemporâneas (FONSECA, 2009).

Em todo esse período, a Praça tornou-se palco de diversos movimentos cívico e das manifestações políticas, se constituindo como *locus* da luta e da reivindicação de movimentos grevistas (PEREIRA, 1998). Com o fechamento político de 1964, começa-se a questionar o uso e a funcionalidade dos palácios e surge a necessidade de expansão de novos órgãos públicos que não mais se localizavam na Praça (ALBANO, *et al*. 1985).

No governo militar, a Praça se transforma em local de comércio, palco para as feiras dominicais de artesanato, que passaram a atrair um número elevado de pessoas. Essas feiras foram acrescidas posteriormente pelas feiras extraordinárias realizadas no período noturno das quintas-feiras, pela Feira de Flores e Plantas, nas noites de sexta-feira, e pela Feira de Antiguidades e Comidas Típicas, aos sábados. À medida que todas as feiras se consolidavam, a Praça perdia suas características que a mantiveram como referência simbólica, ao mesmo tempo em que passou a vivenciar um processo de degradação, potencializado por um relaxamento da administração municipal quanto à forma de ocupação do seu espaço (PEREIRA, 1998).

Conforme Albano *et al*. (1985), "a Praça da Liberdade, ao longo de sua história, sofreu uma sobreposição de sentidos em função dos vários usos e representações lá desenvolvidos"(OLIVEIRA, 2008, p.65). Com o progresso modernista e o avanço desordenado do comércio, a Praça estaria em um estado de emergência, prestes a perder a sua característica de história e tradição, o que tornava premente a necessidade de uma política de patrimônio que preservasse a memória que a Praça representava para a comunidade e para a cidade (OLIVEIRA, 2008).

Diante desse contexto e dessa necessidade de preservação da Praça, em 02 de junho de 1977, por meio do Decreto nº 18.531, o Conjunto Arquitetônico e Paisagístico da Praça da Liberdade foi tombado pelo IEPHA. O conjunto tombado compreendia os jardins, alamedas, fontes e monumentos da Praça, bem como os prédios do seu entorno imediato (OLIVEIRA, 2008). A proteção só teve o seu perímetro ampliado na década de 90, quando o Conselho Deliberativo do Patrimônio Cultural do Município deliberou pela ampliação do tombamento para englobar, por exemplo, a Biblioteca Pública, o Edifício Niemeyer, a Avenida João Pinheiro e adjacências (RUGANI, 2002 *apud* OLIVEIRA, 2008). E, para além da ampliação do

zoneamento de preservação, as feiras artesanais foram erradicadas do espaço e transferidas para outro local no centro da cidade (PEREIRA, 1998).

Após a transferência da feira *hippie* depois de duas décadas de funcionamento,a Praça se encontrava em um quadro visível de degradação, o que motivou um convênio entre a Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) e a empresa MBR/Vale, que adotou a Praça, se tornando responsável por sua recuperação e manutenção, e assumindo todos os encargos de limpeza, pessoal e iluminação (OLIVEIRA, 2008). A partir dessa parceria, iniciaram-se estudos de recuperação das características originais da Praça, remontando aos aspectos paisagísticos típicos da época. Sob coordenação da arquiteta Jô Vasconcellos e orientação do IEPHA, as obras de restauração da Praça foram concluídas em 1992 (PEREIRA, 1998).

A Praça retoma, assim, ainda na década de 90, o seu papel como espaço de descanso e lazer no cotidiano belo-horizontino (PEREIRA, 1998, p.51).

> A Praça continua lá e será sempre um campo de possibilidades, a Praça é um espaço em que se vê a cidade pelo que ela representa como obra humana, deixa marca de sua existência na história e na memória, é variável dependente das oscilações e mudanças do tempo, mas comporta em si imagens que carregam o significado de sua elevação de bem público, patrimônio da comunidade de Minas Gerais, difundindo os valores simbólicos e culturais. O que não pode acontecer com a Praça é perder o conceito de centralidade, se perder no tempo, no espaço, sem poder ser localizada, pela constante intervenção do capitalismo e da verticalização urbana(OLIVEIRA, 2008, p.66).

Ao final da década de 90, os prédios tombados como bens culturais continuavam tendo seus acessos limitados às funções próprias do serviço público, e encontravam-se claramente em uma condição de subutilização. Com a inevitável modernização e ampliação da máquina pública estadual, as Secretarias de Estado passaram a exigir cada vez mais um espaço maior e mais adequado às suas necessidades. As construções históricas precisavam ser constantemente divididas internamente, de modo a poder abrigar um número cada vez maior de repartições públicas e de funcionários, o que era, inclusive, perigoso para as construções (PEREIRA, 1998).

Dessa forma, o final do século apontava para a necessidade de elaborar estudos que propiciassem a adaptação dos edifícios públicos do entorno da Praça da Liberdade para novos usos. Usos que, ao mesmo tempo, ajudariam a preservar o patrimônio histórico e cultural do espaço, e que fossem mais condizentes com o valor histórico, artístico e arquitetônico que a Praça representa para a população de Belo Horizonte (PEREIRA, 1998).

Além disso, à medida que a cidade se metropolizou, houve um declínio da oferta de espaços públicos destinados ao lazer e à cultura, ao mesmo tempo em que proliferou, pelo

centro urbano, uma variedade de lugares privados destinados ao mesmo fim, como, por exemplo, shoppings, parques temáticos, bares, casas de danças, e clubes, enquanto ações sofisticadas voltadas para experiências de lazer educacional e cultural foram esquecidas (PEREIRA, 1998). Nesse contexto, surge a ideia ousada e inovadora de Francelino Pereira, de implantar um Espaço Cultural da Liberdade, como será tratado na próxima seção.

4.2) Espaço Cultural da Liberdade: uma ideia inovadora

Pode-se considerar 12 de dezembro de 1997, dia em que a capital de Minas Gerais completava 100 anos de existência, como o marco inicial do Circuito Cultural Praça da Liberdade. A Praça da Liberdade acompanhou todo o processo de desenvolvimento da cidade desde a sua inauguração, e mesmo tendo passado por uma série de transformações ao longo dos cem anos:

> [...] é vista, ainda hoje, como um 'locus' privilegiado no contexto da cidade. Ela possui uma força simbólica que extrapola os desígnios do poder público, embora esteja inteiramente presente nos seus projetos [...]. Esta força se mantêm independente de qualquer coisa que aconteça na Praça e é uma garantia de viabilização de todos os projetos, permitindo a consolidação de qualquer evento que lá ocorra. Isto porque a Praça da Liberdade enquanto "lugar" representa a condensação física de uma imagem política e cultural, não só de Belo Horizonte, mas de Minas Gerais (ALBANO *et al*., 1985, p.39).

Como visto, ao final da década de 90, os edifícios públicos do entorno da Praça encontravam-se em uma condição de subutilização, abrigando a máquina administrativa do governo, que também não cabia mais ali.Assim, "no sentido de melhor favorecer a população e valorizar a sua tradição moderna, a Praça da Liberdade e seus palacetes foram escolhidos como alvo de intervenção". (PEREIRA, 1998, p.34)

> [...] este é o momento preciso para se planejar os usos, funções e apresentações da Praça. Adaptar os palacetes, hoje subutilizados, da Liberdade, significa ratificar o intercâmbio da sociedade belo-horizontina, baseado na comunicação e na troca. Este tempo anuncia-se como a era na qual a linguagem, uma vez posta em movimento, não mais pertence ao produtor, ao falante. Reapropriar-se da fala, para redefinir as identidades sociais e os atores políticos, reapropriar-se dos espaços-palácios, possibilitando o prolongamento da socialidade da Praça para os prédios. Eis o desafio! (PEREIRA, 1998, p.34)

Nesse contexto, surge uma ideia inovadora do ex-governador do Estado de Minas Gerais e, na ocasião, Senador, Francelino Pereira, de implantar o Espaço Cultural da Liberdade. O

projeto intitulado “Requalificação da Praça para o Terceiro Milênio: A criação do Espaço Cultural da Liberdade” objetivava transformar a Praça da Liberdade no endereço da cultura mineira. A proposta era transformar todos os prédios públicos que circundam a Praça em espaços culturais de livre acesso à população (PEREIRA, 1998).

O projeto pressupunha a adaptação dos espaços para que estes pudessem promover a cultura, a arte, a educação e o lazer de Belo Horizonte e de Minas Gerais. Esta adaptação promoveria, por sua vez, a revitalização cultural e urbanística da Praça, como símbolo da permanência e do avanço de Belo Horizonte. Somente dessa maneira, seria possível, também, proporcionar uma efetiva preservação do patrimônio, bem como a produção e promoção de bens culturais. Além disso, a particularidade de os edifícios circundarem a Praça da Liberdade criaria condições para que o encontro, o lazer e a cultura adentrassem os espaços e fizessem deles, um verdadeiro domínio público (PEREIRA, 1998).

Para Francelino Pereira, o centenário de Belo Horizonte era o momento ideal para dar uma nova destinação aos prédios públicos. Conforme palavras do próprio Senador, proferidas no plenário do Senado, nos exatos cem anos da fundação de Belo Horizonte:

> A excelência de Belo Horizonte será certamente multiplicada pela criação do Espaço Cultural da Liberdade. No coração histórico da nossa capital serão abertos ao espírito humano, novos horizontes de expressão cultural, artístico e documental. E aí o momento do primeiro centenário da cidade será a plataforma do avanço urbanístico e o fermento da identidade cultural na terra da Liberdade(PEREIRA, 1998, p.16).
>
> A criação do Espaço Cultural da Liberdade significa muito mais que a implantação de um novo cenário público em Belo Horizonte. Significa o resgate histórico da Liberdade: símbolo e vocação de Minas, objetivo e razão das lutas empreendidas pelo povo mineiro. A alma, o coração e a consciência de Minas vão se encontrar na Liberdade. E ali, nos belos prédios que circundam a Praça, farão a sua morada pelo próximo século(PEREIRA, 1998, p.15).

A ideia de Francelino Pereira foi inspirada, na verdade, em sua experiência como vice-presidente do Banco do Brasil, quando teve a oportunidade de participar da implantação do Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB), no Rio de Janeiro, em 1989. Motivado por essa implantação e com a base segura conquistada a partir da experiência e tecnologia desenvolvidos com o CCBB, o Senador elaborou o projeto para a futura operacionalidade do Espaço Cultural da Liberdade, na capital de Minas Gerais (PEREIRA, 1998).

De todo modo, no projeto para Belo Horizonte apresentado por Francelino Pereira ao Governo, foram definidos, inclusive, possíveis ocupações para cada um dos prédios das

secretarias. Tais ocupações específicas não foram de fato executadas conforme esta proposta, mas são válidas como uma primeira tentativa de sugestão (PEREIRA, 1998).

Para a Secretaria de Educação e Saúde, por exemplo, a proposta era implantar o "Centro de Informação Política e Social de Minas Gerais", que compreenderia salas de exposição, auditórios, museu iconográfico da vida pública mineira, arquivo público, etc. E o seu anexo seria destinado ao Centro de Referência do Professor, já em funcionamento, mas ampliado com salas para exposições, memória do ensino mineiro, entre outros (PEREIRA, 1998).

A Secretaria da Fazenda, localizada ao lado da Secretaria da Educação, encontrava-se já subutilizada, uma vez que as funções administrativas básicas já haviam sido transferidas para outro espaço. Para esta secretaria, Francelino Pereira propôs o Museu da Imagem e do Som, com sala de cinema, auditório, estúdio de reprodução e edição de filmes, museu cinematográfico, entre outras possibilidades (PEREIRA, 1998).

Já a Secretaria de Viação e de Obras Públicas se transformaria em Museu da Arquitetura e da Arte de Minas Gerais, contendo biblioteca específica, auditórios, salas de exposições, etc. O último dos seus quatro pavimentos já estava sendo preparado para receber o IEPHA, o que de fato ocorreu, e que acabou por ocupar todo o edifício até 2012 (PEREIRA, 1998).

E, por último, a Secretaria de Segurança Pública se encontrava em pleno funcionamento, mas evidenciava um total descompromisso com o patrimônio, traduzido em uma imagem de espaço abandonado. Neste espaço, seria criado o Centro Cultural Belo Horizonte, que apresentaria biblioteca, salas para teatro, auditórios, salas para exposições, museu de arte colonial mineira, museu informatizado da história mineira, etc. (PEREIRA, 1998).

A ideia era grandiosa e, se executada, colocaria Belo Horizonte no primeiro lugar em matéria de espaços culturais do País. Para que se efetivasse, porém, seriam necessários considerar uma série de fatores e obstáculos. No posfácio do projeto apresentado pelo Senador, por exemplo, são explicitadas ações a serem implementadas para que a ideia fosse operacionalizada, conforme segue (PEREIRA, 1998, p.135):

1. Apresentação do projeto aos representantes mineiros a nível estadual e municipal;
2. Divulgação do projeto junto às sociedades mineira e belo-horizontina;
3. Discussão do projeto com representantes e profissionais voltados para as atividades socioeconômicas, culturais e artísticas mineiras;
4. Apresentação do projeto a setores envolvidos com a administração pública federal;

5. Detalhamento do projeto tendo por base as plantas originais dos palacetes. Neste passo, o projeto será adaptado às exigências técnicas e ao potencial de áreas disponíveis;
6. Proposta da programação cultural e artística dos estabelecimentos de cultura;
7. Estudo de viabilidade econômico-financeira;
8. Criação de uma *home-page* para apresentar o projeto e receber sugestões.

O projeto de criação do Espaço Cultural da Liberdade, com essas propostas para uma nova destinação aos prédios públicos que compunham o Conjunto Arquitetônico e Paisagístico da Praça da Liberdade, foi, assim, entregue pelo Senador ao Governador de Minas Gerais da época, Eduardo Azeredo, e ao Prefeito, Célio de Castro. Entretanto, por uma série de razões – seja por falta de recursos, seja por falta de interesse dos políticos da época, ou ainda, pela inexistência de uma alternativa para a transferência das secretarias em funcionamento na Praça – o projeto proposto por Francelino Pereira não foi imediatamente colocado em prática, e a ideia do Senador somente foi retomada anos mais tarde, no governo de Aécio Neves.

4.3) De Espaço Cultural da Liberdade a Circuito Cultural Praça da Liberdade

A ideia proposta em 1997 pelo Senador Francelino Pereira, de implantar o Espaço Cultural da Liberdade, só foi retomada seis anos mais tarde, com o governador Aécio Neves. Em 2003, com base no Espaço Cultural da Liberdade, Aécio Neves propôs a criação de um "Corredor Cultural da Praça da Liberdade e o Centro Cultural da Casa do Conde de Santa Marinha" (MINAS GERAIS, 2003).O projeto da Casa do Conde, porém, foi considerado posteriormente como uma unidade independente, com ações inteiramente autônomas do projeto da Praça da Liberdade, sendo, pois, desvinculado deste, que passou a ser chamado de Centro Cultural da Praça da Liberdade. No lugar, incluiu-se a Av. João Pinheiro, tornando a área de abrangência do projeto o quadrilátero demarcado pelas ruas Tomé de Souza, Guajajaras, Bahia e Sergipe; e englobando, assim, importantes prédios públicos, como o do IPSEMG, além da Biblioteca Pública Estadual Luís de Bessa, do Arquivo Público Mineiro e do Museu Mineiro (FONSECA, 2009).

De qualquer forma, conforme já havia sido apontado por Francelino Pereira, existia a necessidade de se elaborar estudos que propiciassem a adaptação dos edifícios públicos do entorno da Praça para novos usos, que ajudassem a preservar e que a valorizassem como patrimônio histórico e cultural. Assim, pelo Decreto nº 43.263, de 11 de abril de 2003, o governador Aécio

Neves instituiu uma Comissão Especial de Estudos do Centro Cultural da Praça da Liberdade (Comissão), com o objetivo de "planejar, organizar, dirigir, coordenar, controlar e acompanhar a execução do projeto de criação de um centro cultural a ser abrigado pelo conjunto arquitetônico dos prédios públicos localizados na Praça da Liberdade, em Belo Horizonte" (Art. 1º).

Como justificativa para a criação da Comissão e do próprio Centro Cultural, encontravam-se a "necessidade de conservação do acervo patrimonial constituído pelos edifícios públicos localizados na Praça da Liberdade" e a "necessidade de valorizar e estimular as manifestações culturais da comunidade mineira, bem como a de ampliar os meios de acesso à cultura e de criação de espaços públicos equipados para a formação e difusão das expressões artístico-culturais" (DECRETO 43.263/03).

De acordo com o Decreto (Art. 2º), a Comissão seria composta por um representante de cada um dos seguintes órgãos: SEC (responsável pela coordenação executiva); Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão; Secretaria de Estado de Governo; Secretaria de Estado da Fazenda; Secretaria de Transportes e Obras Públicas; IEPHA; PBH; e Instituto de Arquitetos do Brasil (IAB). Como Presidente Honorário da Comissão, foi designado o precursor da ideia, Francelino Pereira.

Desde o início dos trabalhos da Comissão, considerou-se a contribuição de diversos atores, a participação direta de artistas, produtores culturais e entidades governamentais e não-governamentais no desenvolvimento do projeto. Sob essa perspectiva, foi estabelecido que seria realizado um amplo processo de consultas e pesquisas para recolher opiniões, ideias e críticas dos mais variados setores da sociedade mineira e nacional, de modo que todas as etapas de criação e desenvolvimento do projeto tivessem o caráter mais transparente e participativo possível (MINAS GERAIS, 2003).Dessa forma, o processo compreendeu diversas reuniões e discussões com órgãos governamentais (especialmente IEPHA, órgãos municipais e estaduais das áreas de cultura, educação, ciência e turismo, entre outros), consultas com entidades e grupos não-governamentais (artísticos, culturais e educacionais), entidades empresariais do setor de turismo, e com moradores da área de influência direta do projeto (PLANO GERAL, 2005).

Além disso, em 2004, foi contratada uma empresa especializada em pesquisas de opinião, a Vox Populi, para realizar um estudo com os objetivos de "determinar opiniões, expectativas e sugestões acerca da proposta de transformação/revitalização da região da Praça da Liberdade em um Complexo Cultural", e de "avaliar o impacto que tal projeto traria sobre a vida cultural e social de Belo Horizonte, e, particularmente sobre o cotidiano da vizinhança do logradouro, considerando que a Praça da Liberdade teria uma atividade cultural regular"(RELATÓRIO DA PESQUISA Vox Populi, 2004). Para isso, foram realizadas, nos

meses de agosto e setembro de 2004, pesquisas de caráter qualitativo e quantitativo (de opinião pública) com a população em geral e com a área de influência primária (vizinhança e formadores de opinião). De acordo com o Relatório Final da Pesquisa (2004), os resultados espelharam um elevado nível de aprovação e apoio da população à proposta, bem como um grande desejo por parte desta de participar e de contribuir para o sucesso do projeto.

A parceria com a iniciativa privada, por sua vez, foi formalizada no Art. 3º do Decreto 43.263/03, determinando que "a Comissão priorizará, na execução de seus trabalhos, a parceria com o setor privado para a consecução de seus objetivos e no estudo de alternativas de financiamento para a instalação do Centro Cultural".Os primeiros parceiros privados previstos no projeto foram:Telemar, Companhia Vale do Rio Doce, Banco do Brasil e Fundação Roberto Marinho.A parceria com o Banco do Brasil, era já um indicativo da possível implantação de um Centro Cultural Banco do Brasil em Belo Horizonte,nos moldes do Centro Cultural que foi inaugurado em 1989, no Rio de Janeiro, e que inspirou o Espaço Cultural da Liberdade de Francelino Pereira. Em contrapartida, outras parcerias previstas inicialmente não chegaram a ser efetivadas, como são os casos da Fundação Roberto Marinho, com a qual se pretendia implantar o "Museu do Homem Brasileiro", e da Telemar.

De qualquer forma, dois anos após o início dos trabalhos da Comissão Especial de Estudos do Centro Cultural da Praça da Liberdade, foi elaborado um Plano Geral, datado de 03 de março de 2005, com diretrizes básicas a serem seguidas para o funcionamento e gestão do projeto. Este recebeu definitivamente o nome de **Circuito Cultural Praça da Liberdade**.

> O Projeto Circuito Cultural Praça da Liberdade tem como objetivo instalar nos prédios que serão disponibilizados na Praça e suas adjacências, um conjunto amplo, variado e integrado de centros e atividades culturais, artísticas, educacionais, de lazer cultural e de turismo cultural, tais como museus, centros de memória, salas de espetáculos e exibições, áreas de exposições, espaços para oficinas, cursos e ateliês abertos, áreas de lazer, de permanência e de convivência, e áreas de serviços, alimentação e comercialização de produtos culturais. [...]
>
> Por sua localização estratégica na região mais nobre e representativa da cidade, pelo alto valor histórico, arquitetônico e simbólico da área e das edificações envolvidas, e pela variedade e alto nível das atividades que abrigará, o Circuito Cultural deverá se constituir em um pólo dinamizador da produção, do consumo e da fruição culturais, em um importante complexo de lazer e convivência (multiplicando e diversificando as oportunidades já oferecidas pela própria Praça), e também em um poderoso fator de inclusão social pela cultura, de criação de empregos e de renda, e de atração turística para a cidade de Belo Horizonte e para o Estado de Minas Gerais.
>
> Ele deverá ser capaz de refletir, através desse **conjunto diversificado e integrado de instalações**, equipamentos e atividades culturais-educacionais, a

> riqueza e a diversidade cultural de Minas, aspectos de sua história e de suas tradições e o talento artístico dos mineiros.
> Será um espaço privilegiado para a divulgação do trabalho dos produtores culturais e artísticos de Minas e do Brasil, e oferecerá à população de Belo Horizonte e aos seus visitantes a possibilidade de conhecer e participar dessa produção e, ao mesmo tempo, de ter acesso a diferentes aspectos e eventos da cultura brasileira e da cultura universal.
> Além disso, o Circuito Cultural vai abrir para a população o acesso ao principal conjunto de prédios históricos da capital do estado, reforçando o significado de centro cívico daquele logradouro (PLANO GERAL, 2005; destaque nosso).

Muitas das diretrizes apresentadas pelo Plano Geral poderão ser observadas posteriormente nesse trabalho, quando será realizada uma descrição dos espaços culturais em funcionamento e que compõem o Circuito. Algumas dessas diretrizes básicas, estabelecidas a partir dos trabalhos da Comissão,e como resultado da orientação do governo e do amplo processo de consultas e pesquisas realizado, foram:

a) Alto padrão de qualidade,alta atratividade, segurança e conforto ao público, com a utilização de metodologias de ponta em todos os equipamentos, instalações e atividades;

b) Alto dinamismo, com grande variedade de atividades e, além dos espaços e equipamentos com destinação específica, a inclusão de espaços multiuso flexíveis e adaptáveis, sem destinação pré-fixada;

c) Condições reais de acesso econômico para os públicos de todas as faixas etárias e socioeconômicas, por meio de espaços gratuitos ou com preços populares;

d) Reais oportunidades de interatividade, participação ativa e aquisição de conhecimento e aprendizado para os visitantes, por meio de tecnologias de ponta, ações específicas para o educativo, e cursos, oficinas, palestras, seminários, visitas guiadas, entre outros;

e) O Circuito deverá ser um portal para a memória, a história, o patrimônio cultural e as tradições de Minas e, ao mesmo tempo, não poderá negligenciar uma visão cosmopolita da cultura, abrindo espaço para a produção artística e cultural contemporânea, vanguardista e experimental, além de oferecer acesso à cultura do Brasil e do mundo, de modo a refletir a diversidade e abrangência a que se propõe;

f) Os espaços devem se inserir de maneira sustentável na região, sem acarretar riscos de degradação ambiental ou urbanística para a Praça, para os moradores do entorno e para a cidade como um todo, respeitando as características do patrimônio cultural;

g) O financiamento e a gestão do Circuito deverão contemplar e buscar ativamente, em todas as suas etapas, a participação da comunidade, das empresas e dos diversos níveis de

governo através do estabelecimento de parcerias dos tipos público-público (com outras esferas do governo), público-privado (com empresas e entidades da sociedade civil) e de cooperação internacional, por meio de modelos variados de parcerias, adequados a cada situação.

Além disso, foram propostos projetos especiais, para além dos centros e atividades culturais a serem desenvolvidos e implantados, que também eram considerados essenciais para o bom funcionamento e o sucesso do Circuito. Entre esses projetos incluía-se a segurança da área compreendida pelo Circuito; a reorganização do trânsito de veículos, das áreas de estacionamento e da circulação de pedestres; o reforço da iluminação pública da Praça da Liberdade e a iluminação externa dos prédios do entorno; o agenciamento externo, a requalificação paisagística e a sinalização da região; e o desenvolvimento de diretrizes especiais para a gestão urbanística da região. Para a execução desses projetos especiais, fazia-se necessária a interlocução com outros setores, órgãos e entidades estaduais e do município (PLANO GERAL, 2005).

E ainda foi definido um esboço do modelo de gestão e financiamento do Circuito, no qual cada equipamento cultural seria administrado por uma entidade gestora específica (pública ou privada), a ser definida mediante o estabelecimento de parceria com o governo do Estado. Essa entidade gestora seria responsável pela elaboração dos projetos conceituais, físicos e técnicos de suas instalações, pela execução, manutenção e financiamento das mesmas e pela programação, execução e financiamento de suas atividades específicas, com seus próprios recursos e/ou com o apoio financeiro de terceiros. E os modelos de parceria e/ou concessão poderiam variar de acordo com as peculiaridades de cada caso, desde que considerando os limites da legislação (PLANO GERAL, 2005).

Já a gestão central deveria ser realizada a partir da criação de uma entidade específica que teria, de modo geral, a atribuição de administrar os serviços e atividades comuns ao conjunto do Circuito. Essa entidade específica também seria responsável por zelar pela segurança das instalações, dos frequentadores e da região, pelas condições de limpeza, aparência física, preservação ambiental, urbanística e do patrimônio histórico do Circuito, e por fiscalizar o cumprimento das parcerias celebradas com as entidades gestoras de cada centro cultural e das condições estabelecidas nas concessões dos espaços, propondo correções e aperfeiçoamentos ou denunciando e propondo o seu cancelamento, quando fosse necessário; além de divulgar a programação geral do Circuito (PLANO GERAL, 2005).

No Decreto nº 44.628, de 28 de setembro de 2007, que dispõe sobre o Projeto Estruturador dos Circuitos Culturais de Minas Gerais, o Estado delegou ao IEPHA, a

responsabilidade de coordenar a execução do Projeto Estruturador “Circuitos Culturais de Minas Gerais”, observadas as diretrizes definidas pela Secretaria de Estado de Cultura. Conforme Artigo 2º desse Decreto, com a finalidade de executar os serviços, obras, ações e atividades relativas à implantação dos Circuitos Culturais de Minas Gerais, competia ao IEPHA: buscar recursos financeiros necessários ao planejamento e execução das obras e serviços; celebrar convênios, contratos, acordos e ajustes entre órgãos e entidades públicas ou privadas; executar, direta ou indiretamente, as obras e serviços; e exercer atividades correlatas.

Na solenidade de lançamento do Circuito Cultural Praça da Liberdade, em 17 de março de 2005, o governador Aécio Neves,em seu pronunciamento,retoma o caráter histórico da Praça da Liberdade e esboça as pretensões do projeto criado, destacando o princípio básico de parceria com diversos setores e a necessidade de superação de entraves e dificuldades previstas:

> A Praça da Liberdade [...] deixa de ser a praça do poder, para tornar-se definitivamente a praça do povo e das suas mais legítimas expressões.
> A partir desse momento esta Praça é, mais do que nunca, a Praça da Liberdade.
> Porque é a cultura a manifestação mais plena da força e da liberdade de um povo. [...]
> Lançamos, neste momento, o grande e ambicioso projeto de criação do Circuito Cultural da Praça da Liberdade, como espaço vivo, sinérgico e plural da cultura mineira, brasileira e internacional.
> [...] confirmamos decisivamente nossa opção preferencial pela educação e cultura, ambas compreendidas como poderosos meios e instrumentos de inclusão social e democratização do acesso às oportunidades. [...]
> E é pensando nesse espírito coletivo, nessa capacidade que tem o artista de reunir em seu trabalho os sonhos, esperanças e ideais do seu tempo, que humildemente imaginamos o Circuito Cultural da Praça da Liberdade como uma obra de arte em si mesma.
> Uma construção coletiva, compartilhada, que envolve a participação direta dos artistas e produtores culturais, da administração pública estadual, municipal, da iniciativa privada e de toda a população.
> Os prédios que ainda hoje são ocupados pela administração pública estadual passarão a abrigar a arte e a cultura da nossa terra.
> Restaurados e adaptados, estes prédios seculares vão se tornar as casas da música, do teatro e da dança, da literatura e das artes plásticas, do cinema e das manifestações populares, da história e da educação.[...]
> Que a nossa diversidade, nossas diferenças, nosso olhar crítico, as nossas buscas distintas por respostas possam ser, não impedimentos, mas a matéria prima permanente para a construção e aperfeiçoamento de uma obra. Uma obra que superará os governantes de agora, os homens públicos, as instituições e empresas que nos apóiam e mesmo os que produzem cultura hoje.

