

**O PROJETO MINC-UFBA E A ELABORAÇÃO DO PLANO  
MUNICIPAL DE CULTURA DE SÃO CAETANO DO SUL/SP:  
PARTICIPAÇÃO SOCIAL, ORÇAMENTO E GESTÃO CULTURAL**

Sérgio de Azevedo<sup>1</sup>

**RESUMO:** O artigo descreve as ações realizadas pelo Projeto de Assistência Técnica para elaboração de Planos Municipais de Cultura de Capitais e Municípios de Regiões Metropolitanas, realizado pelo Ministério da Cultura em parceria com a Universidade Federal da Bahia, conhecido como Projeto MINC-UFBA, em São Caetano do Sul, SP, ao longo do ano de 2012. Detalha a participação social, a articulação realizada entre Estado e Sociedade Civil e a consultoria técnica realizada pela equipe da UFBA. Descreve as ações, procedimentos metodológicos e o método de trabalho, desde o levantamento da participação social anterior, a participação do Conselho Municipal de Política Cultural, novos encontros de participação colaborativa, elaboração do texto final e da proposta de orçamento. Finaliza estabelecendo interseções entre a experiência relatada e a ideia de que a Gestão Cultural pode cumprir um papel central no desenvolvimento das políticas culturais e da própria cultura.

**PALAVRAS-CHAVE:** Políticas Culturais; Sistema Nacional de Cultura; Sociedade Civil; São Caetano do Sul; Plano Municipal de Cultura.

“A sociedade brasileira quer superar o que podemos chamar de ciclo conferencista - o qual cumpriu um papel importante no levantamento de demandas - e quer respostas concretas. É preciso construir caminhos para transformar esse desejo em realidade” (informação verbal)<sup>2</sup>. Particularmente, na perspectiva de analista técnico<sup>3</sup>, considero este o ponto de partida e, também, a pedra fundamental do *Projeto de Assistência Técnica para elaboração de Planos Municipais de Cultura de Capitais e Municípios de Regiões Metropolitanas*, realizado pelo Ministério da Cultura (MinC) em parceria com a Universidade Federal da Bahia (UFBA), mais conhecido como Projeto MinC-UFBA – ação que compõe o Programa de Fortalecimento Institucional para Implementação de Sistemas de Cultura. Como resultado dessa ação, o município de São Caetano do Sul elaborou o Projeto de Lei do Plano Municipal de Cultura: um documento de planejamento estratégico para o período de 2013 a 2022 com 9 princípios, 10 diretrizes, 19 estratégias, 08 objetivos gerais, 36 objetivos específicos, 31 metas e 210

---

<sup>1</sup> Mestre em Artes pela Universidade de São Paulo (USP). Professor de Produção Cultural da Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) e Professor da Fundação das Artes de São Caetano do Sul (FASCS). E-mail: [sergiodeazevedo@gmail.com](mailto:sergiodeazevedo@gmail.com)

<sup>2</sup> Informação apresentada por Vicente Federico durante a abertura do I Seminário *Planos Municipais de Cultura*, realizado em Brasília, em março de 2012. Vicente Federico, professor da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, foi coordenador do Projeto MinC-UFBA e um dos grandes inspiradores e batalhadores pelo desenvolvimento do Sistema Nacional de Cultura.

<sup>3</sup> Cada município contava com um analista (ou consultor) local, responsável pela elaboração técnica do Plano Municipal de Cultura.

ações, além de indicadores, resultados esperados, impacto desejado, quadro de referência conceitual e plano de gestão <sup>4</sup>.

O Projeto MinC-UFBA surgiu de uma iniciativa do Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes de Cultura de Capitais e Cidades de Regiões Metropolitanas e foi gestado ao longo dos anos de 2010 e 2011. Implantado em 2012, atendeu doze capitais: Aracaju, Belo Horizonte, Campo Grande, Florianópolis, Fortaleza, João Pessoa, Manaus, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, São Luís, Vitória e Recife; e oito municípios de regiões metropolitanas: Betim/MG, Joinville/SC, Laranjeiras/SE, Olinda/PE, Sabará/MG, Santa Luzia/MG, São Caetano do Sul/SP e São Leopoldo/RS. O referido projeto se pautou pelas seguintes premissas (UFBA, 2012):

Os Planos Municipais de Cultura capilarizam o Sistema Nacional de Cultura (SNC), contribuindo para dinamizar a gestão descentralizada das políticas culturais brasileiras, devendo alinhar-se às metas do Plano Nacional de Cultura (PNC), instituído pela Lei 12.343, em vigor desde o dia 2 de dezembro de 2010. O projeto prevê as seguintes atividades: a) Três Seminários Nacionais de integração, Alinhamento e Formação Técnica; b) Diagnóstico da situação institucional atual da política cultural municipal, legislação específica de cultura e construção da visão da cultura em um horizonte de 10 anos; c) Visitas de acompanhamentos e assessoramento *in loco* para o desenvolvimento dos Planos de Cultura. O Projeto é desenvolvido sob a liderança do órgão de gestão cultural do município, com aporte da consultoria da UFBA, em articulação com o Conselho de Políticas Culturais e participação da sociedade civil.

