

Módulo

5.5

ELABORAÇÃO DOS PLANOS MUNICIPAIS DE CULTURA
MONITORAMENTO

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 – Monitoramento

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.....	5
2. UNIDADE I – ELABORAÇÃO DE INDICADORES.....	7
2.1 Falando sobre indicadores	7
2.2 Bases para formulação de indicadores	9
2.3 Como elaborar e interpretar indicadores	10
2.4 Para concluir.....	13
3. UNIDADE II - MONITORAMENTO DO PLANO MUNICIPAL DE CULTURA.....	15
3.1 O planejamento e a gestão do plano: relação indissociável	15
3.2 O monitoramento e a avaliação do plano.....	17
3.3 Para concluir.....	19
4. A AUTORA DO MÓDULO	20
5. SOBRE O TEXTO	20

1. Apresentação do Módulo

Ainda é usual a expressão “planejar é uma coisa, executar é outra”. É uma velha forma de dizer que o planejamento pode tudo numa atmosfera de sonho, mas o que acaba valendo mesmo é o que se executa no campo da realidade. Isso faz parte de uma concepção que separa os atores e os momentos de planejamento e os de execução das políticas públicas. Mas há um elo entre esses momentos: o monitoramento.

Fundamental para gestores e sociedade, o monitoramento afere os avanços proporcionados pela execução do Plano Municipal de Cultura (PMC) em relação à situação atual. A partir dele se poderá saber se o caminho está certo para o destino traçado. Para isso, serão concebidos indicadores, medidores de desempenho essenciais que sinalizarão se resultados estão sendo alcançados. É o que veremos neste Módulo, que também discutirá a importância da gestão e o monitoramento do PMC.

Neuza Hafner Britto



Qual objetivo você deve conquistar neste módulo?

Capacitar os participantes a elaborar indicadores das metas planejadas e discutir um modelo de monitoramento para gestão do Plano Municipal de Cultura (PMC).

1.2 Conteúdos geradores

Técnica de elaboração de indicadores. Identificação de meios de aferição e fontes de informação. Análise de coerência interna. Formato do documento final. Importância da gestão do Plano.

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 DA APRENDIZAGEM: MONITORAMENTO do PLANO MUNICIPAL de CULTURA

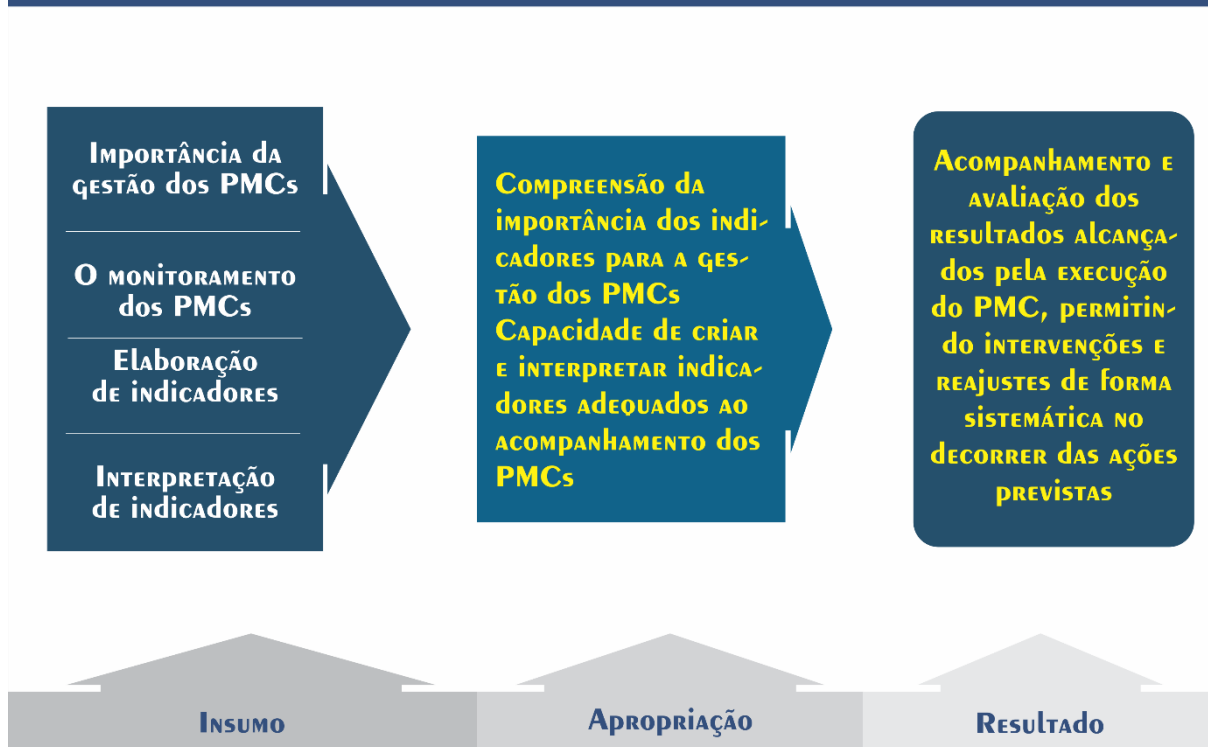
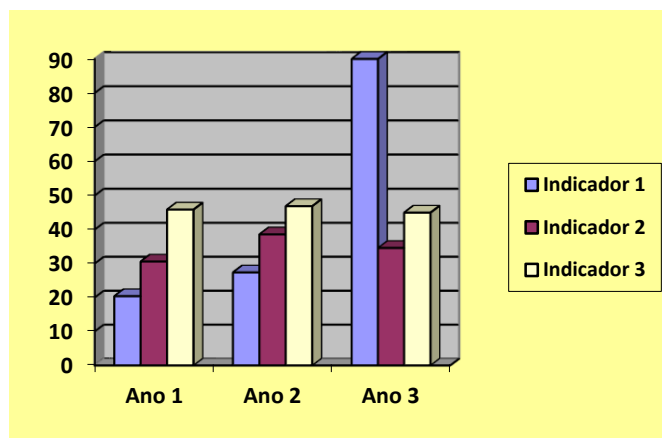


