



**“A gente precisa sonhar, senão as coisas não acontecem”**  
***Oscar Niemeyer***

---

## SUMÁRIO

---

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| APRESENTAÇÃO.....                            | 3  |
| 1. INTRODUÇÃO.....                           | 4  |
| 2. PREMISSAS E PRINCÍPIOS METODOLÓGICOS..... | 5  |
| 3. ROTEIRO PARA CONCEPÇÃO DO PLANO.....      | 7  |
| 4. METODOLOGIA PARTICIPATIVA.....            | 15 |
| 5. ANEXOS.....                               | 17 |

## APRESENTAÇÃO

Este documento contém a metodologia para a elaboração de Planos Municipais de Cultura, objeto de parceria entre o **Ministério da Cultura – MinC**, a **Universidade Federal da Bahia – UFBA** e as **Prefeituras** de vinte municípios, dentre capitais e cidades de regiões metropolitanas.

À título introdutório, o documento contextualiza os Planos Municipais nas iniciativas lideradas pelo Governo Federal em desenvolver no País um novo paradigma para a gestão cultural, pautado na institucionalização de políticas públicas construídas de forma participativa, sistêmica e articulada com outros segmentos da ação governamental.

Na sequência, estão registrados as premissas e os princípios que lastrearão o trabalho da consultoria nos municípios, essenciais para a equipe da UFBA no seu relacionamento com os participantes do processo de planejamento.

O roteiro para a concepção dos Planos está baseado no Guia de Orientações para os Municípios – Perguntas e Respostas (MinC, 2011)<sup>1</sup> e é desenvolvido no tópico 3 deste documento, podendo ser moldado à realidade de cada municipalidade. Adicionalmente, foram incorporados elementos e conceitos registrados na cartilha produzida pela Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, em parceria com a UFBA<sup>2</sup>, e utilizados na capacitação de gestores para a elaboração de Planos municipais.

No tópico 4, o documento aborda aspectos relacionados à metodologia participativa, como reforço à premissa de participação que respaldará todo o processo de planejamento.

Importa registrar que no trabalho a ser desenvolvido, o *processo* é tão importante como o *resultado*, o *tempo* é um fator decisivo e as *Prefeituras* já percorreram uma trajetória importante de planejamento e execução de políticas específicas. Assim, a metodologia aqui descrita leva em conta:

- a clareza e a objetividade do processo;
- a adaptabilidade aos diferentes momentos em que se encontram os órgãos municipais em matéria de planejamento;
- a garantia de associação entre os níveis de planejamento estadual e nacional, asseguradas as especificidades de cada município.

Este Guia poderá ser aperfeiçoado ao longo da trajetória que iremos trilhar. A contribuição de todos será acolhida com especial satisfação e zelo. Afinal, o planejamento não é tarefa apenas dos planejadores. Deve ser realizado integrando sujeitos a quem se destina o planejamento.

### **Núcleo Central do Projeto MinC-UFBA**

---

<sup>1</sup>Governo Federal. Guia de Orientações para os Municípios – Perguntas e Respostas. Ministério da Cultura. 2011.

<sup>2</sup>. Governo do Estado da Bahia. O que é o Sistema Municipal de Cultura? Secretaria de Cultura do Estado da Bahia – SECULT. 2009.

## 1. INTRODUÇÃO

O Governo Federal, nos últimos nove anos, tem desenvolvido vigorosamente a área cultural, através de políticas públicas direcionadas para a democratização da cultura, tanto na perspectiva de fruição dos bens culturais por todos os brasileiros, - assegurado na Carta Magna-, como também no acesso aos recursos financeiros disponíveis, mediante a prática de editais públicos, ancorados em princípios consagrados da administração pública, como isonomia, transparência e publicidade.

Na perseguição desses propósitos que buscam atender, em última instância, as necessidades e aspirações culturais do cidadão brasileiro, o Governo Federal, através do MinC, vem paralelamente adotando um conjunto de ações estruturantes para garantir a institucionalização da cultura e das políticas culturais em bases sólidas e duradouras, capazes de ultrapassar, na dimensão temporal, os períodos de mandatos dos governantes. Exemplos disso são o Sistema Nacional de Cultura - SNC, o Sistema de Informações e Indicadores Culturais - SNIIC e o Plano Nacional de Cultura - PNC.

O **Plano Nacional de Cultura - PNC**, previsto na Constituição Federal com a Emenda 48, em 2005, tem por finalidade o planejamento e a implantação de políticas públicas de médio e longo prazos. Instituído pela Lei 12.343 de 2/12/2010, representa o mais importante instrumento do **SNC** porquanto o seu conteúdo é a expressão viva do desejo, das motivações e das expectativas de segmentos representativos da sociedade brasileira, de norte a sul, de leste a oeste, para o desenvolvimento da cultura e da arte, até 2020.

Há hoje uma tendência mundial de colocar a cultura na centralidade do desenvolvimento humano e elemento estruturante para o progresso social e econômico. Como qualquer outra função do estado, a cultura também requer a definição de políticas públicas para direcionar, orientar e priorizar as ações do governo. Ademais, não se faz política pública cultural séria e consequente sem planejamento. De fato, o Plano de Cultura traduz uma visão contemporânea para o setor e é o resultado corporificado e materializado de um processo de planejamento participativo em todo território nacional.

Contudo, sendo a cultura uma função de responsabilidade de todos os entes da Federação, é fundamental que estes também empreendam processos de planejamento específicos para que, à luz de uma visão sistêmica compartilhada, assegure que essa transformação seja alcançada com aderência às especificidades regionais e locais, com respeito à diversidade e com a superação das desigualdades que marcam e maculam historicamente o desenvolvimento humano no Brasil.