Os itens componentes do Projeto do Plano e as etapas de trabalho podem ser melhor descritas na figura (UFBA, 2012):



Figura 1 – Diagrama do Plano de Trabalho para elaboração do Plano Municipal de Cultura de acordo com o Projeto MinC-UFBA.

<sup>4</sup> O Plano Municipal de Cultura de São Caetano do Sul, ainda não aprovado pela Câmara Municipal, encontra-se disponível no blog do Conselho Municipal de Política Cultural, no endereço <http://conculscsul.wordpress.com/>

A partir do diagrama apresentado anteriormente e do Guia de Orientação para a Construção de Planos Municipais de Cultura (UFBA, 2012), vale descrever cada um dos itens que compõe o Projeto do Plano, de forma a tornar claro cada etapa do trabalho e a relação entre cada um. Após cada explicação, serão apresentados exemplos do Projeto do Plano de São Caetano do Sul.

Caracterização: Informações sobre a contextualização do município (aspectos históricos, físicos e geográficos, demográficos, econômicos e sociais). Área do Município: 15 Km<sup>2</sup>; PIB per capita: R\$58.649,50 (média nacional: R\$ 19.016,00);

Diagnóstico: São as explicações da realidade na qual se quer atuar e mudar. Exemplos: Percentual do Orçamento Municipal destinado à Cultura: 1,39% (2012); Número de equipamentos culturais: 10; Atendimentos artístico-culturais: 442.707 (2011);

Desafios e oportunidades: É a percepção do que precisa ser superado e alavancado em conjunto com o que o município pode aproveitar a partir do dinamismo dos fatos e eventos possíveis de ocorrência no percurso do Plano. Exemplos: Oportunidade: Tornar o Município de São Caetano do Sul um centro de referência em educação e formação cultural; Desafio: Fomentar a criação/produção artística local;

Princípios: Proposições elementares e fundamentais que servem de base para todo o Plano. Exemplo: O Plano Municipal de Cultura considerará a cultura e a arte como esferas e instrumentos indispensáveis à vida humana e à cidadania;

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. Exemplos: Promover a cultura nas dimensões simbólica, cidadã e econômica; Desenvolver as áreas da Cultura em toda sua cadeia produtiva: Educação e Formação Cultural, Criação/Produção, Distribuição/Circulação, Difusão, Gestão e Pesquisa.

Objetivos: 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. Exemplos: Objetivo geral: Promover a Educação e Formação Cultural no Município. Objetivos específicos: Implementar e manter ações de acesso físico, simbólico e econômico à Cultura; Promover a iniciação, a formação livre, técnica e acadêmica para as diversas linguagens artísticas e áreas da Cultura.

Metas: Representam o resultado quantitativo a ser atingido no futuro, no desempenho de cada objetivo específico. Exemplos: 8 000 atendimentos por ano, até 2014 e por toda a vigência do Plano, em ações de iniciação e formação livre; Sistema Municipal de Fomento e Financiamento institucionalizado e implantado até 2014.

Ações: São os projetos e/ou atividades para o alcance das metas estabelecidas. Exemplos: Criar e oferecer ação de musicalização (iniciação em música) por meio de Corais Comunitários sediados em bairros da cidade.

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. Exemplo: Articular, por meio de parcerias intersetoriais, a realização de ações que agreguem diferentes organismos públicos, culturais e de outras áreas, propiciando o desenvolvimento das cadeias produtivas da Cultura.

### **A experiência em São Caetano do Sul**

São Caetano do Sul é um município da Grande São Paulo, situado na região do Grande ABC (ou ABCDMRR), uma área formada por outros seis municípios – Santo André, São Bernardo do Campo, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra –, primeiro centro industrial do país que responde por 2 551 328 habitantes e pelo 4º PIB regional do Brasil, R\$ 70,3 bilhões (IBGE, 2010b). Ainda segundo o IBGE, São Caetano, situado próximo à capital paulista, tem 15 Km<sup>2</sup>, 15 bairros e 149 263 habitantes (2010a) e detém, de acordo com a ONU (2000), o título de melhor cidade brasileira em termos de Índice de Desenvolvimento Humano (0,919), possui o menor índice de exclusão social do país (0,864) e está, de acordo com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF, 2004), entre os 60 municípios com o maior Índice de desenvolvimento infantil (0,895). Recebeu, em 2007, o selo de município Livre de Analfabetismo.

Feito este pequeno contexto, a proposta é, a partir daqui, fazer uma descrição cronológica das atividades realizadas no ano de 2 012, explicitando e detalhando etapas e procedimentos adotados para a construção do Projeto do Plano Municipal de Cultura.

