

Módulo

5.2

ELABORAÇÃO DOS PLANOS MUNICIPAIS DE CULTURA
PROJEÇÃO DO FUTURO DESEJADO

Planos Municipais de Cultura em Ambiente de Aprendizagem a Distância

Ficha técnica

Ministério da Cultura **Ministro**

Sérgio Sá Leitão

Secretaria de Articulação e Desenvolvimento Institucional
Adão Cândido

Universidade Federal da Bahia **Reitor**

João Carlos Salles Pires da Silva

Vice-reitor

Paulo César Miguez de Oliveira

Escola de Administração **Diretor**

Horacio Nelson Hastenreiter Filho

Vice-diretor

João Martins Tude

Equipe de desenvolvimento do Projeto **Coordenador Geral**

Ernani Coelho Neto

Coordenadores Técnicos

Eloise Dellagnelo

Horacio Hastenreiter Filho

Coordenadora de Articulação Institucional Ângela Andrade

Coordenador de Avaliação e Monitoramento José Márcio Barros

Conteudista

Módulo Elaboração dos Planos Projeção do Futuro Desejado
Neuza Hafner Britto

Orientadores de Tutoria

Daniele Canedo
Helena Kuerten Salles Uglione
Kátia Costa
Rosimeri Carvalho

Supervisão de Tutoria

Edivânia Lucia Araújo Santos Landim
Justina Tellechea

Designer Instrucional

Maria Carolina de Souza

Designer Gráfico

Valério Moreira Neto

Secretária Executiva

Lisandra Alcântara

Estagiários

Danilo Rocha
Vanessa Miranda

Universidades Parceiras

Universidade Federal da Bahia (UFBA) – Ernani Coelho Neto e Horacio Hastenreiter
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Eloise Dellagnelo
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) – Daniele Canedo
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – Rosimeri Carvalho
Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) – José Márcio Barros



Este trabalho está licenciado sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Não-Comercial-compartilhamento pela mesma Licença 4.0 International. Para ver uma cópia desta licença, visite: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

Sumário

1.APRESENTAÇÃO DO MÓDULO.....	5
1.2 Conteúdos geradores	5
1.3 Percurso graficado da aprendizagem.....	6
2.UNIDADE I – FORMULAÇÃO DE DIRETRIZES	7
2.1 Falando de diretrizes	7
2.1.1 Fontes para Formulação de Diretrizes.....	9
2.1.2 Como redigir e interpretar as diretrizes.....	12
2.2 Para concluir	14
3.UNIDADE II - FORMULAÇÃO DE OBJETIVOS	15
3.1 Falando de objetivos	15
3.1.1 Fontes para Formulação de Objetivos	17
3.1.2 Como redigir e interpretar os Objetivos	18
3.2 Para concluir	19
4. A AUTORA DO MÓDULO.....	20
5. SOBRE O TEXTO.....	20

1. Apresentação do Módulo

O planejamento é um esforço sistematizado para se criar um futuro desejado. Em nosso caso, esse esforço está voltado para o desenvolvimento cultural do município, para a criação de condições favoráveis a esse desenvolvimento. Mas que desenvolvimento é esse que se almeja?

Para responder a essa pergunta é preciso que os participantes se alinhem em torno dos alicerces que darão sustentação ao que está sendo planejado e orientarão a execução das ações e, especialmente, as decisões que serão tomadas no dia a dia nos próximos dez anos.

A questão com a qual temos que lidar é: ONDE QUEREMOS CHEGAR? São decisões relacionadas ao destino e às referências para as rotas a serem seguidas. Chamaremos isso de bases estratégicas e é o que veremos neste módulo através de duas unidades: Diretrizes e Objetivos, itens que irão constar do Plano Municipal de Cultura (PMC).

Neuza Hafner Britto



Qual objetivo você deve conquistar neste Módulo?

Percorra os itens desse Módulo atentamente, de modo que ao seu o final, você será capaz de:

- Capacitar os participantes a formular as bases estratégicas para o desenvolvimento cultural que constarão no Plano Municipal.

1.2 Conteúdos geradores

Técnica de elaboração de diretrizes e objetivos. Análise de coerência interna. Formato do documento de visão do futuro.