É nessa perspectiva que a lei do PNC prevê a assistência técnica a estados e municípios, estabelecendo como responsabilidade da União estimular que as demais esferas se capacitem para o exercício de suas responsabilidades a partir de um planejamento adequado e alinhado às diretrizes nacionais.

Não há dúvida que o atual panorama cultural brasileiro é promissor e alentador, sobretudo pelo trabalho de base que vem sendo pavimentado e liderado pelo Governo Federal, criando condições para uma melhor formulação de políticas e gestão da cultura, movimento que tem sido acompanhado, com proximidade e entusiasmo, por Estados e Municípios brasileiros.

Não obstante a escassez e a insuficiência de recursos financeiros que ainda estigmatizam a área cultural, é certo que o momento vem impondo, nas três esferas de governo, a prática e manejo de

ferramentas de planejamento para a execução conjunta de programas, ações e atividades culturais, além da montagem de arquiteturas institucionais para assegurar a organicidade e funcionalidade da área. Tais estratégias de sobrevivência e convivência, se por um lado possibilitam a interlocução, articulação e comunicação entre os entes federados, por outro, permitem a maximização do pouco recurso que lhes são destinados.

É nesse contexto que os Planos de Cultura Estaduais e Municipais emergem como instrumentos de pactuação institucional e política, envolvendo governantes, agentes públicos e sociais, comunidade artístico-cultural e sociedade em geral, operando como cartas de navegação para nortear os rumos da política cultural e a sua execução nas três instâncias de governo, devendo estar sintonizados com o PNC.

## 2. PREMISSAS E PRINCÍPIOS METODOLÓGICOS

Todo trabalho de planejamento é lastreado em *premissas* e *princípios* norteadores. No caso específico, esses elementos deverão balizar a atuação da consultoria e são decorrentes de postulados constitucionais, de orientações do MinC e das boas práticas da gestão pública.

As **premissas** aqui consideradas são idéias, suposições ou fatos que servem de base à realização do trabalho e deverão governar as ações da consultoria no processo de planejamento. Já os **princípios** são regras que haverão de orientar a conduta, o comportamento e a prática dos consultores, líderes e participantes na preparação do Plano. Ambos são essenciais para a qualidade da contribuição que a consultoria aportará aos municípios.

São quatro as **premissas** eleitas para os Planos municipais de cultura:

- O processo de elaboração do Plano é participativo.
- O processo de planejamento é político e é técnico.
- O Plano é integrado e compõe o planejamento municipal.
- O Plano municipal é alinhado aos Planos nacional e estadual.

### ▪ O processo de elaboração do Plano é participativo

Com essa premissa, a elaboração de Planos municipais segue os requisitos da democracia participativa, com respeito à democracia representativa. Ao tempo em que se apoia nos representantes eleitos – Prefeito e Vereadores – para garantia de institucionalidade, provoca, mobiliza e privilegia a sociedade na geração de proposições, conteúdos e validação dos resultados. Neste caso, as instâncias de convergência desse processo participativo serão os Conselhos Municipais de Cultura.

### ▪ O processo de planejamento é político e é técnico

A administração pública é uma atividade que deve assegurar o bem comum da sociedade, mas é, principalmente, palco de permanente exercício de negociação, concertação e escolha entre interesses de classes e grupos sociais, por vezes divergentes. Sendo o planejamento um processo

antecipado de decisões sobre um futuro desejado, o Plano resultante, além de se converter numa peça literária, é a expressão concreta de um pacto político entre atores sociais. Contudo, sua elaboração requer método ancorado em dados, fatos e alternativas viáveis que exigem recursos de natureza eminentemente técnica. Quanto melhor a base técnica do Plano, maior é sua probabilidade de sustentação política.

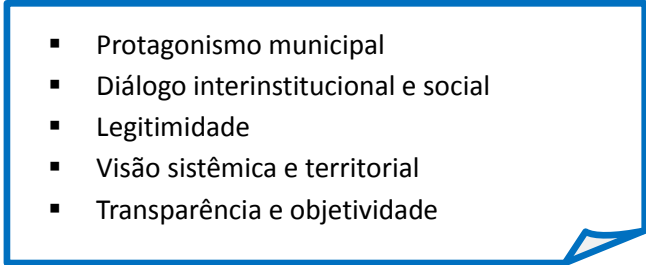
▪ **O Plano é integrado e compõe o planejamento do desenvolvimento municipal**

Políticas culturais consistentes são marcadas pela transversalidade e se posicionam como qualificadoras do desenvolvimento. Assim, o Plano de cultura deve dialogar com outras áreas de atuação municipal e incorporar elementos qualitativos nelas presentes, além de municiar o planejamento do desenvolvimento.

▪ **O Plano municipal é alinhado aos Planos nacional e estadual**

Como função exercida por todas as esferas de governo e de forma concorrente, o desenvolvimento cultural requer uma abordagem que leve em conta os papéis de todos os níveis da Administração Pública. Os municípios beneficiados pela assistência técnica do MinC também subscreveram o conteúdo do PNC de modo que, atendidas suas especificidades e respeitada sua autonomia federativa, assumiram o compromisso de contribuir para o cumprimento das metas fixadas no PNC.