Em fevereiro foi iniciado o processo. A primeira atividade realizada foi contratação de um analista técnico para o município – profissional indicado pelo Município e que passou a compor a equipe do Projeto MinC-UFBA, sob orientação do Núcleo Executivo Central, sediado em Salvador/BA. Em seguida, coube ao analista fazer um levantamento institucional de infraestrutura do município e participar do I Seminário *Planos Municipais de Cultura*, realizado em Brasília com o objetivo de promover um primeiro contato e o alinhamento técnico e metodológico dos analistas e coordenadores.

A partir de março, foram iniciadas as reuniões de alinhamento com o Dirigente Municipal de Cultura, as quais resultaram na constituição do Núcleo Executivo Municipal. Em São Caetano contou com a coordenação da Secretária Municipal de Cultura, Adriana Sampaio e com os seguintes integrantes: Sérgio de Azevedo, analista técnico do Projeto; Paulo Moura, Coordenador de Cultura da Universidade Municipal de São Caetano do Sul; Ana Paula Bernardes, Assessora de Planejamento e Érika Doja, Coordenadora de Comunicação Social, ambas da Secretaria Municipal de Cultura (Secult).

O Núcleo é um órgão de apoio ao processo de elaboração do Plano, vinculado à Secult e responsável pelas tarefas técnicas do processo, tais como elaboração de textos, articulação com outros setores e órgãos administrativos do município e apresentação de propostas para validação junto ao Conselho Municipal de Política Cultural (Concult). Criado pela Lei Municipal 4 904/2 010, o Concult, que tem quatorze conselheiros titulares, dos quais cinco indicados pelo Poder Público e nove eleitos pela Sociedade Civil, faz reuniões ordinárias mensais e foi uma peça fundamental em toda a elaboração do Projeto do Plano.

A primeira tarefa do Núcleo foi inventariar documentos acerca da Cultura. Uma decisão estratégica foi a de empreender uma pesquisa de documentos e registros dos encontros das mais diferentes naturezas que já haviam discutido e proposto encaminhamentos para a Cultura no Município. A pesquisa também levantou toda a legislação da área da Cultura (municipal, estadual e federal). Esse levantamento, chamado posteriormente de “Documentos de Referência”, ficou assim dividido:

- Marcos Legais: Lei Orgânica, Plano Diretor, Leis, Decretos e portarias Municipais relacionados direta ou indiretamente à área da Cultura;
- Relatórios Governamentais: Relatórios anuais de Prestação de Contas da área da Cultura, em especial no período 2009-2011.
- Participação Social: Os documentos provenientes dos instrumentos de participação social realizados no município: Fórum Municipal de Cultura (2005), Audiências públicas para elaboração do Plano Plurianual 2010-2013 (2009), Pré-conferências Municipais de Cultura (2009), I Conferência Municipal de Cultura (2009); Conferência Municipal da Juventude (2011) e Audiências públicas para elaboração do Orçamento 2012 (2011).
- Referências Nacionais e Internacionais: Documentos Nacionais e Internacionais de referência para a área da Cultura. Exemplo: Convenção sobre a proteção e promoção da Diversidade das Expressões Culturais, Agenda 21 da Cultura etc.

Em março também foi iniciada a elaboração do texto de Caracterização e o Diagnóstico do Município. Durante todo o ano, foi realizado o chamado processo de validação: o Núcleo Executivo Municipal e a Assessoria Técnica apresentavam ao Concult os resultados de seu trabalho para que fosse discutido, modificado e aprovado.

Em abril, foram feitas reuniões de alinhamento técnico. A primeira com a equipe da Representação Regional do Ministério em São Paulo. Em seguida, com a equipe do Núcleo Executivo Central da UFBA, que visitou a cidade para esclarecer o papel do Concult. A analista responsável pelo acompanhamento do trabalho em São Caetano do Sul foi Kátia Costa. Tal etapa encerrou-se em 25 de abril, com o Lançamento Oficial realizado no Teatro Municipal *Santos Dumont*.

A partir de maio, o trabalho entrou em uma nova etapa, a qual consistiu em duas atividades principais: (1) a elaboração de um quadro de referência conceitual sobre cultura e a consequente definição dos conceitos que norteariam as instâncias Participação Social e (2) a catalogação e sistematização de todas as demandas registradas nos documentos dos encontros de Participação Social.

A elaboração de um quadro de referência conceitual surgiu a partir da observação de que algumas palavras de uso comum nas reuniões do Concult e do Núcleo Executivo Municipal tinham diferentes usos, portanto, assim, diferentes significados; às vezes se referia a um mesmo assunto com palavras diferentes; por último, para algumas questões faltavam palavras ou expressões que as representassem melhor. Por exemplo, uma dúvida que permeava as discussões: como se referir aos “espaços” utilizados pela Secretaria de Cultura para desenvolver suas ações, diferenciando aqueles que são administrados pela própria Secretaria daqueles que não são administrados por ela? Nesse caso, optou-se pelas expressões *equipamentos culturais* (para os próprios municipais administrados pela Secult) e *equipamentos para uso cultural* (como, por exemplo, o parque principal da cidade, administrado por outra secretaria mas comumente utilizado para realização de ações culturais).