Não obstante,a proposta de uma construção coletiva e compartilhada, com a participação direta de diversos atores, não foi suficiente para fazer com que o Circuito fosse executado da forma como se pretendia. Eleonora Santa Rosa, Secretária de Cultura da época, chegou a anunciar, no lançamento oficial, que parte do Circuito seria entregue à população em 2006 (FONSECA, 2009). Duas fases de implantação estavam programadas, sendo a primeira etapa – a ser entregue em 2006 – de implantação dos centros e atividades culturais localizados nos prédios das antigas secretarias da Fazenda, de Educação, de Transportes e Obras Públicas, e da Defesa Social, além da Reitoria da UEMG e do edifício Rainha da Sucata; e a segunda fase compreenderia a implantação dos centros culturais no conjunto de edificações ocupados pelo IPSEMG, pela Secretaria da Cultura, além de outros imóveis situados na área de abrangência do Circuito e que viessem a ser incluídos no projeto (PLANO GERAL, 2005).

Contudo, o projeto de implantação do Circuito recebeu uma série de embargos promovidos pelo Ministério Público e permaneceu suspenso por um tempo; as obras de adequação dos prédios das Secretarias de Educação e da Fazenda foram embargadas por ação civil pública, sob a alegação de descaracterização dos prédios históricos. A concepção do projeto e as estratégias de implementação foram objetos de debates, controvérsias e tensões. Devido às pressões sobre os primeiros projetos apresentados, ocorreram, inclusive, algumas mudanças nos parceiros e nos espaços componentes do Circuito, como é o caso, por exemplo, da sede da Orquestra Sinfônica de Minas Gerais, que seria implantada na Secretaria da Fazenda (FONSECA, 2009).

O projeto foi aprovado apenas no segundo semestre de 2009 e as obras de revitalização dos espaços foram finalmente iniciadas. O Circuito Cultural Praça da Liberdade teve, enfim, sua inauguração em 2010, com a implantação do Memorial Minas Gerais Vale, na Secretaria da Fazenda, em parceria com a Vale, do Museu das Minas e do Metal, em parceria com a EBX, na antiga Secretaria de Educação, e do Espaço TIM UFMG do Conhecimento, na antiga reitoria da UEMG, em parceria com a Telecom Itália Móbile (TIM) e a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), além dos espaços públicos já existentes: Arquivo Público Mineiro, Biblioteca Pública Estadual, Museu Mineiro e o Palácio da Liberdade.

5) ESTUDO DE CASO: O CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE

O Circuito Cultural Praça da Liberdade (Circuito) é um conjunto amplo e diversificado de centros culturais e educacionais de alto nível, formado por museus, centros de memória, salas de espetáculos para diferentes tipos de artes, espaços para exposições, oficinas, cursos e debates, com o objetivo de explorar a diversidade cultural, com opções interativas e abertas ao público, que permitam não apenas a apreciação passiva das artes e da cultura, mas também reais oportunidades de participação ativa, de interação e de aquisição de conhecimentos, e concentrados em uma área de enorme valor simbólico, histórico e arquitetônico de Belo Horizonte e de Minas Gerais: a Praça da Liberdade. Inaugurado em 2010, o Circuito se propõe a ser o maior complexo cultural do país e, até o momento, o único fruto de parceria público-privada (CONHEÇA..., 2013).

Desde junho de 2012, o Circuito é co-gerido pelo Instituto Cultural Sérgio Magnani (ICSM), por meio do Termo de Parceria nº 032/2012, celebrado entre esse órgão, qualificado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com o Estado de Minas Gerais, representado pela Secretaria de Estado da Cultura (SEC), denominada Órgão Estatal Parceiro (OEP).

O Termo de Parceria pressupõe o estabelecimento de um vínculo de cooperação entre as partes, e, no caso em questão, tem como objeto a gestão compartilhada do Circuito Cultural Praça da Liberdade, de modo a promover ações de comunicação, promoção de eventos, captação e geração de recursos, além de sua gestão estratégica de longo prazo. Para a execução do seu Plano de Trabalho, foi repassado ao ICSM, pelo Termo de Parceria, o valor de R$ 3.901.106,49, até 31 de maio de 2013. Em 01 de fevereiro de 2013, porém, foi firmado um Termo Aditivo ao Termo de Parceria, no valor a ser repassado de R$ 5.933.527,71, prorrogando a vigência da parceria até 31 de janeiro de 2015, e redefinindo as metas e produtos a serem alcançados pelo ICSM. O Anexo 1 apresenta o quadro de metas e indicadores definidos pelo Termo de Parceria, assinado em 2012, e o Anexo 2 corresponde ao quadro de produtos do mesmo instrumento. Já o Anexo 3 se refere ao quadro de metas e indicadores do Termo Aditivo assinado em 2013, e o quadro de produtos definidos pelo Termo Aditivo pode ser visto no Anexo 4.

O Termo de Parceria determinou as responsabilidades e obrigações das partes envolvidas – OSCIP e OEP –, bem como de uma Comissão Supervisora, composta por um supervisor do Termo de Parceria e por um adjunto, e de uma Comissão de Avaliação, instituída pela OEP. O Termo de Parceria recebe ainda a supervisão do Núcleo Central de Parcerias com OSCIPs - NCPO/SEPLAG. Os deveres de cada um das partes estão discriminados no Quadro 1 a seguir.

QUADRO 1: Responsabilidades e Obrigações pelo Termo de Parceria do Circuito Cultural Praça da Liberdade

OSCIP (ICSM)	OEP
• Observar no transcorrer de suas atividades todas as orientações emanadas pelo OEP; • Responsabilizar-se pela legalidade e regularidade das despesas, observando as regras do Regulamento de Compras e Contratações; • Apresentar Relatório Gerencial de Resultados e Relatório Gerencial e de Monitoramento Financeiro; • Prestar contas ao OEP; • Movimentar os recursos financeiros arrecadados pelo Termo de Parceria em uma única e exclusiva conta bancária para este fim, sendo vedada a utilização dos recursos em finalidade diversa, ainda que em caráter de emergência; • Seguir as orientações contidas no Manual de Identificação Visual do Governo de Minas Gerais, apresentando a marca do Governo e do OEP em qualquer ação promocional realizada no âmbito do Termo de Parceria, da política pública ou de seus resultados.	• Emanar diretrizes sobre a política pública a ser executada, estabelecendo conceitos e critérios de qualidade a serem observados pela OSCIP; • Acompanhar, supervisionar e fiscalizar a execução do Programa de Trabalho; • Efetuar o repasse à OSCIP dos recursos financeiros previstos; • Promover reuniões no mínimo semestralmente para evidenciar o andamento da parceria, as dificuldades e limitações operacionais e os resultados alcançados; • Garantir o devido registro da marca da política pública executada; • Disponibilizar a área necessária para instalação da equipe da OSCIP responsável pela execução do Termo de Parceria.

COMISSÃO SUPERVISORA	COMISSÃO DE AVALIAÇÃO	NCPO/SEPLAG
• Acompanhar as atividades desenvolvidas e fiscalizar a execução do Termo de Parceria sob aspectos administrativos, técnicos e financeiros, propondo medidas de ajuste e melhoria; • Realizar a conferência do cumprimento das metas e de suas fontes comprobatórias; • Acompanhar e avaliar a adequada implementação da política pública; • Verificar o cumprimento do Regulamento de Compras e Contratações e a adequada utilização dos recursos públicos repassados; • Analisar a prestação de contas apresentada.	• Avaliar os resultados atingidos na execução do Termo de Parceria, e fazer recomendações para o sucesso das ações e indicadores; • Analisar os Relatórios Gerenciais de Resultados e Financeiro; • Analisar a razoabilidade e vinculação dos gastos ao objeto do Termo de Parceria; • Emitir relatório conclusivo sobre os resultados alcançados no período.	• Orientar o OEP e a OSCIP durante a construção do Termo de Parceria; • Emitir parecer técnico sobre a adequação formal do Termo de Parceria; • Apoiar o OEP na construção e aprimoramento dos mecanismos de monitoramento. * Não compete ao NCPO/SEPLAG, no entanto, a fiscalização da execução do Termo de Parceria, ou da aplicação dos recursos repassados pelo OEP.

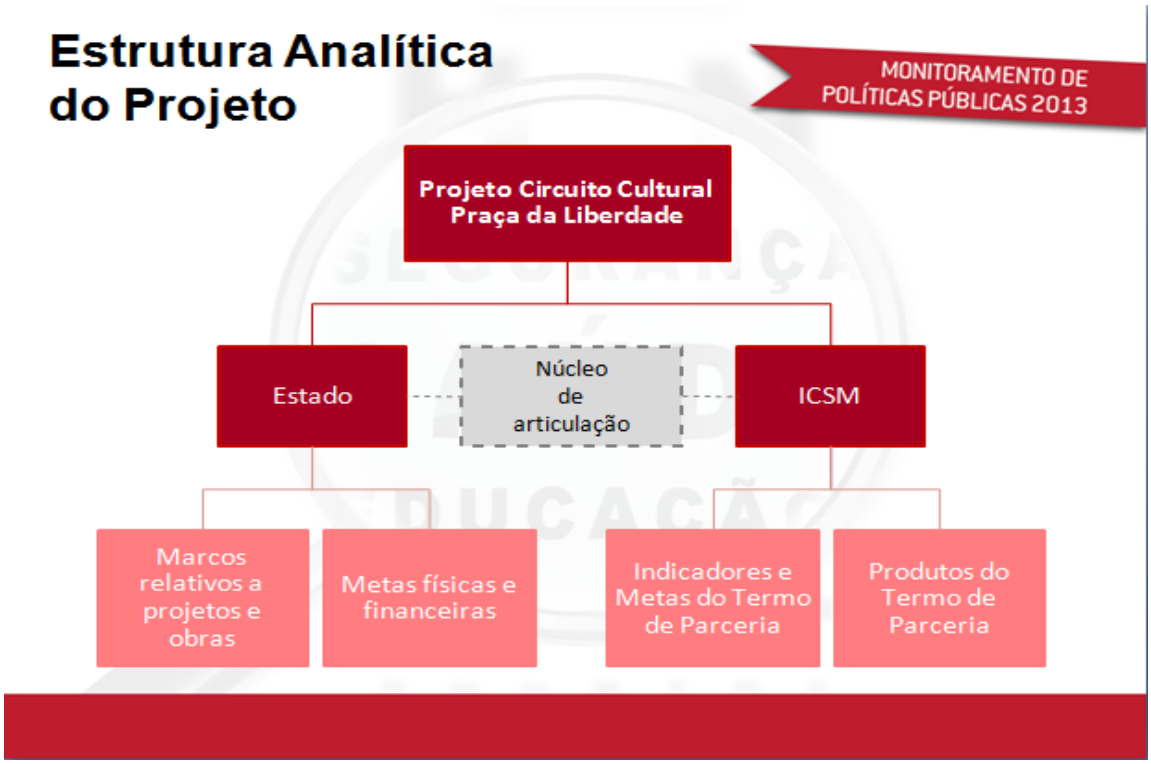
Fonte: Termo de Parceria nº 032/2012, 2012. Elaboração própria.

De todo modo, em termos práticos, o ICSM desempenha o papel de *entidade executora* do Circuito Cultural, que, de acordo com o Regimento Interno do Circuito Cultural Praça da Liberdade, corresponde à:

> Entidade privada encarregada da gestão compartilhada do Circuito Cultural e que tenha celebrado Termo de Parceria com o Estado de Minas Gerais, responsável por supervisionar a observância aos preceitos do Regimento Interno e garantir o desenvolvimento das estratégias, a implementação das ferramentas de gestão, a elaboração de diretrizes, a satisfação do público do Circuito Cultural e o monitoramento das atividades comuns a todos os equipamentos culturais (Art. 2º, Inciso V).

A equipe do Estado, vinculada à Secretaria de Estado da Cultura (SEC), é responsável por gerenciar a parte de investimento do Circuito, monitorando a implantação dos equipamentos e a realização de projetos e obras, além de questões burocratico-administrativas e orçamentario-financeiras; enquanto a equipe do ICSM é responsável pelas áreas educativa, de comunicação e marketing, e de programação cultural (realização de eventos) do Circuito, como será tratado posteriormente. A equipe do Estado é monitorada pela taxa de execução física, calculada com base nos marcos do seu cronograma, pelas metas físicas (número de centros culturais implantados e visitação) e financeiras do Projeto Estratégico. O ICSM, por sua vez, tem que cumprir metas e produtos estabelecidos no Termo de Parceria. As equipes do Estado e do ICSM constituem, assim, o denominado Núcleo Articulador, sendo responsáveis pela gestão do Circuito como um todo. A estrutura analítica do Projeto pode ser vista pela Figura 2.

FIGURA 2: Estrutura Analítica do Projeto Circuito Cultural Praça da Liberdade



Fonte: Apresentação Monitoramento de Políticas Públicas 2013 da SEC. Adaptação própria.

O(a) gerente desse Núcleo Articulador e, portanto, *gerente do Circuito Cultural*, é o:

> Representante do Governo de Minas no Circuito Cultural, responsável por executar as decisões emanadas pela coordenação do referido projeto; por atuar em nome do Estado de Minas Gerais junto aos órgãos e entidades envolvidas em sua execução; por realizar estratégias e, se necessário, corrigi-las; por prestar contas do estágio em que se encontra o projeto à Subsecretaria de Planejamento e Orçamento da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão; bem como por atingir as metas contratadas e manter o alinhamento estratégico entre os gestores dos equipamentos culturais, a entidade executora e o Governo de Minas Gerais (Art. 2º, Inciso IV).

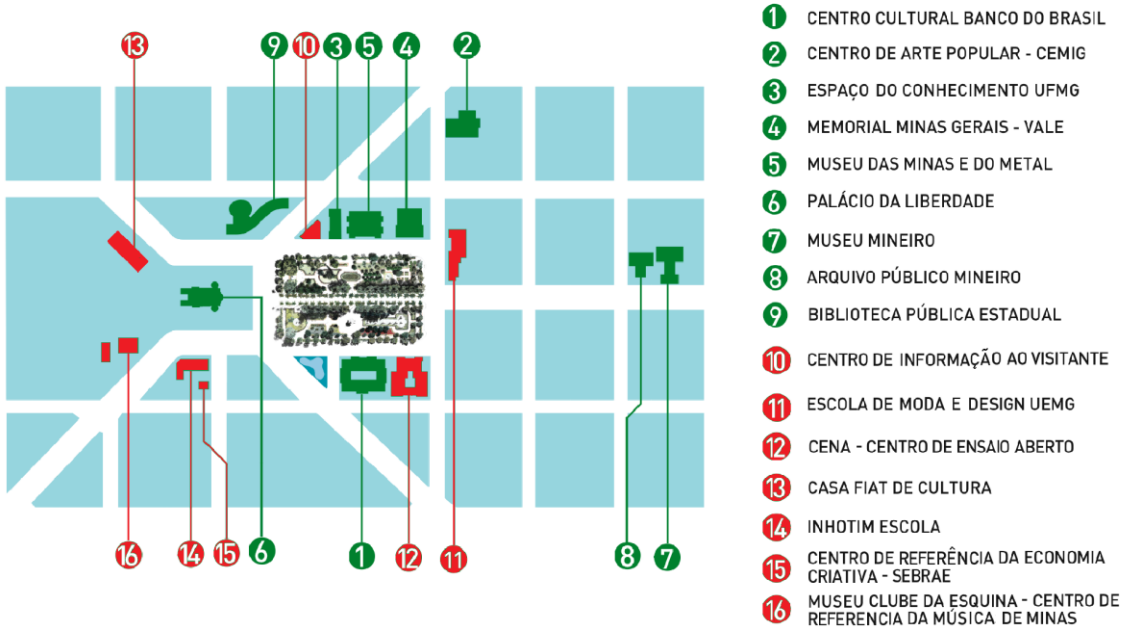
Ainda conforme discriminado no Regimento Interno, o Circuito é "composto por um conjunto articulado de equipamentos culturais e possui uma arquitetura organizacional disposta sob a forma de estruturas em rede e não hierarquizada" (Art.1º). Nesse contexto, entende-se por *equipamentos culturais*, "as edificações e complexos destinados a práticas culturais que compõem o Circuito Cultural, voltados para ampliar o capital humano por meio da cultura, informação e educação, garantindo espaço para a inovação e difusão culturais" (Art.2º, inciso I).

Cada um desses equipamentos culturais, por sua vez, é gerenciado por *entidades gestoras*, que são os órgãos públicos ou as entidades privadas que tenham celebrado com o Estado de Minas Gerais algum instrumento jurídico para a gestão e manutenção dos equipamentos culturais (Art. 2º, inciso II); esses instrumentos jurídicos podem ser Termos de Convênio, Termos de Permissão de Uso e/ou Protocolos de Cooperação Técnica. No caso das entidades privadas, como contrapartida da cessão do espaço, elas devem, basicamente, conseguir recursos para investir na recuperação do patrimônio e na manutenção dos prédios. E os gestores dos equipamentos culturais são os "dirigentes representantes das entidades gestoras, responsáveis pela gestão e manutenção dos equipamentos culturais" (REGIMENTO INTERNO, Art. 2º, Inciso III).

Atualmente, o Circuito é formado por nove equipamentos culturais já em funcionamento: Arquivo Público Mineiro, Biblioteca Pública Estadual Luiz de Bessa, Centro Cultural Banco do Brasil, Centro de Arte Popular Cemig, Espaço do Conhecimento UFMG, Memorial Minas Gerais Vale, Museu das Minas e do Metal, Museu Mineiro e Palácio da Liberdade. Ainda em 2013, será inaugurado o Horizonte SEBRAE – Centro de Referência da Economia Criativa; e novos espaços já estão em processo de implantação para os próximos anos, como: Casa Fiat de Cultura, Centro de Ensaios Abertos (CENA), Centro de Informação ao Visitante (CIV), Escola de Moda e Design da UEMG, Inhotim Escola, Museu Clube da Esquina – Centro de Referência da Música Mineira, entre outros. A localização de cada equipamento pode ser vista no mapa do Circuito (Figura 3),

sendo que os elementos em verde correspondem aos espaços já em funcionamento, e em vermelho estão destacados os equipamentos ainda em processo de implantação.

FIGURA 3: Mapa do Circuito Cultural Praça da Liberdade



Fonte: Apresentação CONEP, 2013. Adaptação própria.

A seguir serão apresentadas caracterizações dos equipamentos que já compõem o Circuito, e dos que ainda serão inaugurados, com um breve histórico dos prédios e uma descrição dos centros culturais em funcionamento. Os dados e informações utilizadas para descrever os equipamentos, especialmente sobre os que ainda serão implantados, foram retirados dos Memoriais Descritivos constantes nos Planos de Projeto institucionais, sendo obtidos, pois, a partir de uma pesquisa documental interna ao Circuito. Os Memoriais Descritivos utilizados foram: Projeto da Casa Fiat de Cultura (LRQ Projetos, 2012), Levantamento Fotográfico da Casa Amarela (SEBRAE, 2013), Projetos Executivos de Arquitetura e Restauro do Inhotim Escola (2012), Projetos Escutivos de Adaptação do Rainha da Sucata (VASCONCELOS, Jô; MARTINHO, Andrea, 2011), Projetos Básicos do Clube da Esquina (MACh Arquitetos, 2012), Proposta de Restauração e Adaptação da antiga sede do IPSEMG para implantar a Escola de Design UEMG (2013), Estudo de Ocupação do Prédio Verde para o CENA (2013), entre outros.

A partir dessas caracterizações, poder-se-á perceber que a diversidade aparece desde a arquitetura dos prédios da Praça até o horário de funcionamento de cada equipamento, de modo que o maior desafio do gerenciamento do Circuito como um todo se dá pelo fato deste ser resultado da articulação de um conjunto de entidades gestoras diferentes e independentes. Dessa forma, torna-se coerente e necessário a adoção pelo Circuito de mecanismos de gestão, a partir de uma perspectiva de Governança em Rede. Após a caracterização dos espaços, serão apresentadas, assim, as ferramentas que já são adotadas pelo Núcleo Articulador para realizar a gestão em rede do Circuito, o que será seguido, no próximo capítulo, pela análise dessa Governança em Rede. Para tratar das estratégias utilizadas pelo Circuito, foram consultados os documentos institucionais referentes a cada instrumento, bem como apresentações realizadas pelo ICSM.

5.1) Equipamentos Culturais que compõem o Circuito Cultural Praça da Liberdade

5.1.1) Arquivo Público Mineiro

O Arquivo Público Mineiro (APM) é a instituição cultural mais antiga de Minas Gerais. Criado em Ouro Preto, em 11 de julho de 1895, o APM tinha como atribuições receber, conservar e classificar os documentos referentes ao direito público, à legislação, à administração, à história e geografia e às manifestações do movimento científico, literário e artístico do Estado, bem como pinturas, esculturas e mobiliário de valor artístico ou histórico. Em 1901, a Instituição foi reorganizada e transferida para Belo Horizonte (FONSECA, 2009).

A casa que hoje abriga o APM, localizada na Av. João Pinheiro, foi construída pela Comissão Construtora da Nova Capital em 1897 para servir de residência ao secretário das Finanças, foi destinada em 1910 às repartições da Prefeitura Municipal, e apenas em 1938, passou a servir de sede ao Arquivo.Como remanescente do núcleo original de Belo Horizonte, apresenta características arquitetônicas da época do ecletismo (PLANO GERAL, 2005).

Após ter sido subordinado em sua trajetória à Secretaria do Interior, à Secretaria de Educação e à Secretaria de Governo, o APM se tornou, em 1983, órgão vinculado à recém-criada SEC (FONSECA, 2009), na qual continua inserido até hoje. O APM é mantido com o apoio da Associação Cultural do Arquivo Público Mineiro (ACAPM), entidade civil, sem fins lucrativos, criada com o propósito de auxiliar o desenvolvimento de projetos culturais e a dinamização de seus programas e atividades técnicas, a captação de recursos e a administração

de iniciativas firmadas entre o Arquivo e agências de fomento, entidades civis, governamentais e a sociedade civil (MINAS GERAIS, 2012).

O Arquivo, que integra o Circuito desde a inauguração do Projeto, manteve-se com suas funções originais, se constituindo como um dos principais locais de pesquisa de Minas Gerais, e sendo reconhecido por seu trabalho de recolhimento, guarda, gestão, preservação e acesso a documentos privados de interesse público e social. Em suas dependências atuais, os visitantes têm acesso a documentos manuscritos, impressos, acervo fotográfico, plantas, coleção de mapas e conjunto de filmes, livros, folhetos e periódicos que remontam aos períodos colonial, imperial e republicano, bem como à história de Minas Gerais ao longo do século XX (CONHEÇA..., 2013). Merecem destaque na sua coleção, obras consideradas raras ou preciosas, pelo seu valor histórico cultural, padrão tipográfico, edições e tiragens reduzidas, obras clandestinas, obras esgotadas, títulos publicados nos primórdios da imprensa, etc. (MINAS GERAIS, 2012).

5.1.2) Biblioteca Pública Estadual Luiz de Bessa

A Biblioteca Pública Estadual Luiz de Bessa (Biblioteca) foi criada em 1954 e projetada em estrutura modernista pelo arquiteto Oscar Niemeyer, a pedido do então governador Juscelino Kubitschek, para reunir, preservar e disponibilizar o patrimônio bibliotecário de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2005). Em 2000, a Biblioteca foi acrescida do Prédio Anexo Professor Francisco Iglesias, localizado na Rua da Bahia, que permitiu um incremento nos serviços, acervos e acomodações postos à disposição de seus usuários (MINAS GERAIS, 2012).

A Biblioteca é reconhecida como importante patrimônio cultural de Minas Gerais e constitui-se de um espaço democrático que propicia o livre acesso à leitura informativa e literária. Seu acervo inclui cerca de 260 mil títulos, entre livros, revistas e jornais correntes e históricos, obras representativas da produção intelectual brasileira e estrangeira, tanto informativa como literária (CONHEÇA..., 2013), além de suas seções especiais: Biblioteca Infanto-Juvenil, Biblioteca Braille, Coleção Mineiriana (autores mineiros de todas as épocas), Coleção de Obras Raras, Preciosas e Obras sobre Artes,e audiolivros (MINAS GERAIS, 2005).

Além do empréstimo domiciliar e consultas ao acervo, a Biblioteca conta também com amplo acervo digitalizado, e oferece, para seus usuários, salas de estudo e de pesquisa via internet, além de galerias de arte e o Teatro USIMINAS, inaugurado em 21 de julho de 2004, com moderno suporte tecnológico e capacidade para 220 pessoas (MINAS GERAIS, 2005).

Além disso, são desenvolvidos programas e ações de mediação e incentivo à leitura, por meio de atividades como “Aula na Biblioteca”, “Em Destaque”, Hora do Conto e da Leitura”, bem como cursos, palestras, oficinas, visitas guiadas, exposições de artes visuais e literárias. A Biblioteca desenvolve ainda serviços de extensão, levando informação e cultura a bairros periféricos e diversas instituições de Belo Horizonte, com os serviços do Carro-Biblioteca e das Caixas-Estantes (MINAS GERAIS, 2012).

5.1.3) Centro Cultural Banco do Brasil – CCBB

A edificação da antiga Secretaria de Estado de Segurança Pública foi projetada pelo arquiteto Luiz Signorelli, e construída entre os anos 1926 e 1930 pela empresa Carneiro Rezende (FONSECA, 2009). Em estilo eclético com influência neoclássica, o edifício é caracterizado pelo academismo monumental e valorização da simetria, sendo que o seu interior evidencia um detalhamento *art-noveau* (PEREIRA, 1998).Durante a Revolução de 1930, a então sede da Secretaria do Interior foi transformada no Comando Geral das Forças Revolucionárias, que coordenava as ações militares e policiais, alistava voluntários, formava “batalhões patrióticos”, recolhia e distribuía armas e suprimentos (PLANO GERAL, 2005).

O imponente prédio abriga agora o Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB) de Belo Horizonte,inaugurado recentemente, em 27 de agosto de 2013. O projeto de restauração do edifício ficou a cargo do arquiteto Flávio Grillo e o projeto arquitetônico, para adaptar o prédio às atividades do CCBB, coube a Eneida Silveira Bretas. A unidade da capital mineira será a quarta no país e também a maior dentre todas as outras existentes (MINAS GERAIS, 2012).

Desde a fundação do primeiro CCBB, em 1989, o Banco do Brasil consolidou sua atuação em marketing cultural, apoiando a cultura nas áreas de artes cênicas, artes plásticas, audiovisual, música, ideias e programas educativos (MINAS GERAIS, 2012). O Banco viu no CCBB uma “casa de cultura, com característica abrangente, que poderia ser um excelente veículo de marketing institucional, o qual viria produzir efeitos positivos para os negócios da empresa” (FERREIRA, R.B. *apud* PEREIRA, 1998, p.75). Nascidos com o propósito de tornar-se referência na área, os CCBBs, em Brasília, Rio de Janeiro, São Paulo e agora em Belo Horizonte, são espaços multidisciplinares que oferecem programação regular com qualidade e diversidade, a preços acessíveis, dirigida a todos os segmentos da sociedade (MINAS GERAIS, 2012).

O CCBB se diferencia dos demais espaços do Circuito por já apresentar um nome consolidado no cenário nacional, mas, ao mesmo tempo, o espaço de Belo Horizonte se diferencia dos demais CCBBs por se integrar a um projeto mais amplo – o Circuito –, por meio de parceria firmada entre o Governo do Estado de Minas Gerais e o Banco do Brasil. Assim como as demais unidades existentes em outros estados, o CCBB Belo Horizonte promove atividades e programas educativos, apresentando artistas, grupos e instituições culturais consagrados e de ampla aceitação (MINAS GERAIS, 2012).

5.1.4) Centro de Arte Popular - Cemig (CAP)

O prédio do antigo Hospital São Tarcísio, localizado na Rua Gonçalves Dias, foi projetado inicialmente para uso residencial pelo arquiteto Luiz Signorelli, em 1928, em estilo eclético (MINAS GERAIS, 2012). Em parceria com a Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG, o espaço foi transformado no Centro de Arte Popular (CAP). O imóvel foi cedido pelo IPSEMG, por meio de convênio (FONSECA, 2009). E o projeto do CAP foi o último desenvolvido pela dupla de arquitetos, Janete Ferreira da Costa e Acácio Gil Borsoy (MINAS GERAIS, 2012).