São cinco os **princípios** a serem observados na elaboração dos Planos municipais:

- 
- Protagonismo municipal
  - Diálogo interinstitucional e social
  - Legitimidade
  - Visão sistêmica e territorial
  - Transparência e objetividade

▪ **Protagonismo municipal**

A liderança e a responsabilidade pela condução e pelos resultados do Plano são do poder executivo municipal. Para tanto, recomenda-se a indicação de um servidor municipal para assumir a função de Coordenador do Plano Municipal de Cultura. A consultoria deve aportar assistência técnica e metodologias, alimentar o ritmo de elaboração e favorecer a qualidade do processo e de seus produtos.

▪ **Diálogo interinstitucional e social**

O diálogo e a pactuação durante o processo de elaboração do Plano devem ser permanentes: entre os organismos públicos municipais, com os demais poderes e esferas de governo e com a sociedade, em especial a comunidade cultural. A consultoria deve atuar na mediação entre os interlocutores e na facilitação de um clima propício à construção de convergências.

▪ **Legitimidade**

O processo e o Plano Municipal de Cultura devem ser imbuídos de legitimidade: possuir legalidade formal (observância à legislação aplicável), representatividade política (reconhecimento pela pluralidade de envolvidos) e consistência técnica.

▪ **Visão sistêmica e territorial**

A perspectiva a ser assumida no tratamento dos assuntos abordados no Plano deve ser sistêmica, mas atenta a abordagens de segmentos e processos culturais. A compreensão adotada envolve a visão de conjunto da política cultural, a articulação entre suas áreas e elos ou processos do fazer cultural, bem como sua articulação com outras políticas públicas municipais e de outras esferas de governo. Adicionalmente, deve incorporar a dimensão territorial das cidades em sua heterogeneidade e requerimentos específicos, à luz dos critérios de zoneamento adotado em cada município.

▪ **Transparência e objetividade**

Para ser efetivo e ser apropriado pela sociedade e suas representações políticas, o processo de planejamento e o Plano dele resultante devem primar pela transparência do processo e pela objetividade do produto gerado, de modo que os caminhos a serem trilhados e os resultados a alcançar sejam amplamente conhecidos e compreendidos.

### **3. ROTEIRO PARA CONCEPÇÃO DO PLANO**

A elaboração do Plano Municipal seguirá o roteiro de orientação desenvolvido pela Secretaria de Articulação Institucional do MinC<sup>3 4</sup>, conforme o conteúdo abaixo:

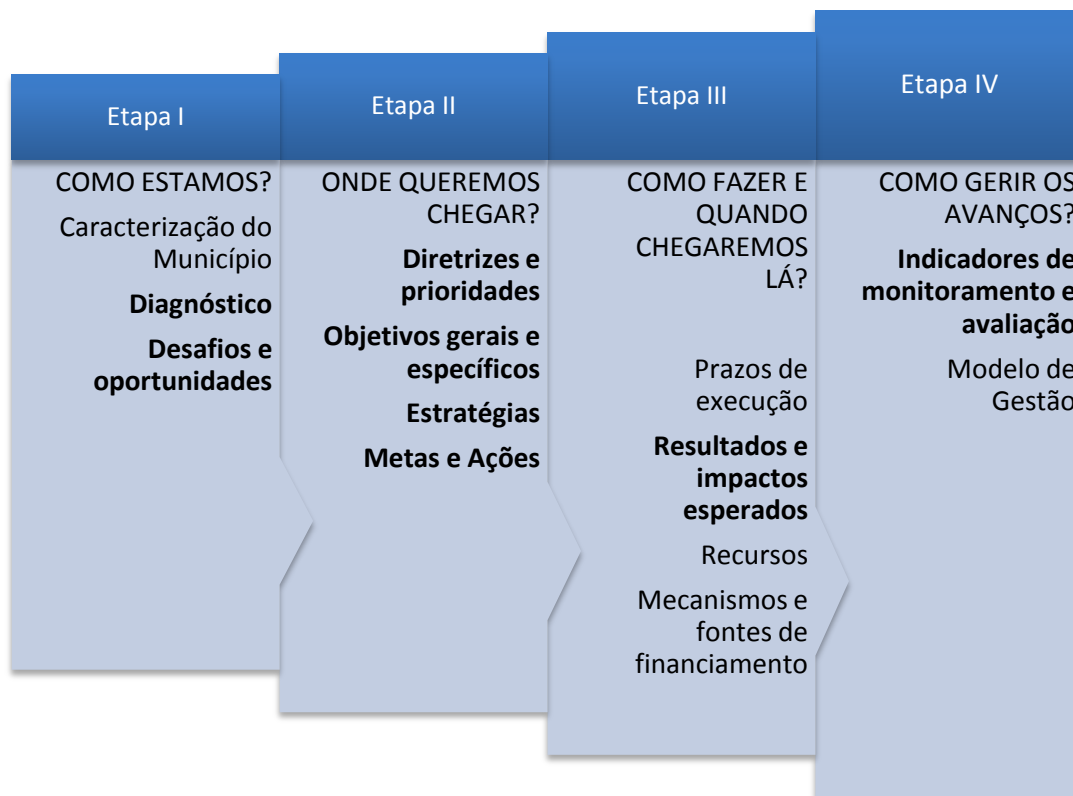
- Diagnóstico do desenvolvimento da cultura;
- Desafios e oportunidades;
- Diretrizes e prioridades;
- Objetivos gerais e específicos;
- Estratégias, metas e ações;
- Prazos de execução;
- Resultados e impactos esperados;
- Recursos materiais, humanos e financeiros disponíveis e necessários;
- Mecanismos e fontes de financiamento; e
- Indicadores de monitoramento e avaliação.

---

<sup>3</sup>Governo Federal. Idem. Pág. 44.

