



Metodologia para elaboração dos Planos Setoriais de Cultura da Secretaria Municipal de Cultura da Prefeitura de Belo Horizonte

Trabalho desenvolvido em parceria com os gestores da Secretaria Municipal de Cultura do Município de Belo Horizonte - Minas Gerais, no âmbito da disciplina Laboratório de Formulação e Avaliação de Projetos, ministrada no Curso de Gestão Pública no segundo semestre de 2021.

Belo Horizonte

2022



Equipe Técnica:

Anna Carolina Wetter Ribeiro

Diego Santana dos Santos

Henry Lacerda Nunes

Júnio Carlos Marques Santos

Rafaella Ester Coimbra Nery

Renata Salomão Avelar

Orientação

Prof. Geralda Luiza de Miranda (Departamento de Ciência Política – FAFICH/UFMG)

Coorientação

Aglaé Isadora Tumelero (Departamento de Ciência Política – FAFICH/UFMG)

Belo Horizonte

2022

RESUMO

O presente trabalho busca atender a demanda solicitada pela Secretaria Municipal de Cultura do Município de Belo Horizonte (SMC), através da Gerência de Apoio às Ações Colegiadas (GEAAC), para o auxílio dos gestores públicos na elaboração de Planos Setoriais de Cultura. O objetivo geral consiste na entrega de um Modelo de Plano Setorial orientativo, compreendendo também, como objetivos específicos, a apresentação de instrumentos metodológicos e orientações procedimentais para a elaboração do planejamento.

O relatório tem como perspectiva teórica o método de Planejamento Estratégico Situacional, idealizado por Carlos Matus (2006), a Árvore de Problemas, desenvolvida por Martha Cassiolato (2010) e o Quadro Lógico, elaborado por Peter Pfeiffer (2006). As orientações procedimentais têm como referência o arcabouço normativo e organizacional sobre o processo de planejamento de políticas públicas culturais no Município de Belo Horizonte, bem como as experiências positivas de outras secretarias de cultura e dos planos setoriais do Governo Federal.

O relatório encontra-se dividido em três partes: a primeira parte expõe os instrumentos metodológicos e o arcabouço legal e organizacional de planejamento dos Planos Setoriais; a segunda parte apresenta as orientações técnicas para a elaboração dos Planos Setoriais de cultura, ambas voltadas para a estruturação do modelo; e, por fim, a terceira parte exhibe a estrutura dos Planos Setoriais, bem como orienta a elaboração desses pelos gestores dos doze setores artístico-culturais da Secretaria de Cultura de Belo Horizonte.

PALAVRAS-CHAVE: Árvore de Problemas, Diagnóstico Setorial, Modelo Lógico, Quadro Lógico, Planejamento Estratégico Situacional e Planos Setoriais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Exemplo Ilustrativo de Descritores de um Problema da Área Cultural	26
Figura 2. Modelo de Fluxograma Situacional	28
Figura 3. Modelo de Árvore de Problema	38
Figura 4. Esquema para apreciação dos fatores externos	47
Figura 5. Modelo de Formulário de Plano Setorial	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Fontes de Dados Secundários para Construção da Explicação Situacional	30
Quadro 2. Dimensões, Variáveis, Indicadores e Fontes de Dados para Elaboração da Explicação Situacional	34
Quadro 3. Modelo de Quadro Lógico	42
Quadro 4. Tipos de Indicadores	45
Quadro 5. Exemplos hipotéticos de resultados e atividades para do QL para o Plano Setorial de Cultura Alimentar e Gastronomia	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDPCM - Conselho Deliberativo do Patrimônio Cultural do Município de Belo Horizonte

CFCM - Câmara de Fomento à Cultura Municipal

CMIC - Comissão Municipal de Incentivo à Cultura

CMPC - Comissão Municipal de Política Cultural

COMUC - Conselho Municipal de Política Cultural

FMC - Fundação Municipal da Cultura

FPPC–BH - Fundo Municipal de Cultura e o Fundo de Proteção do Patrimônio Cultural do Município de Belo Horizonte

GEAAC - Gerência de Apoio às Ações Colegiadas

PMC – Plano Municipal de Cultura

PES – Planejamento Estratégico Situacional

PPA - Planos Plurianuais

SMC – Sistema Municipal de Cultura

QL – Quadro Lógico

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
2.	INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS E ARCABOUÇO LEGAL E ORGANIZACIONAL DO PLANEJAMENTO DOS PLANOS SETORIAIS DE CULTURA ¹¹	
2.1.	Arcabouço Normativo do Planejamento da Política Cultural Municipal	11
2.2	Instrumentos Metodológicos do Planejamento de Políticas Públicas	13
2.2.1	<i>Planejamento Estratégico Situacional (PES)</i>	13
2.2.2	<i>Árvore de Problemas</i>	16
2.2.3	<i>Quadro Lógico</i>	17
2.2.4	<i>Demais Instrumentos de Gestão do Planejamento de Políticas Públicas</i>	18
2.3	Planejamento Participativo dos Planos Setoriais de Cultura	19
2.3.1	<i>Elaboração do Planejamento e Políticas Públicas: Modelo “Top-Down”</i>	20
2.3.3	<i>As Instâncias de Participação Social na Construção dos Planos Setoriais De Cultura</i>	22
3.	ORIENTAÇÕES TÉCNICAS PARA A ELABORAÇÃO DOS PLANOS SETORIAIS DE CULTURA.....	24
3.1	Orientações Técnicas para a Explicação Situacional	24
3.1.1	<i>Como Explicar</i>	25
3.1.2	<i>Fontes de Informação da Explicação Situacional</i>	28
3.1.3	<i>Dimensões e Variáveis a serem incorporadas na Explicação Situacional</i>	30
3.1.4	<i>Material de auxílio para elaboração da Explicação Situacional</i>	33
3.2.	Orientações Técnicas para a Definição dos Problemas	37
3.2.1	<i>Árvore de Problemas</i>	37

3.3 Orientações Técnicas para Elaboração dos Planos Setoriais.....	40
3.3.1 A Metodologia do Quadro Lógico.....	40
3.3.2 A Definição dos Objetivos dos Planos Setoriais.....	48
3.3.3 A Definição dos Resultados do Plano Setorial.....	50
4. MODELO DE PLANOS SETORIAIS	53
4.1 Qual é o objetivo do Plano Setorial de Cultura.....	53
4.2 Quem deve elaborar o Plano Setorial de Cultura.....	53
4.3 Estrutura técnica do Plano Setorial de Cultura.....	55
4.3.1 Preenchimento do Plano Setorial de Cultura.....	55
4.3.2 Modelo de Plano Setorial de Cultura.....	56
5 CONCLUSÃO	58
6. REFERÊNCIAS	59

1. INTRODUÇÃO

O Plano Municipal de Cultura (PMC), instituído pela Lei Municipal nº 10.854/2015, corresponde ao principal instrumento de planejamento e gestão do setor cultural da cidade de Belo Horizonte, estabelece, como um de seus objetivos, a instituição de Planos Setoriais de Cultura, conforme previsão do art. 4º, inciso VII, da referida lei. O Plano Setorial é uma importante ferramenta de planejamento para cumprimento dos objetivos institucionais previstos no PMC e se estrutura pela elaboração de objetivos e metas, cuja duração deve coincidir com a vigência dos Planos Plurianuais (PPA) do governo municipal.

Dado essa normatização, a Gerência de Apoio às Ações Colegiadas (GEAAC) da Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte (SMC) apresentou ao Programa Imersão no Campo de Públicas: o Curso de Gestão Pública e a Prática Profissional, a demanda de apoio aos gestores dos diferentes setores artísticos-culturais do município para elaboração de modelos para os Planos Setoriais, haja vista a atual realidade em que a maioria dos setores ainda não estruturaram seus referidos planos e possuem materiais orientativos limitados a respeito desse conteúdo.