Inaugurado em 19 de março de 2012, o CAP é um espaço voltado à exposição das expressões de arte criadas pelos mineiros ao longo do tempo, propondo uma imersão na cultura de Minas Gerais de raiz, constituindo-se de um espaço de divulgação e contemplação de objetos da arte popular mineira (CONHEÇA..., 2013).A linha curatorial do espaço apóia-se em dois pontos básicos: a espacialidade e a temporalidade. O museu procura mostrar a riqueza presente em vários locais, como o sul do Estado e o Vale do Jequitinhonha, bem como as manifestações desde os primeiros habitantes da região, com as pinturas rupestres, até os dias atuais, com os grafismos urbanos,esboçando a diversidade da produção de arte popular (MINAS GERAIS, 2012).

O CAP apresenta salas de exposições temporárias e permanentes, um auditório multiuso, um centro de informação, uma loja para venda de artigos populares, entre outros, com um acervo de obras constituído de cerca de 800 peças, grande parte pertencente ao Estado, mas também oriundas de empréstimo, através de comodato, de acervo de colecionadores privados e de outras instituições museológicas. O acervo inclui fotos, vídeos, esculturas em madeira, cerâmica, instalações, peças de festas religiosas, ex-votos pintados, oratórios, santos e pinturas populares de artistas, e está sob gestão da Superintendência de Museus e Artes Visuais (SUMAV) (MINAS GERAIS, 2012).

5.1.5) Espaço do Conhecimento UFMG

Em 2005, poucos meses após o lançamento oficial do Circuito, o governador Aécio Neves assinou o convênio com a UFMG e com a operadora de telefonia celular TIM, para implantação do Planeta TIM UFMG ou Praça da Ciência, destacando que o espaço seria referência no país pela disponibilidade de recursos tecnológicos e científicos (FONSECA, 2009). Em 21 de março de 2010, o museu foi inaugurado como Espaço TIM UFMG do Conhecimento. E há pouco tempo – agosto de 2013 –, adotou o novo nome, Espaço do Conhecimento UFMG, como reflexo de uma fase de amadurecimento e abertura para novas parcerias e projetos, com a finalidade de efetivar cada vez mais a proximidade com a população (AMADURECIMENTO..., 2013).

O museu ocupa o antigo prédio da Secretaria de Estado da Educação, construído em 1961, a partir de um projeto do arquiteto Galileu Reis. Em 1993, o edifício passou a abrigar a Reitoria da Universidade Estadual de Minas Gerais (UEMG), que permaneceu no local até o inicio das obras de revitalização e transformação do edifício no espaço cultural, projeto realizado pela arquiteta Jô Vasconcelos (MINAS GERAIS, 2012).

Dedicado à divulgação e fruição científica, o Espaço do Conhecimento UFMG tem os objetivos de popularizar o conhecimento científico e tecnológico, por meio de um museu dinâmico que faz uso de recursos tecnológicos e audiovisuais em uma abordagem lúdica e interativa, e de estimular a construção de um olhar crítico acerca da produção de saberes, contribuindo para o debate e a interlocução entre a academia e outros ambientes de formação (CONHEÇA..., 2013). O museu aborda assuntos como o universo, a vida na Terra, o meio ambiente e os processos humanos de simbolização e trocas sociais (MINAS GERAIS, 2012).

Como destaque, pode-se citar o Terraço Astronômico, que abriga um planetário de última geração único em Minas Gerais, onde a visão do universo pode ser projetada em uma tela de 360 graus, e um observatório astronômico, no qual os visitantes podem observar o céu com equipamentos especializados e orientação de profissionais.Além disso, a fachada frontal digital do edifício é um grande diferencial, sendo revestida com um material que possibilita a realização de projeções de vídeo; são exibidas, no período noturno, imagens que criam uma interface entre o museu e o espaço publico (CONHEÇA..., 2013).

A exposição principal do museu, intitulada “Demasiado Humano”, foi desenvolvida a partir de pesquisas realizadas por uma equipe de professores e técnicos da UFMG e profissionais de diversas áreas do conhecimento. Exposições temporárias também integram a programação, juntamente com debates, cursos e oficinas (MINAS GERAIS, 2012).

5.1.6) Memorial Minas Gerais - Vale

Em uma parceria entre o governo de Minas Gerais e a Vale, foi inaugurado, em 30 de novembro de 2010, o Memorial Minas Gerais – Vale (Memorial). O equipamento ocupa o prédio da antiga Secretaria de Estado da Fazenda, projetado pelo arquiteto José de Magalhães e construído entre os anos 1895 e 1897 pela Comissão Construtora da Nova Capital, em estilo eclético, com influência neoclássica (FONSECA, 2009).

No projeto inicial para compôr o Circuito, propunha-se o uso do edifício como sede da Orquestra Sinfônica de Minas Gerais. Em 2005, o IAB-MG chegou a promover um concurso público com o objetivo de selecionar o projeto de readequação do prédio para a Orquestra. Entretanto, o projeto proposto previa grandes descaracterizações no interior da edificação, o que gerou diversos protestos da sociedade civil, e não foi aprovado, em função do seu tombamento. Mesmo após alterações na proposta inicial, o projeto ainda não atendia às normas dos órgãos de preservação, de modo que foi movida uma ação no Ministério Público Estadual contra a proposta (FONSECA, 2009). A obra permaneceu em embargo judicial até o início do segundo semestre de 2009, quando o projeto da nova sede da Orquestra Sinfônica foi substituído pelo atual projeto do Memorial. Pressupondo uma menor intervenção nas características arquitetônica do edifício histórico, o novo uso para o edifício foi aprovado pelos órgãos responsáveis pela proteção do patrimônio (FONSECA, 2009).

O Memorial é caracterizado como um museu de experiência, com o propósito de destacar o patrimônio cultural e histórico mineiro, no qual os elementos que constituem a identidade mineira são apresentados de maneira diferente e interativa, reunindo toda a riqueza cultural do Estado (CONHEÇA..., 2013). Com projeto arquitetônico de restauração de Flávio Grillo e projeto museográfico de Gringo Cardia, o objetivo era fazer do Memorial um lugar onde, mais do que observar, o visitante vivencie o que está sendo apresentado (MINAS GERAIS, 2012).

Ambientes que misturam o real e o virtual reconstroem o universo de artistas-símbolos mineiros, manifestações contemporâneas e folclóricas, o mundo das fazendas, das tribos indígenas e quilombos, das festas populares, do artesanato, da política e da arqueologia do solo mineiro (FONSECA, 2009). Personagens ilustres, vilas barrocas, cidadãos comuns, moda, comida típica e até o futebol estão representados nas salas que compõem o museu (MINAS GERAIS, 2012). Além disso, destacam-se obras de artistas-símbolos mineiros, como os sertões de Guimarães Rosa, as inspirações de Drummond, a "não arte" de Lygia Clark e o trabalho de Sebastião Salgado (CONHEÇA..., 2013).

5.1.7) Museu das Minas e do Metal

O prédio que hoje abriga o Museu das Minas e do Metal (MMM) foi projetado pelo arquiteto José de Magalhães, obedecendo ao estilo eclético com influência neoclássica vigente na época, e construído entre os anos 1895 e 1897 pela Comissão Construtora da Nova Capital (FONSECA, 2009). No ano de 1930, o prédio foi adaptado para abrigar a Secretaria de Educação e Saúde, enquanto funcionavam também o Museu-Escola e o Centro de Referência do Professor, espaço destinado às pesquisas de caráter educacional, cursos e seminários voltados para a qualificação dos profissionais da área. Com a proposta de transformação do edifício em um espaço cultural, planejou-se a ampliação do Centro de Referencia do Professor, mas o projeto era incompatível com as características arquitetônicas da edificação e foi reprovado pelos órgãos de proteção patrimonial (FONSECA, 2009).

De todo modo, uma nova destinação do edifício foi aprovada pelos órgãos responsáveis pela proteção do patrimônio, e o MMM foi implantado em 22 de março de 2010, como resultado da parceria entre o governo do Estado de Minas Gerais e a EBX Investimentos(FONSECA, 2009).Em função da reestruturação pela qual passa o Grupo EBX, o Instituto responsável pelos investimentos sócio-culturais do grupo optou pela não continuidade da parceria com o Estado e realizará o repasse de acervos, estimado no valor de R$ 30 milhões, ao Governo, até o final de novembro de 2013 A SEC está em negociação com novos parceiros, mas garante a manutenção e o pleno funcionamento do MMM até a transição (GOVERNO..., 2013).

De qualquer forma, o MMM foi concebido para destacar a marcante relação da história e das expressões culturais do Estado de Minas Gerais com a riqueza de suas minas e recursos naturais, bem como para celebrar a identidade do Estado e do seu povo (MINAS GERAIS, 2012). O edifício foi totalmente restaurado e adequado com projeto arquitetônico de Paulo Mendes da Rocha, e projeto museográfico de Marcello Dantas (CONHEÇA..., 2013).

O MMM apresenta um processo que traduz a formação e o desenvolvimento de duas das principais atividades econômicas de Minas Gerais: a mineração e a metalurgia (MINAS GERAIS, 2012). Colocando essas duas atividades sob uma perspectiva histórica, as salas do museu utilizam da tecnologia de ponta para mostrar o universo das rochas, metais, minerais e seus componentes, os processos de transformação dos minérios e a importância deles para a vida humana e para o desenvolvimento social, econômico e cultural (FONSECA, 2009). O MMM também apresenta o acervo advindo do Museu de Mineralogia Djalma Guimarães, que funcionava no edifício Rainha da Sucata (CONHEÇA..., 2013).

5.1.8) Museu Mineiro

O Museu Mineiro está instalado em uma antiga e luxuosa residência do século XIX, na Avenida João Pinheiro, ao lado do Arquivo. O prédio que abriga o Museu foi inicialmente construído em fins do século XIX para servir de residência ao Secretário da Agricultura. No início do século XX, passou a ser sede do Senado Mineiro, e nos anos 60, foi ocupado pela Pagadoria do Estado. Desativado, foi restaurado ao final da década de 1970 para abrigar o Museu Mineiro, cuja implantação efetiva ocorreu em 10 de maio de 1982 (MINAS GERAIS, 2012).

A origem do Museu, porém, é muito anterior, remetendo ao ano de 1895, no qual foi concebido para abarcar um extenso horizonte de acervos referentes aos aspectos da natureza, cultura e história de Minas Gerais. O museu foi inaugurado com a missão de preservar, pesquisar e difundir os registros da cultura mineira e de ser um dos espaços de referência museológica de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2012).

Atualmente, o Museu Mineiro tem um acervo de mais de 2.600 objetos, reunidos em 36 coleções, oriundas de diversas instituições e de doações de particulares. Há pinturas históricas, quadros e esculturas, achados arqueológicos, mobiliário, utensílios domésticos e objetos de uso pessoal, instrumentos de trabalho e de castigo, insígnias e armarias, conjunto de moedas, peças de arte sacra, e equipamentos litúrgicos, entre outros artefatos tradicionais de museus, chamados “gabinete de curiosidades” (FONSECA, 2009).

O riquíssimo acervo do Museu Mineiro, sob gestão da SUMAV, documenta, de forma material e simbólica, momentos distintos da formação da cultura do Estado(CONHEÇA, 2013). Além disso, a ação educativa do Museu se baseia em conceitos museológicos contemporâneos para o atendimento do público, colocando, à disposição dos visitantes, mediadores preparados para propor caminhos que visem problematizar a história da cultura material de Minas Gerais e apresentar as possibilidades de leituras do seu acervo (MINAS GERAIS, 2012).

5.1.9) Palácio da Liberdade

Sede histórica do Governo do Estado, o Palácio da Liberdade é um dos principais cartões postais de Belo Horizonte. Originariamente Palácio Presidencial, o palácio foi projetado para, além de sede administrativa do governo de Minas Gerais em Belo Horizonte, servir como residência oficial dos governadores de Estado. Inaugurado em 1897, o projeto tem autoria do arquiteto José de

Magalhães, e apresenta grande influência francesa, com estilo neoclássico, predominando elementos clássicos ornamentais e aplicações decorativas em *papier maché* (MINAS GERAIS, 2012).

Atendendo ao requinte do projeto, grande parte dos materiais utilizados na construção e na decoração final do Palácio foi importada da Europa, sendo a grande maioria de origem francesa. Obra-prima de grande destaque no interior do prédio é a escadaria metálica em estilo *art noveau*, totalmente produzida nas oficinas belgas Acières Bruges, e transportada por meio de um sistema desmontável, considerado grande avanço tecnológico na época (MINAS GERAIS, 2012).

Em 1920, o Palácio, bem como a Praça da Liberdade, foram redecorados para receber e hospedar os reis belgas. O edifício serviu de moradia a vários governadores, sendo Chrispim Jacques Bias Fortes o primeiro deles, e Juscelino Kubitschek o último, quando teve a ideia de construir e se mudar para o Palácio das Mangabeiras (FERREIRA, 2013). A partir da década de 70 os governadores também preferiram trabalhar no Palácio dos Despachos. O Palácio da Liberdade voltou a ser utilizado como local de trabalho apenas com Tancredo Neves, Eduardo Azeredo, Itamar Franco e Aécio Neves. Com a construção da Cidade Administrativa, o Palácio perdeu novamente sua função (CONHEÇA, 2013).

Em 2010, o Palácio passou a fazer parte do Circuito como um espaço cultural, sendo aberto, até pouco tempo atrás, no último domingo de cada mês.O Palácio acaba de passar pelo maior processo de restauração desde sua inauguração, que revelou obras de arte escondidas pelo tempo (FONSECA, 2009).E o espaço foi reentregue ao público no dia 29 de julho de 2013, com uma nova proposta de visitação, a partir do projeto museográfico “Palácio da Liberdade: Memórias e Histórias”. O uso da tecnologia e da interatividade são o carro-chefe desse novo projeto criado pelo curador Marcello Dantas, que conta a história de Minas Gerais por meio da vida política dos governadores (FERREIRA, 2013).

5.2) Equipamentos Culturais a serem implantados no Circuito Cultural Praça da Liberdade

5.2.1) Casa FIAT de Cultura

O Palácio dos Despachos, inaugurado em 24 de outubro de 1967, foi construído como apoio administrativo ao Palácio da Liberdade, e sede do serviço administrativo do Estado. Projetado pelo arquiteto Luciano André Peret e edificado pelo engenheiro Alberto Bouchardet

Filho, o edifício apresenta referência modernista, destacada pela geometrização, linhas retas e priorização da leveza de formas e estrutura. Com exceção do térreo, todos os pavimentos se encontram, atualmente, em estado de conservação precário (MEMORIAL DESCRITIVO, 2012).

Em 2011, a SEC firmou parceria com o Grupo Fiat, cedendo o Palácio dos Despachos para a implantação da Casa Fiat de Cultura, instituição sem fins lucrativos, que tem como finalidade difundir a cultura brasileira e mundial, promovendo a integração social, o estímulo à circulação dos bens culturais, a formação do público e a democratização do acesso à arte, à cultura e ao conhecimento. Inaugurada em 2006, a Casa Fiat consolidou-se como um dos mais importantes espaços para grandes exposições de artes plásticas no Brasil e se destaca por oferecer uma diversificada programação e apresentar montagens com acervos dos mais importantes museus do Brasil e do mundo, tendo já recebido mais de 600 mil visitantes. [3]

Instalada atualmente no bairro Belvedere, a nova sede ocupará espaço bem mais amplo na Praça da Liberdade, além de se mudar para uma região mais central e acessível da cidade. A intervenção contemplará a ampliação da área de exposição, áreas de produção, eventos, sala multimídia e auditório. A Capela de Santana, localizada no pátio posterior ao prédio, será mantida com missas dominicais e pequenas apresentações musicais com acesso ao público. E destaca-se também a restauração do painel do pintor Candido Portinari, *Civilização Mineira*, localizado no pavimento térreo. O projeto de reforma é de autoria dos arquitetos Márcio Baptista de Oliveira e Carolina Arantes, e o financiamento será pelo próprio Grupo Fiat. A previsão de inauguração da nova sede da Casa Fiat de Cultura é maio de 2014 (MEMORIAL DESCRITIVO, 2012).

5.2.2) Centro de Ensaios Abertos (CENA)

O edifício, conhecido como “Prédio Verde”, foi construído entre 1895 e 1897, em estilo eclético com predominância de elementos decorativos neoclássicos, a partir do projeto do engenheiro José de Magalhães. Originalmente destinado à Secretaria da Agricultura e Comércio, o prédio foi ocupado pela PBH, Copasa e pela Secretaria de Viação e Obras Públicas, em suas diferentes denominações, até receber o IEPHA em 1997, nos dois últimos andares, e a Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia, em seu terceiro andar (PLANO GERAL, 2005).

No primeiro semestre de 2013, o IEPHA deixou o prédio, que está, provisoriamente, sendo ocupado pela equipe do Circuito e funcionando como Centro de Informação ao Visitante

[3] **A Casa Fiat**. Disponível em: <http://www.casafiatdecultura.com.br/>. Acesso em 10 out. 2013.

– até que a obra de reforma do edifício Rainha da Sucata seja concluída. Além disso, o edifício está sendo preparado para que em 2014 inicie suas obras de reforma e adaptação para implantação do Centro de Ensaios Abertos (CENA), previsto para ser inaugurado em 2016.

Este será um centro de estímulo à produção cultural, por meio de um espaço dedicado a realização de diversos ensaios de grupos e artistas nos campos do teatro, dança e música, entre outras manifestações culturais. O projeto pretende fornecer a estrutura física e o apoio necessário – apoio técnico para a elaboração dos projetos de iluminação e cenografia, produção e gestão cultural – para o trabalho dos artistas. A forma de gestão do CENA, porém, ainda não está definida (MEMORIAL DESCRITIVO, 2013).

As amplas salas serão restauradas e estruturadas, resultando em um conjunto de espaços aptos a acolher os grupos, com suas especificidades. O centro contará ainda com um palco para apresentações, equipado com todas as condições técnicas para a realização de testes de iluminação e de cenografia. A interação com o público será o grande diferencial do espaço, uma vez que o CENA será aberto, e os visitantes poderão acompanhar os ensaios através de visores que serão instalados nas paredes e/ou nas portas das salas, ou no interior dos estúdios, que contarão com arquibancadas retráteis (MEMORIAL DESCRITIVO, 2013).

5.2.3) Centro de Informação ao Visitante (CIV)

O edifício pós-moderno na esquina com a Av. Bias Fortes, e conhecido como Rainha da Sucata, em referência a uma novela televisiva de grande popularidade na época, foi construído no final dos anos 80, a partir do projeto dos arquitetos Éolo Maia e Sílvio Podestá. Desde sua inauguração em 1991, o estilo ousado do prédio, que utilizou diferentes tipos de materiais característicos de Minas Gerais, suscitou polêmica por supostamente destoar das demais construções arquitetônicas da Praça (PLANO GERAL, 2005).

A destinação inicial do prédio foi como Centro de Apoio Turístico Tancredo Neves, recebendo posteriormente a Turminas. Até 2010, o imóvel abrigava, através de comodato, o Museu de Mineralogia Professor Djalma Guimarães, pertencente à PBH. Agora como integrante do Circuito, o edifício retornará, de certa forma, às suas funções originais, abrigando o Centro de Informação ao Visitante (CIV), que tem o objetivo de oferecer diversos serviços de informação aos visitantes do Circuito, estando atualizado não apenas sobre os acervos e agendas dos equipamentos que o compõem, mas com informações também sobre restaurantes, bares,

hotéis, meios de transporte e o acesso em geral aos outros roteiros e atrações turísticas de Belo Horizonte e de Minas Gerais (MEMORIAL DESCRITIVO, 2011).

O Rainha da Sucata apresenta também sanitários públicos e um espaço multiuso constituído pelo Teatro de Arena externo, que pode ser utilizado como palco para diversas exibições artísticas.O CIV é gerido pela própria entidade executora do Circuito – ICSM – conforme definido em Termo de Parceria (2012). Atualmente, o edifício se encontra em reforma para, a partir de maio de 2014, receber de maneira adequada os visitantes do Circuito, de modo que o CIV está funcionando provisoriamente no Prédio Verde, antigo edifício da Secretaria de Viação e Obras Públicas. O CIV ocupará, na verdade, o térreo, o primeiro e segundo pavimentos, uma vez que os dois últimos andares serão utilizados para abrigar o Núcleo Articulador do Circuito (MEMORIAL DESCRITIVO, 2011).

5.2.4) Horizonte SEBRAE – Centro de Referência da Economia Criativa

O Horizonte SEBRAE – Centro de Referência da Economia Criativa, idealizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE), ocupará a Casa Amarela, antiga casa na Rua Santa Rita Durão, e tem como objetivo ser um referencial de excelência na disseminação de informações sobre as relações entre criatividade, cultura, inovação, tecnologia e mercado. Seu espaço foi pensado para o atendimento às pessoas envolvidas em ações de economia criativa, para capacitações direcionadas ao aumento da competitividade dos empreendedores criativos, e para o acesso às informações obtidas fisicamente em sua sede, ou acessado virtualmente pelo site (LEVANTAMENTO FOTOGRÁFICO, 2013).

Espaço de homenagem ao empreendedorismo criativo, o Centro apoiará os setores criativos do Estado a partir do conceito de que a informação deve ser selecionada, organizada, disponibilizada de forma simples e orientada, para que possa proporcionar aos empreendedores soluções confiáveis, atualizadas e significativas para o seu desempenho empresarial. Os resultados esperados são: contribuir com a política pública de cultura do Estado de Minas Gerais; apoiar os empreendedores dos setores relacionados à economia criativa; e reunir e disseminar informações relacionadas à gestão, mercado e oportunidades para os setores criativos de Minas Gerais. O Centro deve ser inaugurado ainda no ano de 2013, sendo que as pequenas obras necessárias de reforma serão pensadas após a sua implantação (LEVANTAMENTO FOTOGRÁFICO, 2013).

5.2.5) Escola de Moda e Design da UEMG

Projetado pelo arquiteto Raphael Hardy Filho e inaugurado em agosto de 1965, o prédio da esquina da Rua Gonçalves Dias com a Avenida João Pinheiro, construído com formas geométricas puras e limpas que refletem a corrente modernista, abrigou, por quase meio século, a sede do IPSEMG. Em 2010, com a transferência do IPSEMG para a Cidade Administrativa, foi proposta, em um primeiro momento, a sua reocupação como equipamento hoteleiro, que, porém, não se concretizou (MEMORIAL DESCRITIVO, 2013).

O edifício abrigará agora uma unidade da Escola de Moda e Design da UEMG. As características arquitetônicas, a racionalidade estrutural e a boa qualidade construtiva da edificação permitem sua reocupação com usos diversos, sem traumas ou impactos negativos para a composição inicial. A obra de reforma que será realizada tem como premissa a recuperação física da edificação, em suas características formais construtivas, e a adaptação funcional para abrigar as novas instalações (MEMORIAL DESCRITIVO, 2013).

A Escola vai oferecer, dentro de seu novo prédio, cursos de design de produtos, design gráfico, design de ambientes, artes visuais e design de moda, cursos livres de curta duração, além de oficinas, workshops e palestras temáticas. Até o momento, o projeto da Escola não recebe a supervisão do Núcleo Articulador do Circuito, sendo vinculado à Secretaria de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (SECTES), mas passará a ser a partir de 2014. E a previsão de inauguração é de 2015 (MEMORIAL DESCRITIVO, 2013).

5.2.6) Inhotim Escola

Construído em 1915, em estilo neoclássico, o Palacete Dantas foi projetado pelo arquiteto Luiz Olivieri para abrigar a família do engenheiro José Dantas, sendo posteriormente sede do Automóvel Clube, e também alugado para diversas instituições de ensino. O vizinho Solar Narbona, de estilo eclético, e construído antes de 1911, para uso residencial do construtor espanhol Francisco Narbona já funcionou como Faculdade de Odontologia, sede da Delegacia Geral, e Fundação para o Bem-Estar do Menor (FEBEM). Anteriormente à mudança para a Cidade Administrativa, os edifícios abrigavam a SEC, cedendo o espaço agora, para abrigar o Inhotim Escola. [4]

---

[4] **Palacete Dantas e Solar Narbona.** Disponível em: <www.mg.gov.br/governomg/>. Acesso em: 27 de ago. 2013.

O Instituto Inhotim foi idealizado pelo empresário Bernardo Paz na década de 80. Desde então, o inicial projeto paisagístico em Brumadinho cresceu e se transformou em um grande espaço cultural e um dos principais destinos turísticos de Minas Gerais, com um conjunto de obras de arte contemporânea expostas a céu aberto ou em galerias temporárias e permanentes, situadas em um Jardim Botânico de rico acervo, com coleções botânicas de diferentes partes do Brasil. O Instituto Inhotim também desenvolve, em parceria com órgãos governamentais e privados, pesquisas na área ambiental, ações educativas e um significativo programa de inclusão e cidadania, de modo que tem se tornado um vetor fundamental para o desenvolvimento socioeconômico do município de Brumadinho e de seu entorno. [5]

O Inhotim Escola, por sua vez, a ser inaugurado no Circuito, será uma plataforma de atividades, com a missão de constituir um espaço multidisciplinar, em que artes visuais e meio ambiente sejam trabalhados como pontos de partida para ações que promovam o conhecimento aberto e não seriado, em um contexto de valorização da educação, inclusão e cidadania, constituindo-se como um centro de encontros, trocas e convivência. Por meio desta plataforma, o Inhotim pretende expandir sua atuação para além do seu espaço físico em Brumadinho, oportunidade para desdobrar suas atividades em programas discursivos e reflexivos. [6]

A sua programação cultural, visando estimular e proporcionar a inclusão e a formação a partir da vivência, incluirá exposições de arte contemporânea, mostras de vídeos e filmes, exibições de teatro, música e dança, atividades artísticas e educativas, palestras, cursos e oficinas, entre outras atividades que promovam a integração e o diálogo com os demais equipamentos da Praça, fortalecendo a ideia de Circuito (MEMORIAL DESCRITIVO, 2012). A inauguração do Inhotim Escola deve ocorrer em 2015, mas o equipamento já iniciou suas atividades no início de 2013, utilizando-se de outros espaços do Circuito para apresentar uma constante programação cultural.

5.2.7) Museu Clube da Esquina – Centro de Referência da Música de Minas

O edifício sede do Serviço Voluntário de Assistência Social (Servas), localizado na Avenida Cristóvão Colombo, foi projetado e construído pela Comissão Construtora da Nova Capital, entre 1896 e 1897. Seguindo a tendência das outras edificações da época, apresenta estilo eclético, com elementos neoclássicos. Inicialmente projetado para servir de reservatório de água

---

[5] **Sobre o Inhotim**. Disponível em: <http://www.inhotim.org.br/>. Acesso em: 27 ago. 2013.
[6] **Sobre o Inhotim Escola**. Disponível em: <http://escolainhotim.com.br/inhotimescola/>. Acesso em: 27 ago. 2013.

para o Palácio da Liberdade, abastecia também os habitantes da região central de Belo Horizonte e era popularmente denominado de Caixa D'Água (MEMORIAL DESCRITIVO, 2012).

Na década de 1960, o imóvel deixou de cumprir sua função de caixa d'água, sendo desativação e ocupado pela sede do Servas. O prédio passará por intervenções para abrigar o Museu Clube da Esquina – Centro de Referência da Musica de Minas, em parceria com a Associação de Amigos do Museu Clube da Esquina. O novo equipamento terá o objetivo de resgatar, preservar e difundir a música mineira, sendo um espaço dedicado à memória, à criação e à pesquisa da música, além de divulgar a sua representação, relevância, valor e memória.[7]

O Museu terá palco móvel para apresentações musicais, salas de acervo virtual tratadas acusticamente, salas multiuso, estúdio de edição de áudio e vídeo, entre outros. Visa-se, assim, dotar o espaço da infra-estrutura necessária para a realização das atividades a que se propõe. A intervenção propõe o resgate do desenho original da edificação e a criação de duas novas estruturas implantadas ao longo das divisas do terreno, dando um novo uso ao estacionamento, transformado em praça de encontros e principal área de articulação entre os prédios (MEMORIAL DESCRITIVO, 2012). E espera-se que o Museu Clube da Esquina seja inaugurado em 2015.

5.3) Instrumentos e estratégias de governança em rede adotados

5.3.1) Planejamento Estratégico

Entre outubro de 2011 e janeiro de 2012, foram realizados seminários colaborativos com os diversos atores envolvidos no Circuito Cultural Praça da Liberdade, com a finalidade de elaborar o seu Planejamento Estratégico. Fizeram parte, pois, desses seminários, funcionários da equipe do Estado responsável pela gestão do Circuito (nessa época, o projeto ainda não era co-gerido pelo ICSM), bem como os gestores e assessores de cada equipamento cultural já implantado ou ainda a implantar. Também participaram dos seminários, representantes da SEC, do IEPHA, da Companhia Mineira de Promoções (Prominas) e da Secretaria de Estado Extraordinária da Copa do Mundo (SECOPA) (PLANEJAMENTO, 2012).