<sup>4</sup>Lei do SNC - Lei 12.343 de 2/12/2010 (v. 12/01/2012).

Esse conjunto de informações poderá ser produzido em quatro etapas, cada uma delas objeto de validação específica no processo participativo, conforme figura a seguir:



Embora etapas e tópicos sejam importantes para sistematizar os esforços, organizar as ideias e gerar os produtos que dão visibilidade ao planejamento, vale salientar que o processo não é totalmente linear. Há retornos necessários a etapas anteriores que são fundamentais para garantia da consistência das informações e da coerência geral do Plano.

A principal recomendação é que a concepção do Plano Municipal seja desenvolvida com autonomia, mas atenta às definições do **PNC**, identificando as convergências e lacunas. Uma troca de informações com os Planos estaduais é recomendável, de modo a favorecer avaliações comparativas das duas esferas de governo sobre o futuro desejado. Nesse sentido, os municípios que já possuem Planos serão incentivados a exercitar essa análise como atividade prévia ao estabelecimento de metas.

### 3.1. ETAPA I – COMO ESTAMOS?

“Um Plano de cultura não surge a partir do nada. Ele deve espelhar a força viva de uma realidade concreta na qual vive uma sociedade, com sua história, seu contexto ambiental, suas condições econômicas, sociais e culturais, suas dificuldades, limitações, vocações e perspectivas”<sup>5</sup>. Esta

<sup>5</sup>Governo do Estado da Bahia. Idem. Pág. 18.

etapa compõe-se do conhecimento dessa realidade e da sua história, de forma sistematizada, envolvendo:

**a) Caracterização do Município**

É um dos segmentos iniciais do Plano Municipal de Cultura, podendo ser trabalhado, simultaneamente, com o diagnóstico da cultura. Consiste de um conjunto de informações sobre a **contextualização do município**, incluindo aspectos históricos, físicos e geográficos, demográficos, econômicos e sociais.

A origem e evolução do município é um texto básico e muitas informações já devem estar disponíveis. Além de um breve histórico da formação territorial, esse registro deve revelar sumariamente tudo o que for importante para uma caracterização, a mais precisa possível, do perfil da municipalidade. Alguns pontos a serem explorados:

- Aspectos físicos: localização, clima, recursos ambientais;
- Demografia: origem, perfil e dinâmica populacional – etnia, faixa etária, gênero, ocupação e classe social; distribuição urbana e rural;
- Economia: tradição e vocação econômicas; perfil de produção, distribuição e consumo; renda da população; contribuição para o produto interno bruto estadual e nacional;
- Aspectos sociais: especialmente educacionais;
- Aspectos culturais: expressões e manifestações relevantes;
- Aspectos político-institucionais: fatos históricos relevantes estruturadores do poder local, situação de movimentos e organizações sociais, aparato legal.

Atenção especial deve ser dada aos indicadores socioeconômicos e culturais e sua situação em relação ao Estado, no País e junto a municípios com perfis similares.

**b) Diagnóstico**

São as explicações da realidade na qual se quer atuar e mudar. Identifica **fragilidades e obstáculos** que precisam ser superados, **vocações e potencialidades**, a partir da perspectiva dos atores sociais envolvidos no planejamento e de dados e fatos levantados e tecnicamente analisados.

Todos os municípios contemplados neste projeto, independentemente do seu estágio de planejamento, terão informações básicas levantadas para caracterizar as situações em que se encontram, sob dois aspectos:

- institucional, identificando o tipo de organização da área cultural e a perspectiva de adoção de um modelo sistêmico preconizado pela União;
- infraestrutura básica para a cultura e para a gestão de políticas culturais, à luz das metas nacionais.

Além disso, o Diagnóstico deverá se debruçar sobre os aspectos culturais, a partir, preferencialmente, de estudos, dados, fatos e sistematização de resultados de conferências e outros espaços de escuta. É importante retratar a situação atual da cultura no município, sem olvidar a perspectiva de construção de indicadores de resultados, aspecto a ser discutido mais adiante.

No que se refere aos itens estritamente culturais e ao institucional, além do que já existir no município, serão utilizados os levantamentos efetuados pela consultoria da UFBA.

O resultado do Diagnóstico deve ser um claro mapeamento das fragilidades e obstáculos, bem como potencialidades e vocações ao desenvolvimento cultural. Há várias abordagens para apresentar os resultados: por segmento cultural, por região, por elo da cadeia (criação, formação, produção, distribuição, etc.). Preferencialmente, sugere-se a composição de um panorama geral acompanhado de diferentes recortes de abordagem para facilitar as discussões com os participantes do Plano, conforme seus respectivos interesses.

Um exemplo de diagnóstico da área de Formação Cultural está colocado no Anexo I, extraído do Plano Municipal de Recife.

### **c) Desafios e Oportunidades**

É a percepção do que precisa ser superado e alavancado pelo município.

“A declaração e definição de desafios (...) emergem das dificuldades e obstáculos diagnosticados pelo estudo e pela compreensão da realidade atual e que exigem superação para se chegar a uma nova realidade necessária e desejada”<sup>6</sup>.

Ao tempo em que o diagnóstico revela vocações e potencialidades, faz emergir, também, a visão de oportunidades, ou seja, o que o município pode aproveitar a partir do dinamismo dos fatos e eventos possíveis de ocorrência no percurso do Plano.

Desafios e oportunidades estimulam a superação de situações adversas, impulsionam o interesse coletivo e mobilizam iniciativas. É equilíbrio entre exigências e potencial, mantendo viva a capacidade de ousar.