1.3 Percurso graficado da aprendizagem

O percurso graficado da aprendizagem representa a trajetória que lhe propomos nesse estudo: aquilo que o módulo oferece, o que esperamos que você aprenda e o resultado dessa aprendizagem e suas ressonâncias no Plano Municipal de Cultura.

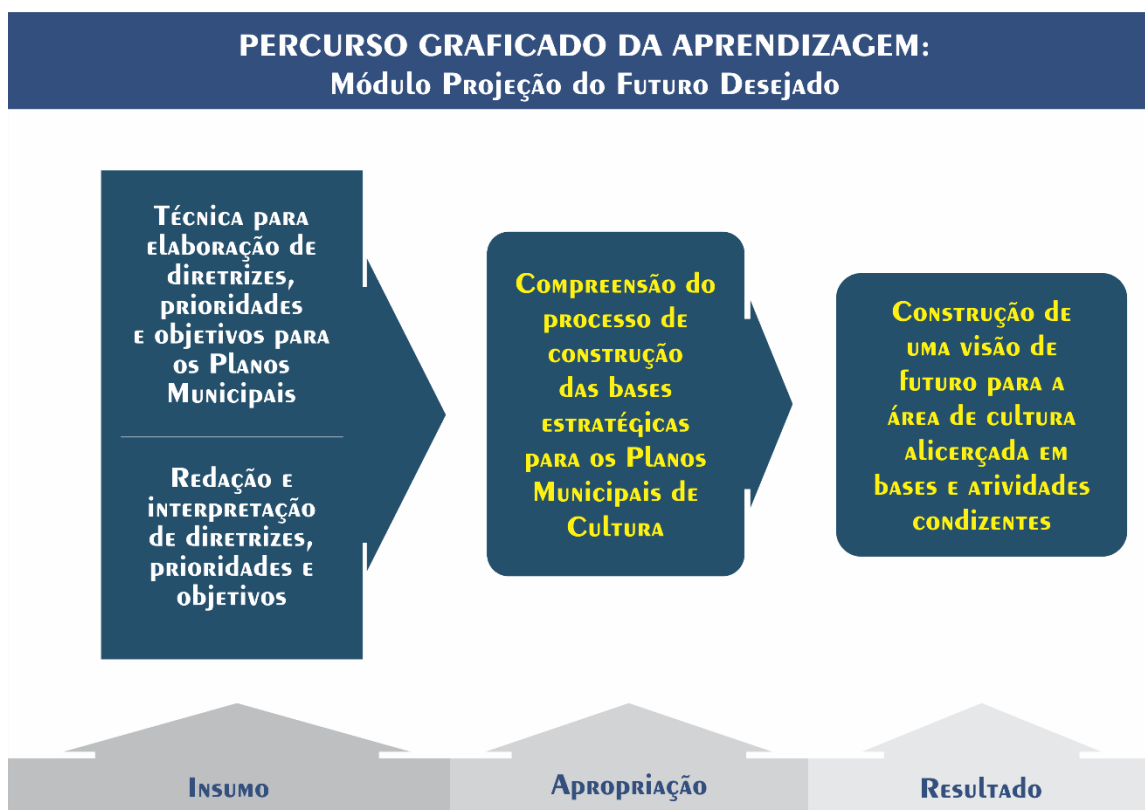


Figura 1: Percurso graficado de aprendizagem



Baseado nesse percurso possuímos neste Módulo X unidades de aprendizagem. A seguir estudaremos cada unidade. Se tiver qualquer dúvida esclareça com o seu tutor imediatamente. Não inicie uma unidade antes de se sentir seguro quanto a aprendizagem dos conteúdos apresentados na Unidade anterior, ok?

2. Unidade I – Formulação de diretrizes

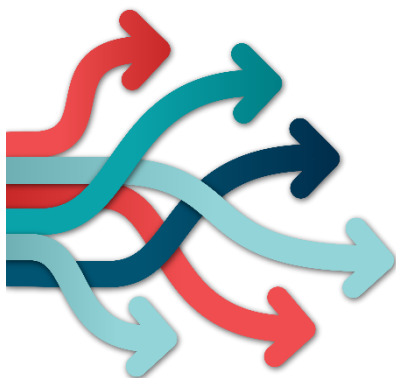
Questões para reflexão



Quais as direções que serão tomadas no caminho do desenvolvimento cultural? O que norteará a concepção do Plano e orientará a conduta daqueles que o implantarão? Ou seja, quais são as diretrizes do desenvolvimento da cultura?