A partir desse contexto, o presente trabalho, elaborado por equipe de alunos da disciplina Laboratório de Formulação e Avaliação de Projetos, busca contribuir com os gestores públicos dos diversos setores artísticos-culturais no processo de elaboração dos Planos Setoriais de Cultura, apresentando os Instrumentos Metodológicos que podem subsidiar sua elaboração. Esse esforço se inicia com a identificação das necessidades específicas de cada um dos setores, passa pela seleção dos problemas a serem enfrentados, findando-se no planejamento das ações para o enfrentamento desses problemas.

O relatório encontra-se dividido em três capítulos, além desta Introdução e da Conclusão. No segundo, são apresentados os Instrumentos Metodológicos, especificamente: o Planejamento Estratégico Situacional, idealizado por Carlos Matus (2006), a Árvore de Problemas, desenvolvida por Martha Cassiolato (2010), e o Quadro Lógico, elaborado por Peter Pfeiffer (2006). Ainda, essa parte destaca o arcabouço legal e organizacional de planejamento dos Planos Setoriais de Cultura, ressaltando a centralidade do planejamento participativo. O terceiro capítulo apresenta as orientações técnicas para a elaboração dos

Planos Setoriais de cultura voltadas para a explicação situacional dos setores artístico-culturais, para a definição dos problemas a serem enfrentados e para estruturação dos elementos essenciais de um projeto, com base nos métodos de planejamento apresentados na primeira parte. Por fim, o quarto capítulo exhibe a estrutura dos Planos Setoriais, destacando seus objetivos, os atores envolvidos, os elementos que subsidiam a elaboração dos planos e a definição das dimensões analíticas, bem como orienta a elaboração desses pelos gestores dos setores da Secretaria de Cultura de Belo Horizonte a fim de alcançar os objetivos traçados no projeto.

2. INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS E ARCABOUÇO LEGAL E ORGANIZACIONAL DO PLANEJAMENTO DOS PLANOS SETORIAIS DE CULTURA

Este capítulo apresenta o arcabouço normativo e organizacional que orienta o processo de planejamento de políticas públicas na área cultural da Prefeitura de Belo Horizonte, bem como as ferramentas metodológicas para sua elaboração. O objetivo, como antecipado na Introdução, é contribuir para a construção dos planos setoriais artístico-culturais do município, sendo eles: Artes Visuais e Design; Cinema e Audiovisual; Circo; Culturas Populares Tradicionais; Culturas Populares Urbanas; Cultura Alimentar e Gastronomia; Dança; Literatura, Livro e Leitura; Memória, Arquivos e Museus; Moda e Vestuário; Música; Teatro.

O capítulo está organizado em quatro seções, iniciando com a discussão acerca do arcabouço normativo que regulamenta o planejamento na área da cultura da Prefeitura de Belo Horizonte. Em seguida, são apresentadas, de maneira breve, as técnicas de planejamento de políticas públicas recomendadas para a elaboração do planejamento governamental e de políticas públicas. Por fim, a terceira e quarta seções se ocupam do planejamento plurianual das ações do setor cultural e das instâncias de participação social que devem ser mobilizadas na elaboração dos planos setoriais, respectivamente.

2.1. Arcabouço Normativo do Planejamento da Política Cultural Municipal

No município de Belo Horizonte, o planejamento, a organização e a coordenação das ações setoriais da cultura são responsabilidades da Secretaria Municipal de Cultura, que é o órgão gestor do Sistema Municipal de Cultura – SMC¹, conforme define a Lei Municipal nº 11.605/2017. Integram a área de competência da SMC os seguintes órgãos:

¹ O Sistema Municipal de Cultura integra, por sua vez, o Sistema Nacional de Cultura - SNC, em conformidade com os Arts. 215 e 216 da Constituição Federal de 1988, e tem por finalidade promover o desenvolvimento humano, social e econômico, com pleno exercício dos direitos culturais e constitui-se como principal articulador, em âmbito municipal, das políticas públicas de cultura, estabelecendo mecanismos de gestão compartilhada com os demais entes federados e a sociedade civil (Lei Municipal nº 10.901/2016).

Conselho Deliberativo do Patrimônio Cultural do Município de Belo Horizonte – CDPCM, Conselho Municipal de Política Cultural – COMUC, Comissão Municipal de Incentivo à Cultura – CMIC e a Câmara de Fomento à Cultura Municipal – CFCM. É ainda competência da SMC gerir o Fundo Municipal de Cultura e o Fundo de Proteção do Patrimônio Cultural do Município de Belo Horizonte – FPPC–BH.

O principal instrumento de planejamento e gestão do setor cultural de Belo Horizonte é o Plano Municipal de Cultura – PMC, instrumento de gestão em médio e longo prazos que, conforme estabelece o Art. 1º da Lei Municipal nº 10.854/2015, “expressa a responsabilidade do Poder Público Municipal pela implementação de políticas culturais que ultrapassem os limites de uma única gestão de governo”.

O PMC tem vigência decenal (2015-2015), cabendo à Fundação Municipal de Cultura a sua coordenação e execução em conjunto com o COMUC, a partir das diretrizes propostas pelas Conferências Municipais de Cultura. Cabe à Fundação Municipal de Cultura promover, a cada dois anos, revisões sistemáticas das metas e das ações do PMC, com ampla participação do Poder Público e da sociedade civil.

Entre os objetivos do “PMC”, está a instituição de planos setoriais de cultura, conforme definido pelo Art. 4º, parágrafo VII, do Anexo da Lei 10.854/2015, que deverão ser estruturados em *metas, ações e prazos*. A implementação dos objetivos e metas dos planos é feita em etapas, cuja duração coincide com a vigência dos Planos Plurianuais (PPA) do governo municipal.

O processo de elaboração dos planos setoriais envolve o desenvolvimento de cinco atividades, conforme previsto pelo Art. 5º, parágrafo IV, da Lei 10.854/2015:

1. Realização de diagnóstico setorial com as demandas e propostas dos setores artístico-culturais, manifestações das culturas populares e tradicionais, patrimoniais, indígenas e afro-brasileiras.
2. Elaboração de calendário de implantação dos planos setoriais.
3. Realização de, no mínimo, duas ações de mobilização para discutir o documento com cada segmento artístico-cultural, com coordenação do CMPC, com as entidades representativas, com os empreendedores e com os demais agentes culturais.

4. Realização de, no mínimo, dois seminários anuais para elaboração dos planos setoriais.
5. Realização de cursos, oficinas e fóruns para auxiliar todos os setores artístico-culturais na elaboração dos planos setoriais.
6. Implementação, em consonância com os planos setoriais, de equipamentos culturais no Município.

2.2 Instrumentos Metodológicos do Planejamento de Políticas Públicas

O bom delineamento de programas e projetos de intervenção demanda o domínio de ferramentas e técnicas de planejamento (ENAP, 2007). O conhecimento sobre as ferramentas e técnicas fornece aos gestores condições para estabelecer um processo consciente e metódico de intervenção na realidade e evitar a improvisação. Nesse sentido, o propósito desta seção é apresentar três métodos de planejamento que podem ser mobilizados na elaboração dos planos setoriais de cultura de Belo Horizonte, sendo eles: o Planejamento Estratégico Situacional, a Árvore de Problemas e o Quadro Lógico.

As metodologias de planejamento contribuirão para que os gestores da área da cultura de Belo Horizonte conheçam a realidade dos setores artístico-culturais, definam, junto com os atores sociais envolvidos na temática, os objetivos e propostas de ação alinhados às demandas dos setores e que possam, ainda, ser monitorados e gerenciados ao longo de sua implementação.