Criar um quadro referencial teve por objetivo criar condições para que se pudesse instaurar um diálogo efetivo entre a Secretaria de Cultura, o Núcleo Executivo, o Conselho de Política Cultural e a Sociedade Civil. Foi também fundamental para empreender a organização de todas as demandas registradas nos últimos anos, de forma que pudessem ser sistematizadas de forma clara e objetiva. Por fim, possibilitou estabelecer canais de comunicação efetivos no novo processo de participação social que estava sendo planejado para envolver a Sociedade Civil na discussões sobre o Plano de Cultura: os Encontros Culturais.

Tais encontros foram pensados como reuniões temáticas, abertas a qualquer interessado, com o objetivo de (1) Compartilhar a construção do Plano Municipal de Cultura com a sociedade e os diversos segmentos envolvidos; (2) Criar uma instância colaborativa e consultiva entre agentes públicos, artistas e outros cidadãos; (3) Avaliar as 587 propostas catalogadas nos encontros de Participação Social ocorridos de 2005 a 2011; (4) Discutir os

primeiros conceitos apresentados; e (5) Descentralizar a discussão pela cidade (SECULT, 2012).

Realizados em junho e julho, os dezesseis Encontros Culturais foram divididos por linguagens (Artes Visuais; Artesanato; Audiovisual; Culturas Tradicionais; Dança; Literatura; Livro e Leitura; Música; Patrimônio e Memória; Teatro) e segmentos (Diversidade Cultural; Comunicação; Cultura e Saúde; Economia Criativa; Educação Estética; Gestão; Legislação e Políticas Culturais). Os encontros foram fundamentais na elaboração do anteprojeto do Plano, pois permitiram o aprofundamento das demandas setoriais, a troca entre segmentos e setores administrativos da área da Cultura, o intercâmbio com diferentes áreas da Administração, a análise de demandas anteriores e a distribuição dos debates nos equipamentos culturais, distribuídos em vários bairros.

Por fim, nos encontros, iniciou-se um trabalho técnico de análise de todo o material catalogado. Cada proposta, anteriormente numerada, passou a contar com nova redação, discutida nas reuniões. À medida que os temas iam sendo discutidos, surgiam oportunidades para que temas correlatos, legislação, documentos nacionais e internacionais pudessem ser trazidos à tona e inseridos na discussão. Sem que isso fosse colocado com objetivo, os encontros configuraram-se como uma ação de formação em gestão cultural.

Novas propostas foram criadas a partir da junção de demandas anteriores. Todo o material foi inventariado, analisado e classificado para servir de referência para a construção do anteprojeto. A metodologia aplicada foi resultado de um entendimento de que o processo (e, por consequência, o próprio Plano Municipal) deve ser decorrência da Participação Social, do trabalho técnico e da atuação regular do poder público. A próxima etapa, iniciada em julho, consistiu em estabelecer as conexões entre o material resultante das discussões feitas nos Encontros Culturais e a estrutura metodológica proposta para o Plano.

Para aprofundar ainda mais a relação do Plano com a cidade, foi construída uma parceria com o Programa Saúde da Família (PSF) da Secretaria Municipal de Saúde. A partir deste contato, foi elaborada uma pesquisa sobre hábitos e desejos culturais dos habitantes de São Caetano do Sul. A proposta resultou na inclusão, na Ficha A do Ministério da Saúde, utilizada pelos Agentes Comunitários de Saúde, de um campo intitulado “cultura”. Em São Caetano do Sul, o software gerenciador do PSF administra mais de 65 000 cidadãos cadastrados (43% da população da cidade). A pesquisa foi dividida em dois aspectos: hábitos (o que tem sido feito) e desejos (o que gostaria de fazer). Foram entrevistadas 6 391 famílias (aproximadamente 18% do total). Alguns resultados:

- 19,89% informaram frequentar atividades culturais (pelo menos quatro vezes por ano);
- 80,11 informaram não frequentar atividades culturais;

- 70,36% dos entrevistados informaram não desejar nenhum tipo de atividade cultural na cidade.

Naquele momento, ficou claro para todos que estavam envolvidos no processo que o desafio era maior do que se imaginava. Além da ampliação do acesso, era também necessário ampliar a oferta de ações de Educação e Formação Cultural de forma que o cidadão entendesse o papel da Cultura na cidadania e no dia-a-dia – e principalmente, percebesse a importância de ampliar a oferta de atividades artístico-culturais.

Em agosto, o trabalho desenvolvido em São Caetano foi apresentado no Seminário de Salvador, submetido à apreciação do Núcleo Central e dos demais participantes, inclusive nas oficinas de trabalho. Após os ajustes sinalizados, o anteprojeto foi submetido ao Concult e à Sociedade civil em 06 encontros públicos realizados em agosto, setembro e início de outubro. A metodologia era simples: o texto era lido, discutido e o mapeamento com as discussões realizadas anteriormente apresentado.