O Plano Municipal do Recife explora esse segmento com muita propriedade e objetividade. Para cada diagnóstico de um setor cultural ou expressão artística, finaliza a análise com a formulação de desafios correspondentes. Vejamos um exemplo:

#### *“Formação Cultural*

.....  
*Assim, como principais desafios apresentam-se a definição de papéis nos três níveis de governo para a área de formação, discutindo papéis e responsabilidades para a construção de um Sistema Nacional de Cultura; a intensificação dos intercâmbios culturais; o avanço na estrutura*

---

<sup>6</sup>Governo do Estado da Bahia. Idem. Pág. 18.

*administrativa da Secretaria de Cultura, com a criação da Diretoria de Formação Cultural”<sup>7</sup>.*

Um outro exemplo extraído do Plano Estadual de Cultura do Ceará:

*Desafios:*

*“1. Afirmar a cultura como fator de inclusão social e de desenvolvimento local e regional, promovendo a cidadania cultural e a autoestima do cearense.*

*2. Favorecer a transversalidade da cultura nas ações das Secretarias do Estado e municípios, identificando, fomentando e integrando as vocações culturais regionais.*

*3. Promover o empreendedorismo cultural e o desenvolvimento econômico na área da cultura.”<sup>8</sup>*

### 3.2. ETAPA II – ONDE QUEREMOS CHEGAR?

É a projeção de uma **situação desejada para o município, desafiadora e viável** no prazo do horizonte temporal do Plano. Nesta proposta metodológica, essa **visão de futuro** se expressa através da formulação dos seguintes conteúdos:

#### **d) Diretrizes e Prioridades**

Diretrizes são **linhas de orientação** que servem como elementos balizadores para o alcance de objetivos, metas e execução de ações. As diretrizes dão rumo e direção ao Plano.

As prioridades são também elementos norteadores da política cultural. Juntamente com as diretrizes, as **prioridades dão foco ao planejamento**, estabelecendo a precedência de assuntos e abordagens mais relevantes para a visão de futuro.

Exemplos extraídos do Plano Municipal de Campo Grande<sup>9</sup>:

*“Realizar a implementação da política de cultura de Campo Grande de modo integrado à política do Governo Federal e Governo Estadual;*

*Promover o intercâmbio cultural com outras cidades do Brasil e do mundo, valorizando a cultura local;*

*Promover a atuação transversal da política de cultura com outras políticas públicas, como educação, turismo, meio ambiente e desenvolvimento socioeconômico”.*

<sup>7</sup> Prefeitura do Recife. Plano Municipal de Cultura do Recife – 2009/2019. Secretaria de Cultura. Outubro de 2008.

<sup>8</sup> Governo do Estado do Ceará. Plano Estadual de Cultura.

<sup>9</sup> Prefeitura Municipal de Campo Grande. Plano Municipal de Cultura de Campo Grande 2010 – 2020. Fundação Municipal de Cultura. 2009.

### e) Objetivos Gerais e Específicos

Objetivos são **situações ou resultados pretendidos para alcançar no futuro** desejado. São gerais quando formulados numa ampla perspectiva de propósitos e se desdobram em específicos quando são focados em alvos mais minuciosos no horizonte do Plano.

Exemplos de Objetivos Gerais com objetivos específicos correspondentes<sup>10</sup>:

*“Territorializar as políticas de cultura, visando contemplar a diversidade cultural e regional da Bahia reconhecendo e valorizando as diferentes identidades.*

*Elevar a presença da Secretaria de Cultura nos territórios de identidade.*

*Ampliar a possibilidade de acesso aos recursos de fomento à cultura para todos os territórios”.*

*“Fomentar o desenvolvimento da economia criativa com foco na geração de emprego e renda*

*Estimular a denominação de origem para produtos baianos.*

*Promover a atração de investimentos na área cultural”.*

### f) Estratégias

Estratégias são posicionamentos políticos e/ou técnicos, convergentes e articulados, de caráter genérico, para otimizar os recursos existentes, viabilizar objetivos e metas, potencializar oportunidades e tornar o Plano factível na perspectiva da visão de futuro projetada para a cultura.

Exemplos do Plano Nacional de Cultura<sup>11</sup>:

*“Consolidar a implantação do Sistema Nacional de Cultura – SNC como instrumento de articulação, gestão, informação, formação, fomento e promoção de políticas públicas de cultura com participação e controle da sociedade civil e envolvendo as três esferas de governo (federal, estadual e municipal).*

*Apoiar iniciativas em torno da constituição de agendas, frentes e comissões parlamentares dedicadas a temas culturais, tais como a elevação de dotação orçamentária, o aprimoramento dos marcos legais, o fortalecimento institucional e o controle social.*

*Descentralizar o atendimento do Ministério da Cultura no território nacional, sistematizar as ações de suas instituições vinculadas e fortalecer seus quadros institucionais e carreiras, otimizando o emprego de recursos e garantindo o exercício de suas competências”.*

<sup>10</sup> Governo do Estado da Bahia. Planejamento Estratégico 2007 – 2010. Secretaria de Cultura.

<sup>11</sup> Governo Federal. Plano Nacional de Cultura. Ministério da Cultura. 2010.

### g) Metas e Ações

As metas representam o **resultado quantitativo a ser atingido no futuro**, no desempenho de cada objetivo específico. São alvos físicos tangíveis, quantificados, projetados e alinhados em horizontes de tempos definidos.