2.2.1 Planejamento Estratégico Situacional (PES)

Idealizado por Carlos Matus (2006), o método de planejamento governamental PES - Planejamento Estratégico Situacional – parte do reconhecimento de que o processo de governo está situado numa zona intermediária entre a certeza e a contingência. Essa zona é caracterizada por Matus como um jogo social, mais variado e complexo que o jogo semicontrolados, onde a incerteza marca sua dinâmica, e o governante não possui controle total sobre o sistema, mas sim interage com jogadores que são “estrategistas criativos que cooperam e entram em conflito pelos limitados recursos que o resultado do jogo distribui

em cada momento de seu interminável desenvolvimento” (MATUS, 2006, p. 119). Nesse contexto, o suporte essencial para a tomada de decisão é o “julgamento do apostador, fundamentado, em parte, por cálculos parciais bem-estruturados e, em parte, por preferências explícitas quanto aos aspectos nebulosos ou não bem-estruturados” (MATUS, 2006, p. 118).

A compreensão do planejamento governamental como esforço inserido em jogo social diferencia o PES do planejamento tradicional, na medida em que o último pressupõe que o comportamento dos demais participantes do jogo é previsível, pois estes buscam o máximo uso dos recursos limitados que possuem a fim de aumentá-los a cada nova jogada. No contexto de um jogo controlado, diferente de um jogo semicontrolado, o suporte essencial para a tomada de decisão é o “cálculo estruturado que permite ao jogador, no controle, anunciar resultados determináveis, com certeza, ou probabilidades objetivas” (MATUS, 2006, p. 118-119).

No ambiente de um jogo social em que o planejamento se insere, sendo a incerteza é inarredável e estando os recursos necessários distribuídas entre diferentes atores, para alcançar os resultados previstos no plano, é necessário que o governante (neste caso, o planejador) tenha domínio da complexidade do jogo, meça-se com os outros jogadores e domine a tensão que sempre marcam os jogos sociais, conforme aponta Matus. Nesse esforço, a capacidade técnica, acumulada na máquina governamental, e a liderança política (em grande parte, uma habilidade inata) são pressupostos para a eficácia e efetividade do plano, mas, em certa medida, escapam do âmbito de governabilidade do planejado. Neste âmbito, no entanto, ou seja, dentro da esfera de governabilidade do planejador, Matus recomenda estratégias de natureza técnica e técnico-política que podem ser adotadas para a resolução de problemas a serem enfrentados no processo de planejamento. Antes de tratar desses problemas e das respectivas estratégias de solução, é importante destacar que, para Matus, o processo de planejamento é constituído por quatro etapas (momentos), iniciando-se com o que tradicionalmente é denominado “diagnóstico”, passando pelas etapas de delineamento normativo e tático-operacional do plano, e terminando em sua execução. Os problemas a serem enfrentados em cada uma dessas etapas são os seguintes:

- i. Saber explicar a realidade do jogo;

- ii. Saber delinear propostas de ação sob forte incerteza;
- iii. Saber pensar estratégias para lidar com os outros jogadores e com as circunstâncias, para calcular bem o que pode ser feito, em cada momento, em relação ao que é necessário ser feito para alcançar os objetivos;
- iv. Saber fazer no momento oportuno e com eficácia, recalculando e completando o plano com um complemento de improvisação subordinada.

Tendo em vista esses problemas, as etapas destinadas ao seu enfrentamento são as seguintes:

- i. Explicativa – diz respeito à construção de explicações para fundamentar a própria ação e interferir e compreender a ação dos componentes, o que conduz aos objetivos, a seleção do problema e ao aprofundamento da explicação situacional.
- ii. Normativa – se refere à elaboração do plano de intervenção, em que se define as operações e ações necessárias para atingir os objetivos.
- iii. Estratégica – consiste na elaboração da análise de viabilidade do plano através de cálculos de simulação. Esse é o momento da “criação das condições políticas para a ação econômica e das condições econômicas para a ação política” (MATUS, 2006, p. 142).
- iv. Tática-operacional – momento em que o plano é implementado aliado a mecanismos de gerenciamento e monitoramento, com a finalidade de produzir impactos reais.

As estratégias a serem mobilizadas para o enfrentamento dos problemas, em cada uma das referidas etapas, são as seguintes:

- i. Explicação Situacional;
- ii. Plano Dual, além de técnicas, tais como: análise de cenários, planos de contingência e de absorção de incertezas;
- iii. Análise Estratégica e Plano Modular;
- iv. Atuação rápida frente às mudanças na realidade, mantendo a direção estratégica.

Para a elaboração dos planos setoriais de cultura de Belo Horizonte, que se trata de um esforço direcionado ao planejamento de política pública, não requerendo, portanto, estratégias tão sofisticadas e complexas quanto as requeridas em um planejamento governamental, sugere-se a mobilização apenas da primeira estratégia recomendada por Matus, qual seja, a Explicação Situacional. Para as demais etapas do processo de planejamento de política pública, especificamente, a definição dos problemas a serem enfrentados e a elaboração do planejamento das intervenções para o enfrentamento desses problemas (no caso, a elaboração do plano setorial), acreditamos serem suficientes as técnicas de “árvore de problemas” e “quadro lógico”, desde que nessas etapas seja incorporada a participação dos atores que serão afetados pelas ações planejadas. Com essa estratégia – incorporação da participação -, é possível imprimir aos planos setoriais a natureza estratégica do PES e, ao incorporar aportes dos diferentes atores que compõem a área, operacionalizar as diretrizes do arcabouço normativo da Política de Cultura, especificamente as contidas no Art. 5º, parágrafo IV, da Lei 10.854/2015.

A Explicação Situacional é caracterizada por Matus como uma análise multidimensional, isto é, uma análise que incorpora a perspectiva dos diferentes atores envolvidos, seus interesses, problemas e demandas. Os supostos são de que, no jogo social, há vários jogadores e diferentes perspectivas de análise do mesmo; todos os jogadores jogam (e não apenas o planejador) e têm a capacidade e a necessidade de explicar o jogo. Com essas características, a Explicação Situacional diferencia-se do diagnóstico, que seria uma análise unidimensional, sem atores reconhecidos, genérica e supostamente isenta.

2.2.2 Árvore de Problemas

Proposta por Martha Cassiolato (2010), a Árvore de Problemas é uma técnica de planejamento que contribui para a análise de problemas, favorecendo a obtenção de uma visão geral sobre eles a partir da compreensão de suas inter-relações causais. Através da aplicação da técnica, é possível explicitar o problema e seus descritores, isto é, os fatos que mostram que o problema existe e tornam mais preciso o seu enunciado, bem como suas principais causas e consequências (CASSIOLATO, GUERESI, 2010).

A técnica contribui ainda para a melhor visualização de um problema na medida em que os vínculos de causalidade são dispostos no formato de diagrama de causa-efeito (árvore).

Dessa forma, a árvore de problemas é uma técnica para (1) definir o foco de análise de uma determinada situação, (2) identificar os principais problemas dessa situação, e, dentre eles, os problemas críticos, isto, aqueles que serão enfrentados, e, por fim, (3) analisar os problemas estabelecendo suas relações de causalidade, garantindo uma orientação sobre quais ações são efetivas para solucioná-los.

Na elaboração dos planos setoriais, em particular, a aplicação da árvore de problemas contribui para definir o problema a ser enfrentado em cada setor cultural, entendimento que é imprescindível para a definição das ações e metas dos planos setoriais. Para tanto, é essencial que sua construção seja feita com base nos aportes decorrentes da explicação situacional e com a participação dos atores que constituem o setor, permitindo a formação de consenso em torno dos problemas a serem enfrentados, como será tratado com mais detalhes na seção 2.4.