Após esse processo, foi elaborada a versão do texto para a II Conferência Municipal de Cultura. A II Conferência foi um chamamento da Secult para apresentar o Projeto Final do Plano Municipal de Cultura, esclarecer dúvidas, além de informar à sociedade os próximos passos para a implementação prevista para 2013.

A Conferência foi a última etapa do processo de elaboração do Plano de Cultura. A abertura contou com representantes do MinC e da UFBA. O texto foi lido na íntegra e os presentes puderam apresentar moções (alterações, exclusões e inclusões) que foram avaliadas e posteriormente incorporadas, ou não, ao texto final.

Em novembro, o texto validado pelo Concult foi encaminhado ao Chefe do Executivo Municipal. Após passar pela Assessoria Técnica Legislativa, foi encaminhado para a Câmara Municipal para ser votado em dezembro. Mesmo aprovado pelas comissões do Legislativo e a despeito da intensa mobilização social, acabou não entrando na pauta de votação. Até o presente momento, ainda não foi aprovado pela Câmara Municipal.

### **A construção do orçamento do Plano**

A metodologia inicialmente proposta pelo Núcleo Central não contemplava a elaboração de um orçamento detalhado. No entanto, diante da experiência realizada em São Caetano, foi solicitado ao MinC e UFBA o acompanhamento de um consultor específico para elaboração do Orçamento. A proposta, discutida ainda no II Seminário, foi aprovada e, em



setembro, foram iniciados os trabalhos com o objetivo de quantificar, para o período de dez anos, o custo total do Plano. A consultoria para orçamento ficou a cargo de Mário Nogueira Freitas, funcionário do Governo do Estado da Bahia.

Foram realizadas reuniões de alinhamento, tanto em Salvador quanto em São Caetano, inclusive entre a equipe do Plano e representantes da Secretaria Municipal de Fazenda (no caso de São Caetano do Sul, setor responsável tanto pelo planejamento quanto pela execução orçamentária). Foi também realizada uma reunião pública com o tema “Institucionalidade da Cultura e Orçamento Público”, com os consultores da UFBA. A atividade contou inclusive com representantes do governo eleito, como uma forma de se criar diálogo com a nova equipe da Administração Municipal.

Durante a elaboração do orçamento, no entanto, percebeu-se que a questão era muito mais complexa do que simplesmente apresentar o custo total para os próximos 10 anos. Além disso, por conta da transição de governo, algumas questões centrais não poderiam ser respondidas, como, por exemplo, o modelo de PPA a ser utilizado para o período de 2014 a 2017. Diante do contexto e dos novos desafios que surgiram diante da proposta de consignar as ações no Plano nos instrumentos legais do orçamento, decidiu-se investir na elaboração de uma planilha que propusesse um diálogo efetivo entre as ações do Plano, os instrumentos do orçamento e o monitoramento do Plano. A ideia foi desenvolver o embrião de uma plataforma inspirada no que os programadores chamam de *user-friendly*, “programas amigáveis”, os quais podem ser utilizados por leigos. Ou seja, contribuir para o processo de empoderamento da Sociedade Civil, garantindo a execução do Plano por meio diálogo com os instrumentos legais do orçamento bem como ampliando o monitoramento da execução do Plano.

Para levar a proposta adiante, o primeiro passo foi classificar as ações do Plano. No Plano de São Caetano, em relação ao orçamento e ao custo, foram identificados quatro tipos de ações:

- **Orçamentária com impacto:** ações que figurarão no Orçamento e que para as quais deverá ser indicado recurso para financiamento, uma vez que o montante atual não contempla sua execução. Exemplos: Saraus literários, cineclubes, incubadora cultural, fomento à criação/produção;
- **Orçamentária sem impacto:** ações que já estão contempladas no Orçamento e para as quais já estão previstos recursos. Exemplos: Curso Técnico de Música, Calendário de Exposições da Fundação das Artes, Mostra de Música, Programas de Cidadania artística;

- **Não orçamentária com custo:** ações que não figuram no Orçamento Municipal, mas que exigem investimento. Em geral, se referem às ações financiadas por parceiros ou por outros entes da Federação. Exemplos: Circuito Cultural do SESI São Paulo, Quintas Brasileiras do SESC, Viagem Literária do Governo do Estado de São Paulo;
- **Não orçamentária sem custo:** ações que não figuram no Orçamento Municipal e que também não exigem recursos para serem executadas. Exemplos: Aprovar o Sistema Municipal de Cultura, Implantar Plano de Turismo Cultural, Divulgar ações culturais nas contas de água, utilizar os clubes municipais como equipamentos para uso cultural.