Exemplo:

*Meta 12 do PNC: “100% das escolas públicas de educação básica com a disciplina de Arte no currículo escolar regular com ênfase em cultura brasileira, linguagens artísticas e patrimônio cultural”.*

A meta também será a referência básica para a construção de indicadores de monitoramento do Plano, como exposto adiante.

Ações são os **projetos e/ou atividades** para o alcance das metas estabelecidas. As ações serão formuladas atendendo aos requisitos exigidos para os Planos Plurianuais, incorporando dados básicos de enunciado, prazo, localização, órgão responsável e valor.

Possíveis ações decorrentes da Meta 12:

- Recompôr o quadro de professores de arte para lotação em escolas públicas de educação básica.
- Adequar espaços para o ensino e a prática de arte em escolas de educação básica.

Um dos parâmetros de análise para fixação de metas será a verificação de **como a meta municipal contribuirá para o alcance de metas nacionais ou estaduais**, quando pertinente. Não é aconselhável que sejam criadas metas fortemente dependentes de condições sobre as quais o município não exerce controle.

## 3.3. ETAPA III – COMO FAZER E QUANDO CHEGAREMOS LÁ?

Concluída a Etapa II, é importante garantir as condições para a execução do Plano. Para tanto, impõe-se a adoção de recursos e mecanismos necessários à concretização da visão de futuro. Esta etapa compreende os seguintes tópicos:

### h) Prazos de Execução

Trata-se de organizar um **cronograma geral** com os prazos de execução dos objetivos, tendo como referência as metas estabelecidas e as ações para alcançá-las. A esse cronograma será associado o volume de recursos necessários, de modo a se ter uma visão clara do quanto é requerido de aplicação em cada ano.

### i) Resultados e Impactos Esperados

Resultados são **consequências esperadas das metas**. Essa análise permitirá definir o resultante necessário e possível para o alcance do alvo estabelecido.

Exemplo: na Meta 12 do PNC, o resultado esperado é que todos os alunos do ensino básico público tenham aulas de arte.

Já os impactos registram os **efeitos que se intenta produzir** na transformação da realidade.

Exemplo, também referente à Meta 12:

- Jovens que experienciam a arte podem:

despertar vocações artísticas e técnicas, tornar-se cidadãos com fortes sentimentos de valorização da arte e da identidade cultural e, ainda, ser cidadãos formadores de plateias.

Nos resultados e impactos esperados é possível visualizar a interconexão entre diferentes metas. Tendo como exemplo ainda a Meta 12, vemos que o seu cumprimento está relacionado também ao alcance de outra meta, que prevê a formação continuada de professores de Arte de escolas públicas (Meta 13 do PNC), assim como a ampliação dos cursos de licenciatura em Artes (Meta 16 do PNC).

Resultados e impactos estão associados ao monitoramento e à avaliação da execução do Plano.

#### **j) Recursos Disponíveis e Necessários**

Recursos materiais (inclusive tecnológicos), humanos e financeiros disponíveis, já identificados na etapa I, devem ser agora detalhados e associados a metas e ações. Essa associação permitirá a avaliação daqueles que serão necessários para cumprir o projetado. Uma vez declarados viáveis, serão agregados ao cronograma, demonstrando com clareza o volume de recursos para execução do planejado nos períodos de tempo definidos.

Trata-se da elaboração do **orçamento das ações** visando alcançar as metas. A metodologia é a mesma aplicada ao orçamento municipal, com a devida classificação das despesas.

#### **k) Mecanismos e Fontes de Financiamento**

Fontes estão relacionadas à **origem dos recursos** e os mecanismos aos **instrumentos para sua aplicação**. A administração pública brasileira avançou muito na diversificação de fontes e dos mecanismos de viabilização das políticas de Estado, de modo que o Plano pode incorporar um elenco de alternativas que vão desde a aplicação direta (mecanismo) de recursos diretamente arrecadados pelo município (fonte), até a negociação de parcerias com a iniciativa privada.

A classificação das receitas é a mesma contida no orçamento público. No que se refere a mecanismos, as alternativas devem ser pensadas desde a concepção dos objetivos do Plano, já que alguns deles dependem de uma proposição financeira global para se tornarem viáveis, como é o caso de parcerias público – privadas.

### **3.4. ETAPA IV – COMO GERIR OS AVANÇOS?**

Tão importante quanto à concepção do Plano, é sua gestão. Isso significa que deverá ser concebida a forma como os avanços serão registrados, compartilhados, monitorados e avaliados.

#### **l) Indicadores de Monitoramento e Avaliação**

Indicadores são **parâmetros para medição da situação futura** desejada em relação à situação atual encontrada. Nesta metodologia, os indicadores têm como finalidade reconhecer se as metas do Plano estão sendo alcançadas.

Exemplo de indicador relacionado à Meta 12 do PNC:

*“Situação atual: Dados do Ministério da Educação (MEC) para 2010 apontam para a inserção da disciplina de Arte no ensino básico em cerca de 70% das escolas públicas do país, compondo um universo de 136.822 estabelecimentos de ensino.*

*Indicador: Número de escolas públicas de educação básica que ministram a disciplina de Arte, em relação ao total de escolas públicas presentes no país.*

*Fonte de aferição: Censo Escolar – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), Ministério da Educação (MEC).”*

O monitoramento é a **medição sistemática**, contínua e permanente dos resultados das metas a serem perseguidas. Ele deve apontar o grau de progresso obtido ao longo da trajetória do Plano.

A avaliação é a **análise qualitativa** dos alvos atingidos, bem como do processo para o alcance dos objetivos, abarcando períodos pré-definidos, podendo ultrapassar o horizonte do Plano, vez que muitos resultados poderão ser aferidos após a execução de suas ações.