Os trabalhos foram coordenados e desenvolvidos pela Expomus – Exposições, Museus e Projetos Culturais, e visaram propor subsídios conceituais e técnicos, de natureza museológica,

[7] **Museu do Clube da esquina é aprovado**. Disponível em: <www.hojeemdia.com.br/>. Acesso em 20/10/2013

que permitissem às instituições participantes redefinirem juntas a proposição do Circuito, as potencialidades do trabalho em rede, bem como requalificar as ações em grupo. A metodologia utilizada se baseou na interdisciplinaridade, favorecendo o diálogo, as reflexões e ponderações dos diversos participantes, sobre diversos conhecimentos (PLANEJAMENTO, 2012).

Foram realizados quatro encontros divididos em: apresentação teórica, estudos de caso, orientações para a redação conjunta e colaborativa das estratégias do Circuito, e fundamentos da atuação do Circuito. As avaliações realizadas ao final de cada módulo do seminário evidenciavam a relevância dos conteúdos discutidos, o envolvimento e a integração que se estabeleceu entre os participantes (PLANEJAMENTO, 2012).

Do Planejamento Estratégico foi obtida a visão institucional do Circuito, de "Ser um complexo de referência nacional e internacional em arte, cultura e ciência", bem como a missão de "Promover o acesso democrático à cultura, à arte e à ciência, por meio de ações colaborativas e integradas das suas instituições e de seus espaços, que contribuam para o fortalecimento da cidadania, a promoção da educação e o desenvolvimento do turismo". E ainda foram definidos como objetivos:

- Atuar em rede, de forma integrada e colaborativa;
- Valorizar a diversidade das instituições, dos acervos e de suas ações;
- Desenvolver ações que promovam junto à população o acesso e o pertencimento ao Circuito;
- Favorecer a inclusão e a acessibilidade aos espaços e aos conteúdos do Circuito;
- Promover a difusão cultural e formação de público, por meio de programas científicos, culturais e educacionais de excelência;
- Promover a reflexão por meio da arte, da cultura e da ciência;
- Desempenhar um papel inovador para que Belo Horizonte se torne uma "cidade criativa";
- Preservar, pesquisar e promover a memória científica e cultural de Minas Gerais;
- Estabelecer relações permanentes com a produção artístico-cultural local;
- Contribuir para a sustentabilidade dos equipamentos culturais;
- Contribuir para a criação e sistematização de indicadores sensíveis, por meio de avaliações permanentes;
- Estimular programas, parcerias e ações nacionais e internacionais;

- Dialogar com os órgãos públicos municipais, estaduais e federais, visando à melhoria e à manutenção permanente do entorno – preservação patrimonial, segurança, acessibilidade e mobilidade urbana (PLANEJAMENTO, 2012).

Para chegar a essas definições, foram pensados primeiramente como era a realidade, quais eram os desejos e as possíveis sinergias do Circuito, em um cenário local, regional, nacional e internacional. Em todos os casos, se pensou em várias possibilidades de parceria e colaboração. Em um contexto local, por exemplo, foram destacados: o intercâmbio com instituições públicas e privadas; parcerias e maior integração com escolas, universidades e equipamentos culturais do entorno; parceria com a SUMAV, com a Rede Informal de Museus e Centros Culturais da Região Metropolitana de BH (Rimc), com Secretarias Municipais e Estaduais (Educação, Turismo, Ciência e Tecnologia) e outras Secretarias (SECOPA e Secretaria de Esporte); além da interação com as comunidades da sociedade civil; entre outros.

No cenário regional, foram propostas parcerias e atuações com organizações municipais e regionais, com outros circuitos culturais e artísticos (Instituto Estrada Real, Associação das Cidades Históricas), com o turismo interestadual para Minas Gerais, e com manifestações culturais já consolidadas (Barroco de Mariana, Pampulha, Brumadinho). Para o cenário nacional, pensou-se na atuação em Redes Sociais e Internet, em parcerias com espaços culturais de outros Estados (como a Passarela Cultural do Rio de Janeiro), com o MINC, com as Secretarias Estaduais de Cultura, com Ministérios (Ciência e Tecnologia, Educação, Meio Ambiente, Esporte e Turismo), e em convênios com o IBRAM, o Ministério do Turismo, a Rede Brasileira de Jardins Botânicos, Bienais de São Paulo, MERCOSUL, além da articulação de ações com o calendário já estabelecido para museus (Semana dos Museus, Primavera dos Museus e outros eventos) (PLANEJAMENTO, 2012).

E ainda, em um cenário internacional, poderiam ser realizados intercâmbios/convênios técnicos com outros países, nos quais o Circuito atuaria como agenciador/intermediador; o estreitamento de relações com instituições culturais internacionais; parcerias com museus, arquivos, bibliotecas e outros órgãos internacionais; a abertura de canais de intercâmbio junto aos órgãos para troca de experiências com especialistas internacionais; aproximação com o ICOM (*International Council of Museums*); ampliação de parceria com a Tate Londres; certificações internacionais; e a participação do Circuito em eventos internacionais (PLANEJAMENTO, 2012).

De qualquer forma, para além da definição do perfil institucional do Circuito – com visão, missão e objetivos –, um dos principais resultados do Planejamento Estratégico foi o

estabelecimento de Comitês, utilizados na própria realização dos trabalhos, e que, salvo modificações, ocorrem até hoje. Os Comitês nada mais são do que grupos de trabalho constituídos com a finalidade de discutir questões de interesse comum, democratizar as discussões e concretizar a cooperação entre os seus integrantes, premissa fundamental de um trabalho articulado em rede (PLANEJAMENTO, 2012).

Foram definidos cinco Comitês de Trabalho: Comitê de Gestão, Comitê de Patrimônio, Comitê de Programação, Comitê de Educação, e Comitê de Mobilização e Comunicação. E foi acordado que a natureza dos quatro últimos Comitês seria de "atuar como instância consultiva e deliberativa, podendo assumir funções executivas quando necessário e se aprovado pelo Comitê de Gestão", sendo que todos teriam os objetivos de "ser representativo nas decisões e na atuação do Circuito como um todo" e de "monitorar e avaliar permanentemente as ações e os resultados" (PLANEJAMENTO, 2012, p.48).

O Comitê de Gestão teria a função de ser o guardião da visão e da missão do Circuito, propondo estratégias para que fossem cumpridas; de acompanhar e validar os outros comitês; e de funcionar como um núcleo de resolução de questões extraordinárias, impasses e conflitos dos demais comitês e das instituições. Já o Comitê de Patrimônio deveria "acompanhar e subsidiar as diversas ações dos espaços e instituições do Circuito para conjugar o acesso à cultura e à informação com a preservação do patrimônio cultural", além de "ser uma referência no Circuito no que tange ao cuidado físico dos edifícios e/ou acervos" (PLANEJAMENTO, 2012, p.49). As reuniões seriam presenciais e mensais.

O Comitê de Programação teria o papel de articular e propor uma programação conjunta, por meio da criação de uma lista ou um grupo de emails, de reuniões presenciais mensais com pauta prévia e ata, e da realização de encontros mais amplos com outras equipes das instituições. O Comitê de Educação, por sua vez, atuaria em reuniões mensais presenciais, em rodízio entre as instituições, e também por meio da rede virtual, com a finalidade de "provocar a elaboração de práticas educativas que enfatizem a experiência educativa do Circuito Cultural Praça da Liberdade" (PLANEJAMENTO, 2012, p.50).

E por fim, o Comitê de Mobilização e Comunicação teria a função de "garantir a socialização de informações sobre o Circuito, interna e externamente" e "ser responsável pelo fluxo de informação sobre programas, ações e projetos dos Comitês e dos parceiros". A forma de atuação seria "colaborativa, de forma a atender todas as instituições, proativa e propositiva, para antecipar e inovar em tendências de comunicação, e articulada e integrada, para fortalecer o conjunto, sem interferir nas ações de cada espaço" (PLANEJAMENTO, 2012, p.50).

Esses grupos de trabalho funcionaram durante algum tempo, mas, ainda em 2012, não tiveram continuidade, sendo que o único que se manteve foi o grupo relacionado à gestão, denominado Comitê Gestor, que será tratado na próxima seção.

5.3.2) Comitê Gestor

Originado nos seminários de Planejamento Estratégico, realizados entre 2011 e 2012, o Comitê Gestor é um grupo representativo, composto pelos gestores dos equipamentos culturais e/ou assessores / representantes destes, pelo(a) gerente do Circuito Cultural e por representante(s) da entidade executora, que atua como instância deliberativa nas questões de interesse comum do Circuito. Conforme Art. 4º do Regimento Interno do Circuito Cultural Praça da Liberdade, o Comitê Gestor tem como atribuições:

I – Fomentar, articular, coordenar e promover o desenvolvimento das ações do Circuito;
II – Consolidar as diretrizes gerais do Circuito a partir da interlocução com as diversas instâncias envolvidas;
III – Atuar como guardião da visão e da missão do Circuito;
IV – Atuar como núcleo de resolução de questões extraordinárias, impasses e conflitos.

As reuniões do Comitê Gestor ocorrem mensalmente, sempre que possível na parte da manhã da última terça-feira do mês. Podem, no entanto, ser convocadas reuniões extraordinárias pela entidade executora, pelo(a) gerente do Circuito ou pela maioria numérica dos gestores dos equipamentos culturais, para tratar de assuntos urgentes. Atualmente, participam das reuniões do Comitê Gestor, representantes de cada um dos nove equipamentos culturais já inaugurados, e os gestores da Casa FIAT de Cultura, do Centro de Referência da Economia Criativa SEBRAE e do Inhotim Escola, totalizando doze gestores participantes. Os demais espaços a serem implantados ainda não possuem gestores definidos ou estes ainda não participam do Comitê Gestor. A reunião é normalmente intermediada pelo representante da entidade executora.

Ainda de acordo com o Regimento Interno, cada integrante do Comitê Gestor tem direito a 01 (um) voto nas deliberações, sendo que o resultado se dá a partir da maioria simples dos presentes, e, em caso de empate, a decisão final cabe ao(à) gerente do Circuito Cultural. No entanto, como destacado no Art. 6º, as deliberações do Comitê não podem contrapor as

determinações previstas nos instrumentos jurídicos assinados com cada entidade gestora, de modo que, dependendo da natureza ou da complexidade técnica do assunto da deliberação, os gestores dos equipamentos devem submeter a matéria aos departamentos jurídicos das respectivas entidades gestoras, para consulta.

Na convenção de gestores realizada em maio de 2013, foi decidido que, além do Comitê Gestor, seriam retomados os Comitês de trabalho específicos. Desde então, normalmente uma semana antes do Comitê Gestor, são realizadas as reuniões do Comitê de Programação Cultural, do Comitê do Educativo e do Comitê de Comunicação. Estes Comitês são organizados por representantes da entidade executora do Circuito, e contam com a participação dos responsáveis pelas respectivas áreas, em cada um dos equipamentos culturais do Circuito. Questões e deliberações de maior importância definidas nesses Comitês são levados para as reuniões do Comitê Gestor, de forma a serem validadas pelos gestores dos equipamentos culturais.

5.3.3) Regimento Interno

O Regimento Interno do Circuito Cultural Praça da Liberdade foi outro produto dos seminários de Planejamento Estratégico realizados no final de 2011 e início de 2012, e está senda revisto e consolidado pelo Comitê Gestor. O Regimento Interno foi definido, inclusive, como um dos produtos a serem entregues pelo ICSM, por meio de seu Termo de Parceria. Com base nisso, foi realizado, no dia 08 de outubro de 2013, uma reunião extraordinária do Comitê Gestor para que o regimento fosse concluído, de modo a dar prosseguimento ao processo administrativo e legal necessário. Após a sua conclusão, o Regimento será analisado e validado pelo Comitê Interno (constituído por representantes do Governo, parceiros e OSCIP).

O Regimento Interno tem o objetivo de:

> Promover o alinhamento operacional básico entre a entidade executora e as entidades gestoras que integram o Circuito Cultural, com vistas a promover a sinergia das atividades culturais e educativas a serem desenvolvidas pelos equipamentos culturais e ser referência na medição da convivência de seus participantes (Art. 3º).

Conforme destacado nos parágrafos do mesmo artigo, o Regimento Interno foi elaborado "de forma colaborativa entre os gestores dos equipamentos culturais, sendo orientado pela busca constante de aperfeiçoamento da relação entre missão, valores e normas de conduta, por meio de

avaliações, negociações e inovações constantes" (§2º), e todos aqueles que participam ou vierem a participar do Circuito devem aderir e respeitar as normas previstas no Regimento (§1º).

As normas do Regimento não podem, no entanto, se sobrepor às determinações estabelecidas nos instrumentos jurídicos – Termos de Convênio, Termos de Permissão de Uso, e Protocolos de Cooperação Técnica – firmados entre o Estado de Minas Gerais e as entidades gestoras. Não obstante, a ideia do Regimento Interno é justamente uniformizar de alguma forma o funcionamento do Circuito, uma vez que cada entidade gestora assinou um instrumento diferente com o Estado, em períodos diferentes, e com prerrogativas e determinações diferentes também. Além disso, pressupõe-se que, a partir da conclusão da elaboração do Regimento Interno, as entidades que vierem a celebrar parceria com o Estado, para se integrar ao Circuito, já tenham conhecimento do Regimento, e já considerem as suas normas em sua decisão e atuação.

Após algumas denominações realizadas pelo Regimento Interno – equipamentos culturais, entidades gestoras, gestores dos equipamentos culturais, gerente do Circuito Cultural e entidade executora –, o instrumento estabelece as regras de convivência do Circuito, tratando do funcionamento dos equipamentos culturais, dos direitos de nome (*naming right),* dos eventos, da publicidade e da imprensa e da utilização dos espaços. O Regimento também estabelece definições para o processo de planejamento e gestão; em outras palavras, trata do Comitê Gestor e de suas reuniões.

De todo modo, com relação ao funcionamento dos equipamentos culturais, algumas diretrizes estabelecidas são que os espaços devem funcionar preferencialmente todos os dias da semana, com exceção de um dia, preferencialmente segunda-feira, utilizado para limpeza e manutenção, e devem funcionar preferencialmente até depois do horário comercial, sendo que devem permanecer abertos até as 22h, às quintas-feiras. Com relação à primeira diretriz, o não-funcionamento às segundas-feiras é uma prática universalizada entre os museus e centros culturais de todo o mundo. Entretanto, uma sugestão recente e interna ao Circuito é de que alguns espaços abram para o público às segundas-feiras e realizem a manutenção às terças-feiras, de modo que o Circuito funcione, de alguma forma, todos os dias da semana. O CCBB, recém-inaugurado, já adotou esta prática e, espera-se que os próximos centros a serem inaugurados também funcionem sob esta mesma lógica.

Quanto ao *naming right*, são estabelecidos que os nomes específicos de cada equipamento devem ser definidos em comum acordo entre a SEC, os gestores dos equipamentos culturais e as entidades gestoras, além da determinação de quais locais a marca corporativa das empresas patrocinadoras podem constar, sendo eles: placa de inauguração dos

equipamentos, painéis com fichas técnicas, primeira página dos *totens* multimídia, em toda a folheteria do equipamento, nos *websites* do equipamento e do Circuito, e em publicidade específica e eventos conduzidos pelas próprias empresas patrocinadoras.

Com relação aos eventos organizados pelos equipamentos, determina-se que estes devem informar previamente a área de comunicação do Núcleo Articulador do Circuito sobre quaisquer eventos abertos ao público que forem realizados, de maneira a compartilhar a agenda de programação e para o planejamento de ações conjuntas, bem como para auxiliar na divulgação. Além disso, os equipamentos devem estar abertos para que, sempre que possível, se disponibilizem a participar de programações organizadas pelo Núcleo Articulador ou pela SEC.

Também são realizadas orientações relacionadas à publicidade e imprensa, sendo que as artes para divulgação dos eventos organizados pelos equipamentos devem ser aprovadas junto à área de comunicação do Circuito, da mesma forma que todos os materiais destinados à imprensa, como *releases* e imagens em alta resolução, também devem ser encaminhados. A logomarca do Circuito e do Governo de Minas Gerais devem constar em todas as peças de divulgação dos equipamentos culturais. E todos esses materiais de divulgação dos equipamentos e de seus eventos devem seguir rigorosamente o Manual de Aplicação de Marcas, que contempla a padronização de aplicação das marcas dos equipamentos culturais, do Circuito e do Governo.

Além disso, em todos os *releases* dos equipamentos culturais e de seus eventos devem constar o *release* oficial do Circuito, explicando que os equipamentos fazem parte do Projeto. E a área de comunicação do Circuito se dispõe a auxiliar e participar nos processos de comunicação e divulgação dos eventos dos equipamentos, se for solicitado o apoio.

Por fim, entre as diretrizes de utilização dos espaços, os equipamentos culturais devem preservar a estrutura física dos prédios, mantendo-os em perfeito estado de conservação; contribuir para a manutenção da integridade do patrimônio cultural, artístico, histórico e urbanístico de Belo Horizonte; e permitir a utilização das dependências e das partes externas dos equipamentos culturais para a realização e difusão de ações e eventos de interesse do Circuito, desde que sem ônus e com o prévio consentimento dos respectivos gestores, e respeitando as condições previstas nos respectivos instrumentos jurídicos assinados com as entidades gestoras. Os equipamentos também devem informar mensalmente, até o quinto dia útil do mês, à entidade executora, a quantidade de visitantes recebida (do programa educativo, público dos eventos realizados, visitação espontânea, e visitação virtual), de modo a ser contabilizada na meta física do Projeto Estratégico Circuito Cultural e na meta de gestão do Termo de Parceria estabelecido com o ICSM.

5.3.4) Convenções de Planejamento e Alinhamento Estratégico

Como mostrado, o Regimento Interno do Circuito Cultural objetiva promover um alinhamento operacional básico entre os diversos equipamentos e atores que compõem o Circuito. Não obstante, mais do que um alinhamento operacional básico, também se faz necessário um planejamento e alinhamento estratégico do Circuito. Sob essa perspectiva, estabeleceu-se como um dos produtos do Termo Aditivo ao Termo de Parceria do Circuito, a realização de duas Convenções de Planejamento e Alinhamento Estratégico, a fim de que todos os equipamentos pudessem contribuir com suas experiências e expectativas para a criação de um planejamento comum que norteassem suas ações.

Dessa forma, foi realizada, nos dias 20 e 21 de maio de 2013, em Lavras Novas / MG, a primeira Convenção de Planejamento e Alinhamento Estratégico do Circuito Cultural, denominada Encontro de Gestores do Circuito Cultural Praça da Liberdade. Participaram da convenção, 45 pessoas, representantes de cada um dos equipamentos culturais que já participam do Comitê Gestor, do Núcleo Articulador do Circuito (equipe do Estado e do ICSM), além de consultores da Edelman Significa e da Fundação Dom Cabral. O Encontro de Gestores visou uma imersão dos mesmos, de maneira a propiciar uma maior integração, desenvolver o relacionamento entre os espaços, e promover a troca de experiências.

O Encontro foi dividido em quatro momentos principais: uma apresentação dos equipamentos culturais, realizada pelos mesmos; a construção de uma agenda de relacionamento; a apresentação e discussão dos Propósitos, Atributos, Posicionamento e Linhas de Ação do Circuito Cultural, sob consultoria da Edelman Significa; e a apresentação da proposta de uma Política Cultural e Educativa.

Desse encontro, foi definido, por exemplo, o retorno dos Comitês específicos de Programação, Educação e Comunicação. Além disso, foi possível compartilhar informações e identificar potenciais de otimização de recursos entre os espaços. Outra Convenção de Planejamento e Alinhamento Estratégico está sendo preparada para ocorrer ainda em 2013.

5.3.5) Política de Ocupação Cultural e Educativa do Circuito

Com base no Planejamento Estratégico do Circuito, em uma nova pesquisa de opinião realizada pela Vox Populi no final de 2012, foi elaborada a Política de Ocupação Cultural e

Educativa do Circuito Cultural Praça da Liberdade. Essa se baseou no propósito, posicionamento, atributos e caminhos temáticos do projeto, e tendo como referências a Lei da Política Estadual de Cultura (Lei 11.726 de 1994, atualizada em 2011), o Plano Nacional Setorial de Museus e o Plano Nacional da Secretaria de Economia Criativa. A Política tem como objetivos:

1. Promover ações transversais no âmbito do Circuito: entre os espaços, com os agentes culturais e outros parceiros;
2. Promover uma experiência de Circuito para o público a partir da articulação entre acervos, percursos, conteúdos e eventos compartilhados;
3. Estimular a produção de conhecimento, a formação e o acesso à informação;
4. Contribuir para a vitalidade dos espaços a partir de uma proposta de ocupação cultural e educativa;
5. Contribuir, por meio de ações de fomento, para fidelizar o público do Circuito;
6. Abrir canais de colaboração com o setor cultural, visando propostas inovadoras;
7. Gerar indicadores que possibilitem uma avaliação sistemática e constante dos diversos impactos do Circuito.

Como grande vitrine cultural, o Circuito já é alvo de inúmeras emendas de parceria, uso de espaço, apoio institucional, financeiro, entre outros, de modo que a Política Cultural e Educativa é uma das respostas a essa crescente demanda. Conforme expresso em sua Política, ao apresentar uma visão cultural e os mecanismos de participação, o Circuito busca a sua consolidação como:

> Um ambiente cultural em rede, pautado pela diversidade e qualidade de seu acervo e que vai além do papel de conservação e exibição desses conteúdos. Constitui-se também, e, sobretudo, como um espaço de intercâmbio e formação, geração de ideias, conceitos, produção de conhecimento e pensamento.
> Iniciativa sintonizada com seu tempo e inspirada em um rico passado que aponta para uma visão dinâmica da cultura, em constante transformação. Um Circuito que habita o coração de uma cidade que já nasceu moderna e que traz a mineiridade para um lugar contemporâneo e cosmopolita.

A partir dessa perspectiva, a Política de Ocupação Cultural e Educativa do Circuito está sustentada em quatro pilares de atuação: Ação em Rede, Ação Educativa, Programação Regular, e Circuito em Movimento, que norteiam as ações de educativo e de programação cultural desenvolvidas pelo Núcleo Articulador do Circuito.

A **Ação em Rede** compreende os projetos coletivos realizados e as propostas de trabalho conjunto entre os espaços que compõem o Circuito. A ocupação é descentralizada entre os espaços, mas o tema é unificado. O pilar compreende grandes eventos, exposições ou mostras que representaria momentos de culminância e de maior visibilidade para o Projeto como um todo.Entre as diretrizes da Ação em Rede, estão: criar processos colaborativos entre os equipamentos culturais em torno de um tema ou projeto comum; promover a transversalidade entre os atores e a interdisciplinaridade dos temas; valorizar acervos e conteúdos existentes, potencializando suas vivências; abrir espaço à participação do setor cultural nos processos colaborativos do Circuito; e gerar momentos de culminância que tangibilizem a conexão entre os espaços

O pilar **Ação Educativa** é dedicado ao conjunto de iniciativas de caráter educacional e formativo no âmbito do Circuito, considerando um caráter transversal a todos os demais pilares, e um leque amplo de públicos para essas ações: crianças e adolescentes em idade escolar, profissionais da cultura, profissionais do Circuito, visitantes espontâneos, entre outros. As suas diretrizes básicas são: contemplar diferentes perfis de público nas ações formativas; utilizar novas tecnologias e o ambiente digital para potencializar ações educativas; associar processos educativos a momentos de fruição cultural; desenvolver conteúdos e percursos autorais que proporcionem o entendimento do Circuito enquanto organismo vivo e dinâmico; e entregar para o visitante uma informação organizada e contextualizada que favoreça uma boa experiência de visitação no Circuito.

A **Programação Regular**, por sua vez, abrange iniciativas que geram uma programação cultural e educativo-formativa, construída em colaboração com o mercado cultural, diversificada e descentralizada, sob as perspectivas de linguagem (várias modalidades de expressão artística e cultural), temporalidade (eventos de pequeno e médio porte distribuídos ao longo do ano) e territorialidade (programação distribuída nos espaços componentes do Circuito). Foram especificadas na Política Cultural e Educativa as seguintes diretrizes: contemplar os diversos elos da cadeia produtiva e criativa da cultura; criar mecanismos abertos e democráticos; gerar ações de formação integradas à programação; descentralizar a programação no Circuito; e atrair o mercado cultural para criação de propostas de ocupação inovadoras.

E o quarto pilar, denominado **Circuito em Movimento** engloba ações de itinerância, em que recortes do acervo, dos conteúdos dos espaços e ações de formação poderão ser levados para outras regiões de Belo Horizonte e até para outras cidades de Minas Gerais, de forma a atrair o público e ampliar a abrangência do Circuito. Neste pilar, a proposta é de que as

vivências culturais em trânsito estejam sempre associadas a processos educativos e formativos, dando atenção também aos impactos ambientais da operação.

Assim, as diretrizes do quarto pilar são: ampliar o alcance do Circuito ao promover a circulação de conteúdos e ações formativas em outras regiões da cidade e do estado, reforçando o caráter de responsabilidade social do projeto; divulgar o Circuito por meio de vivências que traduzem sua essência; propiciar, em um formato itinerante, vivências do Circuito a partir de recortes temáticos de seus conteúdos; e disseminar o *case* do Circuito entre públicos de interesse. Como ações imediatas do Circuito em Movimento, preveem-se a identificação de recortes temáticos viáveis para itinerância; o desenvolvimento do tema nos comitês; e o desenvolvimento dos conteúdos e identificação de oportunidades.

Nas seções seguintes serão explicitadas as ações de educativo, de programação cultural e de comunicação (e marketing) que vem sendo realizadas pelo ICSM nesse pouco mais de um ano do Termo de Parceria, com base nas diretrizes da Política Cultural e Educativa aqui apresentada.

5.3.6) Ações do Educativo

De acordo com o Art. 14 do Regimento Interno do Circuito Cultural:

> Todos os equipamentos culturais devem possuir Serviço Educativo, dotado de autonomia gerencial e pedagógica, com monitores treinados para dar orientação ao público e para conduzir visitas agendadas. O Circuito Cultural também terá um Serviço Educativo próprio, que funcionará como mecanismo de integração entre os equipamentos culturais, fazendo minirroteiros e interconexões entre os temas e as instituições integrantes. Para tanto, o Serviço Educativo do circuito cultural deverá dialogar com os Serviços Educativos dos equipamentos culturais, com vistas ao alinhamento de suas diretrizes pedagógicas.

Conforme diretrizes expressas acima, todos os equipamentos culturais do Circuito apresentam uma equipe de educativo própria, que realiza a intermediação entre o público visitante e o espaço, por meio de visitas guiadas, normalmente realizadas com alunos de escolas da rede pública, centros de convivência, abrigos, núcleos de atendimento a crianças, adolescentes e idosos, associações de reabilitação de Belo Horizonte e Região Metropolitana, entre outros. Essas visitas podem ser agendadas pelas escolas ou instituições diretamente com cada equipamento cultural, sendo que, de acordo com o Art. 11 do Regimento Interno, todas as

visitas educativas devem ser gratuitas. É uma forma de garantir o caráter formativo que o Circuito também busca desempenhar.

Para além dos Serviços Educativos específicos de cada equipamento, o Núcleo Articulador do Circuito realiza um trabalho educativo, que se resume, atualmente, ao projeto "Hoje é dia de Museu!", no qual o próprio Núcleo realiza os agendamentos com as escolas públicas, ou com outros grupos interessados, para visitar um ou mais museus do Circuito, de acordo com a agenda repassada pelos espaços. No caso dos agendamentos realizados por meio do "Hoje é dia de Museu!", o Circuito oferece gratuitamente o deslocamento dos estudantes até os museus, realizado pelo ônibus do projeto, pertencente ao Circuito.

Não obstante, atendendo as diretrizes do Regimento Interno, de ter um Serviço Educativo próprio, que funcione como mecanismo de integração entre os equipamentos culturais e que dialogue com os Serviços Educativos destes, e seguindo ainda o pilar de Ação Educativa da Política Cultural e Educativa, que compreende um conjunto de iniciativas de caráter educacional e formativo no âmbito do Circuito, o Núcleo Articulador se encontra em fase de implementação de um Programa Educativo próprio do Circuito. Pretende-se compor uma equipe de mediadores educativos própria do Circuito, que desenvolva roteiros de visitação guiada de percursos integrados, com uma abordagem pró-ativa e ações de educação, formação e conhecimento para crianças, jovens e adultos, sobre o projeto Circuito como um todo, e que trate da história da praça, da história de Belo Horizonte, do valor arquitetônico e urbanístico, etc.

Para isso, será contratada uma empresa especializada responsável por assessorar e desenvolver em conjunto com a equipe de Ação Educativa do Circuito um Programa Educativo do Circuito como um todo, a ser implementado em 2014, voltado para a experiência coletiva do Circuito e inspirado no conjunto histórico, arquitetônico, cultural e urbanístico que o complexo representa para Belo Horizonte e Minas Gerais. "Por meio do Programa, o Circuito busca oferecer à população da cidade e do estado vivências culturais que estimulem o conhecimento, a valorização da história e do patrimônio, a boa convivência humana e o pensamento crítico sobre a história e a realidade" (TERMO DE REFERÊNCIA do Programa Educativo, 2013).