Após o processo de classificação, identificou-se, também, que ações já existentes contam com diferentes formas de financiamento. Um exemplo disso é a implantação de Pontos de Cultura no município. A ação se encaixa tanto no item “Orçamentário com impacto” (refere-se aos recursos que deverão ser aportados pelo Município) quanto “Não orçamentário com custo” (recursos que deverão ser aportados pelo MinC).

Além disso, uma mesma ação pode contar com diferentes agentes envolvidos. É o caso do *Cinema Itinerante*, que conta com a seguinte configuração: “Orçamentária sem impacto” (Departamento de Cultura), “Não orçamentário com custo” (Petrobrás) e “Não orçamentário com custo” (SESC SP).

PMC				PPA	ORÇAMENTO			GESTÃO	PARCERIAS	CUSTO		META / MONITORAMENTO					
Cod. ação	Rep. et.	Denominação Sintética	Meta PM C	Classificação da Ação	Programa/PPA (2010-2013)	Classificação Funcional	Responsável pela programação	Unidade Executora do Orçamento	Sub-unidade Responsável pela execução ou monitoramento	Outros organismos locais, entes Federativos e/ou da iniciativa privada	Memória de Cálculo (clique aqui para saber detalhes)	Custo Total (R\$)	Atendimento Anual	Unidade de Atendimento	Periodicidade	Ano de implantação	Contribui com Meta do PNC?
25	-	Implantar Plano de Turismo Cultural	5	[4] Não orçamentário sem custo	-	-	-	-	SECULT - Assessoria de Gestão e Cooperação	SEEST	R\$	R\$	Aprovação	Lei Municipal	Única	2.014	10
36	-	Viva arte viva (Teatro)	7	[2] Orçamentária sem impacto	ARTECIDADE - Cultura e Identidade	13.392.0450.1.064	SECULT	02.10.01 - DEPTO. DE CULTURA	DEPARTAMENTO DE CULTURA	FUNDAÇÃO DAS ARTES	R\$	R\$ 3.000.000,00	1.000	Alunos matriculados	Anual	2.014	8
50	-	Corais Comunitários	7	[3] Orçamentária com impacto	ARTECIDADE - Cultura e Identidade	13.392.0450.1.060	SECULT	02.10.01 - DEPTO. DE CULTURA	DEPARTAMENTO DE CULTURA	FUNDAÇÃO DAS ARTES	R\$	R\$ 800.000,00	200	Alunos integrantes de corais comunitários	Anual	2.014	8
141	[1]	Cena de Teatro	14	[2] Orçamentária sem impacto	Programa Integrado de Educação Estética	12.366.1000.2.068	FUNDAÇÃO DAS ARTES	04.01.00 - FUNDAÇÃO DAS ARTES	FASCS - Escola de Teatro	-	R\$	R\$ 600.000,00	4.000	Participantes	Anual	2.014	28
141	[2]	Cena de Teatro	14	[3] Não orçamentário com custo	-	-	FUNDAÇÃO DAS ARTES	-	FASCS - Escola de Teatro	SESC SÃO CAETANO	R\$	R\$ 300.000,00	vide ação 141 - [1]	-	Anual	2.014	-

Figura 2 – Planilha elaborada pela Consultoria Técnica realizada em São Caetano do Sul para o Plano Municipal de Cultura. 2012.

Por fim, a organização da planilha, conforme apresentado na figura 3, partia da seguinte estrutura: a entrada da informação se dava pelas ações do Plano Municipal de

Cultura. Em seguida, essa informação deveria dialogar com os instrumentos orçamentários legais (PPA e LOA), indicar unidades responsáveis pela Gestão, custo e, por fim, informações relativas ao monitoramento, inclusive de forma a apresentar a contribuição com as metas do Plano Nacional de Cultura (com vista ao desenvolvimento do SNIIC – Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais).

### **A gestão cultural**

Este relato não trata da experiência relatada como um exemplo. Pretende, no sentido *brechtiano* apresentá-la como um *modelo de ação*<sup>5</sup>. Entendo que a experiência em São Caetano pode ser considerada uma ação modelar, não apenas por ter completado as etapas propostas inicialmente, mas principalmente por conta das escolhas que constituíram o método (eixos de ação) e definiram os procedimentos metodológicos.

Três foram os eixos principais que compuseram o método de trabalho. O primeiro (intitulado *sobre o que fomos*) diz respeito à ideia de que era necessário empreender uma pesquisa que valorizasse as discussões e registros anteriores, rompendo com uma percepção, fundamentada por outras experiências, de que discussões em vários campos da política pública sempre “começam do zero”. Legitimar os debates e trabalhos já realizados foi uma forma de considerar o que já havia sido feito anteriormente, principalmente em relação ao período ao qual Professor Vicente Federico chamou de *ciclo conferencista*, momento em que a Sociedade Civil encontrou instrumentos para manifestar e registrar seus desejos. Em São Caetano, esse eixo representou uma forma de avançar na construção de políticas culturais e, assim, estabelecer laços de confiança e comprometimento. Por conta disso, empreendeu-se o trabalho de levantar, catalogar, sistematizar e se apropriar das demandas registradas de 2005 em diante, descrito anteriormente.