2.2.3 *Quadro Lógico*

Proposto por Peter Pfeiffer (2006), o Quadro Lógico (QL) é uma metodologia de planejamento que contribui para desenhar projetos de intervenção a partir do estabelecimento de uma relação causal e lógica entre atividades e resultados, resultados e objetivos, objetivos e objetivo superior (*goal*, de longo prazo e ligado à missão da organização que irá implementar a política). Por meio de uma matriz, a metodologia permite definir o objetivo do projeto, os resultados necessários e suficientes para sua realização, as atividades necessárias e suficientes para realização de cada um dos resultados e, por fim, os insumos necessários e suficientes para a realização de cada uma das atividades. Ou seja, o quadro permite a definição de um processo estruturado, de forma lógica, que resulta em um documento que sintetiza, visualmente, o que se pretende realizar, como e com quais insumos, tendo em vista onde se pretende chegar.

Para a elaboração do QL, também são indispensáveis os aportes decorrentes da Explicação Situacional e a participação dos atores que compõem o setor, especialmente na definição do objetivo do plano. As informações sobre o contexto da implementação do plano, que podem ser fornecidas por esses atores, e o consenso a ser construído em torno do objetivo do plano (que deve manter relação com os problemas a serem

enfrentados e com suas causas críticas), são essenciais para a eficácia e efetividade do plano. Essa discussão será retomada na seção 2.4.

Destaca-se, ainda, que ao promover uma descrição objetiva dos projetos, o QL contribui para a definição de indicadores que, por sua vez, facilitam o gerenciamento, a comunicação e o controle das iniciativas, permitindo melhor entendimento sobre as escolhas realizadas e o alinhamento entre os atores envolvidos. Além disso, a metodologia considera não apenas relações causais entre os elementos do projeto, mas também relações plausíveis, inserindo assim suposições relacionadas a riscos externos cuja consideração é importante para o seu êxito.

Dessa forma, o QL complementa a Explicação Situacional e a Árvore de problemas, oferecendo ao gestor municipal uma metodologia para desenhar, monitorar e avaliar, de maneira estruturada e objetiva, as intervenções a serem desenvolvidas para alcançar o que é necessário/se deseja mudar em cada setor cultural do município.

No capítulo 3, são apresentadas, em detalhes, as orientações práticas para aplicação das três técnicas de planejamento aqui discutidas, acompanhadas de exemplos.

2.2.4 Demais Instrumentos de Gestão do Planejamento de Políticas Públicas

As técnicas de planejamento indicadas nas seções prévias não esgotam as necessidades da gestão dos planos setoriais. Para além delas, é necessário definir, conforme recomendação de Cassiolato e Guerresi (2010), a estrutura organizacional que será mobilizada na implementação, cronograma de atividades, plano de aplicação de recursos, sistema de monitoramento e avaliação, dentre outros. Seguem alguns apontamentos sobre os aspectos/instrumentos que mais recorrentemente requerem atenção nas diferentes organizações públicas:

a) Estrutura Organizacional

Ainda conforme Cassiolato e Guerresi (2010), a definição da estrutura organizacional também é de suma importância para a viabilização das atividades previstas. É preciso, portanto, que a equipe envolvida tenha conhecimento sobre o que é o programa e os resultados que se espera alcançar com a sua aplicação. Além disso, é necessário que um grupo externo à gerência do programa tenha conhecimento metodológico adequado e

participe da construção do quadro lógico. A linguagem simples e de fácil entendimento também é fundamental para que o modelo construído seja compreendido por todos e sejam construídos os pactos necessários à implementação do plano. Para tal, sugere-se o estudo do guia de linguagem simples na Gestão Pública desenvolvido pelo Laboratório de Inovação em Governo (LAB.mg), desenvolvido pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais e a Fundação João Pinheiro.

b) Plano de aplicação dos recursos

Deve ser definido também um plano de aplicação dos recursos, uma vez que estes são escassos. Dessa forma, é preciso um plano estratégico de aplicação dos mesmos, já que estes serão transformados em ações específicas que levarão ao alcance dos resultados esperados. Sendo assim, é fundamental definir aquilo que se pretende realizar e onde se alcançar, de forma que expectativas não sejam frustradas, sejam elas do público-alvo ou dos gestores.

c) Sistema de informações para monitoramento e avaliação

O gerenciamento do projeto também exige instrumentos de informações para monitoramento e avaliação, conforme Cassiolato e Guerresi (2010). O Quadro Lógico antecipa essa necessidade, auxiliando na comunicação interna, já que fornece às equipes direcionamentos através de objetivos, indicadores e atividades, bem como estabelece uma base para um sistema de informações de monitoramento e avaliação. O passo seguinte, é construir o sistema de informações que irá reunir as informações que irão compor os indicadores previstos.

2.3 Planejamento Participativo dos Planos Setoriais de Cultura

Nesta seção, o foco é colocado no processo de construção do planejamento participativo pontuando os modelos de elaboração do planejamento de políticas públicas, com foco na definição dos problemas a serem por elas enfrentados e os objetivos a serem buscados, bem como esclarecendo as vantagens de se utilizar um modelo participativo, e, por fim, indicando as instâncias de participação social mobilizadas na construção dos planos setoriais da Política de Cultura.

2.3.1 Elaboração do Planejamento e Políticas Públicas: Modelo “Top-Down”

O termo “top-down” significa “de cima para baixo”, em que as decisões, no campo do planejamento, são tomadas no Gabinete, ou seja, as autoridades do médio e alto escalão, que possuem determinado controle do processo, decidem o quê e como serão implementadas as políticas. Além disso, parte-se do pressuposto que os atores mais abaixo, por vezes, não possuem uma visão completa da sociedade (ou da área em questão) (OLIVEIRA, 2006).

Nesse modelo de planejamento, os formuladores de políticas públicas devem possuir um conhecimento técnico qualificado, bem como um vínculo direto com o grupo dominante, para que se consiga articular as ações necessárias na busca de soluções para os diversos impasses inerentes à própria política e/ou grupos de interesse.

Um outro ponto em destaque é a importância do papel político dos burocratas de médio e alto escalão que contribuem para o favorecimento estratégico e na efetividade do seguimento social. Dye (2009, *apud* MONTEIRO, 2016) argumenta que os burocratas são um dos atores mais importantes no processo de implementação dentro do modelo “top-down” e que as negociações organizacionais geram diferentes formas e resultados na política.

Vale destacar que, conforme Cavalcante (2012), as questões políticas não ultrapassam a esfera técnica, mas a forma como os burocratas compreendem e implementam a política poderá alterar seu conteúdo, foco e objetivo da política.

Dado o exposto, observa-se que o modelo “top-down” concentra o fluxo das decisões nos níveis hierarquicamente superiores, não levando em consideração a participação social no processo de elaboração do planejamento, excluindo atores extremamente relevantes nesse processo, como os burocratas de nível de rua, e, no caso em tela, pode-se supor também os atores sociais e artistas dos diferentes setores culturais.

2.3.2 Elaboração do Planejamento de Políticas Públicas: Modelo “Bottom-Up”

O termo “bottom-up” significa “de baixo para cima”, enfatizando a importância de se levar em consideração, no fluxo do processo de planejamento, aqueles que estão mais próximos às ações resultantes das políticas (OLIVEIRA, 2006). Os atores de enfoque

nesse modelo se referem à população diretamente afetada pela política e os agentes que atuam na implementação das ações da política, conhecidos no meio acadêmico por “burocratas de rua”. Tal enfoque é justificado por duas principais razões: a eficiência causada pela participação e a expansão da democracia.

A primeira razão apontada se ampara no fato de que os atores que vivem a realidade a sofrer um processo de intervenção possuem muito mais propriedade e profundidade a serem apresentadas em pautas de discussão do que àqueles agentes externos ao local. O efeito causal considerado pauta-se então na premissa de que, ao possuir contato e experiências diretas com o cotidiano base onde determinada política pública será implementada, o ator agrega ao planejamento da política e, conseqüentemente a seus resultados, características de eficiência e eficácia. Tal conclusão é possível, pois todas as decisões a serem tomadas pelo gestor responsável pelo projeto de intervenção serão guiadas por um maior número de informações, de fonte válida e primária, viabilizando o delineamento eficiente dos recursos a serem implementados, a mão-de-obra necessária, às áreas críticas prioritárias, entre outros tópicos.