Diretrizes são as bases das rotas do desenvolvimento que se almeja. Nesta unidade, veremos como concebê-las.

2.1 Falando de diretrizes



Quando se fala em rumo e direção, está se afirmando que a diretriz imprime um **sentido** ao desenvolvimento cultural. Dessa forma, as diretrizes podem ser comparadas a bases filosóficas, conceituais, ideológicas, sobre as quais estão assentadas todas as demais definições do Plano sobre futuro que se deseja.

Bases sólidas darão sustentação ao processo de desenvolvimento, orientarão a sociedade, a comunidade cultural, os gestores e técnicos, tanto no controle social como na execução e avaliação do planejado. Por sua vez, bases frágeis podem implicar em falta de clareza na visão de futuro, decisões contraditórias, execução ilógica e falta de cumprimento dos objetivos.

A solidez dessas bases, como não poderia deixar de ser, não se respalda apenas em uma boa concepção. Está sedimentada em discussões, negociações, convergências e acordos que, preferencialmente, gerem grandes consensos. Afinal, planejar é fazer escolhas prévias – e escolher fundamentos de uma política pública envolve um processo decisório complexo.

Fique atento a definição:

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; fundamentam a política pública expressa no Plano Municipal de Cultura.

Do ponto de vista técnico, algumas recomendações orientam a elaboração de diretrizes, como veremos a seguir:

Recomendação 1: Diretrizes norteiam a formulação e a consecução de objetivos, bem como o caminho a ser trilhado para alcançá-los. Assim, **devem ser voltadas para o futuro.**

A formulação não pode ser apenas motivada pelo histórico e pelo momento presente. É preciso que os participantes do planejamento sejam orientados a utilizar essas referências como lições aprendidas e **pensar em diretrizes que conduzam ao futuro.** Isso é o que significa dar **sentido e direção** ao desenvolvimento cultural.

Recomendação 2: Diretrizes são balizadoras de decisões e comportamentos. Gestores e técnicos tomam diretrizes como referências para suas ações e atitudes relacionadas ao Plano.

Um Plano se viabiliza nas decisões e nos encaminhamentos do cotidiano. Diretrizes pautam essas decisões e, se precisas, são úteis como balizadores de critérios que envolverão até os projetos, atividades e eventos a serem apoiados ou promovidos pela Prefeitura.

Recomendação 3: Diretrizes não são hierarquizáveis e devem ser aplicáveis para todo o Plano ou para a maioria absoluta de seus componentes.

Idealmente, objetivos, metas e ações devem estar alinhados a todas as diretrizes definidas. **Não há como estabelecer uma hierarquia para as diretrizes de desenvolvimento. O que orienta a hierarquização do planejamento são as prioridades, não as diretrizes.** Por isso é preciso evitar diretrizes muito específicas, aplicáveis apenas a determinadas situações ou segmentos culturais. Se estas forem inevitáveis, é essencial que seja claramente identificado quando devem ser observadas.



Recomendação 4: Diretrizes são poucas, claras e básicas. Devem ser memorizadas facilmente pelas pessoas.

O excesso de diretrizes acarreta em dificuldades para que as pessoas percebam se o que está sendo proposto ou realizado atende aos fundamentos estabelecidos. Um dos riscos mais frequentes é elencar dezenas de diretrizes para atender a todos os desejos dos participantes do planejamento. Outro risco é formular diretrizes muito genéricas para abrigar vários interesses, resultando em orientações vagas. Com essas formulações não se evita situações de conflito, elas apenas ficam adiadas.

Recomendação 5: Diretriz não pode ter implícita uma ação. Todo o cuidado é necessário com os verbos a serem utilizados.

A formulação de uma diretriz não pode envolver verbos que denotem execução, sob pena de tornar restrito o fundamento que se quer enunciar. Na elaboração de diretrizes são cabíveis verbos como promover, assegurar, valorizar, fortalecer ou proporcionar. Devem ser evitados outros como implantar, executar, eliminar, ampliar ou realizar.

2.1.1 Fontes para Formulação de Diretrizes



Talvez você esteja se perguntando: e quais são as fontes de informação que podem subsidiar a concepção de diretrizes? É isso que veremos agora.