O segundo eixo (intitulado *sobre o que somos*) destaca que o Plano Municipal é construído como resultado da interseção de três instrumentos/princípios: o protagonismo municipal, a consultoria técnica e a participação social. Em relação ao primeiro, é importante reiterar que cabe ao município exercer, de fato, sua autonomia como ente federado e, assim, estabelecer as bases e o caminho de seu próprio trabalho, com foi feito na elaboração de um quadro de referencial conceitual específico e na apropriação da metodologia, propondo etapas

---

<sup>5</sup> Para o pensador alemão Bertolt Brecht, os “modelos de ação” servem, na prática teatral, não como ponto de chegada (um objetivo a ser atingido), mas sim como um ponto de partida: experimentos que procuram investigar a relação entre os homens, propondo formas de se interferir na realidade. As políticas culturais, por sua vez, também procuram isso: construir novos caminhos, interferir na realidade e, assim, trabalhar pelo desenvolvimento da cultura e das relações entre os homens.

singulares e procedimentos próprios. É a equipe do município que pode compreender as necessidades locais de forma plena e estabelecer interseções com entes da Federação e outros parceiros, por exemplo.

A participação social, seja representativa (no caso do conselho do Concult) seja direta (participação aberta da Sociedade Civil nos 36 encontros públicos realizados) foi estimulada e entendida como uma forma efetiva de empoderamento, legitimação do trabalho técnico e, principalmente, como forma de garantir a cidadania cultural<sup>6</sup> - questão também muito reiterada pelas equipes do MinC e da UFBA.

A participação ativa do cidadão encontra destaque em uma ideia de Brecht (*um mundo passível de mudança*) e em uma concepção defendida por Teixeira Coelho: a cultura como “relevante em sua condição de instrumento do desenvolvimento humano - o que é outro modo de dizer que o ponto de vista adotado é o da política cultural, que busca com a cultura modificar o mundo” (2008, p. 13). Processos de transformação são, portanto, efetivos quando a participação social se dá de forma efetiva.

Porém, essa participação social necessita de um processo complementar: a gestão cultural, manifesta em São Caetano por meio da consultoria técnica, atividade que se propôs a intermediar e dar concretude às diretrizes do órgão gestor e ao mesmo tempo contemplar as demandas da Sociedade Civil, traduzindo-as de forma a dialogar com as instituições e a institucionalidade. Além disso, a consultoria técnica buscou formas de ampliar o diálogo e também a participação social após a aprovação do Plano, principalmente quanto a possibilidade de execução e posterior monitoramento. Nesse sentido, o quadro de referência conceitual, a correlação do Plano de São Caetano com as metas do Plano Nacional e o diálogo das ações do Plano com os instrumentos legais se configuraram como desdobramentos deste eixo.

Decorre, assim, uma ideia que fica mais bem explicitada quando pensamos em uma “Gestão do Cultural”, e não, simplesmente, em uma Gestão Cultural (nesta última, o cultural pode ser compreendido, apenas, como uma qualificação da Gestão, quando na verdade se deseja que o cultural seja o elemento definidor da Gestão). *O papel da Gestão é fazer a viagem da cultura e*

---

<sup>6</sup> Desenvolvida por Marilena Chauí quando esteve à frente da Secretaria Municipal de Cultura de São Paulo, a ideia de “Cidadania Cultural” foi centrada na compreensão da cultura como elaboração coletiva e socialmente diferenciada de símbolos, como direito de todos os cidadãos, como resultado de um trabalho de criação pautado pela sensibilidade, imaginação e inteligência, e, por fim, como ação de sujeitos históricos que articulam o trabalho cultural e a memória social (Chauí, 2006, p. 72).

*não a viagem da Gestão Cultural. A Gestão é que deve se aproximar da cultura e não o contrário (informação verbal)* <sup>7</sup>.

O terceiro e último eixo (intitulado *sobre o que desejamos ser*) destaca o papel da sustentabilidade em cultura, entendida aqui no sentido apresentado por Teixeira Coelho, como a preservação das condições que proporcionam a existência de um fato cultural. Em São Caetano, exemplos desse eixo puderam ser observados em relação ao estímulo da intersetorialidade (muitos são os setores implicados na execução e financiamento do Plano), da transversalidade e da presença de parceiros das mais diferentes naturezas (Universidade Municipal, entes federados, instituições públicas e privadas, associações do terceiro setor).

O trabalho de preservar as condições é uma atividade que também pode ser assumida pela Gestão Cultural, a qual trabalha com especificidades e demandas que são de difícil compreensão para o ambiente organizacional da Administração Pública como um todo (e em outros ambientes também). Como o Estado ainda é dividido, em relação ao volume de recursos, entre setores nobres (Obras públicas, Indústria e Comércio, Fazenda, Educação) e setores pobres (Cultura e Meio ambiente, por exemplo), e como aqueles predominam sobre estes, a cultura organizacional dos primeiros é imposta aos segundos. As atividades da Cultura se veem, assim, constantemente cerceadas em suas iniciativas, quando não simples e puramente bloqueadas e eliminadas.