Por outro lado, quanto ao incentivo ao aprofundamento da democracia, o modelo “Bottom-Up” é visto como um incentivador de tal premissa quando, ao estabelecer um fluxo de informações que se inicia pela população, fomenta a participação social, isto é, a sociedade civil pode, por meio de instâncias de participação, possuir acesso direto ao processo de tomada de decisão da política, corroborando para sua implementação.

Justamente devido às duas justificativas expostas nos parágrafos anteriores, torna-se válido assumir que o modelo participativo agrega muito mais valor ao agente disposto a adentrar a dimensão criativa do planejamento público. No caso em tela, artistas de diferentes setores, comunidades epistêmicas e demais interessados podem contribuir de forma precisa para o trabalho da Secretaria, devendo ser um objetivo da mesma a mobilização desses atores, de forma a incentivar a sua participação no cotidiano público.

Portanto, faz-se necessária a discussão de como a Secretaria de Cultura de Belo Horizonte pode atuar na movimentação dos mecanismos de participação social para potencializar os resultados eficientes das políticas públicas planejadas pelo setor. A discussão, desenvolvida na próxima seção, aborda desde o conceito de instância de participação social até o debate acerca da importância do mapeamento de quais são as instâncias de

participação social que estão organizadas na cidade e que podem ser mobilizadas para definir os problemas a serem enfrentados na área e propor estratégias para sua solução.

2.3.3 As Instâncias de Participação Social na Construção dos Planos Setoriais De Cultura

A Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte tem como princípios a gestão das políticas culturais do município por meio da participação social e transparência, abrangendo todos os setores artístico-culturais vinculados à Secretaria. Esses princípios, estabelecidos na normatização do setor, juntamente com os mecanismos de planejamento, são essenciais para maior grau de planejamento, acessibilidade a dados diversificados e construção de consenso. Todavia, é crucial notar a importância das instâncias de participação social: essas possuem a finalidade de gerar diálogo entre os órgãos e a sociedade civil para o compartilhamento de decisões. Nesse contexto, faz-se necessário verificar as instâncias de participação social organizadas no campo cultural de Belo Horizonte e analisar o seu nível de mobilização para definir os problemas a serem enfrentados na área, bem como a elaboração das estratégias para solucionar os respectivos problemas.

As instâncias que poderão ser mobilizadas pela Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte no processo de planejamento são as seguintes:

- COMUC – Conselho Municipal de Cultura – instância colegiada temática e permanente, composta por representantes da Prefeitura e da Sociedade Civil, que permite o diálogo entre a sociedade civil e o governo, com o fim de viabilizar a participação da sociedade civil no processo decisório e na gestão de políticas públicas relacionadas ao campo cultural;
- Conferências – instância colegiada temática com finalidade de proporcionar o diálogo entre a sociedade civil e o governo em torno de objetivos específicos;
- Reuniões públicas – reuniões que buscam sistematizar a opinião da sociedade com o objetivo de subsidiar determinada decisão governamental, garantindo a permeabilidade da política aos interesses dos cidadãos;
- Fóruns – mecanismos de diálogo entre os representantes dos conselhos de políticas públicas para formular e acompanhar as políticas públicas;
- Audiências públicas – eventos participativos presenciais, consultivos, aberto e que permite manifestação oral da sociedade civil; e por fim, as
- Mesas de diálogo – recurso que favorece a negociação entre os setores da sociedade civil e do governo com o objetivo de “prevenir, mediar e solucionar” conflitos sociais.

É importante que, ao estruturar o plano setorial de cada setor, os agentes responsáveis estejam atentos em avaliar a capacidade de atuação dessas instâncias, isto é, se as mesmas têm cumprido sua função, acrescentando ao município a ponte necessária na elaboração das políticas públicas. Em caso de instâncias estáticas, os gestores podem procurar meios de reestruturar os mecanismos, inserindo-os de volta ao cotidiano da Secretaria ou, ainda, incentivar a criação de outras instâncias participativas, mais alinhadas à realidade dos setores e com maior probabilidade de funcionamento efetivo.

3. ORIENTAÇÕES TÉCNICAS PARA A ELABORAÇÃO DOS PLANOS SETORIAIS DE CULTURA

A elaboração dos planos setoriais de cultura a partir das metodologias de planejamento apresentadas no capítulo anterior envolve quatro etapas: (1) construção da explicação situacional, (2) definição dos problemas a serem enfrentados, (3) definição dos objetivos dos planos, e (4) o estabelecimento dos objetivos e resultados esperados. Neste capítulo, são apresentadas as orientações técnicas para o desenvolvimento de cada uma das etapas.

Para tanto, o capítulo está organizado em quatro seções. A primeira e segunda seções detalham os procedimentos para construção da explicação situacional. A terceira seção apresenta as orientações para a etapa de definição do problema a ser enfrentado. A última seção se ocupa do processo de definição dos objetivos e resultados esperados dos planos, a partir da metodologia do Quadro Lógico.

3.1 Orientações Técnicas para a Explicação Situacional

A explicação situacional é uma metodologia de análise da realidade que parte do pressuposto de que conhecer a explicação dos jogadores que competem ou cooperam em um jogo social é fundamental para identificar os problemas e enfrentá-los². O suposto é de que “na explicação do jogo social, não existem problemas óbvios, nem explicações absolutas e seguras” (MATUS, 2006, p. 125). Assim, o conhecimento sobre as explicações da realidade por parte dos outros jogadores permite construir explicações poderosas, que se diferenciam de outras explicações, possibilitando ao planejador uma visão melhor de seu campo de atuação.

Assim, explicar bem, segundo Matus (2006), é diferenciar as explicações dos diversos jogadores e atribuir corretamente a cada jogador as explicações diferenciadas. Implica, ainda, verificar se os jogadores jogam de maneira consistente com as explicações que lhes

² Segundo Artmann (2000), na perspectiva do PES, um problema é caracterizado por dois aspectos: (1) ele nunca é solucionado definitivamente, o que ocorre é sempre uma intervenção eficaz na realidade que produz um intercâmbio positivo de problemas; (2) ele é sempre definido e declarado como problema por um ator, disposto e capaz de enfrentá-lo.

foram atribuídas. Dessa forma, a diferenciação de explicações caracteriza a explicação situacional e a diferencia de um estudo diagnóstico. Enquanto o diagnóstico se concentra em uma explicação única, supostamente objetiva e sem autoria, a explicação situacional diferencia as explicações dos diversos jogadores, abrindo o caminho do entendimento e aperfeiçoando o confronto.

Para a elaboração dos planos setoriais de cultura de Belo Horizonte, sugerimos a utilização da metodologia da explicação situacional na medida em que ela permite incorporar ao processo de identificação dos problemas e das particularidades dos setores artístico-culturais, bem como a perspectiva de seus atores.

Nas subseções a seguir são apresentados os procedimentos a serem adotados na construção de uma explicação situacional. A primeira subseção descreve a metodologia da explicação situacional, enquanto a segunda discute as fontes de informação a serem consideradas na análise. A terceira subseção apresenta um conjunto de sugestões sobre dimensões de análise e variáveis a serem incorporadas na explicação situacional dos setores artístico-culturais de Belo Horizonte. Por fim, a última seção sistematiza as dimensões, variáveis, indicadores e fontes sugeridas para a construção da explicação situacional.