De início já se conta com três fontes muito importantes: a análise da situação atual, os resultados das conferências de cultura e as disposições legais. É claro que existem outras, como as contribuições diretas dos participantes de instâncias de consulta e validação, recomendações de organismos internacionais como a Unesco e experiências de outros lugares dentro e fora do país. Todas são valiosas para subsidiar a proposição de diretrizes.

Aqui serão exploradas as três fontes citadas para exemplificar o caminho lógico que pode servir de base para uma reflexão prévia da equipe nuclear do Plano Municipal.

Ao analisar a **situação atual** (lembra-se do Módulo anterior?) foram identificados obstáculos, fragilidades, condições adversas, enfim, problemas que deverão ser resolvidos, minimizados ou contornados. Mas também foram identificadas vocações, potencialidades, oportunidades positivas a explorar. Nessas últimas se concentram sinalizações importantes para formular diretrizes e estes já são produtos de convergências de visões dos participantes do processo de planejamento.

Algumas constatações registradas na etapa anterior já induzem a possibilidade de se constituir uma diretriz. Um caminho de análise é agrupar as questões por

assuntos comuns e avaliar se podem sugerir a necessidade de uma diretriz global.

No exemplo fictício apresentado há registros relacionados à gestão da cultura no âmbito municipal, conforme a seguir:



CLASSIFICAÇÃO	SITUAÇÃO IDENTIFICADA
Fragilidade	As ações culturais da Prefeitura não são articuladas entre os órgãos municipais. O desafio aqui pode ser estabelecer uma gestão cultural integrada entre órgãos do município e outras esferas de governo.

Se, do ponto de vista dos participantes, o tema da qualidade da gestão for considerado essencial para o desenvolvimento da cultura e se isso se constituir em um elemento basilar para o Plano, está aberta a possibilidade de se formular uma diretriz relacionada ao assunto e que possa ser aplicável a toda ou a maioria das iniciativas necessárias ao alcance do futuro desejado.

Assim, do ponto de vista da gestão, um futuro desejado incluiria: integração da gestão municipal, entre as esferas de governo e com o setor privado para o desenvolvimento cultural do município.

Essa diretriz traduz na expressão “gestão integrada para o desenvolvimento cultural” uma direção e um sentido de rápida compreensão para todos, balizando as proposições a serem incluídas no Plano e a atuação que deve ser impressa à sua implementação. Ao mesmo tempo, não é algo já conquistado a ser mantido, mas uma condição futura a ser sistematicamente construída.

Outra fonte que tem a vantagem de já incluir temas de interesse da sociedade é o que resultou das **conferências municipais de cultura**. Nesse caso, é preciso analisar as proposições para que se identifique o que pode ser transformado em diretriz.

Os participantes de uma conferência não têm obrigação de classificar o que estão propondo nas estruturas lógicas do planejamento público. Essa é uma

tarefa de quem está na Prefeitura com a responsabilidade de fazer análises de viabilidade e fazer acontecer o que está proposto.

Se já houve o tratamento das informações oriundas das conferências será mais fácil identificar quais proposições incluem política pública. Uma vez identificada é possível analisar a proposta como exemplificaremos a seguir.

Na Prática

Na I Conferência Municipal de Cultura de Boa Vista, Roraima, ocorreu a seguinte indicação: “Valorização do produto cultural local, garantindo acesso aos meios de financiamento, de forma desburocratizada, com o pagamento e liberação de cachês e/ou incentivos em tempo hábil, de forma a executar as ações propostas, dando o mesmo tratamento que é dispensando aos artistas de renome nacional”.

Ao analisar essa proposta, compreende-se que o Município deve dar maior valor aos seus próprios artistas e à expressão cultural local e as pessoas identificaram que isso não acontece através de um fato específico: há um tratamento diferenciado na contratação e no pagamento de artistas de renome nacional. Essa é uma reclamação recorrente em grande parte das localidades.

Ora, esse fato específico apontado nessa proposição deve ser analisado para que se verifique, entre outros aspectos, se é um fato quando da promoção de grandes eventos ou se há uma atitude diferenciada, por vezes não intencional e “naturalmente” manifestada em todos os casos de ações da Prefeitura que envolve expressões culturais locais etc. Se isto tem sido uma constante, representa uma atitude que precisa ser mudada em todas as iniciativas. E valorizar a cultura local pode ser uma diretriz importante a ser observada em todos os objetivos, metas e ações que irão compor o Plano Municipal de Cultura.