Para efetivamente ampliar esferas e contribuir com o desenvolvimento das políticas culturais e da cultura como um todo, a Gestão Cultural deve “abrigar”, por meio de suas ações, artistas e cidadãos interessados em conhecer e debater sobre a arte e a cultura – ou, no mínimo, curiosos em relação a elas. Compreender que tem um papel na mediação de “mundos distintos nos quais se falam línguas diferentes”. Cabe à Gestão ser poliglota, multirreferencial e criar diálogos entre as mais diferentes instâncias por ela mediadas, por vezes, rígidas e distantes do fato cultural. Eis um desafio: traduzir as demandas e necessidades da cultura para outras instâncias, muitas vezes burocratizadas e pouco implicadas. Essa é a matéria, a inspiração e o desafio da Gestão: encontrar liberdade em meio a muitas regras.

A Gestão Cultural contribuirá, de forma efetiva, para a transformação do mundo, se compreendida não como um *conjunto de procedimentos*, mas como *processo* – mediação, sem um formato predeterminado, de diferentes instâncias implicadas nas complexas relações propiciadas pela cultura. Assim, a ideia de *processo* descarta modelos, fórmulas prontas, e finalidades preestabelecidas; o que existe é um caminho a ser trilhado, uma ação que se sabe

---

<sup>7</sup> Ideia defendida por Teixeira Coelho no Curso de Especialização em Gestão Cultural, apresentada em um de suas aulas realizadas em setembro de 2009, no Instituto Itaú Cultural, em São Paulo.

onde começa, mas não onde termina. Calcada na aproximação, no intercâmbio, na cooperação e na construção coletiva (e colaborativa), a Gestão Cultural encontra um lugar propositivo e de importância destacada na sociedade contemporânea. Se o campo da Gestão Cultural compreender que, em arte, execução e invenção caminham juntas, muitos serão os pontos de partida. Em contrapartida, os pontos de chegada serão descobertos durante o processo. Mas algo é certo: ao longo do caminho, cabe à Gestão aproximar, intercambiar, mediar para que o diálogo se efetive e, assim, *inventar* seja tão importante quanto *executar*.

### Referências bibliográficas:

AZEVEDO, Sérgio de. [Arte(gestão)educação] – **Gestão Cultural e Pedagogia do Teatro no Programa Viva arte viva**. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2011. Orientação de Ingrid Dormien Koudela.

CHAUÍ, Marilena. **Cidadania cultural**. O direito à cultura. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2006.

CIDADES E GOVERNOS LOCAIS UNIDOS. **Agenda 21 da Cultura**. 2004  
<Disponível em [www.agenda21culture.net](http://www.agenda21culture.net)>

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal**. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2011. Disponível em:  
<http://www.firjan.org.br/IFDM/>. Acesso out.2012.

FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA (UNICEF). **Relatório do Índice de Desenvolvimento Infantil**. Brasília: UNICEF, 2004. Disponível em:  
[http://www.unicef.org/brazil/pt/activities\\_10181.htm](http://www.unicef.org/brazil/pt/activities_10181.htm)  
Acesso out.2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Perfil dos municípios brasileiros - pesquisa de informações básicas municipais (MUNIC)**. Rio de Janeiro: 2010a.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Produto Interno Bruto dos municípios: 2004-2008. Contas Nacionais número 33**. Rio de Janeiro: 2010b.  
Disponível em  
<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2004\\_2008/pibmunic2004\\_2008.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2004_2008/pibmunic2004_2008.pdf)>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Suplemento de Cultura do Perfil dos municípios brasileiros - pesquisa de informações básicas municipais (Munic)**. Rio de Janeiro: 2007.

MARTINELL, Alfons. **Políticas culturais**. Apresentação realizada no Curso de especialização em Gestão Cultural. São Paulo: Universidade de Girona: Itaú Cultural, 2009.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Estruturação, Institucionalização e Implementação do Sistema Nacional de Cultura**. Brasília: MINC, 2011.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Relatório do Índice de Desenvolvimento Humano - Municipal**. Lisboa: PNUD, 2000.  
Disponível em: [http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20\(pelos%20dados%20de%202000\).htm](http://www.pnud.org.br/atlas/ranking/IDH-M%2091%2000%20Ranking%20decrecente%20(pelos%20dados%20de%202000).htm). Acesso out.2012.

SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA DE SÃO CAETANO DO SUL (SECULT). **Processo Administrativo 4 107/2012**. Texto não publicado sobre o Plano Municipal de Cultura. São Caetano do Sul. 2012

TEIXEIRA COELHO. **A cultura e seu contrário**. São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural. 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA). **Guia de Orientação para a Construção de Planos Municipais de Cultura**. Salvador. 2012.