Figura 1: Percurso Graficado de Aprendizagem

2. Unidade I – Elaboração de indicadores

Fique atento a definição:

Indicadores são parâmetros para medição da situação futura desejada em relação à situação atual encontrada.



Indicadores compõem a base do monitoramento do Plano Municipal de Cultura (PMC). Geram elementos para que todos possam acompanhar o nível de execução do que foi planejado, de maneira simples, clara e de fácil entendimento. Concebê-los, exige foco nos resultados projetados, os quais devem ser construídos a partir da análise criteriosa dos enunciados das metas e verificação da capacidade de gerar informações adequadas, confiáveis e tempestivas, como mostrado na Unidade II do Módulo, 5.3 Operacionalização do Futuro Desejado.

2.1 Falando sobre indicadores

Vamos retomar o que tratamos na Unidade de Identificação de Resultados:

- ✓ O Plano pode ser considerado um instrumento de política pública, com um ciclo de vida que envolve formulação, implementação e avaliação, incluindo aí o monitoramento;
- ✓ Os resultados das metas estabelecidas no Plano de Cultura são referências de eficácia e devem ser medidos durante e após sua execução.

Assim, **o que se pode medir de forma imediata e objetiva são os resultados das metas**. E, para isso, deverão ser concebidos **indicadores**.

Nesta metodologia, os indicadores têm como finalidade **reconhecer se as metas do Plano estão sendo alcançadas**.

Um indicador não é um dado bruto, mas também não é um índice – embora possa vir a se transformar em um, ou um índice possa ser utilizado como um indicador. O dado bruto é um simples registro, resultado de uma contagem, por vezes sem contextualização. Já um

índice é um composto de variáveis relacionadas entre si ao longo do tempo que pode ser representativo de uma dada realidade, como o Produto Interno Bruto – PIB ou o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, por exemplo.



Indicadores são concebidos especificamente para determinado objeto cujo desempenho deve ser medido. São essenciais na gestão porque indicam o grau de alcance de metas, explicitando problemas e permitindo correção de rumos. Através dos indicadores sociedade, gestores e técnicos podem monitorar a execução do que foi planejado.

Elaborar um indicador exige análise criteriosa do projetado. A complexidade muitas vezes reside nas condições para que o indicador criado para uma meta possa ser realmente apurado com confiabilidade, no tempo certo e com a informação necessária.

Não há procedimento ou método universal para se conceber indicadores, mas a observância de algumas sinalizações técnicas é essencial para a qualidade dessa concepção:

Recomendação 1: Um indicador deve ser representativo do que se quer medir.

Já foi visto que são os resultados das metas que devem ser explicitados para que possam ser aferidos, durante e ao final do período do Plano, e que cada meta pode ter um resultado principal e outros com graus de relevância menores. Assim, é preciso **focar no resultado principal**, embora indicadores secundários também possam existir. Eles devem possuir **estreita relação com o que está sendo medido** para que sejam gerados com pertinência e representatividade.

Recomendação 2: O indicador deve ter uma fonte clara de referência.