Finalmente, outra fonte de informação muito relevante é o que emana das **disposições legais** – para as quais foi também recomendada uma sistematização. As legislações federais, estaduais e municipais já abrigam determinações que precisam ser pesquisadas, analisadas em termos de sua concretização para os próximos dez anos e incorporadas ao Plano Municipal de diferentes formas. Uma delas é expressando diretrizes.

A primeira refere-se à Política Nacional de Cultura. Como já vimos, todos os entes federados são autônomos para definir suas políticas, mas há linhas de orientação aplicáveis a todos eles. São as políticas nacionais que incluem aspectos impositivos e outros que estados e municípios seguem por adesão.



A
segunda
fonte de

Curiosidade:

No campo da cultura, esses aspectos estão claramente expressos na Constituição Federal (Título VIII, Capítulo III, Seção II) e na Lei 21.343/2010 que institui o Plano Nacional de Cultura.

legislação é estadual. Os estados brasileiros possuem tópicos específicos em suas constituições

e muitos regulamentaram aspectos importantes que são aplicáveis aos entes de seu território. A lógica é a mesma da legislação federal no que diz respeito a aspectos impositivos e de adesão.

A terceira é a legislação do próprio município. De um modo geral ela já incorpora o que é determinante nos âmbitos nacional e estadual, mas há especificidades. E, em razão da transversalidade da cultura, importa também averiguar regulações de outras áreas, como turismo, desenvolvimento urbano e educação.

É claro que não se trata de repetir o que está nos documentos legais. Mais uma vez, é preciso um exercício de análise. Por exemplo: um aspecto que se repete na legislação de praticamente todos os entes é o **acesso**.

O primeiro artigo sobre cultura na Constituição já impõe: “Art. 215 - O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional.” O Art. 17 da Constituição do Estado do Pará estabelece como competência comum do Estado e dos Municípios, com a União: “V - proporcionar os meios de acesso à cultura, à educação e à ciência”. Esse mesmo dispositivo se repete no Art. 38 da Lei Orgânica de Belém.

Por sua vez, o Plano Nacional de Cultura, que expressa a política cultural para os entes federados, ostenta entre seus princípios o direito de todos à arte e à cultura (o que pressupõe acesso), define como objetivo a universalização do acesso à cultura e à arte, bem como estabelece como competência do poder público promover e estimular o acesso.

Esse é um caso clássico em que todos os dispositivos convergem e para o qual cada esfera de governo – União, Estados, Distrito Federal e Municípios – precisa definir em seus planos qual seu papel para assegurar o acesso à cultura, se este for considerado um aspecto relevante a ser tratado nos próximos dez anos. E isso pode requerer uma formulação estratégica específica que inclua uma diretriz do tipo “promover a democratização do acesso à cultura”.

2.1.2 Como redigir e interpretar as diretrizes

As linhas de orientação definidas servirão para embasar a elaboração dos demais componentes do Plano e guiar os gestores e técnicos na sua implantação.

Os exemplos de diretrizes que trabalhamos acima foram os seguintes:

- *Promover a integração da gestão municipal, entre as esferas de governo e com o setor privado para o desenvolvimento cultural do município.*
- *Valorizar a cultura local.*
- *Promover a democratização do acesso à cultura.*

Os verbos utilizados estão no infinitivo e inspiram alinhar posicionamentos, atitudes e ações. Não há nenhuma alusão a estratégias, aos meios de alcance. As sentenças são diretas e claras, compreensíveis sem descritivos ou explicações.

Ao elaborar os demais componentes os participantes devem sempre ter em mente se as proposições se adéquam às diretrizes definidas. Gestores e técnicos, no cotidiano da administração, verificarão se suas decisões, atitudes e encaminhamentos estão condizentes com elas. Nos exemplos acima, as perguntas chave que podem ser feitas são as seguintes:

- Há mais órgãos municipais que podem ser envolvidos e, se existem, como envolvê-los? Há iniciativas de outras esferas de governo que podem ser integradas? O setor privado pode contribuir? De que forma?
- A proposição é uma oportunidade de valorizar a cultura local? Podemos dar relevo ao que é criado e produzido no município?
- Como se dará o acesso da população ao projeto ou atividade? Há meios de ampliar o acesso da população?