Entre as ações previstas no escopo de trabalho a ser desempenhado pela empresa contratada, destacam-se: a elaboração de diretrizes para o Programa Educativo, que estejam alinhadas à vocação do Circuito e aos seus documentos fundadores, o desenho de um Programa Educativo que traduza o argumento essencial em ações, metodologias, práticas de acessibilidade, roteiros de visitação e outras atividades regulares ou eventuais; o desenvolvimento de um conteúdo educativo básico sobre o Circuito a ser incorporado aos

roteiros e informações repassadas pelas equipes educativas de todos os espaços integrantes do Circuito, com as finalidades de contextualizar o espaço visitado no âmbito do Circuito, e de estimular o retorno e a visitação a outros espaços do complexo; entre outros.

Além disso, também como forma de integrar os equipamentos culturais e de promover o diálogo entre os seus Serviços Educativos, um Seminário de Ação Educativa foi realizado, no dia 26 de julho de 2013, pela Superintendência de Programação Cultural e Ação Educativa do Núcleo Articulador do Circuito Cultural, contando com a presença dos responsáveis e equipes dos Serviços Educativos dos espaços, além de palestrantes com experiência na área, que trouxeram suas contribuições teóricas.

Considerando que as equipes de Serviço Educativo dos equipamentos do Circuito se encontram em estágios diferentes de desenvolvimento e/ou adotam abordagens metodológicas diversas, o Seminário de Ação Educativa teve a finalidade de proporcionar a troca de experiências entre os espaços, bem como alinhar semelhanças e diferenças entre os serviços. Cada equipamento apresentou seus programas educativos, destacando sua proposta pedagógica/conceitual, sua estrutura, como são realizados o treinamento e formação da equipe, modelo de atendimento, indicadores utilizados para avaliação, e os resultados até então obtidos.

Conforme destacado no Termo Aditivo ao Termo de Parceria com o ICSM, um dos produtos previstos da área educativa era justamente “a realização de um Seminário para o alinhamento geral e definição das tendências gerais para o Educativo que marcará o início de um trabalho mais coeso e enriquecido com a participação de todos” (Termo Aditivo, 2012, p.47). Assim, as conclusões obtidas nesse seminário também poderão servir como base para a implementação do Programa Educativo próprio do Circuito.

5.3.6) Ações de Programação Cultural

Conforme uma das diretrizes já definidas no Plano Geral (2005), os espaços a compor o projeto deveriam apresentar espaços multiuso flexíveis e adaptáveis, sem destinação pré-fixada, de maneira a permitir a realização de uma grande variedade de atividades, conferindo alto dinamismo ao Circuito (ver **4.3**). Assim, todos os equipamentos culturais do Circuito realizam uma série de eventos, abertos ao público, devendo apenas informar previamente a área de comunicação do Núcleo Articulador. No entanto, a área de programação cultural do Núcleo

Articulador também realiza eventos culturais, devendo os equipamentos estar disponíveis, sempre que possível, para participar de programações organizadas pelo Circuito.

Os eventos do Circuito podem envolver um ou mais equipamentos culturais, e podem ser organizados ou apenas intermediados pelo Núcleo Articulador, denominados "eventos parceiros", sendo a criação e organização de responsabilidade de um parceiro externo. O Núcleo Articulador do Circuito, como uma das contrapartidas do Termo de Parceria, deve captar recursos para projetos sob diversas fontes, como editais, permutas, parcerias e aporte direto, bem como aprovar e executar projetos culturais via Leis de Incentivo à Cultura, conhecida como Lei Rouanet (Lei Federal nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991).

Um exemplo de "evento parceiro" e que envolve vários equipamentos culturais do Circuito é a exposição "Fernando Sabino 90 anos", iniciativa que leva o público ao universo da vida e da obra de Fernando Sabino. Atualmente em cartaz, a exposição, ou conjunto de exposições, ocupa oito dos nove espaços em funcionamento do Circuito, e desempenha um importante papel para a unidade do projeto. No entanto, o evento não foi desenvolvido em conjunto, na medida em que os equipamentos culturais apenas disponibilizaram seus espaços.

A partir disso, e com base no pilar de **Ação em Rede** da Política Cultural e Educativa do Circuito, que propõe a realização de projetos coletivos de trabalho conjunto entre os equipamentos culturais, está sendo desenvolvida a primeira grande ação em rede do Circuito: o Festival Literário, previsto para o segundo semestre de 2014, mas que já está sendo planejado e preparado colaborativamente pelos espaços integrantes do Circuito, nos Comitês de Programação Cultural realizados mensalmente. A ação será um evento de ocupação territorial da Praça, dos espaços culturais e do entorno, por meio de um festival de incentivo à leitura literária e difusão da literatura, sendo a ocupação descentralizada entre os espaços, mas a temática unificada.

O Festival está sendo concebido para atrair e oferecer vivências atraentes para um público eclético, devendo considerar em sua programação, dentre outros, os seguintes perfis: amantes da leitura e da literatura; profissionais do mercado editorial, jovens escritores, editores, formadores de opinião; acadêmicos e pesquisadores do universo literário; estudantes e professores do ensino fundamental e médio; crianças e adolescentes. O Festival prevê ainda a transversalidade de linguagens artísticas, onde cinema, música, artes visuais, artes cênicas, design dialogam com a literatura. E o evento tem, pois, como missões:

- Criar experiências de valorização da leitura e da literatura;

- Promover debates e reflexões relevantes sobre a leitura e a literatura no Brasil e no mundo;
- Posicionar o Circuito Cultural Praça da Liberdade na cidade, no estado e no país como um pólo cultural de grande expressão;
- Atrair o público da cidade de Belo Horizonte, do interior do estado e de outros estados;
- Fomentar a criação literária;
- Criar novos e valorizar os mediadores de leitura;
- Celebrar "quem já foi, quem já é e quem vai ser" na literatura de Minas Gerais.

A opção por uma temática relativa à literatura se deve, em parte, ao fato de uma das metas e/ou indicadores definidos no Termo Aditivo ao Termo de Parceria do Circuito, se referir ao "número de áreas culturais contempladas nos eventos do Circuito Cultural Praça da Liberdade", podendo englobar, no caso, artes cênicas (circo, teatro e dança), artes visuais (plásticas e fotografia), cinema, música e literatura. Tal determinação coaduna com a função pretendida do Circuito, de promoção da cultura de forma abrangente e democrática, difundindo manifestações, promovendo debates, estimulando a criatividade, expressões populares e artísticas.

As artes cênicas, as artes visuais, o cinema e a música poderão estar contemplados, por exemplo, por uma iniciativa realizada sob o pilar **Programação Regular** da Política Cultural e Educativa do Circuito Cultural: o Edital "Circuito Aberto! Ocupação Artística do Circuito Cultural Praça da Liberdade". O edital ficou aberto de 26 de agosto de 2013 a 25 de setembro de 2013, com o objetivo de "selecionar iniciativas que, em conjunto, constituirão uma programação de atividades gratuitas, abertas ao público e descentralizadas para o ambiente do Circuito Cultural Praça da Liberdade" (Edital "Circuito Aberto").

As iniciativas são divididas em duas categorias. A primeira, de Espetáculos e Apresentações, sendo selecionadas 13 propostas de shows de música e/ou de manifestações de cultura popular, e a segunda, de Formação e Experimentação, na qual serão selecionadas 7 propostas dentre oficinas, workshops, ações de experimentação e criação, cursos de curta duração, palestras e debates que alcancem os elos da cadeia produtiva e criativa das artes, oferecendo momentos de capacitação técnica de profissionais do setor e formação de novos agentes culturais e artistas (EDITAL "Circuito Aberto", 2013).

E a cooperação com o mercado cultural será ainda garantida pelo Comitê Curatorial, formado por especialistas do setor artístico e cultural de Minas Gerais, que realizará a seleção

das propostas. Posteriormente, as iniciativas vencedoras serão distribuídas ao longo do ano entre os equipamentos culturais, de acordo com as condições e disponibilidades de cada um, fazendo parte da programação regular do Circuito, organizada pelo seu Núcleo Articulador.

5.3.8) Ações de Comunicação

Pelo Termo de Parceria do Circuito, a Área Temática de Comunicação deveria conceber e desenvolver um Plano de Comunicação, contendo ações estratégicas que visassem a potencialização do alcance do Circuito junto à comunidade e aos visitantes, bem como o alinhamento à política pública de cultura do Estado, especialmente na área museológica, a organização e sistematização das informações disponibilizadas ao público interno e externo, o desenvolvimento de ferramentas eficazes de divulgação de sua programação, das atividades sociais, educativas, culturais e de seus projetos especiais, de modo a obter posicionamento diferenciado no mercado cultural, colocando-se como referência de qualidade, consistência e dinamismo no setor museológico em nível nacional e internacional.

Assim, um dos produtos constantes no Termo de Parceria, para a área de Comunicação era o "Plano de Comunicação elaborado pelo ICSM e aprovado pelo OEP", plano formal de comunicação, elaborado de maneira a contemplar todos os atores envolvidos e interessados dentro do horizonte de quatro anos. O Plano de Comunicação focou em três pontos principais:

1) Comunicação jornalística / assessoria de imprensa;
2) Comunicação aplicável a todos os integrantes do Circuito. Tendo em vista os atores envolvidos no projeto, faz-se necessário estabelecer e divulgar um processo de comunicação padronizado e com requisitos a serem respeitados por todos, tendo como insumo principal o documento de marcas; e
3) Comunicação publicitária, tendo como objetivo tornar o Circuito mais conhecido.

Com base nesses pontos focais, deveria ser elaborado um Plano de Ação para a implementação do Plano de Comunicação, definindo ações e respectivos prazos, e alinhando às ações do governo previstas para a Copa das Confederações de 2013 e Copa do Mundo de 2014. E para o seu processo de desenvolvimento, foram considerados os seguintes elementos: diagnóstico (análise de potencialidades e cenários, análise documental e entrevistas); identidade

visual (manual de aplicação e criação / revisão de logomarca); planejamento de ativação de comunicação, considerando ferramentas convencionais (assessoria de imprensa, redes sociais, peças gráficas, mídia, etc.), espaços avançados de divulgação (aeroportos, companhias aéreas, rede hoteleira, restaurantes, outros destinos turístico-culturais); publicações (revistas, livros, obras de referência, documentários, etc.); além da utilização de canais de comunicação oficiais (órgãos públicos e associações de classe).

Além do Plano de Comunicação, previa-se também a elaboração pelo ICSM de um Plano de Relações Institucionais e Marketing para o Circuito, buscando aumentar o número de visitantes de diferentes segmentos da sociedade, além de fortalecer a imagem e o conceito do Circuito. O Plano é composto por estratégias de financiamento e fomento às atividades do Circuito, com ações voltadas ao planejamento de captação e o gerenciamento de recursos econômicos oriundos de diversas fontes, à ampliação da visitação pública e à realização de eventos e projetos especiais que potencializem as ações de cunho institucional e mercadológico do Circuito, conforme descrição do produto no Termo de Parceria.

A partir dos Planos de Comunicação e de Marketing, diversas estratégias foram adotadas e produtos foram criados pela Área de Comunicação do Núcleo Articulador do Circuito Cultural. Um desses produtos foi o ”Portal de Serviços criado”. De acordo com a descrição desse produto no Termo de Parceria, tem-se que:

> Para potencializar as visitações físicas e virtuais no CCPL, torna-se necessário desenvolver um portal de serviços que seja uma referência para o cidadão em informações e ações desenvolvidas pelo CCPL e seus Equipamentos Culturais. Esse portal tem que integrar a agenda, documentos e as mídias sociais dos Equipamentos Culturais, fornecer ao visitante uma “experiência” através de serviços e informações sobre as exposições e prospectar o visitante virtual estimulando-o a se tornar um visitante físico. Além disso, o portal tem que ser capaz de gerenciar seu conteúdo e suas notícias, sendo capaz de apresentar relatórios das visitações, tanto virtuais como físicas.

E conforme Art. 30 do Regimento Interno do Circuito Cultural:

> O Circuito Cultural possui um portal na Internet que reúne todas as informações sobre a programação dos equipamentos culturais, administrado pela Secretaria de Estado de Cultura e que depende do envio de informações pelos gestores dos equipamentos culturais. Tal portal contará com links para os *websites* específicos dos equipamentos culturais.

O Portal do Circuito Cultural Praça da Liberdade é a principal fonte de divulgação de informações eletrônicas sobre o Circuito e deve funcionar como um instrumento “vivo” de

informações sobre o mesmo. Estruturado pela Área de Comunicação do Circuito Cultural, que deve realizar postagens e atualizações dos conteúdos constantemente, o Portal depende, no entanto, do fluxo de comunicação interna e da contribuição dos equipamentos culturais, com informações atualizadas sobre os seus eventos e ações educativas, de modo a apresentar um calendário unificado dos espaços do Circuito. Entre as metas definidas para o ICSM no Termo de Parceria, estão o número de "postagens e atualizações de conteúdos do portal" e o número acumulado de "visitas ao Portal do Circuito Cultural Praça da Liberdade". Também é realizada uma integração do portal com outras mídias sociais, como o *Facebook* e o *Twitter*.

Como uma extensão do Portal Eletrônico do Circuito, foi definida, pelo Termo Aditivo ao Termo de Parceria, a disponibilização de um aplicativo do Circuito como outro produto da Área de Comunicação. Este se trata de um aplicativo *mobile*, com todas as informações constantes no portal do Circuito, que podem ser acessados de qualquer lugar pelo celular ou *smartphone*. Tendo como norteador a acessibilidade, tanto de turistas estrangeiros como para deficientes visuais, o aplicativo apresenta um áudio tour pelo Circuito, que ilustra ao visitante as características arquitetônicas dos prédios, bem como informações sobre o acervo e as atrações que se encontram no interior de cada um deles, além de fotos e vídeos, e da programação atualizada do Circuito.

A comunicação com o visitante do Circuito também é feita de maneira física, por meio do Centro de Informação ao Visitante, estruturado e gerenciado pelo ICSM. O prédio conhecido como "Rainha da Sucata" será destinado à implantação do Centro de Informação ao Visitante do Circuito, onde os visitantes terão acesso às informações gerais sobre os diversos equipamentos culturais do Circuito, seus horários de funcionamento, programação, entre outros serviços. Enquanto o edifício está sendo adequado para melhor atender o público, o Centro de Informação ao Visitante já está funcionando, todos os dias da semana, no Prédio Verde, antiga Secretaria de Viação e Obras Públicas. O atendimento é realizado por recepcionistas bilíngues que ficam no Centro de Informação, ou também, mais recentemente, que circulam a Praça da Liberdade utilizando de uma novidade eletrônica, o *segway*, diciclos já muito usados para serviços culturais, de informações ou de segurança, em outros países.

5.3.9) Sinalização Externa e outras intervenções

Outro produto a ser entregue pelo Circuito em 2013, como contrapartida do recurso repassado do Estado para o ICSM pelo Termo de Parceria, era a execução de uma sinalização /

comunicação externa dos prédios integrantes do Circuito. O projeto de Sinalização Externa para o Circuito como um todo foi desenvolvido pela Greco Design. Até o final de outubro, todos os identificadores dos espaços devem estar instalados, e os equipamentos que vierem a ser inaugurados, terão a sua sinalização instalada posteriormente. A Sinalização Externa respeitou as particularidades de cada espaço, especialmente com relação a questões arquitetônicas e patrimoniais, mas garantiu certa padronização de *layout* entre os equipamentos.

A Sinalização Externa do Circuito é constituída por, no mínimo, dois *banners*, sendo um com a identificação de espaço, de sua entidade mantenedora e da identificação do equipamento como integrante do Circuito, bem como informações de funcionamento (horário e preço); e outro com a identificação, além de suas informações de horário e preço também, de exposições, teatros e/ou eventos temporários, conforme o caso. Esse primeiro lote foi contratado pela entidade executora do Circuito, sendo que a manutenção e troca dos *banners*, especialmente os referentes à programação, será de responsabilidade de cada equipamento.

Conforme projeto disponibilizado, a Sinalização Externa desenvolvida teve como objetivos: ampliar a experiência; funcionar como extensão da marca; respeitar e se integrar à arquitetura dos edifícios; utilizar ferramentas apropriadas de comunicação para cada mensagem; informar; ser flexível; e esclarecer o comportamento esperado. Foi ressaltado pela empresa, porém, que um bom projeto de sinalização identificativa não é suficiente para solucionar todos os problemas de comunicação de um espaço cultural, sendo que outros instrumentos de comunicação devem ser utilizados, como materiais de publicidade, redes sociais, sistema de sinalização, entre outros.

Para a realização da Sinalização Externa, foi realizada uma análise do projeto com base nas plantas arquitetônicas e em fotos dos locais, para identificação dos principais pontos a serem sinalizados, e uma definição dos equipamentos necessários para a sinalização, levando-se em consideração o fluxo de pessoas, legibilidade e adequação dos mesmos ao ambiente. Para tais definições, também foram estudadas obras análogas internacionais, ou seja, sinalizações externas existentes em centros culturais de diversas partes do mundo.

Outros dois projetos e/ou obras que estão sendo desenvolvidos pela Secretaria de Cultura, em parceria com o Departamento de Obras Públicas de Minas Gerais (DEOP-MG), são o Agenciamento Externo e a Iluminação da Praça da Liberdade. O Agenciamento Externo se refere à reforma das calçadas e passeios, de acordo com os novos padrões definidos pela regulação urbana para o município de Belo Horizonte, e já foram realizadas duas fases, estando em execução das fases III e IV, referentes aos quarteirões do Palácio da Liberdade e da Rua Gonçalves Dias (onde será inaugurada a Escola de Moda e Design da UEMG). Já a iluminação

da Praça da Liberdade se refere não apenas a iluminação da praça em si, mas também dos prédios do entorno que fazem parte do Circuito Cultural.

5.3.10) Cadeia de Compras do Circuito Cultural

O SEBRAE Minas, que implantará no final do ano um espaço cultural no Circuito Cultural Praça da Liberdade, o Centro de Referência da Economia Criativa SEBRAE, recentemente realizou a proposta de desenvolver uma Cadeia de Compras do Circuito Cultural, com base no Comércio Brasil, consultoria que permite: conhecer itens de compra e venda; identificar fornecedores ou canais de compra; conhecer as políticas comerciais; aproximar Canais de Compras de Fornecedores. Esse processo ocorre por meio do mapeamento dos itens de compra, da análise dos itens mais comprados, seguida pela devolutiva para as entidades envolvidas, e da identificação e indicação de potenciais fornecedores.

No Circuito, estão sendo levantados, portanto, os itens comprados por todos os equipamentos componentes do Circuito, bem como a indicação de fornecedores, relativos a serviços de recepção, locação de equipamentos, manutenção e limpeza, entre outros serviços como *buffet*, segurança, etc., o que permitirá desenvolver uma Cadeia de Compras única do Circuito, possibilitando, entre outros benefícios, ganhos de escala, segurança e relações mais sólidas com os fornecedores. As informações também poderão ser utilizadas por espaços que vierem a ser implantados no Circuito.

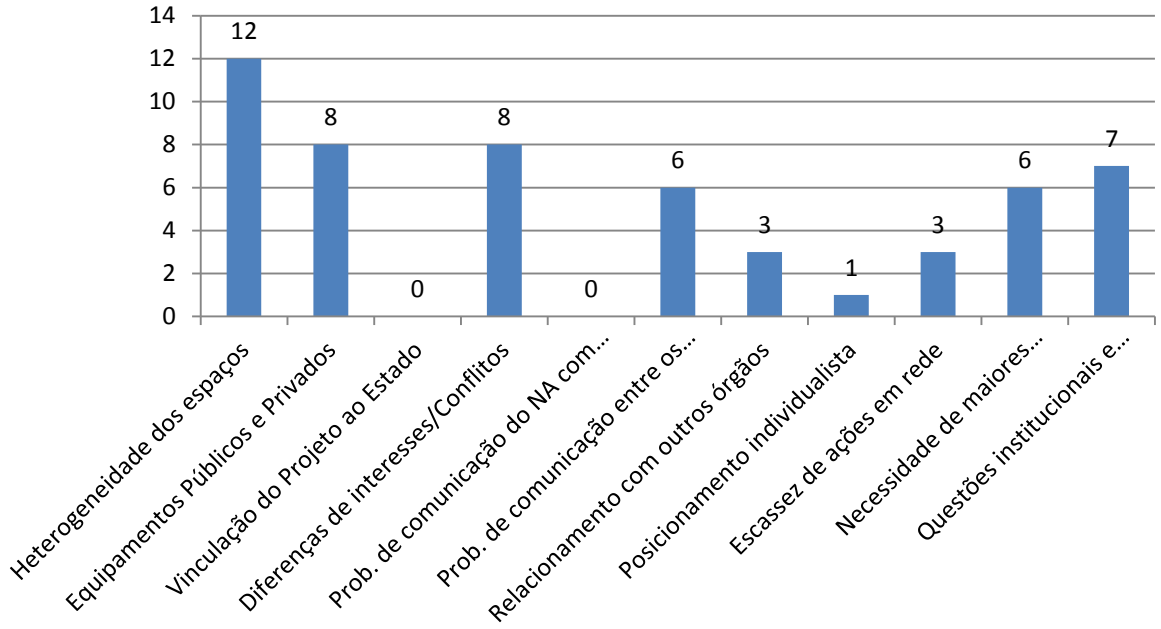
6) ANÁLISE DA GOVERNANÇA EM REDE DO CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE

Desde a sua inauguração em 2010, o Circuito Cultural Praça da Liberdade busca se consolidar cada vez mais como um espaço de cultura, arte, ciência e entretenimento de usufruto da população, e como um importante pólo indutor do desenvolvimento, produção e consumo culturais do Estado de Minas Gerais. Hoje, com nove equipamentos culturais já em funcionamento e outros espaços ainda a serem implantados, um dos maiores desafios do Circuito é o seu gerenciamento como um todo, uma vez que se constitui de um complexo de espaços bastante heterogêneos entre si, desde o fato de se tratar de equipamentos públicos ou privados, até as respectivas propostas de intervenção cultural e a funcionalidade de cada espaço.

Esse desafio é confirmado pela percepção que os gestores dos equipamentos que compõem o Circuito apresentam com relação ao projeto, conforme resultado do questionário que lhes foi aplicado. Quando perguntados sobre quais os fatores que mais dificultam o fortalecimento da identidade do Circuito e a sua integração, os três itens mais assinalados foram justamente a "heterogeneidade dos espaços", as "diferenças de interesse/conflitos entre os atores envolvidos" e a "existência de equipamentos públicos e privados"; a heterogeneidade foi considerada por cinco gestores como um dos três fatores mais significativos, enquanto as diferenças de interesse e a "existência de equipamentos públicos e privados" foram escolhidas por quatro gestores cada. Dois gestores escolheram exatamente essas três opções, variando apenas a ordem em que as classificaram.Cabe destacar que, dos nove gestores que responderam ao questionário, quatro são representantes de equipamentos públicos (sendo um deles não estadual) e cinco representaram equipamentos privados que compõem o Circuito.

Com relação ao posicionamento do Estado, nenhum gestor considerou que a vinculação do Projeto ao Estado dificulta o fortalecimento da identidade do Circuito, mas o item "questões burocráticas e institucionais" – típicas de uma estrutura de máquina pública –, foi um dos fatores considerados como maiores dificultadores, tendo sido votado como o mais significativo por um gestor, e como o segundo mais expressivo por dois outros gestores. Além disso, nenhum gestor apontou "problemas de comunicação do Núcleo Articulador para com os Equipamentos", ao passo que "problemas de comunicação entre os equipamentos" foi apontado por três gestores, respectivamente como o primeiro, o segundo e o terceiro fator que mais dificulta a integração do Circuito. O resultado das respostas, obtido a partir da soma destas (a primeira opção considerada por cada gestor recebeu 3 pontos, a segunda, 2 pontos, e a terceira, 1 ponto) pode ser visto pelo Gráfico 1.

GRÁFICO 1: Fatores que mais dificultam a integração do Circuito



Fonte: Elaboração própria.

De qualquer forma, a diversidade é um elemento que já estava presente na concepção do Circuito. No seu Plano Geral (2005), o objetivo do projeto era instalar um "conjunto amplo, **variado** e integrado de centros e atividades culturais", também expresso, em outro momento, no mesmo Plano, como um "conjunto **diversificado** e integrado de instalações" (destaque nosso). O Plano Geral afirma ainda que o Circuito "deverá ser capaz de refletir [...] a **diversidade** cultural de Minas", pela "**variedade** e alto nível das atividades que abrigará" (destaque nosso), apresentando à população uma programação cultural dinâmica e abrangente, até mesmo para refletir a diversidade histórica e arquitetônica da Praça da Liberdade e do seu entorno – como pode ser observado pelo histórico da Praça e pelas especificações dos espaços culturais apresentados.

Entretanto, diversidade maior é apresentada no modelo de gestão e financiamento adotado pelo Circuito, esboçado em seu Plano Geral (2005). Nesse Plano, previa-se já a gestão central do projeto por uma entidade específica, com a atribuição de administrar os serviços e atividades comuns do conjunto, mas designava que cada equipamento seria administrado por uma entidade gestora própria, estabelecida por convênio e/ou concessão com o Governo de Minas Gerais, ficando responsável pela manutenção e financiamento de seus espaços, cedidos pelo Estado.

> Essa concepção de financiamento e gestão é essencial para garantir não só os recursos e o dinamismo desejados, mas também a integridade física e simbólica da região, bem como amplas oportunidades de participação, e a necessária

> pluralidade de visões, de tendências e de preferências no que diz respeito às atividades e às programações desenvolvidas (PLANO GERAL, 2005).

O financiamento e a gestão do Circuito deveriam contemplar e buscar ativamente, em todas as suas etapas, a participação da comunidade, das empresas e dos diversos níveis de governo através do estabelecimento de parcerias dos tipos público-público (com outras esferas do governo), público-privado (com empresas e entidades da sociedade civil) e de cooperação internacional. Os modelos de parceria poderiam variar de acordo com as peculiaridades de cada caso, gerando, assim, já em sua origem, particularidades que dificultariam a posterior gestão em rede do Circuito.

Os documentos firmados com os espaços são, pois, diferentes entre si. Como exemplo, o Memorial Minas Gerais Vale, o Museu das Minas e do Metal, e o Centro Cultural Banco do Brasil (CCBB) funcionam a partir de um Termo de Convênio, enquanto a CEMIG e a UFMG realizam a gestão, respectivamente, do Centro de Arte Popular e do Espaço do Conhecimento, a partir de um Convênio de Cooperação Técnica e Financeira. E até mesmo quando consideramos equipamentos que assinaram o mesmo tipo de instrumento jurídico, não há um padrão único, havendo diferenças entre as cláusulas.

O Termo de Convênio do CCBB, por exemplo, determina que o Banco do Brasil pode firmar parcerias com terceiros para o desenvolvimento de suas atividades, podendo ceder parte do imóvel sem a necessidade de autorização do Estado; prerrogativa não constante no Termo de Convênio estabelecido com a Vale. No Convênio com a Vale, por sua vez, foram já estabelecidas algumas diretrizes sobre a publicidade do equipamento a ser implantado, tema que não foi explicitado no documento do CCBB. Não cabe aqui, porém, realizar uma análise aprofundada dos instrumentos jurídicos que regem as parcerias do Circuito com seus equipamentos culturais, até pela própria limitação do conhecimento técnico, mas fica como indicação de objeto para futuras pesquisas.

De toda forma, um instrumento adotado para tentar uniformizar de alguma forma o funcionamento do Circuito, dado que cada entidade gestora assinou um instrumento diferente com o Estado, em períodos diferentes, e com prerrogativas e determinações diferentes, é o Regimento Interno. Como visto, o Regimento estabelece diretrizes sobre a realização de eventos, a publicidade e imprensa, a utilização do espaço, entre outras “regras de convivência”, com o objetivo de:

> Promover o alinhamento operacional básico entre a entidade executora e as entidades gestoras que integram o Circuito Cultural, com vistas a promover a sinergia das atividades culturais e educativas a serem desenvolvidas pelos equipamentos culturais e ser referência na medição da convivência de seus participantes (Art. 3º).

O Regimento Interno é, por si, um instrumento de governança em rede, na medida em que visa um alinhamento entre os atores e uma sinergia entre as atividades. No entanto, uma vez que o documento ainda está em processo de conclusão, não é possível aferir se será realmente respeitado, e se, além de mera ferramenta que propõe a gestão em rede, poderá ser considerado também um instrumento que efetivamente promova a integração.