As bases geradoras de informações que serão utilizadas para o indicador devem estar explícitas, porque um dado pode ser gerado em várias fontes e é preciso saber qual é o dado válido para apuração. **A credibilidade do indicador está diretamente relacionada à credibilidade da fonte da informação.**

Recomendação 3: O indicador não pode ser ambíguo e deve ser de fácil compreensão para a maioria das pessoas.

O enunciado deve ser **claro e objetivo**, de tal modo que as pessoas não especialistas possam tirar conclusões sobre o resultado apurado sem necessidade de maiores explicações. Além disso, o modo de construção do indicador deve envolver **conceitos** associados, **fórmulas** simples quando necessárias, com relacionamentos diretos e evidentes entre possíveis variáveis utilizadas e o resultado a ser apurado.

Recomendação 4: O indicador deve ser “econômico”. Indicadores que dão trabalho para serem calculados em geral não funcionam.

Apurar um indicador **exige trabalho e tem um custo**. Isso muitas vezes é esquecido por quem concebe. Indicadores que exigem muitas condições para serem calculados, como pesquisas e sistemas sofisticados, tendem a ser de difícil viabilização e devem ser evitados.

Recomendação 5: O indicador deve estar disponível em tempo adequado. Sua apuração e divulgação devem ser tempestivas.

De nada adiantará apurar e divulgar um indicador muito depois do fato ter ocorrido e fora da periodicidade definida, porque simplesmente ele perderá a **validade para a gestão interna do Plano e para o controle social**. Indicadores com muitos condicionantes e levam muito tempo para cálculo são ineficazes neste caso.

Recomendação 6: O indicador deve ter registro da situação atual para comparação.

Isso está relacionado ao início de tudo: a análise da **situação atual** tratada no começo da elaboração do Plano. Metas são quantitativas e pressupõem que ao quantificá-las se conhece **em que patamar o município se encontra**. Dessa forma, se o dado da situação atual não existe, será preciso calculá-lo para que as medições seguintes possam indicar se ocorreram as alterações esperadas.

Recomendação 7: Indicadores são obrigatoriamente mensuráveis e devem ser compatíveis com os métodos e meios de coleta disponíveis.

Os métodos são procedimentos sistemáticos que devem ser estabelecidos para que dados sejam coletados na apuração do indicador. Os dados podem ser quantitativos, qualitativos ou mistos, mas o **método de coleta** deve levar em conta os instrumentos disponíveis ou de rápida viabilização. Se houver uma proposição de indicador cujo método dependa de se criar um meio novo de coleta, como um sistema informatizado, é necessário que se garanta sua concretização em tempo hábil ou se possua um meio alternativo válido que possa ser usado até a entrada do novo instrumento.

Recomendação 8: Um indicador deve ser testável. Um indicador não tem valor até que prove que realmente funciona.

De nada adiantará criar um indicador se não for possível testá-lo quanto ao método, meios de coleta e apuração de dados, cálculo, fontes disponíveis, nível de compreensão para o público, economicidade etc. Deixar para depois **provar a viabilidade** poderá ser equivalente a não ter indicador.

Ao observar as recomendações anteriores você estará tomando as precauções necessárias para gerar indicadores viáveis e de qualidade. Mas uma última providência será essencial: validar o indicador junto aos órgãos ou unidades que serão responsáveis pela sua apuração. Essa é uma garantia final de viabilidade para que essa apuração seja exequível e não sofra solução de continuidade.

2.2 Bases para formulação de indicadores

As informações básicas para a concepção de indicadores estão nos enunciados de metas e na sua comparação com os respectivos resultados. Mas, pode ser preciso retornar até a Análise da Situação Atual para levantar dados necessários. É como se os indicadores de resultados tivessem dois pilares de informação conectados por um método de apuração, funcionando como uma ponte de conhecimento entre o presente e o futuro desejado.