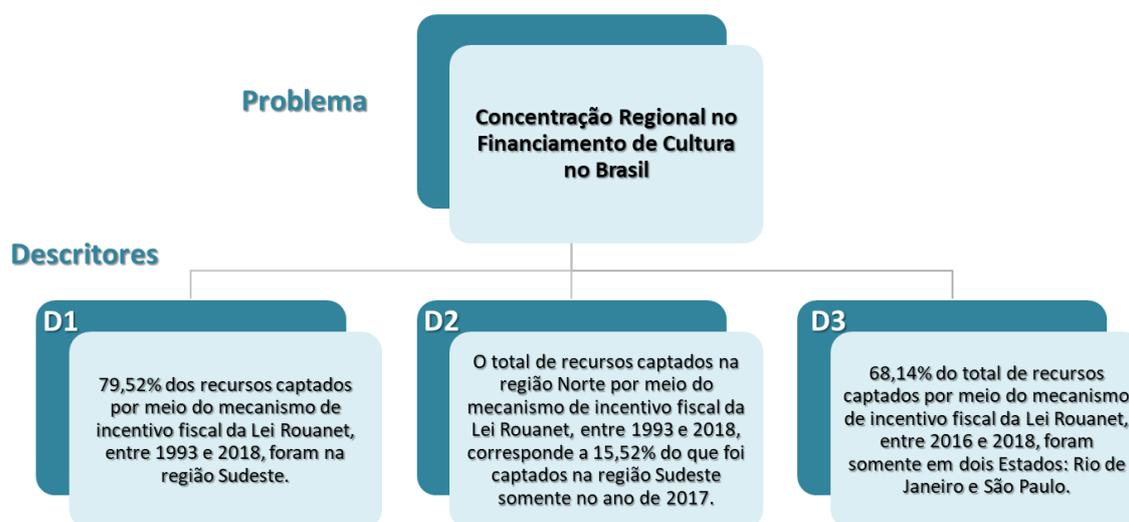
3.1.1 Como Explicar

Na perspectiva de Matus (2006), o primeiro momento para construção da explicação situacional é identificar corretamente os problemas e explicá-los, situacionalmente. Ou seja, diferenciar as explicações para saber não apenas onde atuar para enfrentá-los, como também perante quem isto deverá ser feito. Essa análise situacional da realidade é um momento fundamental no planejamento, na medida em que embasa a definição de objetivos e motiva ações que mudam a realidade.

Para identificar os problemas, é fundamental reunir informações. Para tanto, fontes primárias e secundárias de dados podem ser mobilizadas com o auxílio de diferentes técnicas de pesquisa como *brainstorming*, grupo focal, entrevista semiestruturada, *survey* etc. (ARTMANN, 2000; SANTANA, TAHARA, 2008). Na próxima subseção, discutimos as fontes de dados que podem ser utilizadas para identificar os problemas dos setores artístico-culturais de Belo Horizonte.

O segundo momento da explicação situacional é a descrição dos problemas, com o objetivo de caracterizá-los para não os confundir com outros ou com suas próprias causas e consequências. A descrição, geralmente, é realizada a partir de indicadores quantitativos e/ou qualitativos que caracterizam os problemas a partir dos “sintomas” que os definem. A **Figura 1** apresenta um exemplo ilustrativo de problema relativo ao financiamento na área cultural e os descritores utilizados para defini-lo.

Figura 1. Exemplo Ilustrativo de Descritores de um Problema da Área Cultural



Fonte: Elaboração própria a partir do Estudo técnico Concentração dos Recursos Captados por meio da Lei Rouanet da Área Técnica de Cultura da Confederação Nacional de Municípios (CNM).

A partir da descrição, os problemas devem ser analisados através da construção de uma rede de causalidade simplificada, indicando as suas causas imediatas, intermediárias e de fundo (ARTMANN, 2000). Em particular, para a construção dos planos setoriais de cultura de Belo Horizonte, a construção da rede de causalidade permitirá identificar as causas que são comuns aos problemas dos diferentes setores artístico-culturais. Importante frisar que, para identificar corretamente as causas e consequências, é fundamental, como aponta Artmann (2000), conhecer o problema e seus descritores, mitigando o “risco da cegueira situacional” provocada por um olhar parcial. Para evitar a cegueira situacional, é necessário exercitar vários olhares, e buscar o conhecimento

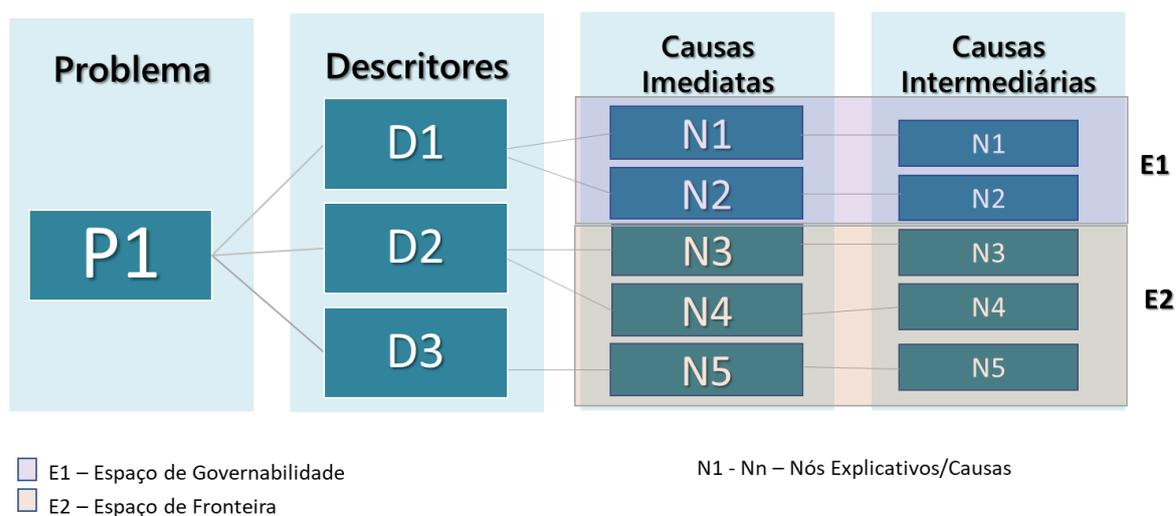
profundo do problema através, como assinalado acima, de informações reunidas a partir de diversas fontes como a análise de estudos realizados, consultas a especialistas e, se necessário, da realização de pesquisas específicas, quando o problema é pouco conhecido.

Na identificação dos processos de causalidade, é importante identificar os *nós críticos*, isto é, as causas com maior poder de determinação sobre os problemas, que quando enfrentadas são capazes de impactá-los e efetivamente transformá-los. Para identificar os nós críticos, Matus (2006) propõe três critérios expressos por meio de perguntas que, se positivamente respondidas, sinalizam uma causa a ser enfrentada. As três perguntas são:

1. A intervenção sobre esta causa trará um impacto representativo sobre os descritores do problema, no sentido de modificá-los positivamente?
2. A causa constitui-se num centro prático de ação, ou seja, há possibilidade de intervenção direta sobre este nó causal?
3. É oportuno politicamente intervir?

Para identificar os nós críticos, além das perguntas, é necessário considerar ainda a noção de *espaço de governabilidade*, *espaço-fronteira* e *espaço de fora do problema* (ARTMANN, 2000). No espaço de governabilidade, estão situadas aquelas causas que estão sob o controle do ator, sob as quais ele pode interferir. As causas localizadas no espaço-fronteira são aquelas diretamente relacionadas com o problema, porém controladas por outros atores. Por fim, no espaço de fora do problema estão situadas aquelas causas que se relacionam às causas que condicionam o problema, porém não fazem parte dele diretamente, sendo causas também de outros problemas. Dessa forma, no espaço de governabilidade do ator estão situadas as causas que estão sob o seu controle, o que fornece uma primeira ideia sobre o grau de governabilidade ou controle sobre o problema, o que pode ser considerado inclusive como um critério de identificação dos nós críticos. A Figura 2 ilustra as noções de espaço de governabilidade e espaço-fronteira.