Tanto o monitoramento como a avaliação exigem metodologias específicas e associadas aos objetivos e metas.

#### **m) Modelo de Gestão**

Importante aspecto a ser pactuado e objeto de atenção especial, a **gestão do Plano** deve considerar o envolvimento da sociedade, dando sequencia ao processo participativo.

Além da premissa da participação social, a transversalidade da cultura seguramente, irá gerar metas e ações que ultrapassam a área de atuação do órgão gestor de cultura municipal.

Assim, o modelo básico recomendado nesses casos é a criação de uma instância de acompanhamento e outra de caráter executivo. A primeira deverá ser exercida pelo Conselho de Políticas Culturais, e a segunda, por comissão ou comitê de implantação do Plano de Cultura, que reúna representações de unidades do Governo, com responsabilidade sobre a execução de ações.

Além disso, alguns aspectos de gestão devem ser considerados para fins de monitoramento sistemático, com a adoção de providências necessárias em caso de desvios em relação ao desempenho esperado, a exemplo de:

- ✓ Escopo: mudanças necessárias à atualização do Plano;
- ✓ Integração: articulação interna do Plano e do Plano com outros Planos definidos;
- ✓ Tempo: prazos internos e prazo total de execução;
- ✓ Orçamento e Custos: recursos projetados e aplicados;

- ✓ Comunicação: formas, meios e públicos;
- ✓ Fatores de Riscos: obstáculos previsíveis e imprevistos.

#### **4. METODOLOGIA PARTICIPATIVA**

O diferencial dos Planos municipais de cultura está em seu processo participativo de elaboração e gestão. Para tanto, parte-se de uma concepção de participação aliada à cidadania e à democracia que compreende o sujeito político, seja ele individual ou coletivo, para além de seus direitos e deveres, mas como participante ativo no espaço público democrático. A participação é assim concebida como uma construção histórica e social, que exige aprendizado continuado e cidadania ativa.

O envolvimento da sociedade na elaboração e execução da política cultural municipal contribui para democratizar as informações e o processo decisório. Essa participação é fundamental para desestimular as práticas clientelistas e o uso de recursos públicos para fins particulares ou por setores específicos privilegiados.

A compreensão de que o poder é vivido em outros contextos que não apenas o Congresso, a Câmara Municipal e a Assembleia Legislativa faz parte desse aprendizado. A importância dos conselhos de política cultural ganha relevância como espaços para a vivência da participação e da democracia, essenciais para consolidar esferas públicas de decisão e controle social sobre as atividades do Estado.

##### **4.1. O ESPAÇO PRIVILEGIADO DOS CONSELHOS DE POLÍTICA CULTURAL**

O Conselho Municipal de Políticas Culturais é um instrumento de democratização da gestão que, além de ampliar a participação na elaboração da política pública, confere maior transparência ao proporcionar um acompanhamento direto da sociedade. Os conselhos contribuem para que os municípios implantem uma política cultural superando a lógica de realização de ações dispersas, sem conexão entre os setores e esferas do poder público.

O Conselho Municipal de Políticas Culturais constitui o principal espaço de discussão, apreciação, validação e acompanhamento da elaboração do Plano Municipal de Cultura. Por ser referência de instância consultiva e deliberativa que busca implementar o controle social no campo da cultura, os conselhos serão responsáveis por estimular e garantir que o processo de elaboração dos Planos seja efetivamente participativo. Para tanto, é necessária a realização periódica de reuniões abertas e ampliadas que dinamizem a discussão sobre o Plano, ao mesmo tempo em que contribuam para o fortalecimento dos próprios conselhos como instância privilegiada da política cultural do município.

É fundamental garantir o envolvimento de representantes da sociedade dos diferentes segmentos e expressões culturais. A presença do poder público também é imprescindível, com destaque para a intersetorialidade da cultura que justifica a importância de envolver representações de outros organismos municipais, como educação, turismo, juventude, economia solidária, saúde, dentre outros. O poder legislativo também tem forte contribuição a dar nesse processo, razão pela qual é importante contar com a participação das Frentes Parlamentares de apoio à cultura e demais vereadores.

Os municípios que não possuem conselho de cultura implantado podem aproveitar o desafio de elaboração dos Planos culturais para impulsionar a criação de seu colegiado. Nesses casos, é importante constituir um Fórum próprio para o Plano Municipal de Cultura reunindo representantes da sociedade e do poder público, que seja o primeiro passo para criação do Conselho Municipal de Políticas Culturais e se constitua como espaço de validação do Plano Municipal.

No caso dos municípios que possuem conselhos, é importante observar se a representação dos diferentes setores e segmentos está contemplada e, caso não esteja, recomenda-se ampliar a participação no processo de elaboração do Plano por meio de reuniões abertas e convocatórias ampliadas. Essa estratégia de mobilização dos representantes pode servir também aos municípios que tenham conselhos de políticas culturais, mas que estejam inativos e precisem de sua reativação.

#### **4.2. CONSULTAS PÚBLICAS**

As consultas públicas devem acontecer ao longo de todo o processo de concepção do Plano e serão realizadas em dois formatos: por meio de uma plataforma digital e de forma presencial.

Cada município possuirá uma plataforma digital do seu respectivo Plano que permitirá a participação individual e coletiva por meio da internet. Essa iniciativa de governança colaborativa também estimulará o conhecimento mútuo entre os diferentes municípios e o compartilhamento de dados em uma base comum.