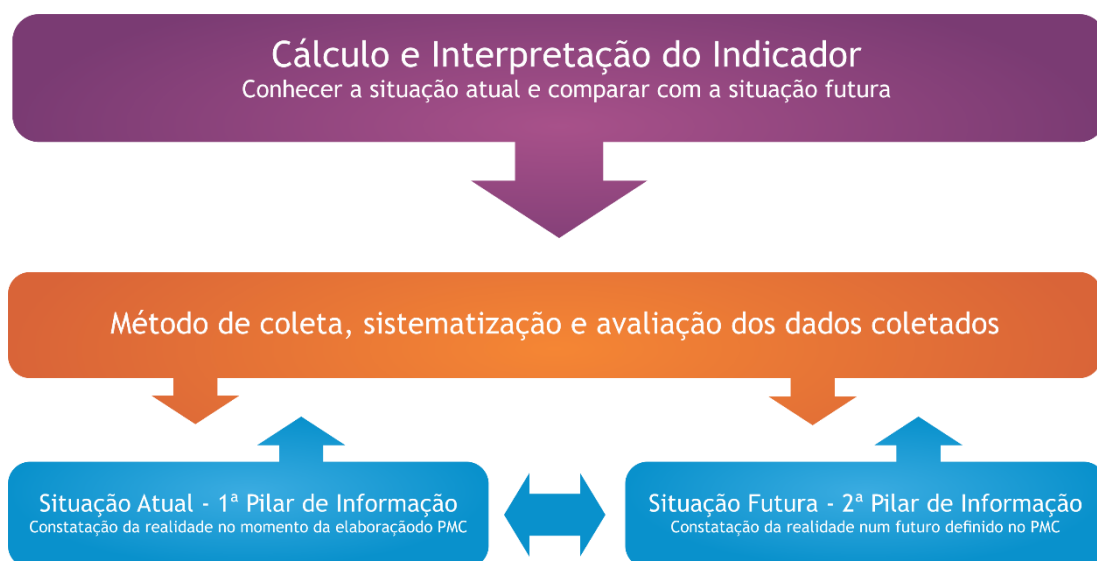


Figura 2: Formulação de Indicadores

Dessa forma, a elaboração de um indicador pressupõe **analisar o enunciado da meta** decodificando as informações necessárias à sua apuração. Em seguida, deve-se verificar os **dados disponíveis** e os **dados possíveis** de serem coletados através de meios adequados para transformá-los em informações úteis no presente e no futuro.

Além disso, são necessários a um indicador:

- ☑ **um título de fácil identificação**, favorecendo que o indicador passe a ser conhecido e apropriado pelas pessoas;
- ☑ **um enunciado claro**, que reflita sua constituição básica e as relações entre as variáveis no seu cálculo;
- ☑ **as fontes de informação** que serão consideradas;
- ☑ **os conceitos** para os termos que estão sendo utilizados no seu enunciado;
- ☑ **o registro da situação atual** com a qual deve ser comparada a(s) situação(ões) futura(s);
- ☑ **a periodicidade da medição e a definição da última medição** a ser realizada para fins do Plano de Cultura.

Veremos, a seguir, o processo analítico para se chegar aos indicadores de metas.

2.3 Como elaborar e interpretar indicadores

Para exemplificar cada um desses aspectos, continuaremos a levar em conta o objetivo de “ampliar o acesso dos públicos a ações e eventos culturais” com suas duas metas: 1ª - Um % ou um nº de regiões ou bairros existentes no município sediando eventos e ações culturais e 2ª - Um % ou nº de regiões ou bairros com ações relacionadas às culturas tradicionais locais.

Os resultados das metas concebidas foram:

Para a 1ª meta – Eventos e ações culturais realizados em % ou nº de regiões/bairros;

Para a 2ª meta – Ações de culturas tradicionais realizadas em % ou nº de regiões/bairros.

Vamos analisar primeiramente o enunciado da meta 1 cotejando com o resultado esperado - Eventos e ações culturais realizados em % ou nº de regiões/bairros. Observa-se que:

- ✓ A expressão “eventos e ações culturais” parece óbvia, mas pode ser entendida de formas distintas pelas pessoas. Para fins da meta, o que será considerado um evento ou uma ação? Qualquer iniciativa, como palestras, cursos, seminários, festival, exposição, apresentações artísticas em geral, ações educativas de bibliotecas e museus? E se a iniciativa não for da área cultural e apenas envolver alguma apresentação artística específica, isso será válido? Ou deverá ser feito um recorte para selecionar quais eventos e ações estarão envolvidos na meta?

Porque isso é importante: há que ser definido um método para coleta de dados sobre eventos e ações concretizados contabilizando quantos foram realizados por região/bairro. Assim, é preciso decidir sobre quais os tipos serão considerados.

- ✓ Os eventos e ações culturais podem ser promovidos pela Prefeitura ou por terceiros. Todos serão incluídos?

Porque isso é importante: tem a ver com a estratégia específica para realização da meta. Como visto anteriormente, as iniciativas não precisam ser exclusivamente da Prefeitura e esta pode incentivar de muitas maneiras a promoção descentralizada de eventos e ações.

- ✓ Sobre regiões/bairros, qual o referencial a ser aplicado? Há vários critérios de regionalização adotados por muitos municípios.