Questões similares podem ser formuladas para cada diretriz em relação a cada proposição a ser incluída no Plano Municipal de Cultura (PMC), assegurando, desde o início, uma coerência entre as formulações e uma base sólida para o desenvolvimento que se quer alcançar.



No modelo de referência para elaboração do PMC estará disponível uma sistemática para que as diretrizes sejam cadastradas e relacionadas às origens ou fontes de inspiração para sua concepção. Assim, cada diretriz também poderá ser devidamente relacionada com os registros de propostas da sociedade, por exemplo. Isso facilitará a análise de coerência com as outras etapas do Plano.

2.2 Para concluir

Nessa Unidade você viu como elaborar as diretrizes a serem incluídas no PMC. São definições políticas importantes e, juntamente com os objetivos que veremos a seguir, compõem a visão estratégica de longo prazo para o desenvolvimento cultural do município.

E lembre-se: faça sempre a análise retornando aos produtos anteriores para garantir a coerência geral das proposições!



3. Unidade II - Formulação de Objetivos



Formular objetivos complementa a resposta à questão: ONDE QUEREMOS CHEGAR? São decisões relacionadas aos *resultados* que se quer alcançar através do PMC.

Isso difere a formulação de objetivos do que já foi visto até agora em relação a diretrizes. Um objetivo é o resultado que se espera. Com ele se começa a dar concretude à formulação do planejamento.

3.1 Falando de objetivos

Objetivos estão no centro da gestão. A maioria dos conceitos da teoria da administração incluem objetivos. De fato, o que é administrar se não buscar condições para alcançar objetivos?

Objetivos são resultados, são alvos. É fundamental que todos os participantes do planejamento compreendam isso. **Não há objetivos etéreos, difusos ou imprecisos.** Os objetivos são sempre a materialização do que se quer alcançar.

Esses **resultados são condições, produtos, serviços, benefícios reais para a população do município.** As pessoas – os cidadãos, os integrantes da comunidade cultural, os artistas os políticos, os gestores – precisam enxergar esses resultados projetados para que deles se apropriem e legitimem o plano.

Os objetivos são essenciais em vários aspectos:

- ✓ Concretizam a visão de futuro, criam sinergias em torno do que se quer alcançar e facilitam a celebração de compromissos;
- ✓ Legitimam a gestão municipal junto aos diferentes grupos de interesse da sociedade e da comunidade cultural; a administração fica mais respaldada nas suas decisões;
- ✓ Orientam os padrões de desempenho esperados do poder público, dos políticos, dos legisladores, de gestores, servidores e colaboradores: são referências externas - para a sociedade - e internas - para os integrantes da Prefeitura;
- ✓ Motivam as pessoas e dão sentido a atividades cotidianas; ações fragmentadas do dia a dia ganham uma outra dimensão quando associadas a objetivos.

O planejamento de longo prazo exige **objetivos estratégicos**. Para compreender o alcance do que se quer e enquadrá-lo como objetivo estratégico, as seguintes questões chave podem ser feitas:

Que mudança ou situação nós esperamos para o município com a implantação do plano de cultura? Como queremos que nosso município esteja dentro de 10 anos? O que queremos de alcançar em dez anos?



Observe que as questões postas estão no campo da aspiração: o que esperamos, o que queremos. Isso favorece uma reflexão impulsionada pelo ideal a ser perseguido, mas não deve eliminar o caráter de viabilidade do alcance. Afinal, para se começar a poder é preciso querer. A viabilidade só vai ser possível ser considerada mais adiante na formulação de metas e ações, porém, enquanto resultado alcançável, o objetivo é formulado em

bases realistas.

Tendo sempre em mente que devem expressar **resultados a alcançar no longo prazo**, algumas recomendações técnicas orientam a elaboração de objetivos, como veremos a seguir.

Recomendação 1: Objetivos podem ser direcionados para resolver fragilidades e obstáculos, reforçar potencialidades e vocações, atender a demandas da sociedade ou a um dispositivo legal. **Seja qual for a sua motivação, deve apontar para resultados**. O compromisso deve ficar evidente: Ampliar? Reduzir? Formar? Incrementar? Gerar oportunidades? O que se pretende alcançar deve estar traduzido no verbo que inicia a formulação do objetivo.