Figura 2. Modelo de Fluxograma Situacional



Fonte: Elaboração própria com base em Artmann (2000)

3.1.2 Fontes de Informação da Explicação Situacional

Na construção da explicação situacional, é imprescindível reunir informações para aprofundar o conhecimento sobre o problema e seus descritores, como já mencionado. Para tanto, os diferentes métodos de pesquisa são aliados importantes dos gestores, pois permitem produzir dados primários e coletar dados secundários para subsidiar a análise. A seguir, discutimos brevemente as vantagens dos dados primários e secundários e apresentamos sugestões de fontes de dados a serem utilizadas na construção da explicação situacional dos setores artístico-culturais de Belo Horizonte.

Dados primários

Os dados primários se referem àqueles dados produzidos pelo próprio pesquisador com o objetivo de abordar um problema de pesquisa específico, utilizando instrumentos elaborados para esse objetivo - como questionários, roteiros de entrevistas, entre outros. A principal vantagem desse tipo de dado é a precisão, ou seja, o fornecimento de valores corretos e consistentes³, que permitem a elaboração de previsões e análises confiáveis (MACNAMARA, 2017). Além disso, fornecem valores em tempo real (*real-time*),

³ A precisão está relacionada à forma e conteúdo dos dados. Assim, um conjunto de dados deve estar correto em termos de forma e conteúdo para ser preciso.

portanto, informações atualizadas. Por outro lado, a produção de dados primários geralmente implica altos custos de implementação.

Na construção da explicação situacional dos setores artístico-culturais de Belo Horizonte, a coleta de dados primários pode contribuir, principalmente, para *compreender a percepção* dos profissionais da cultura sobre aspectos relevantes de seus setores. Para tanto, esses dados deverão ser produzidos em pesquisas de campo, a serem realizadas de maneira presencial ou à distância, coordenadas pelos gestores da política cultural do município, ou eventualmente com o apoio da academia, a exemplo da Pesquisa sobre os Impactos da Pandemia no Campo Cultural de Belo Horizonte, realizada em 2021 pela SMC em parceria com o Cedeplar/UFMG.

Dados secundários

Os dados secundários dizem respeito aos dados que já foram coletados e estão disponíveis para pesquisadores e/ou outros interessados utilizarem em pesquisas e/ou análises. Trata-se de um dado coletado no passado para fins de pesquisa, como ocorre no âmbito da academia, ou sem finalidade específica de pesquisa, como ocorre no caso do Censo Demográfico, realizado pelo IBGE, e de dados no formato *open data*⁴ (MACNAMARA, 2017). A principal vantagem dos dados secundários diz respeito à agilidade na sua obtenção e a menores custos de implementação. Por outro lado, uma vez que não foram coletados e processados para os objetivos da pesquisa em andamento, eles podem oferecer perdas em termos de precisão e exigir maior investimento no processo de tratamento (MACNAMARA, 2017).

A partir da realização de pesquisa preliminar sobre dados secundários relacionados à área cultural disponíveis publicamente, identificamos diferentes base de dados que podem ser mobilizadas na construção da explicação situacional dos setores artístico-culturais de Belo Horizonte, contribuindo para identificar os problemas de cada setor, seus

⁴ O conceito de *open data* significa dados ou conteúdo abertos para o uso, reuso e redistribuição por qualquer pessoa, sujeito no máximo a medidas que preservem a proveniência e a abertura. Duas dimensões compõem a idéia de dados abertos: (1) os dados devem ser legalmente abertos, o que significa que devem ser colocados em domínio público ou sob termos de uso com restrições mínimas; (2) os dados devem ser tecnicamente abertos, o que significa que devem ser publicados em formatos eletrônicos legíveis por máquina, para que qualquer pessoa possa acessá-los e manipulá-los usando ferramentas de *software* comuns e disponíveis gratuitamente. Os dados também devem estar publicamente disponíveis e acessíveis em um servidor público, sem restrições de senha ou *firewall*.

descritores, suas causas e consequências. O **Quadro 1**, a seguir, sistematiza as fontes de dados encontradas.

Quadro 1. Fontes de Dados Secundários para Construção da Explicação Situacional

Banco de Dados	Origem	Onde encontrar
Censo Demográfico	IBGE	Censo 2022 IBGE
Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)	IBGE	Volume Brasil IBGE
Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS)	Fundação João Pinheiro	IMRS – Consultas na Base de Dados (fjp.mg.gov.br)
Observatório Itaú Cultural	Itaú Cultural	Itaú Cultural (itaucultural.org.br)
Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC)	Ministério da Cultura	SNIIC – Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais
Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais (SMIIC)	Prefeitura de Belo Horizonte	Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais – SMIIC (pbh.gov.br)
Sistema Nacional de Informação de Indicadores Culturais (SIIC)	IBGE	Sistema de Informações e Indicadores Culturais IBGE

Fonte: Elaboração Própria

3.1.3 Dimensões e Variáveis a serem incorporadas na Explicação Situacional

Nesta subseção, são apresentadas as dimensões analíticas e variáveis de interesse, a serem incorporadas na explicação situacional. Para identificar as dimensões e variáveis, adotamos os seguintes procedimentos:

1. Análise Documental: análise dos principais documentos de planejamento e gestão da área cultural a nível federal e municipal como o Plano Nacional de Cultura, o Plano Municipal de Cultura e o Plano de Dança de BH, com o objetivo de conhecer os eixos estratégicos de cada setor artístico-cultural e as particularidades de cada um. Além disso, analisamos também o Plano Setorial de outros municípios brasileiros como São Paulo, Florianópolis e Salvador. A escolha desses municípios foi feita com base na indicação

das localidades que possuem planos setoriais considerados referências, de acordo com os gestores da própria Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte.

Com base na análise dos documentos e nas diretrizes da VI Conferência Municipal de Cultura de Belo Horizonte, foram identificados os seguintes eixos estratégicos transversais aos diferentes setores artístico-culturais:

- *Participação e Fortalecimento Institucional*: tem como princípios a participação social e transparência para gestão das políticas culturais do município e qualificação da Secretaria Municipal de Cultura e da Fundação Municipal de Cultura.
- *Acesso, Democratização e Diversidade*: garantir à população de Belo Horizonte as condições de acesso aos bens e serviços culturais, como direito social básico, promovendo o pleno exercício da cidadania cultural. Reconhece a dimensão simbólica da cultura e o direito cultural garantido a todos, tendo a plena liberdade de expressão e criação e o combate à discriminação e o preconceito de qualquer espécie como premissas.
- *Fomento e Economia da Cultura*: articulação de modelos de fomento e financiamento a programas, projetos e ações desenvolvidos por artistas, agentes e instituições culturais do município, abordando aspectos relacionados aos processos artísticos, à singularidade dos diversos setores, à desconcentração de recursos, à descentralização das atividades, à qualificação e manutenção de equipamentos culturais, aos níveis de maturidade das carreiras artísticas, às perspectivas de expansão e internacionalização, ao protagonismo e ao reconhecimento de agentes não contemplados historicamente pelo mecanismo. Além disso, busca fortalecer o empreendedorismo, formalização e consolidação de grupos, companhias, instituições, equipamentos e demais agentes culturais, incentivos à formação, geração de renda, relações trabalhistas duráveis para a classe artística, o fortalecimento do turismo cultural, divulgação de bens e serviços culturais para além do território municipal, o reconhecimento de feiras e eventos de negócios criativos e conexões internacionais, consolidando a cultura como vetor de desenvolvimento sustentável, em parceria com outros órgãos e entidades do poder público e da esfera privada.