Porque isso é importante: Se a escolha no enunciado for bairros é mais comum ter-se apenas uma referência legal e, ainda assim, pode haver lugares considerados bairros pela população, mas que ainda não sejam oficializados. Para regiões, um mesmo município pode ter várias regionalizações oficiais – administrativa, de planejamento, econômica-ecológica etc. Isso precisa ser explicitado para que a contagem dos eventos seja realizada sempre da mesma maneira ao longo do tempo.

- ✓ A meta aborda a realização de eventos e ações em um determinado % ou nº de regiões/bairros. Porém, como considerar que houve uma descentralização efetiva? Com apenas um evento ou ação realizado ou haverá um quantitativo mínimo definido?

Porque isso é importante: se em certa região/bairro houver apenas um evento no período, isso pode ser considerado como descentralização? É claro que pode haver uma explicação conjuntural para isso, mas será preciso deixar claro se essa condição é ou não válida para a apuração do indicador. Nesse caso, como o objetivo é ampliar o acesso de públicos, pode ser possível considerar essa condição de apenas um evento.

Analisado o enunciado da meta em relação ao resultado pretendido o seguinte indicador pode ser concebido:

-
- ✓ Título: Nível de descentralização geográfica de eventos e ações culturais
 - ✓ Enunciado: Quantidade de regiões / bairros atendidos com pelo menos um evento ou ação cultural em relação ao total de regiões / bairros do município
 - ✓ Fontes de informação:
 - ✓ Regiões e bairros oficiais: Secretaria Municipal de Planejamento.
 - ✓ Eventos e Ações: Relatório anual de eventos e ações por região/bairro da Secretaria de Cultura.
 - ✓ Conceituação: Considera-se evento ou ação cultural qualquer iniciativa, pública ou privada, efetivamente realizada nas regiões / bairros do município, que tenha como foco principal os segmentos artísticos – culturais ou esteja voltada para o fortalecimento dos elos da cadeia criativa da cultura.
 - ✓ Registro da situação atual: Em 2014 os eventos são realizados em duas regiões/bairros e o município tem 20 regiões/bairros. O nível de descentralização é de 10%.
 - ✓ Periodicidade: apuração anual do indicador com última medição em 2025.
-

À medida que esse indicador vai sendo calculado todos podem acompanhar o nível de descentralização dos eventos e ações culturais, a partir do dado da situação atual, que é de 10% de regiões/bairros. O desempenho ao longo dos anos pode oscilar e isso será a referência para as decisões a serem tomadas quanto ao alcance dessa meta.

A meta será considerada concluída quando for alcançada a quantidade expressa no seu enunciado e mantida a até o prazo definido para a apuração final do indicador.

Vejamos agora a meta 2 do mesmo objetivo, relacionando com o resultado esperado “ações de culturas tradicionais realizadas em % ou nº de regiões/bairros”. Observa-se que:

- ✓ Também a expressão “ações de culturas tradicionais” precisa de conceituação, da mesma forma que ocorreu na meta anterior, pelos mesmos motivos. O que é considerado cultura tradicional para o município? E que tipo de ação será considerada?
- ✓ Igualmente será preciso decidir se ações promovidas por terceiros estarão incluídas.
- ✓ Regiões/bairros considerados precisam de referências claras, como na primeira meta. É altamente aconselhável que se procure manter a mesma referência oficial.
- ✓ Finalmente, será preciso estabelecer um critério mínimo para se considerar que a região/bairro foi atendida com ações de cultura tradicional.

Analisado o enunciado da meta em relação ao resultado pretendido o seguinte indicador pode ser concebido:

-
- ✓ Título: Nível de descentralização geográfica de ações de cultura tradicional
 - ✓ Enunciado: Quantidade de regiões/bairros atendidos com pelo menos uma ação de cultura tradicional em relação ao total de regiões/bairros do município

- ☑ Fontes de informação:
 - ☑ Regiões e bairros oficiais: Secretaria Municipal de Planejamento.
 - ☑ Ações: Relatório anual de ações por região/bairro da Secretaria de Cultura.
 - ☑ Manifestação de cultura tradicional: Cadastro de bens e manifestações culturais da Secretaria de Cultura.
- ☑ Conceituação: Considera-se ação de cultura tradicional qualquer iniciativa, pública ou privada, efetivamente realizada nas regiões / bairros do município, que tenha como foco principal promover e fortalecer as manifestações reconhecidas como bem cultural e incluídas em cadastro da Secretaria de Cultura.
- ☑ Registro da situação atual: Até 2014 as ações só ocorrem na forma de apresentações em espaços públicos do Centro durante o aniversário da cidade e festejos especiais. O município possui 20 regiões / bairros. O nível de descentralização é de 5%.
- ☑ Periodicidade: apuração anual do indicador com última medição em 2025.