Retornando à sua proposta inicial, o Estado optou, pois, por uma ação conjunta com o setor privado para a reutilização dos prédios do entorno da Praça da Liberdade e instalação dos centros culturais, que possibilitasse ao Circuito ser considerado o maior complexo cultural do país e o único fruto de parceria público-privada. Segundo as prerrogativas do projeto, a atuação do setor privado é justificada na medida em que atenderia melhor as diretrizes de gestão eficiente, ao proporcionar à sociedade, o acesso e manutenção dos equipamentos públicos a um custo menor (OLIVEIRA, 2008).

Para além da maior eficiência, a parceria com a iniciativa privada foi adotada seguindo uma tendência mundial advinda com a NGP, conforme exposto no referencial teórico (Ver **3.4**). Nesse contexto da reforma administrativa, os governos buscam parcerias com empresas privadas ou organizações sem fins lucrativos, contratações ou privatizações, para enfrentar a maior complexidade das demandas e dos programas públicos, e de modo que as interações sejam capazes de suprir a sua baixa capacidade gestora interna (O'TOOLE, 2010). Conforme argumentado por Rhodes (1996), como resultado dessas mudanças, as agências governamentais têm se encontrado no topo de relações público-privadas complexas cujas dimensões eles mesmos não entendem mais do que vagamente. O governo se tornou mais flexível, mas é responsável agora por um sistema sobre o qual ele tem pouco controle real; quanto mais as redes aumentam, maior é a vulnerabilidade da capacidade de gestão do núcleo central. E essa é a situação percebida no Circuito.

Desde o início dos trabalhos da Comissão Especial de Estudos do Centro Cultural da Praça da Liberdade, criada pelo Decreto nº 43.263/03, considerou-se a contribuição dos mais diversos atores para o desenvolvimento do projeto, sendo composta por representantes das Secretarias da Cultura, Planejamento e Gestão, Governo, Fazenda, e Transportes e Obras Públicas, bem como do IEPHA, da PBH, e do IAB-MG (Art. 2º). Dada a sua complexidade, para que este conseguisse ser implementado, faziam-se necessários o apoio e envolvimento dos mais diversos atores, a participação direta dos intelectuais, da classe artística e de produtores culturais, dos jornalistas e imprensa, dos formadores de opinião, dos empresários, dos demais líderes políticos, de entidades governamentais e não-governamentais, e de toda a população (PEREIRA, 1998).

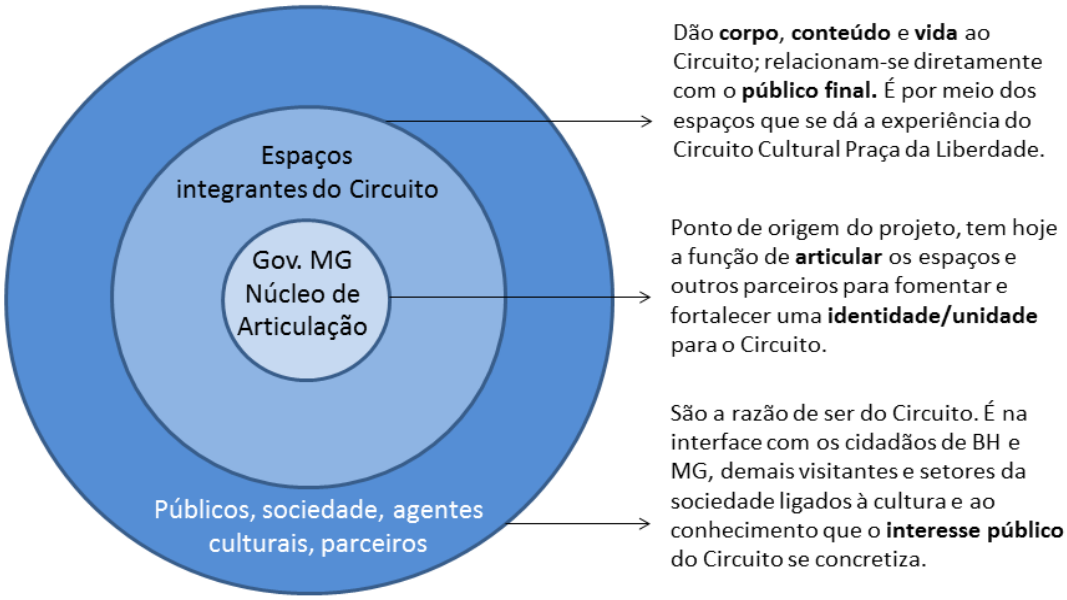
E por se tratar de patrimônio histórico e cultural, todas as intervenções de restauração e revitalização dos edifícios, e todos os projetos de adequação e de implantação dos equipamentos

culturais do Circuito, precisam ser – ainda hoje – aprovados e supervisionados por uma série de entidades, como o IEPHA, o Conselho Deliberativo do Patrimônio Cultural do Município (CDPCM-BH), a Secretaria Municipal de Regulação Urbana (SMARU), o Conselho Estadual do Patrimônio (CONEP), a Secretaria do Meio Ambiente (SMAMA), entre outros.

Além disso, como já estava previsto em seu Plano Geral (2005), o Circuito compreende também "projetos especiais", relacionados a outras áreas temáticas, e considerados essenciais para o bom funcionamento e o sucesso do Projeto. Entre eles incluem-se: a segurança da área; a reorganização do trânsito de veículos, das áreas de estacionamento e da circulação de pedestres na região; o reforço da iluminação pública da Praça da Liberdade e a iluminação externa dos prédios do Circuito; o agenciamento externo das edificações do Circuito, a requalificação paisagística e a sinalização; e o desenvolvimento de diretrizes especiais para a gestão urbanística da região do Circuito. E para a execução desses projetos especiais, também se faz necessária a interlocução com outros setores, órgãos e entidades.

Portanto, considerando todos os atores envolvidos no Circuito, e dado que ecossistema pode ser entendido como um sistema que interage e depende de uma rede ampla de relacionamentos para alcançar os objetivos pretendidos, o ecossistema do Circuito Cultural Praça da Liberdade pode ser representado pelas Figuras 4 e 5. A Figura 4 apresenta de forma mais estruturada os níveis de envolvimento dos diversos atores para com o Circuito, enquanto a Figura 5 expõe a complexa rede de relações que o constitui.

FIGURA 4: Ecossistema do Circuito Cultural Praça da Liberdade



Fonte: Política Educativa e Cultural do Circuito Cultural Praça da Liberdade (2013).

FIGURA 5: Ecossistema do Circuito Cultural Praça da Liberdade

Fonte: Política Educativa e Cultural do Circuito Cultural Praça da Liberdade (2013).

Como pode ser observado pelas figuras apresentadas, o Circuito é um projeto bastante complexo, resultado da ação de diversos atores. Diante disso, o maior desafio do seu modelo de gestão é "diretamente relacionado ao alinhamento e a articulação de todos os atores envolvidos, mobilizando-os para manter a unidade proposta pelo projeto" (ALVES, 2009). A complexidade do projeto exige, pois, uma atenção especial à gestão integrada do Circuito e, não desconsiderando as particularidades de cada parceiro, estratégias de gerenciamento em rede se tornam prementes.

Além disso, a necessidade de estratégias relacionadas a uma governança em rede, que permita uma maior integração dos equipamentos que compõem o Circuito é, de certa forma, uma demanda recente. A proposta precursora de Francelino Pereira, em 1998 (do Espaço Cultural da Liberdade) e o Plano Geral do Circuito, em 2005, apenas esboçaram diretrizes gerais de gerenciamento do Circuito, estabelecendo que haveria uma entidade executora central para coordenar os equipamentos culturais, geridos por entidades gestoras próprias. E até os instrumentos jurídicos assinados com estas não apresentam muitas contribuições nesse sentido.

Nos anos iniciais do projeto, o foco principal esteve na negociação e celebração dos convênios com as entidades públicas e privadas que são responsáveis pelos espaços, bem como na viabilização da restauração dos edifícios junto aos órgãos responsáveis. Aos poucos, as discussões sobre patrimônio e as preocupações com as reformas e implantação dos centros culturais vão cedendo espaço para desafios relacionados à gestão e governança de todo o complexo.Atualmente,

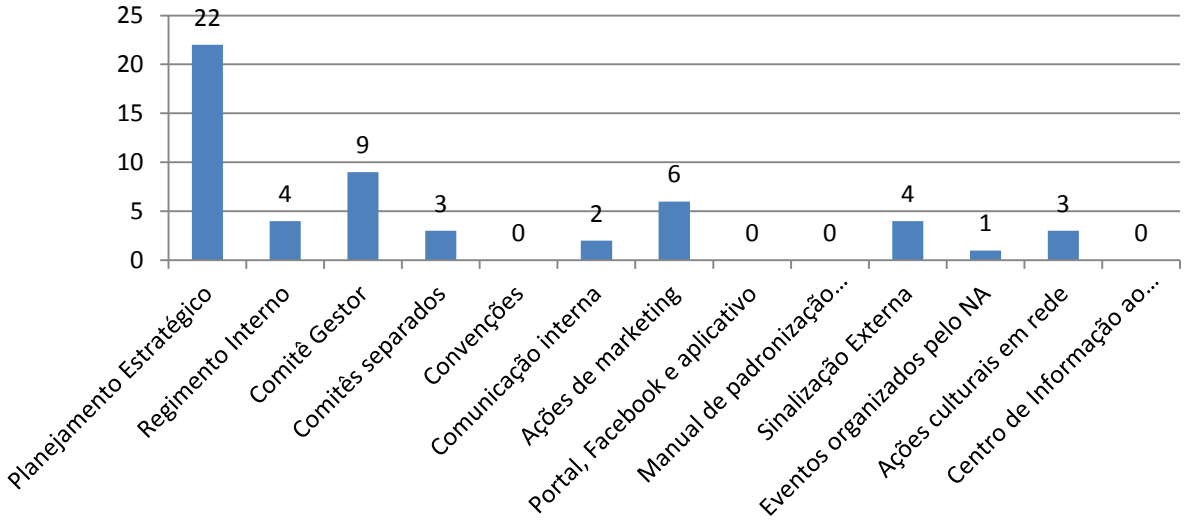
embora ainda existam projetos e obras em andamento e estes problemas continuem, o foco principal se desloca para a configuração da gestão do Circuito, com vistas a obter a consolidação perante a população e o caráter integrado a que se pretende, dentro de alto padrão estético e cultural, qualidade técnica e programação qualificada (TERMO DE PARCERIA, 2012).

Pode-se dizer que, apenas no final de 2011 e início de 2012, com a realização dos seminários de Planejamento Estratégico, foi adotada pela primeira vez, uma estratégia com vistas à governança em rede do Circuito. Desde a sua inauguração em 2010, e até mesmo desde o seu lançamento oficial em 2005, esta foi a primeira vez em que todos os atores e instituições diretamente envolvidas na implantação e manutenção do Circuito foram colocados juntos, para se pensar estratégias e tomar decisões coletivas.

> [...] a mescla de profissionais de diferentes instituições que marcou a organização dos grupos de trabalho e o clima colaborativo presente entre os participantes foram indispensáveis para as principais discussões estabelecidas entre os grupos, assim como as rotinas pensadas para os próximos passos e as proposições que nasceram (Planejamento Estratégico, p.7).

O Planejamento Estratégico foi imprescindível na integração do Circuito, conforme pode ser comprovado pelo questionário aplicado aos representantes dos equipamentos culturais, pelos quais foi assinalado, com larga escala de diferença, o instrumento que mais contribuiu para a integração do Circuito (Ver Gráfico 2). Apenas um dos nove respondentes não o colocou como uma das três estratégias que mais contribuem para a integração, sendo que seis o classificaram como o instrumento que mais contribui, e os outros dois, como o segundo instrumento que mais contribui.

GRÁFICO 2: Instrumentos/Estratégias que mais contribuem para a integração do Circuito



Fonte: Elaboração própria.

Comparativamente às outras opções, o Comitê Gestor foi o segundo instrumento de gestão em rede melhor votado pelos gestores; dois gestores o assinalaram como o instrumento que mais contribui, um gestor como o segundo instrumento que mais contribui, e outro como o terceiro que mais contribui.Os Comitês separados de Programação Cultural, de Ação Educativa e de Comunicação, dados as suas devidas dimensões (está funcionando há poucos meses), também foram bem avaliados, sendo escolhidos por um gestor como o segundo item que mais contribui para a integração do Circuito, e por outro gestor, como a terceira estratégia que mais contribui. O Regimento Interno, por sua vez, foi apontado por dois gestores como um dos três fatores que mais contribuem para essa integração.

Além disso, as "ações de marketing do Circuito como um todo" também receberam uma votação expressiva, sendo a terceira opção melhor colocada – atrás apenas do Planejamento Estratégico e do Comitê Gestor. Em contrapartida, a "comunicação interna entre os atores do Circuito" foi escolhida apenas por um respondente como um dos três instrumentos (no caso, segundo item) que mais contribuem para a integração do Circuito;o "portal, *facebook* e aplicativo do Circuito", o "Centro de Informação ao Visitante" e o "manual para 'padronização' de marcas", também considerados ações de comunicação e de marketing do Circuito, não foram assinalados por nenhum dos gestores que responderam ao questionário. A Sinalização Externa foi apontada por um dos gestores como a estratégia que mais contribui para o fortalecimento da identidade do Circuito, sendo também classificada por outro gestor, como a terceira estratégia mais significativa. Tais estratégias serão mais bem discutidas à frente.

Retornando ao Planejamento Estratégico, em seus seminários foram estabelecidos, de forma colaborativa entre todos os participantes, a visão e a missão institucionais do Circuito, de modo que se deixou claro, pois, que todos os atores diretos do projeto possuem objetivos comuns, e quais objetivos são esses; foi considerada a valorização da diversidade das instituições, dos acervos e de suas ações, ao mesmo tempo em que se reconheceu a importância de uma atuação em rede, de forma integrada e colaborativa.

Não obstante, conforme ressaltado por O'Toole (2010) um objetivo geral comum pode não ser suficiente para a política ser bem-sucedida, dado que os atores podem ter também outros objetivos, os níveis de importância podem ser diferentes, bem como as perspectivas sobre determinadas questões fundamentais à implementação da política. Fazem-se, pois, necessárias, a adoção de estratégias e instrumentos específicos de governança em rede, que podem seguir duas abordagens: a combinação de interesses comuns e a realização de trocas.

Dado que o uso extensivo de contratos é um elemento típico da *NGP*, O'Toole (2010) sugere que a base das relações de troca podem ser explicitadas nas relações contratuais, bem como negociadas de modo que os incentivos combinem com os comportamentos e/ou produtos desejados. A partir disso, a regulação e a supervisão também podem ser utilizadas como ferramentas das relações interorganizacionais para o alcance de seus objetivos e do sucesso da política (RADIN, 2010). Todavia, normalmente não são delineados de forma clara nos contratos do governo os mecanismos de *enforcement* do Estado para com os parceiros e vice-versa, e formas de garantir o cumprimento dos compromissos (ALVES, 2009).

Nos diferentes instrumentos jurídicos de convênio assinados entre o Governo e as empresas mantenedoras dos equipamentos culturais, há poucas prerrogativas nesse sentido. Na cláusula (décima primeira) que trata "Da submissão ao modelo de gestão do Circuito Cultural Praça da Liberdade", referente ao Termo de Convênio com a Vale, por exemplo, há apenas o seguinte direcionamento:

> Tendo em vista a integração do Memorial Minas Gerais Vale ao Circuito Cultural Praça da Liberdade, a administração do mesmo deverá observar, no que couber, o modelo de gestão a ser criado para o uso do referido Circuito Cultural, a ser definido entre o ESTADO e os administradores dos centros culturais que o constituem, observando-se a legislação pertinente e a igualdade de condições entre os mesmos (Cláusula Décima Primeira do Termo de Convênio com a Vale).

De todo modo, nenhum conjunto de normas e incentivos planejado é auto-aplicável, necessitando de certo grau de liderança e habilidade do núcleo central, capacidade de identificar alternativas de barganha, e, principalmente, a utilização de estratégias específicas de cooperação (O'TOOLE, 2010). Seguindo isso, desde o Planejamento Estratégico, mais ações e estratégias tem sido adotadas com vistas à gestão do Circuito como um todo. Em junho de 2012, a assinatura do Termo de Parceria com o ICSM seguiu uma iniciativa de gestão, desenvolvida pela Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG), de parcerias com OSCIPs.

> A execução de políticas públicas em parceria com OSCIPs é uma iniciativa que busca melhorar os produtos e serviços oferecidos à sociedade, dotando de eficiência a gestão dos recursos públicos. O Estado de Minas Gerais é um dos pioneiros na implementação desse modelo de contratualização por resultados, que se encontra em contínuo desenvolvimento.
> Colaborando com o objetivo de aproximar cada vez mais Governo e Sociedade, as parcerias firmadas proporcionam a institucionalização da ação governamental articulada com entidades do Terceiro Setor. O Termo de Parceria é a materialização do vínculo de cooperação entre o Poder Público Mineiro e a entidade qualificada como OSCIP. Esse instrumento determina o vínculo de cooperação entre as partes signatárias e os seus direitos, obrigações

> e responsabilidades para o fomento e a execução de atividades de interesse público (SEPLAG).

Tal modelo de parceria já vinha sendo adotado pelo Governo em outros empreendimentos culturais, tendo sido firmado anteriormente, também com o ICSM, um Termo para a gestão conjunta do Projeto Estruturador Centro da Juventude de Minas Gerais – Plug Minas. Conforme demonstrado por Alves (2009), ao mesmo tempo em que as empresas mantenedoras são importantes para o financiamento da política pública, e o Estado é essencial para dar legitimidade, respaldo político e técnico ao projeto, a presença da OSCIP é fundamental, devido, principalmente, à necessidade de uma execução mais ágil e flexível dos recursos públicos.

A maior flexibilidade proporcionada pela parceria com OSCIP's é necessária e pode ser legitimada pelas diversas ações em termos de gestão que puderam ser desenvolvidas pelo ICSM em pouco mais de um ano. O ICSM desenvolveu uma série de ações educativas, de programação cultural, e de comunicação com os objetivos de consolidar a identidade do Circuito e contribuir para a integração de seus equipamentos culturais, em uma perspectiva de Governança em Rede.

Podemos destacar, por exemplo, a proposta da Política Cultural e Educativa do Circuito, que, com vistas a esse fim, apresenta entre os seus objetivos: a promoção de ações transversais entre os espaços, agentes culturais e outros parceiros; e a articulação entre acervos, percursos, conteúdos e eventos compartilhados. A Política tornou pública a intenção do Circuito de abrir canais de diálogo e colaboração com o setor cultural de Belo Horizonte, de Minas Gerais, do Brasil e do mundo, ao mesmo tempo em que apresentou mecanismos para concretizar o seu planejamento de maneira transparente, nas intenções e processos, o acesso democrático para públicos, artistas, produtores, empresas, e contemplando a diversidade de expressões da cultura. Além disso, a Política visa intensificar as iniciativas que estimulam a articulação entre os espaços, contribuindo para a experiência de Circuito (POLÍTICA CULTURAL E EDUCATIVA, 2013).

Um dos pilares de atuação da Política Cultural e Educativa (2013) é justamente denominado "Ação em Rede", na qual projetos são desenvolvidos coletivamente, em um trabalho conjunto com os espaços que compõem o Circuito. Trata-se, pois, do ápice da gestão em rede, com a colaboração e participação realmente ativa e direta dos atores envolvidos no Circuito, para a definição de estratégias em um projeto único, e que gera para o público, experiências genuínas de um circuito integrado.

Essa estratégia está, no entanto, em sua fase inicial, sendo o Festival de Literatura, previsto para 2014, a primeira ação que seguirá essa diretriz. Outros eventos incluídos na programação cultural, como o conjunto de exposições "Fernando Sabino 90 anos", podem ser

considerados ações em rede por envolver os vários equipamentos culturais, mas não pressupõem a participação direta deles, e sim, apenas a disponibilização de seus espaços.

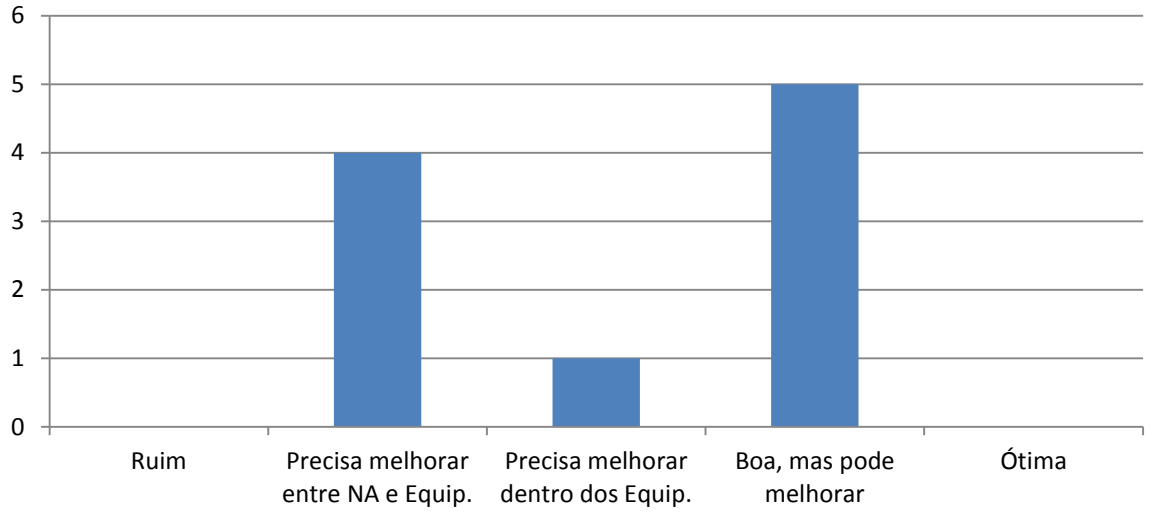
Talvez por esses dois motivos, as "ações culturais em rede" não receberam uma votação tão expressiva quando questionado aos gestores, quais instrumentos/estratégias mais contribuem para a integração do Circuito; três respostas apresentaram as ações em rede como a terceira estratégia que mais contribui. O item "eventos organizados pela entidade executora do Circuito" foi assinalado por apenas um gestor, e ainda na terceira posição. E a escassez de ações em rede/conjunta realizadas" foi apontada em outra questão, por três gestores, como o terceiro fator que mais dificulta a integração do Circuito.

Quanto às ações educativas, a criação de um Programa Educativo próprio do Circuito, que apresente para a população não apenas um espaço específico, mas sim o Projeto do Circuito como um todo, e que ainda dialogue com os serviços educativos dos equipamentos, será de extrema importância para a consolidação da identidade do Circuito. Essa importância foi inclusive ressaltada por alguns dos gestores que responderam ao questionário. Quando perguntados quais outras estratégias o Circuito deveria adotar para melhorar a integração de seus equipamentos e fortalecer sua identidade, uma das respostas foi "melhorar (ou implementar) o projeto educativo do CCPL". Outro gestor também destacou o educativo entre suas sugestões: "[...] **incrementar o diálogo do educativo, CCPL e espaços**; divulgação com agências de turismo, organizações de feiras, congressos" (destaque nosso).

A divulgação com agências de turismo, por sua vez, se relaciona com as ações de comunicação desenvolvidos pelo ICSM. O Plano de Comunicação objetivou contribuir para a consolidação do Circuito como destino turístico-cultural da cidade de Belo Horizonte e, consequentemente, atrair uma gama maior de parceiros. Esse Plano também é considerado como fator crítico para a integração do Circuito, pois trata do alinhamento da comunicação interna e externa, bem como das ações de divulgação e marketing do Circuito. A comunicação é classificada por Radin (2010) como uma importante ferramenta comportamental de gestão das relações interorganizacionais.

O questionário aplicado avaliou qual a opinião dos gestores com relação à comunicação interna do Circuito – considerando os atores Estado, ICSM, Equipamentos e equipes internas –, conforme pode ser visto pelo Gráfico 3. Quatro gestores assinalaram que a comunicação "precisa melhorar entre o Estado/ICSM (Núcleo Articulador) e os Equipamentos", sendo que um desses também sinalizou que a comunicação "precisa melhorar dentro dos equipamentos". E os outros cinco representantes responderam que a comunicação é "boa, mas pode melhorar em alguns aspectos".

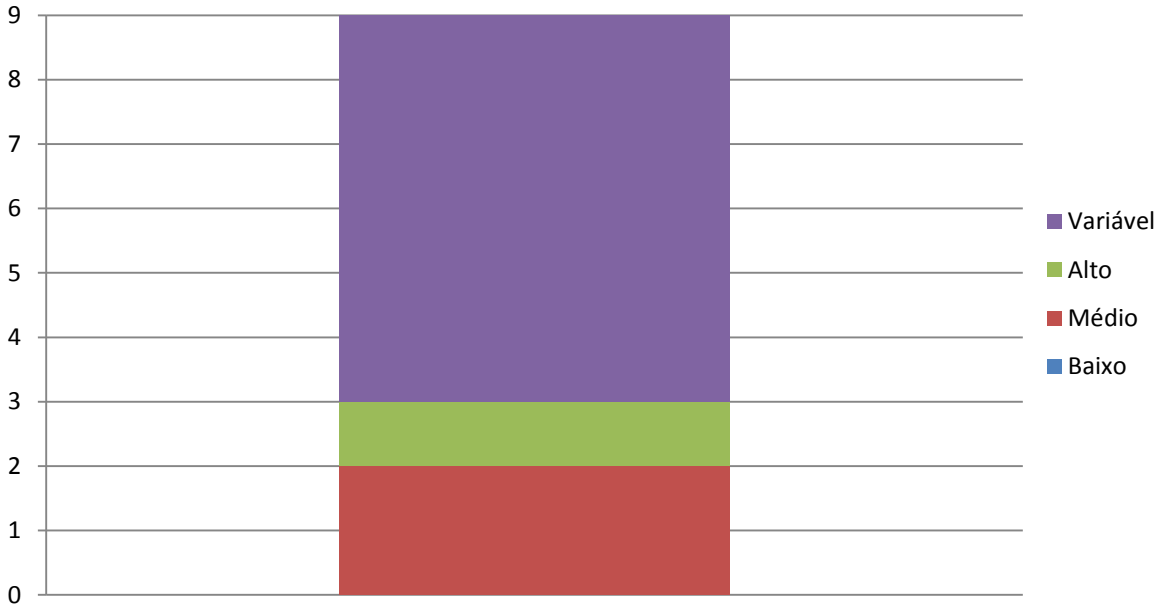
GRÁFICO 3: Avaliação da comunicação interna do Circuito



Fonte: Elaboração própria.

Esses "problemas de comunicação entre os equipamentos" foram reafirmados pelo nível de conhecimento que cada um dos gestores tem a respeito dos demais equipamentos (equipe, estrutura, funcionamento, programação, etc.). Apenas um gestor afirmou que possui alto nível de conhecimento, sendo que dois gestores possuem um conhecimento médio sobre os demais espaços, e a maioria (seis gestores) afirmou que o seu nível de conhecimento varia de espaço para espaço. Tal resultado pode ser observado pelo Gráfico 4.

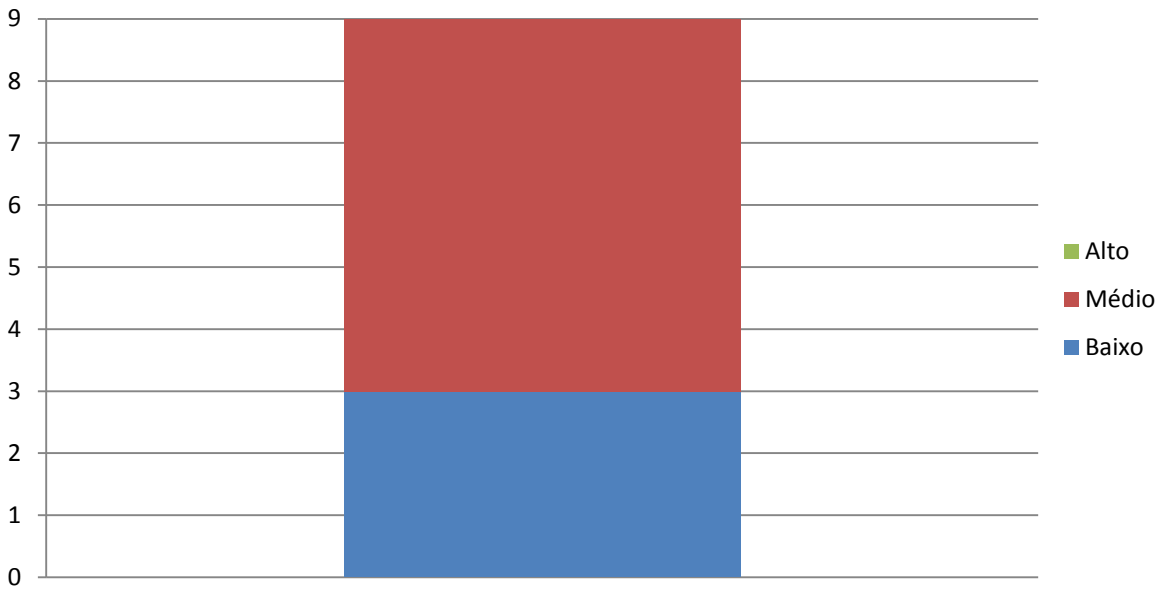
GRÁFICO 4: Nível de conhecimento dos gestores sobre os demais equipamentos do Circuito



Fonte: Elaboração própria.

necessidade da adoção de mais estratégias de comunicação interna é apontada pelas respostas apresentadas ao se fazer induções sobre os demais funcionários dos equipamentos culturais. Quando questionados sobre o nível de conhecimento que acreditam que suas respectivas equipes apresentam quanto à proposta e estrutura do Circuito, seis gestores avaliaram que os funcionários de seu equipamento apresentam um conhecimento médio e três gestores avaliam o nível de conhecimento dos seus funcionários como baixo. O Gráfico 5 explicita esse resultado.