Recomendação 2: É comum que as pessoas confundam meios com objetivos. Por exemplo: há proposições do tipo “elaborar um programa” para tal área, “formular uma política”, etc. Essas são consideradas **proposições de processo e não de resultado**, porque ter um programa ou uma política estruturada é um meio relevante, mas não é em si um resultado em benefício da população. Quando uma proposição muito importante for de processo, é possível formular um objetivo em torno delas, mas é exigido cuidado e isso deve ser considerado como exceção. Isso ocorre especialmente em propostas relacionadas com a melhoria de gestão.

Recomendação 3: É também comum se confundir objetivos com metas. Diferentemente das metas, como se verá no próximo Módulo, os **objetivos estratégicos não são quantificados**. Além disso, uma meta pode atender a vários objetivos ao mesmo tempo, mas o objetivo é o resultado final a se atingir.

Recomendação 4: Se houver uma formulação de objetivo muito geral, com risco de ser considerado difuso, é possível desdobrá-lo em objetivos específicos. Objetivos específicos podem concretizar melhor o que se quer atingir porque desdobram um objetivo estratégico mais amplo. Mas, atenção: o fato de se desdobrar um objetivo em outros específicos não significa que isso deva ser aplicado a todos os objetivos do plano.

Recomendação 5: Objetivos são realistas. Os aspectos filosóficos, conceituais e ideológicos estão reservados à formulação de diretrizes. Os objetivos podem ser muito desafiadores, superar obstáculos e fragilidades, mas **devem ser viáveis e concretizáveis através de metas e ações**. E, mais importante, **seus resultados podem ser mensurados** para que, mais adiante, a sociedade saiba em quanto foram atingidos.

3.1.1 Fontes para Formulação de Objetivos

Objetivos são traçados a partir de tudo o que se refletiu e produziu até aqui. No caminho percorrido até então, já temos:

- ✓ Uma base de informações analisadas e tratadas de demandas da sociedade.
- ✓ A situação atual da cultura no município avaliada e com a identificação das fragilidades e obstáculos, vocações e potencialidades.
- ✓ Diretrizes concebidas para orientar o desenvolvimento cultural.

Até esse momento essas são as fontes para elaboração dos objetivos estratégicos.

É recomendável que se comece pelo que já foi definido como prioritário. Um caminho analítico rápido e eficaz é o seguinte:

1º - Selecionar um tema de maior incidência para o qual já foi definida uma prioridade.

2º - Analisar para cada um dos temas todos os aspectos que já foram tratados até aqui: se há demandas da sociedade, qual a situação atual no município e que diretrizes são aplicáveis. Organizar um sumário como o exemplificado a seguir ajuda na análise e na discussão.

Quadro 1: Exemplo: Consolidação de Informações – Tema: cultura tradicional popular

Aspecto Identificado	Informações Associadas
Vocação ou potencialidade	Forte presença de grupos tradicionais nas festas carnavalescas e agrícolas.
Fragilidade ou obstáculo	Não há percepção pelos cidadãos do valor de suas tradições culturais.

Demandas da sociedade	Reformar o centro de artesanato. Criar uma política para os mestres. Apoiar os grupos nos eventos. Levar a cultura popular para as escolas. Oferecer curso para captar recursos etc.
-----------------------	--

3º - Avaliados todos os aspectos, a reflexão que irá gerar o objetivo gira em todos das questões chave acima sugeridas: **Que mudança ou situação nós esperamos para o município com a implantação do Plano de Cultura? Como queremos que nosso município esteja dentro de 10 anos? O que queremos alcançar em 10 anos?**

No exemplo simplificado acima, a tendência é que as pessoas almejem que dentro de 10 anos o município tenha suas tradições mais valorizadas e mais sustentáveis, que não corram riscos de desaparecimento. Isso enseja a formulação do objetivo, cujo enunciado dependerá da ótica e da ênfase dos participantes, tais como: *fortalecer a cultura tradicional local ou reconhecer o valor e elevar a sustentabilidade das tradições locais.*

É preciso atentar que ao trabalhar com esse método seguramente surgirão muitas indicações que, pelas características, não poderão ser agregadas na formulação de objetivos, mas poderão ser utilizadas mais adiante para compor as metas e as ações.