Nesse exemplo, o modelo do indicador está similar ao da meta 1. O que suscita uma nova questão que deve ser respondida: as ações de cultura tradicional serão contabilizadas no conjunto de eventos e ações culturais para fins de apuração do primeiro indicador, caso haja coincidência de regiões / bairros? Se a resposta for negativa, o enunciado do primeiro indicador deve ser alterado para excluir ações da cultura tradicional.

Através do indicador todos poderão acompanhar o desempenho da descentralização de ações de cultura tradicional ao longo do tempo, a partir da referência inicial de 5%, tomando decisões quando a oscilação for negativa, até chegar ao número expresso no enunciado da meta para 2025.

Como se vê, a produção de indicadores de resultados das várias metas do Plano vai implicar em uma avaliação sucessiva e global, de modo a manter a coerência entre eles, evitar redundâncias e garantir a credibilidade da medição para a sociedade. Caso outros resultados estivessem relacionados com as metas exemplificadas essa mesma análise seria feita. Em ambos, a interpretação é a mesma: quanto maior for o número de regiões / bairros que sediem eventos ou ações, melhores serão os resultados.



No modelo de referência para elaboração do PMC estará disponível uma sistemática para que você cadastre os indicadores com base no roteiro desta Unidade. Dessa forma, você pode assegurar que para cada meta haverá, pelo menos, um indicador e que este possui os requisitos básicos para ser considerado válido.

2.4 Para concluir

Nessa Unidade tratamos da importância dos indicadores para o monitoramento do Plano Municipal de Cultura. Você viu que indicadores são as referências para medir o alcance da situação futura projetada em relação à situação atual, o que pode implicar em retornar à primeira etapa do planejamento, realizando, assim, nova análise de coerência interna.

Com a elaboração dos indicadores o PMC estará concluído como documento formal de planejamento do desenvolvimento cultural. Mas, vamos conhecer um pouco mais sobre monitoramento e gestão de um Plano na Unidade a seguir.



3. Unidade II - Monitoramento do Plano Municipal de Cultura

Uma vez elaborado e aprovado, o PMC precisa ser gerido. A gestão de um Plano requer a adoção de um modelo de referência, envolve várias dimensões e aqui veremos algumas delas. Mais especificamente, trataremos do papel do monitoramento regular e sistemático ao longo de sua execução baseado nos indicadores definidos, como forma de qualificar a gestão e o controle social.

O que não pode ser esquecido: firmeza de propósito e comprometimento são fundamentais para fazer o planejamento acontecer.

3.1 O planejamento e a gestão do plano: relação indissociável

Assim como o planejamento, a gestão de um plano de desenvolvimento exige um formato organizativo e um método. Ao concluir um Plano, esses elementos devem estar, pelo menos, esboçados e alguns aspectos deles, em geral, constam na própria lei que o aprova.

Embora na definição de ambos haja um peso significativo do arcabouço institucional e das práticas organizacionais de cada prefeitura, observadas as premissas fundamentais que nortearam o PMC é esperado que alguns requisitos sejam garantidos.

Do ponto de vista do formato organizativo da gestão, pelo menos duas instâncias são recomendáveis: uma político-institucional e uma executiva interinstitucional.

A instância político-institucional é o espaço de gestão estratégica e de controle social. Envolve, principalmente, o conselho de política cultural e o próprio órgão gestor de cultura, podendo incluir fóruns, câmaras setoriais e outros. Além de aportar apoio político-institucional à execução do PMC – já que esse apoio não se esgota na sua elaboração e aprovação - a

presença da sociedade nesse espaço é imprescindível para acompanhar e avaliar os resultados e, em função destes, discutir redirecionamentos que poderão ser incorporados nas revisões do Plano.



Figura 3: Instancias Recomendáveis

A instância executiva interinstitucional reúne os órgãos e entidades que atuam como unidades executoras responsáveis pelas ações estabelecidas. É um espaço de gestão e articulação operacional, liderada pelo órgão gestor de cultura do município que pactua

cronogramas, define meios de execução e convergências de esforços e recursos, monitora resultados e produz informações a serem submetidas ao nível político-institucional. Pode envolver tanto organismos da estrutura municipal, como de outras esferas de governo e até de poderes de Estado e da sociedade, desde que responsáveis pela execução de ações do Plano.



Nessa perspectiva, **a gestão é de responsabilidade da Administração Municipal, mas não é uma atribuição exclusiva desta, incorporando atores que atuam na concepção do planejamento.** O papel das representações da sociedade é exercido para além da tradicional cobrança externa, transcende a fiscalização e incorpora a reflexão sobre a implementação do Plano, auxiliando decisões.