GRÁFICO 5: Nível de conhecimento dos funcionários sobre o Circuito, segundo a percepção dos gestores dos Equipamentos Culturais



Fonte: Elaboração própria.

Essa configuração pode indicar que, mesmo que estejam sendo adotadas, pelo Circuito, estratégias de gestão e comunicação em rede, elas atingem apenas os gestores máximos e um ou outro assessor dos equipamentos, se limitando ao nível estratégico/gerencial. A utilização de uma espécie de comissão (como é o caso do Comitê Gestor) já havia sido apontada por Radin (2010) como um importante instrumento estrutural de integração horizontal para relações interorganizacionais, mas que poderia deslocar a estrutura de poder para um nível mais centralizado.

Cabe ressaltar também a falta do envolvimento desse nível estratégico com outros órgãos e entidades, e com outras esferas da sociedade, que apenas são consideradas em ações isoladas. Seis dos nove gestores afirmaram que gostariam de compreender melhor o

“relacionamento com outros órgãos/entidades (IEPHA, SMARU, PBH, etc.)”, ao passo que um gestor classificou o “relacionamento com outros órgãos/entidades” como o terceiro fator que mais dificulta a integração do Circuito e o fortalecimento de sua identidade.

Já estão sendo pensadas, e até mesmo executadas, algumas ações voltadas para outros atores da rede que compõe o Circuito, que vão além dos gestores dos equipamentos culturais. Pode-se destacar, por exemplo, o Projeto Vizinhança, no qual se busca uma relação mais estreita com os moradores dos edifícios residenciais do entorno da Praça, apresentando-lhes o Circuito, levando-os a conhecer os espaços, criando um canal de comunicação específico, entre outras. Também está previsto para o ano que vem um Estudo de Impacto de Vizinhança. E são consideradas em outras estratégias: o relacionamento com outros espaços culturais de Belo Horizonte, parcerias com empresas interessadas em participar do Circuito, e com empreendimentos não-culturais, como restaurantes (o Circuito já tem uma parceria com o Xodó) e hotéis, etc. Mas tal comunicação ainda precisa ser mais desenvolvida.

Além disso, outro ponto bastante considerado em qualquer referencial teórico sobre a nova abordagem da governança (Ver **3.2**) é o envolvimento da população, com o desenvolvimento da cidadania e da participação popular. A participação da população no Circuito se limita hoje ao papel de visitante, e ocorre pela interatividade e dinamicidade presente em seus espaços culturais, e encontrado em sua variada programação cultural, além do caráter educativo e formativo que se pretende sempre alcançar. Mecanismos de participação mais ativa apenas poderão ser desenvolvidos na medida em que o Projeto e as estratégias adotadas, em uma perspectiva de Governança em Rede, se consolidem integralmente.

De todo modo, outro produto de comunicação do Circuito desenvolvido em 2013 (em conjunto com a equipe de obras) foi a Sinalização Externa dos equipamentos culturais. Na descrição sobre o produto, contida no Termo Aditivo (2013) ao Termo de Parceria, ressalta-se que:

> Uma das questões que reflete de forma negativa ao entendimento do Circuito Cultural é a falta de comunicação na fachada dos equipamentos que o integram. Para a solução desse problema, o ICSM deve desenvolver um projeto de comunicação externa que se preocupe com alguns aspectos: dar unidade ao Circuito, respeitar as leis estaduais e municipais de patrimônio, divulgar a programação de cada espaço assim como seu nome, marca e mantenedores.

A partir desta comunicação externa, o público pode identificar os centros culturais, e visualizar, de certa forma, que eles fazem parte de um conjunto maior: o Circuito. Até então, a

maioria dos espaços não apresentavam sinalização, ou apresentavam, mas de forma precária, de modo que muitas pessoas que passavam pela Praça poderiam não saber o que os imponentes prédios abrigavam. Apenas alguns espaços já apresentavam sinalização satisfatória, desenvolvida pelo próprio equipamento, e financiado pela empresa patrocinadora/entidade gestora.

De qualquer forma, considerando que todas essas ações de comunicação e marketing, bem como de programação cultural e educativo eram, anteriormente à assinatura do Termo de Parceria com o ICSM, de competência direta do Estado, observa-se uma nova configuração. Essa mudança de configuração segue uma transição na qual as preocupações com a gestão vão ocupando o lugar das preocupações com as reformas e implantações dos equipamentos.

O Estado apresenta uma preponderância sobre a estrutura analítica do projeto, na medida em que os parceiros podem ser substituídos se suas atribuições não forem cumpridas de forma efetiva, e a rede pode ser desfeita se o Estado não cumprir com suas obrigações (ALVEZ, 2009). Entretanto, com a consolidação do projeto, a tendência é que o papel preponderante do Estado diminua, visto que o projeto passa a adquirir uma experiência e reconhecimento que possibilita sua existência de forma mais autônoma. Os representantes do Estado continuam a ser essenciais para o respaldo institucional e financeiro para a manutenção da rede, mediante repasses do Termo de Parceria, mas passam a exercer apenas as funções de assessoramento e monitoramento das atividades da OSCIP (ALVES, 2009).

Tal mudança de estrutura coaduna com os argumentos de Klijn (2007) e Rhodes (1996) quanto ao papel do governo nas relações interorganizacionais em forma de rede. O Estado não deixa de ser um ator poderoso, visto que pode introduzir medidas para criar e orientar as redes, de modo a utilizar as oportunidades oferecidas por estas para realizar seus projetos. No caso do Circuito, as medidas para criar e orientar as redes são introduzidas por meio do Termo de Parceria, a partir do qual a entidade executora (ICSM) deve cumprir metas e produtos definidos pelo próprio Núcleo Articulador.

Observa-se, no entanto, que há pouco compartilhamento das metas e produtos definidos pelo Termo de Parceria com os gestores dos equipamentos culturais. O fato de apenas dois dos nove gestores apontarem que gostariam de compreender melhor as “metas, marcos e produtos do Circuito para com o Estado” não indica que os demais já o compreendem bem, mas sim, como pode ser percebido pela observação direta, que os gestores, no geral, não tem conhecimento e nem compreendem a dimensão dessa pactuação que o Circuito apresenta para com o Estado. De todos os indicadores, metas e produtos

definidos pelo Termo de Parceria e/ou Termo Aditivo (Ver Anexos 1-4), apenas os números de visitantes são repassados pelos equipamentos. Apesar de existirem metas mensais e anuais de visitação do Circuito que devem ser repassadas ao Estado, não há nenhum compartilhamento com os espaços culturais, que apenas informam os dados coletados, sem nenhum compromisso nesse sentido.

Para o ano de 2014, o Núcleo Articulador do Circuito já planeja redistribuir as metas de visitação entre os equipamentos, de modo que cada espaço tenha um parâmetro a ser cumprido. Esse compartilhamento de responsabilidade, porém, ainda não será feito de forma colaborativa, na medida em que a meta geral de visitação foi definida anteriormente e apenas será redistribuída e validada pelos gestores. A visitação continuará sendo o único indicador compartilhado com os equipamentos culturais e o único indicador de desempenho do Circuito, elemento importante, de acordo com Radin (2010), em ambientes complexos, para conferir capacidade ao Estado de orientar a rede que constitui o seu Projeto.

Não obstante, em contextos de rede, o governo deve desempenhar, na verdade, um papel de facilitador, não procurando atingir diretamente seus próprios objetivos, mas ajudando para que os objetivos comuns da rede sejam alcançados (RHODES, 1996). O papel de facilitador, no caso do Circuito, pode ser atribuído não apenas ao Governo, mas sim ao Núcleo Articulador como um todo, formado pelas equipes do Estado e do ICSM.

Essa estrutura, porém, ainda parece um pouco confusa para os gestores dos equipamentos culturais, uma vez que três dos nove representantes que responderam ao questionário assinalaram que gostariam de compreender melhor o papel do ICSM, e cinco gestores gostariam de compreender melhor o papel da equipe do Estado. Além disso, um dos gestores deu a seguinte resposta com relação às outras estratégias que o Circuito deveria adotar para melhorar a integração de seus equipamentos e fortalecer sua identidade:

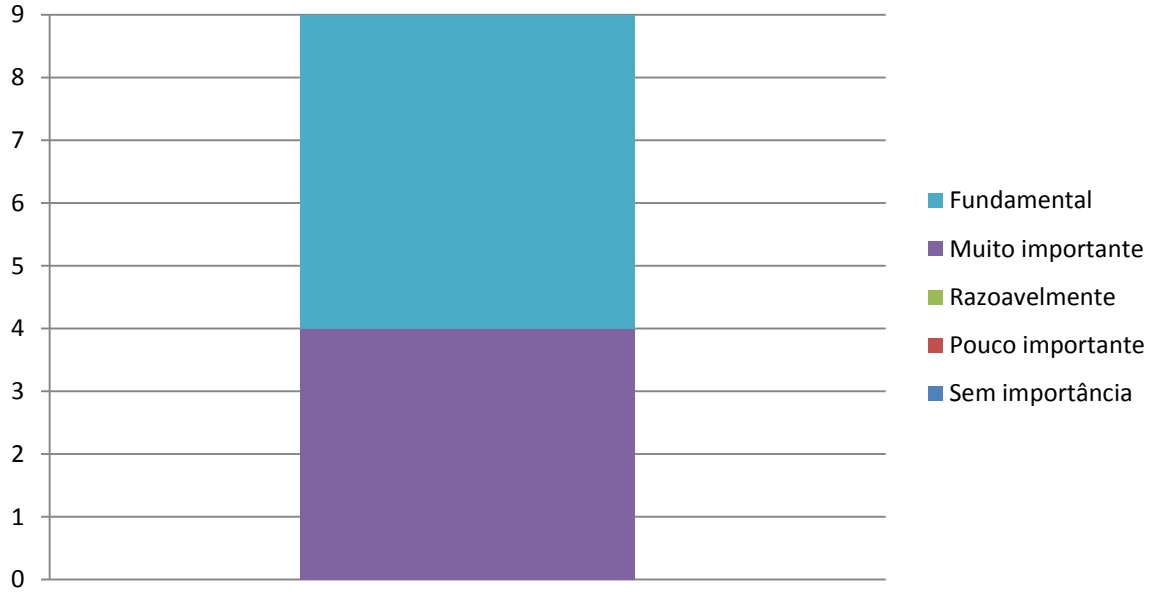
> Deixar cada vez mais claro qual a autonomia dos equipamentos e qual a relação com o Estado (via ICSM e gestão CCPL) (Respondente 7).

Entretanto, tais defasagens poderiam ser sanadas, por exemplo, por meio das reuniões do Comitê Gestor, organizadas e mediadas pelo Núcleo Articulador. Originado do Planejamento Estratégico, o Comitê Gestor tem a finalidade de discutir questões de interesse comum, democratizar as discussões e concretizar a cooperação entre os seus integrantes. Nas reuniões do Comitê Gestor são discutidas questões tanto de natureza institucional, como a consolidação do Regimento Interno do Circuito, quanto de cunho prático, como a participação

na Virada Cultural de Belo Horizonte. Algumas vezes, entidades e/ou profissionais também são convidados às reuniões, para expor e tratar de assuntos de interesse comum, como, por exemplo, sobre o relatório das ações do Serviço Especializado em Abordagem Social nas Ruas e do perfil dos moradores em situação de rua da região da Praça da Liberdade, realizado pelo Centro de Referência Especializado de Assistência Social / CREAS Centro-Sul; sobre o perfil do turista da Copa do Mundo e da Copa das Confederações apresentado pela SECOPA; sobre a possibilidade de parcerias com agências de turismo para a formação de serviços receptivos, entre outros.

O Gráfico 6 demonstra a importância dada pelos gestores dos Equipamentos Culturais ao Comitê Gestor; quando perguntados sobre a importância e utilidade do Comitê Gestor, todos responderam "muito importante/útil" (quatro dos nove respondentes) ou "é fundamental" (os outros cinco gestores). Conforme visto, o Comitê Gestor foi o segundo instrumento de gestão em rede melhor votado pelos gestores quanto à contribuição para a integração do Circuito; e dado que, diferentemente do Planejamento Estratégico (item mais votado), as reuniões do Comitê ocorrem com uma frequência constante (mensal), este pode ser considerado o momento oportuno e um instrumento fundamental para uma gestão em rede efetiva do Circuito.

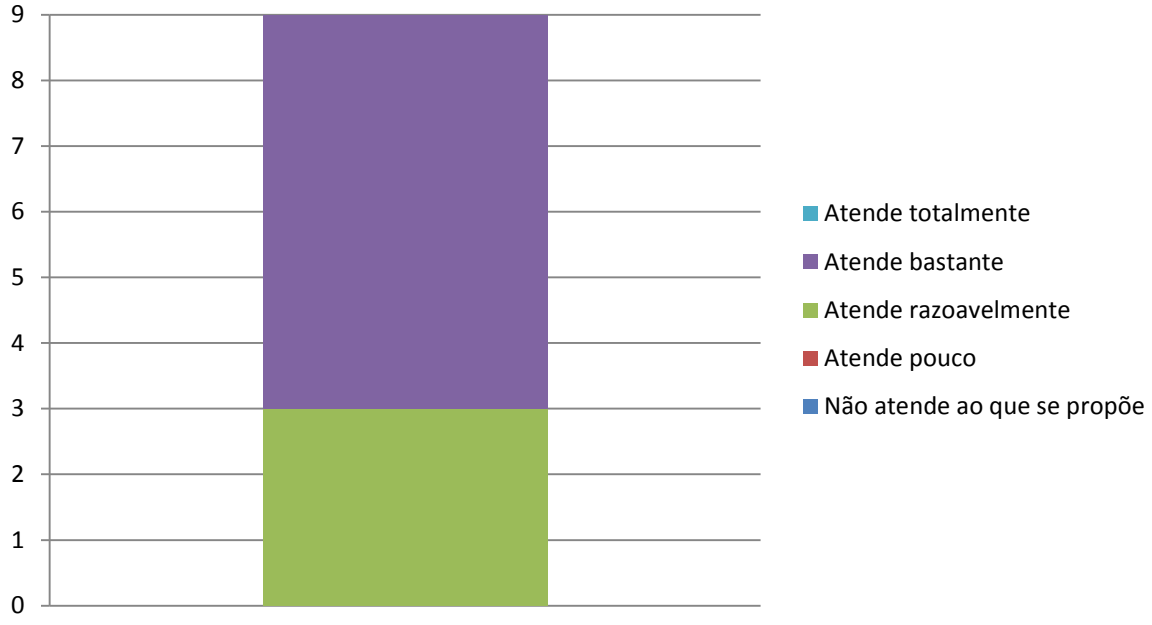
GRÁFICO 6: Importância do Comitê Gestor segundo os gestores dos Equipamentos Culturais



Fonte: Elaboração própria.

Conforme expresso no próprio Planejamento Estratégico (2012), as parcerias estruturadas em Comitês de trabalho devem ter como pontos fundamentais: as ações democráticas, a interdisciplinaridade, a participação pública dos cidadãos, fóruns abertos de apresentação e participação dos trabalhos à população, e a participação de entidades da sociedade civil organizada. E para tanto, é necessário o estabelecimento de fluxos de informação, prioridades e responsabilidades para o desenvolvimento dos trabalhos. Contudo, ao avaliar o funcionamento e eficácia das reuniões de Comitê Gestor, as respostas não apresentaram tal positividade, como demonstrado no Gráfico 7. Seis gestores responderam que o Comitê "atende bastante ao que se propõe", mas os demais (três) assinalaram que "atende razoavelmente ao que se propõe". Esse resultado indica que aperfeiçoamentos precisam ser empregados no funcionamento do Comitê Gestor, aspectos estes que não podem ser indicados considerando apenas o questionário aplicado.

GRÁFICO 7: Funcionamento do Comitê Gestor com relação ao que se propõe



Fonte: Elaboração própria.

Não se pode desconsiderar, porém, o trabalho que tem sido feito e o empenho que vem sendo realizado pelo Núcleo Articulador para a gestão em rede do Circuito. Quatro gestores afirmaram que estão sendo adotados estratégias/ações para melhorar a integração do Circuito "sim e elas estão sendo efetivas". Esse resultado é reflexo do Planejamento Estratégico, das

reuniões de Comitê Gestor, do Encontro dos Gestores, das ações de comunicação e programação cultural, e de todos os outros instrumentos e estratégias que vem sendo utilizados.

Pensava-se, anteriormente à realização deste trabalho, que os gestores dos espaços teriam a dificuldade de entender que fazem parte de um Projeto Estratégico, quais as implicações disso e qual o papel de cada um nesse contexto, apresentando certa resistência diante de intervenções por parte do Governo. No entanto, oito dos nove gestores que responderam ao questionário, afirmaram que compreendem totalmente o que significa fazer parte do Projeto Circuito Cultural; apenas uma resposta "compreendo razoavelmente / em parte" foi assinalada, e em outra pergunta, também apenas um gestor marcou que gostaria de compreender melhor o significado de Projeto Estratégico.

O que se observa em seu dia-a-dia é que, cada vez mais, há um discurso voltado para a unidade do Circuito, em falas, documentos e, principalmente, nas próprias ações desenvolvidas, tanto pelo Núcleo Articulador, quanto pelos próprios gestores dos equipamentos culturais. Pode-se perceber que os gestores estão tomando consciência de que fazem parte de um projeto maior, e de que é vantajoso contribuir para uma dinâmica de maior integração e articulação da rede; de que "o todo é maior que a soma das partes".

Um exemplo dessa percepção é o fato de uma estratégia que visa à integração do Circuito ter sido iniciativa de um equipamento e não do Núcleo Articulador.Trata-se da proposta do SEBRAE de desenvolvimento de uma cadeia de compras do Circuito. Ao ser perguntado sobre como o seu equipamento contribui ou poderia contribuir para a integração do Circuito, o(a) representante do SEBRAE respondeu: "poderá contribuir na medida em que poderá prestar serviço aos empreendedores culturais e gerar informações econômicas e sociais sobre o Circuito". Além disso, o Inhotim Escola, enquanto não tem o seu espaço implantado, já está desenvolvendo uma série de atividades no Circuito, em parceria com os demais equipamentos.

A realização de projetos em conjunto, a participação efetiva nos Comitês e/ou em outras ações em rede foram outras maneiras apontadas pelos gestores de como os seus espaços podem contribuir para com o Circuito, conforme pode ser exemplificado pelas transcrições abaixo:

> Fazendo um trabalho de qualidade, disponibilizando *know how*, fortalecendo a comunicação, sendo aberto ao diálogo, trocas e trabalhos cooperativos (Respondente 5).

> Trazendo expertise na área pretendida, com ações em rede e política de democratização do acesso (Respondente 7).

> Por ser um equipamento já consolidado e um dos mais antigos da Praça, contribui com suas experiências relativas ao atendimento ao público, ao atendimento específico a pessoas com deficiência visual, à acessibilidade de público diferenciado e em grande número, de forma ampla e democrática à fidelização desse público (Respondente 2).

A percepção de unidade entre os gestores dos equipamentos culturais também pode ser obtida em suas respostas com relação aos diversos benefícios, para os seus respectivos espaços, de fazer parte do Circuito, destacando questões como a interação e o fortalecimento do grupo, a sinergia de ações, a possibilidade de participação e de parcerias para realização de atividades e ações, dentre outras.Alguns respondentes indicaram:

> A força de um 'nome' que potencializa os objetivos de cada equipamento e os benefícios de uma sinergia (Respondente 8).
>
> Podemos nos apresentar dentro de um contexto mais abrangente e estruturado (Respondente 6).
>
> Fazer parte do Circuito reforça a missão individual do equipamento; aumenta a visibilidade; cria sentido mais complexo e integral para o equipamento (Respondente 7).

A maior visibilidade foi, inclusive, o benefício mais apontado pelos gestores, tendo sido considerado por quatro deles. Essa maior visibilidade poderá ser potencializada agora com a instalação da Sinalização Externa nos equipamentos do Circuito, permitindo a comunicação direta de suas propostas com o público.

O compartilhamento / intercâmbio de conhecimentos, experiências, e expertises também foi bastante citado, sob diversas formas. Esses benefícios foram buscados, por exemplo, no Seminário do Educativo, e no Encontro de Gestores (Convenção de Planejamento e Alinhamento Estratégico), que visou, justamente, uma imersão dos mesmos, de maneira a propiciar uma maior integração, desenvolver o relacionamento entre os espaços, e promover a troca de experiências. Ao mesmo tempo, o compartilhamento de conhecimentos e experiências também é apontado por alguns equipamentos como uma forma deles contribuírem para o fortalecimento da identidade do Circuito como um todo.

A troca de experiências e o desenvolvimento de atividades conjuntas proporcionam o incremento do capital social, como pode ser confirmado por outros fatores bastante indicados pelas respostas: maior divulgação dos eventos, aumento da atratividade e potencialização de público. Desde 2010, a visitação do Circuito cresceu, não apenas pela maior divulgação de cada um, mas também pela atratividade do projeto como um todo. Por fazerem parte de um

complexo maior, os equipamentos acabam por atrair público não apenas para os seus espaços, mas também para os demais; e todos ganham com isso.

No espaço disponibilizado no questionário para comentar algo que considerassem relevante para o tema, dois gestores deixaram contribuições significativas para a análise deste trabalho, conforme podem ser vistas nas seguintes transcrições:

> Acredito muito no projeto, percebo que desde que comecei a participar, o grupo está mais coeso, mas penso que deve ser mais trabalhado a questão: 'Equipe Circuito' (Respondente 3).

> Cada equipamento precisa ter introjetado que o CCPL 'SOMOS' TODOS NÓS! (Respondente 8).

Dessa forma, por mais que, segundo a percepção geral dos gestores, estão sendo adotadas, pelo Núcleo Articulador, estratégias para a integração do Circuito, que está de fato ocorrendo, ainda são necessárias maiores ações e aperfeiçoamentos no sentido de uma Governança em Rede. Cinco representantes dos equipamentos culturais assinalaram que "precisam ser adotadas mais estratégias/ações" para melhorar a integração do Circuito. Além disso, três gestores colocaram a "necessidade de maiores estratégias de gestão" como, respectivamente, o primeiro, o segundo e o terceiro fatores que mais dificultam a sua integração.

Cabe destacar que o Circuito Cultural Praça da Liberdade é um projeto relativamente novo, e que as preocupações com a sua gestão são ainda mais recentes, de modo que era de se esperar ainda realmente a necessidade de aperfeiçoamentos em suas estratégias de gestão em rede. Muitos dos instrumentos adotados hoje para a Governança em Rede do Circuito estão, inclusive, sendo ainda consolidados ou em fase experimental, podendo apresentar resultados perceptíveis apenas em alguns anos, quando caberia uma nova avaliação. De qualquer forma, os resultados apresentados até aqui e as respostas dos questionários aplicados com os gestores dos equipamentos culturais foram suficientes para atingir os objetivos que se propunham este trabalho, permitindo chegar à conclusão que se segue.

7) CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do conjunto de mudanças da Reforma Administrativa, globalmente conhecida como *New Public Management*, que desviou o foco da gestão para as relações horizontais e transversais, e para a busca de parcerias com empresas privadas ou organizações sem fins lucrativos (O'TOOLE, 2010), estabeleceu-se uma nova abordagem de governança, denominada nesse trabalho, de "Governança em Rede". Essa nova governança reflete uma estrutura de governo mais flexível, mas também mais complexa e com menor controle real, que, por causa disso, exige estratégias específicas, baseadas em colaboração e cooperação, negociação, participação, livre e ilimitado fluxo de informações, acordos baseados em compromissos e compreensão mútua, e uma distribuição e redistribuição de poder e recursos mais equitativa (VIGODA, 2002).

Tal configuração pode ser observada no Projeto Estratégico Circuito Cultural Praça da Liberdade, que, desde a sua proposta inicial, pressupunha a diversidade em seu modelo de gestão e financiamento, uma vez que a gestão central seria realizada por uma entidade específica, e cada equipamento seria administrado por uma entidade gestora própria, estabelecida por meio de parcerias do Estado com a iniciativa privada (OLIVEIRA, 2008). Dessa forma, para que o projeto fosse implementado, e, até hoje, para que ele se consolide cada vez mais como um importante pólo indutor do desenvolvimento, produção e consumo culturais do Estado de Minas Gerais, fazem-se necessários também o apoio e o envolvimento dos mais diversos atores, compondo o ecossistema do Circuito, pois, de uma complexa rede de atores e relacionamentos.

Diante de sua complexidade e da heterogeneidade que caracteriza os seus equipamentos, o maior desafio atual do modelo de gestão adotado pelo Circuito é, pois, diretamente relacionado ao alinhamento e a articulação de todos os atores envolvidos, mobilizando-os para manter a unidade proposta pelo projeto, o que exige uma atenção especial à sua gestão integrada e à adoção de estratégias de gerenciamento em rede, não desconsiderando as particularidades de cada parceiro. Tem-se, portanto, que os principais instrumentos/estratégias adotadas no Circuito para gerenciar os equipamentos culturais são: Planejamento Estratégico; Comitê Gestor; Comitês do Educativo, de Programação Cultural e de Comunicação; Regimento Interno; Convenção de Planejamento e Alinhamento Estratégico; Política Cultural e Educativa do Circuito; Sinalização Externa; Cadeia de Compras do Circuito Cultural; bem como ações do educativo, de programação cultural, e de comunicação e marketing.

Acreditava-se, inicialmente, que os gestores dos equipamentos culturais tinham dificuldade de entender que fazem parte de um Projeto Estratégico do governo, quais as implicações disso e qual o papel de cada um nesse contexto, podendo apresentar certa

resistência diante de intervenções por parte do Núcleo Articulador. No entanto, os gestores destacaram no questionário que compreendem totalmente o que significa fazer parte do Circuito como um Projeto Estratégico, e demonstraram também saber quais benefícios são agregados aos seus espaços por fazerem parte do Circuito, e ainda como eles podem contribuir para a consolidação da unidade e fortalecimento da identidade do Projeto.

Maior visibilidade, intercâmbio de conhecimentos e experiências, maior divulgação dos eventos, aumento da atratividade e potencialização de público foram os maiores benefícios do Circuito apontados pelos gestores. Ao mesmo tempo em que a realização / desenvolvimento de projetos e atividades em conjunto, a contribuição com expertises e experiências, a participação efetiva nos Comitês e/ou em outras ações em rede foram algumas das maneiras apontadas pelos gestores de como os seus equipamentos podem contribuir nesse sentido.

Não se pode desconsiderar também o trabalho que tem sido feito e o empenho que vem sendo realizado pelo Núcleo Articulador para a gestão em rede do Circuito Cultural. Pelos questionários, foi possível comprovar pela percepção geral dos gestores que realmente estão sendo adotadas estratégias e ações no sentido de uma governança em rede, e que elas estão sendo efetivas. Porém, foi ressaltado também que se faz necessária a adoção de mais estratégias e ações para melhorar a integração do Circuito.

Ao tratarem, por exemplo, do Comitê Gestor, um dos principais instrumentos de governança em rede utilizados atualmente, os gestores destacaram ser “muito importante/útil”, e até “fundamental”, mas alguns assinalaram que as suas reuniões atendem “razoavelmente ao que se propõe”. As “ações de marketing do Circuito como um todo” foram consideradas como uma das ações que mais contribuem para a consolidação da unidade do Circuito e o fortalecimento de sua identidade, mas a comunicação do Circuito, por sua vez, foi considerada boa, mas precisa melhorar entre o Núcleo Articulador e os equipamentos, e até mesmo dentro dos equipamentos.

Os gestores demonstraram estarem ainda um pouco confusos sobre a complexa estrutura de funcionamento do Circuito, e destacaram a “heterogeneidade dos espaços”, as “diferenças de interesse/conflitos entre os atores envolvidos” e a “existência de equipamentos públicos e privados” como os fatores que mais dificultam a sua integração. Também é preciso haver um maior compartilhamento das metas e produtos do Circuito como um todo para com os equipamentos culturais.