Merece destaque haver ações continuadas de participação e não iniciativas pontuais de envolvimento da sociedade. Para tanto, será necessário promover a formação da equipe técnica e dos membros do conselho sobre o sentido e a importância do Plano cultural do município. Esse processo formativo contribuirá na gestão democrática do Plano, além de estimular uma dinâmica de intervenção periódica, sistematizada e constante nas definições das políticas públicas de cultura no município.

A participação presencial seguirá a dinâmica de cada Conselho e é aconselhável que sejam tratadas como espaços de construção coletiva e/ou validação de produtos do planejamento.

### **5. ANEXOS**

#### **I – Diagnóstico do segmento de Formação Cultural no Plano de Cultura do Recife**

“No Recife, a atuação do poder público na área de cultura sempre foi esporádica, pontual, sem perspectiva da construção de uma política consistente, de Estado.

Desde 2001, a sociedade recifense, vivencia um modelo de gestão pública da cultura que considera todos os indivíduos, como sujeitos e produtores de cultura protagonistas do fazer cultural. É nesta condição que observamos o crescimento dos diversos setores da cultura, tendo a formação cultural como foco principal da ação no Município.

Considerando a dimensão simbólica, como foco da valorização da diversidade das expressões e dos valores culturais da cidade, observa-se o crescimento qualitativo dos grupos culturais, dos produtores independentes influenciando e interagindo com a ação de governos federal, estadual e municipal na cidade.

Na medida em que a formação cultural passou a ser uma diretriz na política cultural da cidade, amplia-se de forma qualificada a descentralização da ação cultural. Presente em todas as ações da política municipal de cultura, este caminho estimula e promove a organização dos segmentos e a descoberta de formas de participação nos processos de decisão da política e nos mecanismos de controle social.

Assim, grupos comunitários se credenciaram para concorrer a editais de programas como o Cultura Viva, do Governo Federal.

Na Cidade cresceram a quantidade de equipamentos e projetos de formação, de iniciativa do poder público, de entidades da sociedade e de instituições do Sistema S, que tem papel fundamental na ampliação e desenvolvimento de políticas e projetos de profissionalização na área da cultura.

O poder público do município estimulou uma mudança de comportamento das instituições públicas de formação cultural da cidade. Uma crescente relação que considera a importância de um diálogo entre o saber popular e o saber acadêmico, relação que favorece o conhecimento.

O Recife hoje é uma cidade que se apresenta vigorosa na sua produção e vivência de suas tradições culturais. Favorece uma maior visibilidade da tradição cultural e da religiosidade popular e afro descendente.

Do ponto de vista da produção do conhecimento há uma maior valorização dos dirigentes de grupos populares dos ciclos culturais da cidade, na relação com as universidades e órgãos de cultura, que estimula uma produção acadêmica na área da cultura, numa relação de aproximação entre as lideranças da cultura popular e a esfera do conhecimento acadêmico.

Assim, a Cidade do Recife tem se projetado no cenário nacional e internacional como referencia de política pública de cultura que valoriza a diversidade.

O trabalho de formação realizado pela Prefeitura do Recife, vem construindo um acúmulo de conhecimento teórico metodológico que poderá se constituir em um modelo para o trabalho de formação em todos os níveis.

O avanço de uma nova visão de formação cultural na cidade é fruto de uma trabalho desenvolvido pela gestão do Município, a exemplo da consolidação do Programa Multicultural e da implementação da Rede de Refinarias Multiculturais, a criação do Centro de Formação e Pesquisa Casa do Carnaval, a Criação do Núcleo da Cultura Afro-Brasileira, a valorização das ações do Centro Apolo/Hermilo, a requalificação dos concursos de agremiações carnavalescas e quadrilhas juninas tendo como foco a formação cultural. E os setores de formação das diversas gerências da FCCR.

Embora haja avanço na preocupação com a formação cultural, é preciso observar que no município ainda é insipiente a integração da área de formação dentro da gestão municipal e sua relação com os organismos e instituições de formação cultural da cidade.

A perspectiva de avanço nas políticas públicas, passa pela consolidação de um Plano Municipal de Cultura, em consonância com os Planos Estadual e Nacional.

Assim, como principais desafios apresentam-se a definição de papéis nos três níveis de governo para a área da formação, discutindo papéis e responsabilidades para a construção de um Sistema Nacional de Cultura; a intensificação dos intercâmbios culturais; o avanço na estrutura administrativa da Secretaria de Cultura, com a criação da Diretoria de Formação Cultural, que garanta unidade na construção de um Plano Municipal de Formação Cultural; a institucionalização da Comissão dos Ciclos Culturais e o fortalecimento do Programa Multicultural, na estrutura organizacional da Secretaria de Cultura.

## **II - Documentos de Referência**

1. Agenda 21 - Aprovada em 2004, em Barcelona.
2. Convenção para proteção e promoção da diversidade das expressões culturais, adotada em 2005, pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura/UNESCO, e ratificada pelo Brasil (Decreto Legislativo 485/2006).
3. Plano Nacional de Cultura.
4. Planos estaduais de cultura em elaboração e outros que possuam interface com cultura.

5. Dados disponíveis: IBGE, pesquisas específicas.
6. Resultados de Conferências realizadas: cultura, juventude, educação, gênero, comunicação.
7. Lei Orgânica do Município.
8. PDDU – Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano.
9. Legislação municipal aplicável a cultura, inclusive estadual ou federal com repercussão no município.
10. Planos municipais: educação, desenvolvimento urbano, turismo, etc.
11. Projetos municipais estratégicos e projetos estaduais ou federais com repercussão no município.