O Conselho de Cultura assume, nessa fase, um protagonismo importante na condição de coautor do Plano e se constitui em espaço privilegiado de avaliação do alcance de resultados, inclusive agregando a participação de outras formas organizativas como redes, fóruns e câmaras setoriais. Por sua vez, o órgão gestor de cultura, como suporte executivo desse colegiado, deve municiá-lo das informações adequadas, geradas diretamente ou através das fontes de dados dos indicadores, de pesquisas de opinião realizadas, dentre outras.

Também o órgão gestor é o centro da coordenação dos demais órgãos e entidades executores de ações programadas, assim como da liderança nas articulações, inclusive federativas, na conjugação de esforços. Isso o fortalece institucionalmente e o torna mais representativo na condução da política cultural.

Quadro 1: Instancias da Gestão: Envolvidos e Papeis

Instâncias da Gestão	Envolvidos	Papéis
Político-Institucional	Conselho Municipal de Políticas Culturais Fóruns de Cultura, Câmaras Setoriais etc. Órgão Gestor da Cultura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoio político e institucional à consecução. ▪ Apreciação de cronogramas e orçamentos globais. ▪ Acompanhamento e avaliação dos objetivos alcançados, através de metas e indicadores. ▪ Tratamento de novas demandas. ▪ Ajustes no planejamento.
Executiva Interinstitucional	Órgãos e entidades com responsabilidades de execução de ações Órgão Gestor da Cultura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pactuação de cronogramas e orçamentos específicos. ▪ Monitoramento de metas e ações. ▪ Avaliação de resultados e processos. ▪ Articulação interinstitucional, inclusive federativa.

Mas para dar conta dessa tarefa de gestão é igualmente necessário um **método**. Qualquer que seja a metodologia eleita deve garantir o gerenciamento de algumas dimensões básicas, de preferência associado a uma sistemática de geração e compartilhamento de informações integradas às de planejamento e finanças, de modo que todos se mantenham atualizados sobre o desempenho do plano.

A tarefa preliminar do órgão gestor da cultura é programar e organizar as condições essenciais para execução e gerenciamento do plano. Isso implica em arremeter e/ou estruturar os meios necessários, tais como:

- ✓ Sistemáticas através das quais serão tratadas as dimensões de gestão do plano;
- ✓ Dotações orçamentárias suficientes nos exercícios financeiros, tendo como referência o macro cronograma do Plano;
- ✓ Responsáveis pelas ações a serem desenvolvidas em cada período e forma de articulação entre as unidades;
- ✓ Equipe técnica para tratamento das informações coletadas, apoio ao monitoramento e a avaliação;
- ✓ Sistemática de relacionamento com os envolvidos no acompanhamento e na avaliação do Plano.

Acima de tudo, importa que o Plano seja apropriado pela sociedade, que suas metas sejam assumidas pelo Prefeito e se incorporem como parte indissociável do programa de trabalho das unidades executoras em cada mandato eletivo, de maneira que não sejam compreendidas apenas como um “esforço adicional”, mas sim como atividades do seu cotidiano organizacional para cumprimento de uma política pública.

E o que não pode faltar: constância de propósito e comprometimento dos envolvidos – em especial dos conselheiros de cultura e integrantes do corpo gerencial e técnico do órgão gestor e das unidades executoras.

3.2 O monitoramento e a avaliação do Plano



Monitorar e avaliar são dimensões diferentes do ponto de vista técnico de gestão. O **monitoramento é a medição sistemática** e a **avaliação é o julgamento de valor que se faz do que foi monitorado em relação aos objetivos definidos**.

Dissemos, também, que o monitoramento pode ser visto como um elo entre o planejamento e a execução. É que um bom monitoramento, ao aferir o que foi alcançado em relação ao planejado, nos obriga a refletir sobre a realidade em cada período revelando, entre outros aspectos:

- ✓ Se houve uma mudança conjuntural à qual o plano tenha que ser adaptado;
- ✓ Se há problemas operacionais na execução do plano, qual a natureza de cada problema e possíveis soluções;
- ✓ Se há novas demandas da sociedade, novos problemas ou novas oportunidades que devam ou não ser contemplados;

- ✓ Se há ações do plano para as quais seja possível introduzir medidas que acelerem sua execução para alcance das metas;
- ✓ Se há iniciativas não incluídas no plano sendo executadas e como o plano é influenciado por elas.