Além disso, percebe-se que as estratégias de gestão em rede que vem sendo adotadas pelo Circuito ainda ficam restritas a um nível estratégico, atingindo apenas os gestores dos equipamentos culturais. Estes acreditam, por exemplo, que as equipes e funcionários de seus equipamentos

apresentam um baixo ou médio nível de conhecimento quanto à proposta e estrutura do Circuito como um todo. Essa comprovação pode ser objeto, inclusive, de pesquisas posteriores.

De qualquer forma, observa-se que ainda há poucas ações e estratégias na direção de uma maior integração com os demais atores envolvidos, mesmo que indiretamente, no Circuito Cultural, como outros órgãos e entidades, e com a própria sociedade civil. Um elemento bastante considerado na nova abordagem da governança em rede, é justamente o desenvolvimento da participação popular, do controle social e da cidadania, aspectos ainda pouco explorados no Circuito. E isso se torna ainda mais coerente pelo Terceiro Ciclo (2011-2014) da Reforma Administrativa do Governo de Minas Gerais, que prevê uma estrutura de Estado em Rede e uma Gestão para a Cidadania.

Cabe destacar, no entanto, que o Circuito é um projeto ainda novo, inaugurado em 2010, e cujo foco, até pouco tempo atrás, era a negociação e celebração dos convênios com as entidades públicas e privadas responsáveis pelos espaços, bem como a viabilização da restauração dos edifícios junto aos órgãos responsáveis, sendo as preocupações com a sua gestão ainda mais recentes. Apenas entre 2011 e 2012, com a realização dos seminários de Planejamento Estratégico, foi adotada pela primeira vez uma estratégia com vistas à governança em rede do Circuito, colocando juntos todos os atores e instituições diretamente envolvidas na implantação e manutenção do Circuito, para se tomar decisões coletivas. Esse Planejamento Estratégico foi, inclusive, assinalado pelos gestores dos equipamentos culturais como o instrumento que mais contribuiu para a integração do Projeto.

Desde então, mais ações e estratégias tem sido adotadas com vistas à gestão do Circuito como um todo. Em junho de 2012, foi dado mais um passo nessa direção ao ser assinado um Termo de Parceria com o ICSM, seguindo uma iniciativa de gestão baseada em parcerias com OSCIP's, com vistas à execução mais ágil e flexível das políticas e dos recursos públicos. Essa maior flexibilidade permitiu que em pouco mais de um ano pudessem ser adotadas mais estratégias e ações de integração do Circuito do que todo o período anterior.

E muitas das estratégias baseadas em uma governança em rede estão ainda em fase experimental ou de consolidação, como são os casos do Regimento Interno, da implementação de um Programa Educativo próprio do Circuito, do primeiro grande evento em rede do Circuito – Festival de Literatura em 2014 –, da Cadeia de Compras do Circuito, entre outras. O que se observa em seu dia-a-dia, porém, é que, cada vez mais, há um discurso voltado para a unidade do Circuito, tanto pelo Núcleo Articulador, quanto pelos próprios gestores dos equipamentos culturais. E cada vez mais, o Circuito Cultural Praça da Liberdade poderá consolidar sua identidade, como um conjunto de centros culturais diversificados e integrados, sob a perspectiva de uma Governança em Rede.

REFERÊNCIAS

ALBANO, Celina; LEMOS, Celina Borges; WERNECK, Nisia Duarte; MENICUCCI, Telma Gonçalves. **A Cidade na Praça: Poder, Memória, Liberdade.** Belo Horizonte: [s.n.]. Set/Out., 1985. UFMG Trabalho apresentado no VIII Encontro Anual da ANPOCS do GT Estudos Urbanos: "Representações Políticas", São Paulo – Águas de São Pedro – Outubro de 1984. Mestrado em Sociologia.

ALVES, Laís Fonseca. **Estruturas Organizacionais Inovadoras na Gestão Pública: O Caso do Projeto Estruturador Centro da Juventude de Minas Gerais – Plug Minas.** 2009. 94f. Monografia (Conclusão do Curso Superior em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte.

AMADURECIMENTO e Ampliação do Projeto: Nova fase do Espaço do Conhecimento é marcada por abertura para novas parcerias e maior interlocução entre saberes diversos.Disponível em: <http://www.cultura.mg.gov.br>. Acesso em: 12nov. 2013

BINGHAM, Lisa Blomgren; NABATCHI, Tina; O'LEARY, Rosemary.**The New Governance: Practises and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government.** In: Public Administration Review. Set/Out 2005, vol. 65, n. 5, p. 547-558.

CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE. **Apresentação do Festival Literário.** Belo Horizonte: ICSM, 2013.

CONHEÇA O CIRCUITO. **Circuito Cultural Praça da Liberdade**. Disponível em: <www.circuitoculturalliberdade.com.br>. Acesso em: 15 jun. 2013.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet Vinzant.**The New Public Service:** Serving Rather than Steering in Public Administration Review. Arizona State University, 2000, Vol. 60, No. 6.p.549-559

DUNLEAVY, Patrick; MARGETTS, Helen; BASTOW, Simon; TINKLER, Jane. **New Public Management is Dead:** Long Live Digital-Era Governance in Journal of Public Administration Research and Theory. Oxford University Press, 2005. p. 467-494.

EDITAL "CIRCUITO ABERTO! Ocupação Artística do Circuito Cultural Praça da Liberdade". Belo Horizonte: ICSM, 2013.

FERREIRA, Pedro.**Conversa de JK e Niemeyer em exibição no Palácio da Liberdade.** 27 jul. 2013. Disponível em: <http://www.em.com.br>. Acesso em: 12nov. 2013

FONSECA, Mireille Cássia. **Da Praça do Poder à Praça da Cultura:** Um Estudo sobre o Circuito Cultural Praça da Liberdade. 2009. 118f. Monografia (Conclusão do Curso Superior em Turismo) – Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010 – 5. Ed. 184p.

GOVERNO de Minas recebe R$ 30 milhões do Instituto EBX em benfeitorias e acervos do Museu das Minas e do Metal. 01 out. 2013. Disponível em: <http://www.cultura.mg.gov.br>. Acesso em: 12nov. 2013

GRECO DESIGN. Sinalização Externa do Circuito Cultural Liberdade. Belo Horizonte: Greco Design, 2013.

KLIJN, Erik-Hans; SKELCHER, Chris. **Democracy And Governance Networks:** Compatible or not? In Public Administration, Vol. 85, No. 3, 2007. p. 587-608

KRULIKOWSKI, Erick.**Relatório Final do Encontro de Gestores**. Belo Horizonte: Circuito Cultural Praça da Liberdade, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas 2003 – 5. Ed. (1985, 1990, 1991, 2001, 2003). 312p.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2012. 4ª ed. rev. e atual.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 43.263**, de 11 de abril de 2003. Institui Comissão Especial de Estudos do Centro Cultural da Praça da Liberdade e dá outras providências. Disponível em: <http:\\www.almg.gov.br>. Acesso em: 06 Nov. 2013.

_____. **Decreto nº 43.772**, de 30 de março de 2004. Altera o Decreto nº 43.263, de 11 de abril de 2003, que institui Comissão Especial de Estudos do Centro Cultural da Praça da Liberdade.Disponível em: <http:\\www.almg.gov.br>. Acesso em: 06 Nov. 2013.

_____. **Decreto nº 44.628**, de 28 de setembro de 2007. Dispõe sobre o Projeto Estruturador dos Circuitos Culturais de Minas Gerais.Disponível em: <http:\\www.almg.gov.br>. Acesso em: 06 Nov. 2013.

_____. **Plano Geral do Circuito Cultural Praça da Liberdade**. Belo Horizonte, 2005

_____. Secretaria de Estado da Cultura. **Termo de Parceria nº 032/2012.** Belo Horizonte, 2012.

_____. Secretaria de Estado da Cultura. **Termo Aditivo ao Termo de Parceria nº 032/2012.** Belo Horizonte, 2013.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.**Parcerias com OSCIPs.** Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br>. Acesso em: 15 nov. 2013

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (coord.). Do Choque de Gestão ao Estado para Resultados: Os Marcos Referenciais do Planejamento Estratégico do Governo de Minas Gerais 2003-2010. In: **Agenda de Melhorias: Caminhos para Inovar na Gestão Pública.** Belo Horizonte, 2011.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (coord.). **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2003-2020.** Belo Horizonte, 2003.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (coord.). **Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) 2004-2007.** Belo Horizonte, 2004.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (coord.). **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2007-2023.** Belo Horizonte, 2007.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (coord.). **Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) 2008-2011.** Belo Horizonte, 2008.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (coord.). **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2011-2030.** Belo Horizonte, 2011.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (coord.). **Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) 2012-2015.** Belo Horizonte, 2012.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (coord.). **Revisão do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) 2012-2015 – Exercício 2014 (Lei Orçamentária Anual – LOA 2014).** Belo Horizonte, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na prática** – Integrando Acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na Geração de Resultados. São Paulo: Atlas, 2011. 2ª edição.

OLIVEIRA, Isa Maria Marques de Oliveira. **Política de Proteção do Patrimônio Cultural: Análise da Concepção e Posicionamento dos Principais Atores Envolvidos na Implementação do Projeto Estruturador "Circuito Cultural da Praça da Liberdade.** 2008. 106f. Monografia (Conclusão do Curso Superior em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte.

O'TOOLE, Laurence J. Relações Interorganizacionais no Processo de Implementação. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. (Org.). **Administração Pública Coletânea**. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010. Cap. 10, p. 229-248.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública:** limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 204p.

PEREIRA. Francelino. **Espaço Cultural da Liberdade:** Praça da Liberdade – Belo Horizonte: capital do século: 12/12/1897-12/121997. Brasília: Senado Federal, Gabinete do Senador Francelino Pereira, 1998. 135 p.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**.** Belo Horizonte: Circuito Cultural Praça da Liberdade, 2011-2012.

POLÍTICA CULTURAL E EDUCATIVA do Circuito. Belo Horizonte: ICSM, 2013.

RADIN, Beryl A. Os Instrumentos da Gestão Intergovernamental. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. (Org.). **Administração Pública Coletânea**. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010. Cap. 27, p. 597-618.

REGIMENTO INTERNO**.** Belo Horizonte: Circuito Cultural Praça da Liberdade, 2012-2013.

RELATÓRIO DA PESQUISA de Opinião Pública – Complexo Cultural (Área Primária da Praça da Liberdade). Belo Horizonte: Vox Populi, 2004. 77p.

RELATÓRIO DA PESQUISA Qualitativa – Complexo Cultural (Área de Influência Primária). Belo Horizonte: Vox Populi, 2004. 42p.

RELATÓRIO DA PESQUISA Qualitativa – Complexo Cultural (População). Belo Horizonte: Vox Populi, 2004. 38p.

RHODES, R. A. W. **The New Governance:** Governing without Government in Political Studies. University of Newcastle-upon-Tyne, 1996. XLIV. p. 652-667.

RODRIGUES, Raphael Vasconcelos Amaral. **Gestão de Programas Estruturadores Intersetoriais em uma Perspectiva de um Estado em Rede.** 2012. 155f. Monografia (Conclusão do Curso Superior em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte.

SEBRAE. **Resultados Comércio Brasil:Cadeias de Compras do Circuito Cultural**. Belo Horizonte: SEBRAE, 2013

SEBRAE. **Levantamento Fotográfico:** Casa Amarela - Circuito Cultural Praça da Liberdade. Belo Horizonte: SEBRAE, 2013.

SLOMSKI, Valmor; MELLO, Gilmar Ribeiro de; FILHO, Francisco Tavares; MACÊDO, Fabrício de Queiroz. **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública.** São Paulo: Atlas, 2008.

SMITH, Andy. Governança de Múltiplos Níveis: O que é e como pode ser estudada. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. (Org.). **Administração Pública Coletânea**. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010. Cap. 28, p. 619-635.

STOKER, Gerry. **Governance as theory:** five propositions. Oxford: Blackwell Publishers. UNESCO, 1998. p. 17-28.

VERGARA; Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.**São Paulo: Atlas, 2011 – 13. ed. 94 p.

VIGODA, Eran. **From Responsiveness to Collaboration:** Governance, Citizens and the Next Generation of Public Administration. Public Administration Rewiew, Set-Out 2002, Vol. 62, No. 5. p. 527-540

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DO CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE

O presente questionário tem a finalidade de verificar qual é a percepção geral dos gestores dos Equipamentos culturais em relação às estratégias de integração do Circuito como um todo – adotadas e/ou em potencial – e ao papel que desempenham nesse contexto, já que o Circuito é formado por um conjunto heterogêneo de equipamentos.

Tais informações nortearão o meu trabalho acadêmico (monografia) de conclusão de curso, cujo tema é a "Governança em Rede" do Circuito. As informações coletadas serão exclusivamente utilizadas para fins acadêmicos e a identidade dos respondentes será preservada.

Nome (opcional): _____

Equipamento Cultural (opcional): _____

1) Equipamento: ☐ Público ☐ Privado

2) O(a) senhor(a) compreende o que significa fazer parte do Projeto Estratégico Circuito Cultural Praça da Liberdade? (Assinale 1 alternativa)

☐ Sim, totalmente.

☐ Compreendo razoavelmente / em parte.

☐ Compreendo pouco.

3) Qual(is) dos elementos abaixo, o(a) senhor(a) gostaria de compreender melhor? (Assinale 1 ou MAIS alternativas)

☐ Missão, visão e valores do Circuito;

☐ O significado de Projeto Estratégico;

☐ O papel do Instituto Cultural Sérgio Magnani (ICSM);

☐ O papel da equipe do Estado;

☐ Metas, marcos e produtos do Circuito para com o Estado;

☐ Relacionamento com outros órgãos/entidades (IEPHA, SMARU, PBH, etc.)

☐ Já compreendo todos os itens acima.

☐ Outro: _____

4) Qual é o seu nível de conhecimento a respeito dos demais Equipamentos culturais (equipe, estrutura, funcionamento, programação, etc.)? (Assinale 1 alternativa)

☐ Baixo ☐ Médio ☐ Alto

☐ Varia de espaço para espaço.

5) Na sua percepção, qual é o nível de conhecimento dos funcionários de seu Equipamento quanto à proposta e estrutura do Circuito Cultural?

☐ Baixo ☐ Médio ☐ Alto

6) Como o(a) senhor(a) avalia a comunicação interna do Circuito, considerando os atores: Estado, ICSM, Equipamentos e equipes internas? (Assinale 1 alternativa)

☐ Ruim, precisa melhorar muito;

☐ Precisa melhorar entre o Estado/ICSM e os Equipamentos;

☐ Precisa melhorar dentro dos Equipamentos;

☐ Boa, mas pode melhorar em alguns aspectos;

☐ Ótima, não precisa melhorar.

7) Qual são os benefícios, para o seu espaço cultural, de fazer parte do Circuito Cultural Praça da Liberdade? O que o Circuito agrega para o seu espaço?

_____
_____
_____

8) Como o seu Equipamento contribui ou pode contribuir para a integração dos equipamentos e o fortalecimento da identidade do Circuito?

_____
_____
_____

9) O(a) senhor(a) considera que, de modo geral, estão sendo adotadas estratégias/ações para melhorar a integração do Circuito e fortalecer sua identidade? (Assinale 1 alternativa)

☐ Sim e elas estão sendo efetivas;

☐ Sim, mas elas não são efetivas;

☐ Estão sendo adotadas poucas estratégias/ações;

☐ Precisam ser adotadas mais estratégias/ações;

☐ O Circuito não precisa de estratégias/ações com essa finalidade.

10) Quais dessas estratégias/ações mais contribuem para a integração do Circuito e o fortalecimento de sua identidade? (Classifique os três itens mais significativos, assinalando 1 para o que mais contribui, 2 para o segundo que mais contribui e 3 para o terceiro que mais contribui.)

___ Planejamento estratégico;

___ Regimento Interno;

___ Comitê Gestor;

___ Comitês separados de Programação, Ação Educativa e Comunicação;

___ Convenções;

___ Comunicação interna entre os atores do Circuito;

___ Ações de marketing do Circuito como um todo;

___ Portal, *facebook* e aplicativo do Circuito;

___ Manual para "padronização" de marcas;

___ Sinalização Externa;

___ Eventos organizados pela entidade executora do Circuito;

___ Ações culturais em rede;

___ Centro de Informação ao Visitante;

___ Outro(s). Qual(is)? _____

11) Quais outras estratégias/ações o Circuito poderia/deveria adotar para melhorar a integração de seus equipamentos e fortalecer sua identidade?

_____
_____
_____

12) Mais especificamente com relação ao Comitê Gestor, avalie a sua importância e utilidade para o Circuito:

☐ Sem importância/utilidade; ☐ Pouco importante/útil;

☐ Razoavelmente importante/útil; ☐ Muito importante/útil;

☐ É fundamental.

13) Com relação ao que o Comitê Gestor se propõe, avalie o seu funcionamento e eficácia:

☐ Não atende ao que se propõe; ☐ Atende pouco ao que se propõe;

☐ Atende razoavelmente ao que se propõe;

☐ Atende bastante ao que se propõe; ☐ Atende totalmente ao que se propõe.

14) Quais dos fatores abaixo o(a) senhor(a) considera que mais dificultam a integração do Circuito e o fortalecimento de sua identidade? (Classifique os três itens mais significativos, assinalando 1 para o que mais contribui, 2 para o segundo que mais contribui e 3 para o terceiro que mais contribui.)

___ Heterogeneidade dos espaços;

___ Existência de Equipamentos públicos e privados;

___ Vinculação do Projeto ao Estado;

___ Diferenças de interesse/Conflitos entre os atores envolvidos;

___ Problemas de comunicação da equipe executora para com os Equipamentos;

___ Problemas de comunicação entre os Equipamentos;

___ Relacionamento com outros órgãos/entidades (IEPHA, SMARU, PBH, etc.);

___ Posicionamento individualista dos Equipamentos;

___ Escassez de ações em rede/conjunta realizadas;

___ Necessidade de maiores estratégias de gestão;

___ Questões institucionais e burocráticas;

___ Outro(s). Qual(is)? _____

Caso queira comentar algo que considera relevante para o tema, favor utilizar o espaço abaixo

_____

_____

_____

_____

_____

_____

ANEXO 1: QUADRO DE INDICADORES E METAS DO TERMO DE PARCERIA DO CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE (2012)

Área Temática		Indicador		Valor de Referência (V0)			Peso (%)	METAS POR PERÍODO AVALIATÓRIO	
				Período 1	Período 2	Período 3		Data de assinatura a 30/11/2012	01/12/2012 a 31/05/2013
1	Gestão	1.1	Projetos aprovados via Leis de Incentivo à Cultura (acumulado)	N/A	N/A	N/A	5	4	
		1.2	Recursos cdos via Leis de Incentivo à Cultura, Editais e Aporte Direto (acumulado)	N/A	N/A	N/A	5	400.000	
		1.3	Recursos gerados pela gestão administrativo-financeira de projetos culturais (acumulado)	N/A	N/A	N/A	5	32.000	
		1.4	Satisfação média dos usuários do Centro de Apoio ao Visitante	N/A	N/A	N/A	5	-	8,5
		1.5	Visitantes espontâneos ao Circuito (acumulado)	N/A	N/A	N/A	10	700.000	
		1.6	Porcentagem média de cumprimento do Regulamento de Compras e Contratações pela Entidade qualificada como OSCIP	N/A	N/A	N/A	10	100%	100%
		1.7	Execução Orçamentária	N/A	N/A	N/A	5	9	
2	Comunicação	2.1	Visitas ao Portal do Circuito Cultural Praça da Liberdade – CCPL (acumulado)	N/A	N/A	N/A	10	-	250.000
		2.2	TAC – Taxa de Atendimento ao Cidadão no portal dentro do prazo	N/A	N/A	N/A	10	-	100%
		2.3	Postagens e atualizações de conteúdos do portal e nas redes sociais (acumulado)	N/A	N/A	N/A	10	-	700
		2.4	Execução do plano de comunicação elaborado	N/A	N/A	N/A	5	-	100%
3	Programação Cultural	3.1	Eventos do Circuito Cultural Praça da Liberdade realizados pela OSCIP (acumulado)	N/A	N/A	N/A	10	93	
		3.2	Visitantes na programação cultural do CCPL (acumulado)	N/A	N/A	N/A	10	22.500	

ANEXO 2: QUADRO DE PRODUTOS DO TERMO DE PARCERIA DO CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE (2012)

Área Temática		Ação		Produto	Peso (%)	Início	Término	Período Avaliatório
1	Gestão	1.1	Elaborar o Regimento Interno do Circuito Cultural Praça da Liberdade	Regimento Interno elaborado pelo ICSM e aprovado pelo Comitê Interno	10	Jun/2012	Nov/2012	2º
		1.2	Elaborar o Plano de Relações Institucionais e Marketing	Plano de Relações Institucionais e Marketing elaborado pelo ICSM e aprovado pelo OEP	15	Jun/2012	Dez/2012	3º
		1.3	Criar e Estruturar o Centro de Apoio ao Visitante do CCPL	Centro de Apoio ao Visitante criado e estruturado	25	J/2012 fev/2013	Jun/2013	3º
		1.4	Estabelecer metodologia de pesquisa de satisfação	Metodologia da pesquisa de satisfação elaborada pelo ICSM e aprovada pelo OEP	5	Set/2012	Jan/2013	3º
2	Comunicação	2.1	Desenvolvimento de campanhas publicitárias 2.2 – veiculação de pautas sobre o Circuito em meios de comunicação fora do Estado 2.3 – Executar plano de ação para a comunicação externa dos prédios do Circuito	Plano de Comunicação elaborado pelo ICSM e aprovado pelo OEP	10	Fev/2013	Jan/2014	3º
			2.4 - Downloads do aplicativo do Circuito 2.5 – aumento no número de "likes" da página do Circuito no Facebook 2.6 – venda de produtos na loja virtual e física do Circuito (será?)	Plataformas web desenvolvidas (Portal e Aplicativo Mobile)	20	Fev/2013	Jan2014	3º
3	Programação Cultural	3.1	Elaborar Planejamento de Projetos e Programas Culturais do CCPL	Planejamento de Projetos e Programas Culturais elaborado pelo ICSM e aprovado pelo OEP	10	Jun/2012	Jan/2013	3º
		3.2	Elaborar metodologia de criação e atualização do calendário anual do CCPL	Metodologia de criação e atualização do calendário anual elaborada pelo ICSM e aprovada pelo OEP	5	Jul/2012	Jan/2013	3º

ANEXO 3: QUADRO DE INDICADORES E METAS DO TERMO ADITIVO AO TERMO DE PARCERIA DO CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE (2013) – CONTINUA

2.QUADRO DE INDICADORES E METAS

Área Temática		Indicador		Valor de Referência (V0) Período 1	Peso (%)	METAS POR PERÍODO AVALIATÓRIO			
						Data de assinatura a 31/04/2013	01/05/2013 a 30/07/2013	01/08/2013 a 30/10/2013	01/11/2013 a 31/01/2014
1	Gestão	1.1	Número acumulado de Projetos Aprovados via Leis de Incentivo à Cultura	3	4%	-	1	-	3
		1.2	Valor acumulado de Recursos captados via Leis de Incentivo à Cultura, Editais, Permutas, Parcerias e Aporte Direto	400.000	6%	R$ 500.000			
		1.3	Execução do Plano de Marketing elaborado	N/A	6%	100%	100%	100%	100%
		1.4	Número acumulado de Visitantes ao Circuito	350.411 05 meses	6%	140.000	380.000	580.000	720.000
		1.5	Percentual de conformidade dos processos analisados na checagem amostral periódica	96,87% (1ª avaliação)	4%	100%	100%	100%	100%
		1.6	Arrecadação de Receitas pelo ICSM revertidas ao Termo de Parceria	N/A	4%	8,43%			
		1.7	Taxa de gastos com área meio do Termo de Parceria	N/A	4%	15,55%			
		1.8	Eficácia do Planejamento físico e financeiro do Termo de Parceria	N/A	2%	90%			
2	Comunicação	2.1	Número acumulado de Visitas ao Portal do Circuito Cultural Praça da Liberdade – Circuito Cultural	43.200 05 meses	6%	-	100.000	-	200.000
		2.2	TAC – Taxa de Atendimento ao Cidadão no portal	N/A	6%	100%	100%	100%	100%
		2.3	Número acumulado de postagens e atualizações de conteúdos do portal e redes sociais	N/A	4%	175	350	525	750

ANEXO 3: QUADRO DE INDICADORES E METAS DO TERMO ADITIVO AO TERMO DE PARCERIA DO CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE (2013) – CONCLUSÃO

SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA

		2.4	Execução do plano de comunicação elaborado	N/A	4%	100%	100%	100%	100%
		2.5	Número acumulado de "curtir" da página no facebook	3154	6%	-	4.000	-	6.000
		2.6	Número acumulado de Downloads do aplicativo do Circuito Cultural	N/A	4%	500			
3	**Programação Cultural**	3.1	Número de Eventos do Circuito Cultural Praça da Liberdade realizados pelo ICSM.	N/A	6%	6	6	12	12
		3.2	Número de áreas culturais contempladas nos eventos do Circuito Cultural Praça da Liberdade	N/A	4%	3	3	3	3
4	**Educativo**	4.1	Número acumulado de escolas públicas estaduais e municipais participantes do Projeto Educativo	09 escolas 06 meses (jun a nov)	6%	-	10	-	20
		4.2	Número acumulado de alunos de escolas públicas estaduais e municipais participantes do Projeto Educativo	N/D	6%	-	4.000	-	10.000
		4.3	Número acumulado de grupos diversos participantes do Projeto Educativo	5 grupos em 6 meses (jun a nov)	6%	-	5	-	12
		4.4	Número acumulado de visitantes de grupos diversos participantes do Projeto Educativo	N/D	6%	-	1.500	-	3.200

ANEXO 4: QUADRO DE PRODUTOS DO TERMO ADITIVO AO TERMO DE PARCERIA DO CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE (2013) – CONTINUA

4. QUADRO DE PRODUTOS

Área Temática		Ação		Produto	Peso (%)	Início	Término	Período Avaliatório
1	Gestão	1.1	Realizar 01 Convenção para discussão do Planejamento e Alinhamento Estratégico do Circuito Cultural	Convenção de Planejamento e Alinhamento Estratégico realizada	6%	Fev/13	Abr/2013	3º
		1.2	Realizar 01 Convenção para Avaliação de Resultados do Circuito Cultural.	Convenção de Avaliação realizada	6%	Nov/2013	Jan/2014	6º
		1.3	Elaborar um book de captação e manual estratégico de captação	Book e manual de captação elaborados	8%	Fev/2013	Jul/2013	4º
		1.4	Criar e Estruturar o Centro de Apoio ao Visitante do Circuito Cultural Praça da Liberdade.	Centro de Apoio ao Visitante do Circuito Cultural Praça da Liberdade estruturado	8%	Fev/2013	Jan/2014	6º
		1.5	Realizar pesquisa de satisfação ao atendimento feito no Rainha da Sucata.	Pesquisa de satisfação ao atendimento feito no Rainha da Sucata realizada.	8%	Mai/2013	Jan/2014	6º
2	Comunicação	2.1	Veicular pautas sobre o Circuito Cultural em meios de comunicação fora do Estado	Veiculação de 03 matérias sobre o Circuito Cultural fora do Estado	8%	Fev/2013	Jan/2014	6º
		2.2	Implantar comunicação externa dos prédios do Circuito	Comunicação externa dos prédios executada	8%	Fev/2013	Abr/2013	3º
		2.3	Disponibilizar aplicativo do Circuito	Aplicativo disponibilizado	8%	Fev/2013	Abr/2013	3º

ANEXO 4: QUADRO DE PRODUTOS DO TERMO ADITIVO AO TERMO DE PARCERIA DO CIRCUITO CULTURAL PRAÇA DA LIBERDADE (2013) – CONCLUSÃO

3	Programação Cultural	3.1	Elaborar calendário anual 2014 do Circuito Cultural Praça da Liberdade	Calendário anual elaborado pelo ICSM e aprovado pelo OEP	8%	Fev/2013	Out/2013	5º
		3.2	Executar Projetos Culturais Aprovados em Leis de Incentivo e Captados por meio de Leis de Incentivo	Cronograma(s) de atividades do(s) projeto(s) cultural(ais) aprovado(s) integralmente executado(s)	8%	Fev/2013	Jan/2014	6º
4	Educativo	4.1	Realizar Pesquisa de Satisfação do trabalho educativo dos equipamentos	Pesquisa de Satisfação das Visitas Educativas realizada	8%	Fev/2013	Jul/2013	4º
		4.2	Realizar 1 Seminário com os Educativos dos espaços e OEP para alinhar e mostrar tendências	Seminário com os Educativos dos espaços para alinhamento e mostrar tendências realizado	8%	Mai/2013	Jul/2013	4º
		4.3	Elaborar material específico para o Educativo	Material específico para o Educativo elaborado	8%	Fev/2013	Jul/2013	4º