No modelo de referência para elaboração do PMC estará disponível uma facilidade para que a consolidação das informações dos produtos gerados por foco ou temática esteja disponível. Isso será útil para que você possa avaliar as informações para definir objetivos com os participantes do Plano. Os objetivos também serão cadastrados com as origens de inspiração e foco/temática.

3.1.2 Como redigir e interpretar os objetivos

Para começar, vamos relembrar os exemplos de Diretrizes que trabalhamos até agora, pois os objetivos devem estar associados a estas:

- *Ampliar o acesso dos públicos a ações e eventos culturais.*
- *Fortalecer a cultura tradicional local.*
- *Reconhecer o valor e elevar a sustentabilidade das tradições locais.*

Como nas diretrizes acima, os verbos que deverão ser utilizados devem estar no infinitivo, mas não devem ser vistos apenas como inspiradores de posicionamentos, atitudes e ações. Devem indicar o que se vai conseguir: ampliar, fortalecer, reconhecer, elevar. Também não há nenhuma alusão a

estratégias, aos meios de alcance. As sentenças devem ser diretas e claras, compreensíveis sem descritivos ou explicações.

Se alguém expressa que a Prefeitura deve ampliar o acesso dos públicos a ações e eventos culturais, o que passa com essa mensagem? Seja quem for quem anuncia – um artista, um produtor, um líder social, um líder político, um cidadão, um servidor público – passa a ideia de que esforços, medidas, ações, atividades, projetos deverão ser viabilizados para que o município passe de um patamar de frequência de público a outro patamar superior ao atual, demonstrando que o acesso à cultura foi incentivado com sucesso.

Há alguma dúvida nessa interpretação? Se não há, o objetivo está com alvo claro. Resta saber como é que isso vai ser alcançado, como veremos no próximo Módulo.

3.2 Para concluir

Nesse Módulo tratamos da visão de futuro e como elaborar diretrizes e objetivos. **Diretrizes apontam o caminho e os objetivos definem os resultados.** Essas são as bases estratégicas que darão sustentação a todas as demais etapas e que devem ter coerência entre si e com a análise da situação atual que foi realizada. Para que isso seja verificado, diretrizes, prioridades e objetivos devem ser avaliados em conjunto. Para esse conjunto, deve-se questionar:

Para refletir



Há algo que está formulado nessas bases estratégicas e está ausente ou está incoerente com a análise da situação atual? Há algo que afronta as demandas postas nas conferências municipais e em outras instâncias de participação?

Se houver alguma sinalização de lacuna, insuficiência ou contradição de informações, ou essa análise tem que ser revista e adequada ou as formulações estratégicas devem ser ajustadas.

Portanto, reflita sobre esses aspectos e assegure a coerência do Plano do seu município!

4. A autora do módulo

Neuza Hafner Britto

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) com Pós-Graduação *latu sensu* em Planejamento e Gestão Governamental. Possui mais de 25 anos de experiência no campo do planejamento público, tendo exercido várias funções relevantes nas esferas estadual e municipal. Desde 2007, vem atuando na gestão pública de cultura, sendo responsável, dentre outras ações, pela coordenação técnica da Lei Orgânica de Cultura do Estado da Bahia e do Sistema Estadual de Informações e Indicadores em Cultura da Bahia. Na condição de consultora convidada pela Escola de Administração da UFBA atuou no Projeto de Assistência Técnica à Elaboração de Planos Culturais de Capitais e Cidades de Regiões Metropolitanas, elaborando as propostas metodológicas e prestando apoio aos municípios do Rio de Janeiro, Vitória e Campo Grande. Na fase seguinte, em ambiente de aprendizagem a distância, além de ser responsável pelos conteúdos dos módulos para elaboração dos planos municipais, capacitou e prestou assessoramento a tutores e orientadores.

5. Sobre o Texto

Este texto foi elaborado com base nas publicações do Ministério da Cultura referentes ao Sistema Nacional de Cultura e na experiência profissional de 25 anos em Políticas Públicas de Cultura da autora do Módulo de Elaboração de Planos Municipais de Cultura da *Formação para Elaboração de Planos Municipais de Cultura*, **Neuza Hafner Britto**.