Cada monitoramento realizado oferece um novo **retrato atualizado comparável com o retrato da época do planejamento**. E o retrato da época o planejamento do ponto de vista da eficácia do plano é o conjunto das situações atuais estabelecidas nos indicadores de resultados. Ambos os retratos devem estar contextualizados em relação à conjuntura da realidade de cada momento.

Ao apurar os dados do monitoramento em cada período, tanto do processo de execução do plano (eficiência) como de seus resultados (eficácia), o órgão gestor da cultura estará gerando subsídios para que a própria administração municipal e a sociedade, em especial através do Conselho de Cultura, possam ter juízos de valor sobre o desempenho do plano calcado em dados e fatos sólidos.

Segue-se daí uma diferença muito significativa entre uma **opinião pessoal** do desempenho e uma **avaliação** da forma como estamos tratando aqui. Essa avaliação, para ser útil à gestão do Plano, precisa ter **parâmetros** – que estão incluídos no próprio plano sob a forma de resultados medidos e impactos identificados. É claro que opiniões são importantes, mas estamos nos referindo à qualificação dessa opinião com base em informações adequadas.

A avaliação da execução de uma política pública, assim como o planejamento público, é um **processo técnico e político**, sendo o viés político mais intenso nessa fase. Uma avaliação compara dados do que foi monitorado e agrega outras informações de conhecimento de cada participante e de cada cidadão, que julga e propõe o que deve ser feito.

Processos avaliativos são estratégicos e, além de proporcionar informações para que a política pública seja cada vez mais eficiente, eficaz e efetiva, é um fabuloso campo de aprendizagem para quem deles participa. Isso inclui conselheiros, gestores, técnicos, comunidade cultural e a sociedade em geral.



Algumas sinalizações são úteis para sistemáticas de monitoramento e avaliação:

- ⇒ Assegurar a regularidade na apuração dos indicadores e demais dados e colocar disponível com antecedência para os participantes. Gerar um breve texto analítico é bastante proveitoso e a linguagem deve ser simples e clara.
- ⇒ Além dos dados do monitoramento, fornecer um roteiro de dimensões de avaliação pactuadas com os conselheiros de cultura e demais participantes contribuirá para a busca de convergências. Esse roteiro pode ser enriquecido ao longo do tempo.
- ⇒ Embora seja desejável construir consensos, o registro de todas as avaliações produzirá um rico

mosaico de percepções dos envolvidos, confere relevância ao posicionamento dos participantes e pode ser uma fonte de análise de posições e tendências.

- ⇒ A coincidência dos períodos de avaliação com os momentos de elaboração de peças orçamentárias, como o Orçamento Anual e o Plano Plurianual, propiciará que eventuais ajustes no PMC sejam incorporados nesses instrumentos para os exercícios seguintes ao da avaliação.
- ⇒ Manter o histórico dos dados e das avaliações qualitativas, tornando-os públicos, demonstrará a evolução do desempenho do plano e facilitará a avaliação *ex post*.

Com a definição das sistemáticas de monitoramento e de avaliação o ciclo do planejamento se completa e o órgão gestor da cultura está municiado de meios básicos para gerir o PMC.

3.3 Para concluir

Com esta Unidade, encerramos os Módulos de elaboração de Planos Municipais de Cultura (PMC). Percorremos uma trajetória que incluiu cinco etapas do processo de planejamento: a análise da situação atual, a projeção do futuro desejado, a operacionalização do futuro, a projeção de prazos e o monitoramento. Nesta última, tratamos também da gestão do plano mediante referências que visam assegurar processos democráticos de acompanhamento e controle social respaldados em processos técnicos que garantam a geração de dados e informações confiáveis para avaliação do executado em relação ao planejamento.

Aqui, nossa formação em planejamento se encerra. Na vida real isso está apenas começando. No dia a dia da administração pública, especialmente em ambientes democráticos, um plano é uma peça viva, sujeito a múltiplas influências e sua atualização periódica é imprescindível. Assim como é essencial superar com determinação e foco as armadilhas de um cotidiano que nos impelem em certos momentos a confundir urgências com prioridades e tratar as carências dos serviços públicos com soluções imediatistas, sem perspectiva estratégica.

A gestão pública da cultura não está isenta desses desafios. Mas há uma jornada de transformação em curso que vem enfatizando a institucionalidade democrática, onde o plano municipal se inclui, sinal de uma oportunidade ímpar de construirmos, no presente e coletivamente, um futuro melhor.

Estaremos ao seu lado nessa jornada. Bom trabalho e sucesso nessa empreitada!

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

Oscar Niemeyer

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 dos módulos de Elaboração de Planos Municipais de Cultura da *Formação para Elaboração de Planos Municipais de Cultura*, **Neuza Hafner Britto**.