- *Formação Cultural:* atividades de formação artística, cultural e profissionalizante, capacitação de professores, agentes culturais, arte-educadores e educadores populares, crianças, jovens e idosos, oferecendo atividades que propiciam formas diversas de apropriação da cultura e da arte no âmbito da formação e prezando pela garantia dos Direitos Culturais dos cidadãos.
- *Patrimônio Cultural e Memória:* reconhecimento do direito universal ao passado e aos legados culturais enquanto dimensões básicas da cidadania, passando pela valorização dos patrimônios culturais em suportes materiais e dos patrimônios imateriais, fruto das práticas, fazeres e processos culturais inerentes aos diversos grupos formadores da cidade. No escopo dessa política, estão atividades relacionadas à gestão e monitoramento das áreas já protegidas e de interesse de proteção histórico/cultural, dos museus e arquivos públicos municipais e a promoção dos patrimônios culturais imateriais.
- *Artes:* compreensão da demanda dos artistas atuantes nos diversos setores e regionais da cidade com o objetivo de planejar ações que fortaleçam e promovam o calendário cultural de Belo Horizonte e ao mesmo tempo promovam o desenvolvimento e a sustentabilidade artístico-cultural, integrando também um programa de apoio aos festivais enquanto potência de mobilização criativa e reflexiva na cidade.

Como resultado da definição desses eixos estratégicos, foram definidas 25 variáveis de interesse divididas em 7 dimensões. A seguir, as dimensões são apresentadas, acompanhadas de sua definição.

- *Configuração da Área Cultural em Belo Horizonte:* diz respeito à organização (tipos de setores artístico-culturais), aspectos históricos (tempo de existência dos setores artístico-culturais) e econômicos (perfil produtivo) da área cultural do município.
- *Perfil dos Profissionais da Área Cultural:* referente aos aspectos demográficos (faixa etária, sexo, escolaridade, raça/cor) e socioeconômicos (renda média mensal) dos profissionais dos setores artístico-culturais de Belo Horizonte.

- *Oferta de Políticas Públicas:* referente às políticas públicas, programas e ações de distribuição de recursos diretos e indiretos a nível municipal, estadual e nacional disponíveis aos setores artístico-culturais de Belo Horizonte.
- *Acesso às Políticas Públicas:* relativo ao usufruto das políticas públicas de distribuição de recursos diretos e indiretos pelos diferentes setores artístico-culturais do município.
- *Capacidade Estatal Disponível na PBH, no setor cultural:* diz respeito à capacidade burocrática e financeira da Prefeitura de Belo Horizonte para a implementação da política cultural.
- *Participação:* referente a participação de representantes dos diferentes setores artísticos-culturais nas instâncias colegiadas de decisão previstas no Sistema Municipal de Cultura, conforme definido pela Lei Municipal nº 11.605/2017.

3.1.4 Material de auxílio para elaboração da Explicação Situacional

Nesta subseção, são apresentadas de maneira sintética as dimensões, variáveis e fontes de dados a serem incorporadas na explicação situacional dos setores artístico-culturais de Belo Horizonte. Ainda, apresentamos uma sugestão de indicadores para cada variável. Conforme Januzzi (2009), os indicadores são medidas, em geral quantitativas, dotadas de significado social substantivo e usadas para quantificar ou operacionalizar as variáveis, que são ideias/conceitos abstratos. Os indicadores são importantes para quantificar os aspectos da realidade social de forma a subsidiar atividades de planejamento público e formulação de políticas sociais, bem como possibilitar o monitoramento das ações e dos resultados.

A análise das dimensões e suas respectivas variáveis e indicadores fornecerá aos gestores os subsídios necessários para identificar os problemas de cada setor e definir aqueles que deverão ser enfrentados, contribuindo, portanto, para estabelecer os objetivos dos planos setoriais e a lógica da intervenção a ser promovida.

O **Quadro 2**, abaixo, apresenta as dimensões, variáveis, indicadores e fontes e dados a serem considerados na explicação situacional.

Quadro 2. Dimensões, Variáveis, Indicadores e Fontes de Dados para Elaboração da Explicação Situacional

Dimensão	Variável	Indicador	Fonte
Configuração da Área Cultural em Belo Horizonte	Quantidade de Setores Culturais	Número de setores culturais	Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais – SMIIC
	Tipos de Setores Culturais	Tipos de setores culturais, de acordo com a classificação da Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte: Artes Visuais e Design; Cinema e Audiovisual; Circo; Culturas Populares Tradicionais; Culturas Populares Urbanas; Cultura Alimentar e Gastronomia; Dança; Literatura, Livro e Leitura; Memória, Arquivos e Museus; Moda e Vestuário; Música; Teatro	
	Profissionais	Número de profissionais/artistas por setor	
	Trajectoria Histórica dos Setores Culturais	Ano de surgimento dos setores no município	Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais – SMIIC
	Perfil Produtivo dos Setores Culturais	Número de eventos/obras realizados por setor Número de postos de trabalho por setor Número de empresas atuantes por setor	Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais – SMIIC
Perfil dos Profissionais da Área Cultural	Perfil Sociodemográfico dos Profissionais por Setor	Número de profissionais por raça/cor Número de profissionais por sexo Renda Média Mensal dos profissionais Número de profissionais por nível de escolaridade	Volume Brasil IBGE

Dimensão	Variável	Indicador	Fonte
Oferta de Políticas Públicas	Serviços Ofertados aos Setores Culturais de 2013 a 2021.	Número programas direcionados, nos últimos 8 anos, a cada um dos setores culturais Número de editais de fomento à cultura publicados nos últimos 8 anos Natureza dos serviços ofertados a cada um dos setores	<u>Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais – SMIIC</u>
	Recursos Financeiros Destinados aos Setores Culturais de 2013 a 2021	Percentual de recursos destinados a cada setor cultural do total de recursos arrecadados no município	<u>Itaú Cultural (itau cultural.org.br)</u>
Acesso às Políticas Públicas	Projetos Submetidos aos Editais/Programas de Fomento à Cultura por Setor Cultural	Número de projetos submetidos por setor	<u>Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais – SMIIC</u>
	Projetos Aprovados por Setor Cultural	Número de projetos aprovados por setor	<u>Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais – SMIIC</u>
	Histórico de interlocução entre os Profissionais da Cultura e Gestores da Política Cultural da PBH, por Setor Cultural	Setores que interagem com os gestores municipais	<u>Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais – SMIIC</u>
		Formas de interlocução adotadas (direta, por meio de instituições participativas, por meio de parlamentares etc.)	
Tipos de demandas apresentadas por setor			
Formas de apresentação das demandas por setor			
	Capacidade Burocrática Disponível	Número de profissionais da cultura atuantes na Secretaria Municipal de Cultura, por tipo de vínculo, formação, escolaridade etc.	<u>Sistema de Informações e Indicadores Culturais IBGE</u>

Dimensão	Variável	Indicador	Fonte
Capacidade Estatal disponível na PBH, na Área Cultural	Capacidade Financeira Disponível	Recursos orçamentários e de outras fontes disponíveis para o desenvolvimento da política cultural	Itaú Cultural (itaucultural.org.br)

Fonte: Elaboração Própria.

3.2. Orientações Técnicas para a Definição dos Problemas

Na seção anterior, foram apresentadas as técnicas a serem utilizadas para identificar os problemas dos setores artístico-culturais de Belo Horizonte. Esta seção, por sua vez, apresenta as orientações técnicas para definir o problema a ser enfrentado pelo plano setorial. A definição desse problema envolve sempre uma decisão de natureza técnica e política. Por isso, sugerimos a utilização da *Árvore de Problemas*, uma técnica de planejamento, que deverá ser elaborada em momento posterior à conclusão da *Explicação Situacional*, em diálogo com os representantes das instâncias de participação social previstas pela Lei Municipal nº 10.901/2011.

3.2.1 Árvore de Problemas

Os problemas sociais, ou seja, os problemas a serem enfrentados pelas políticas públicas são multicausados e multidimensionais. Em geral, os fatores que influenciam seu surgimento e desenvolvimento, de forma direta ou indireta, têm origem em diferentes dimensões da vida social, o que, muitas vezes, complexifica demasiadamente seu enfrentamento.

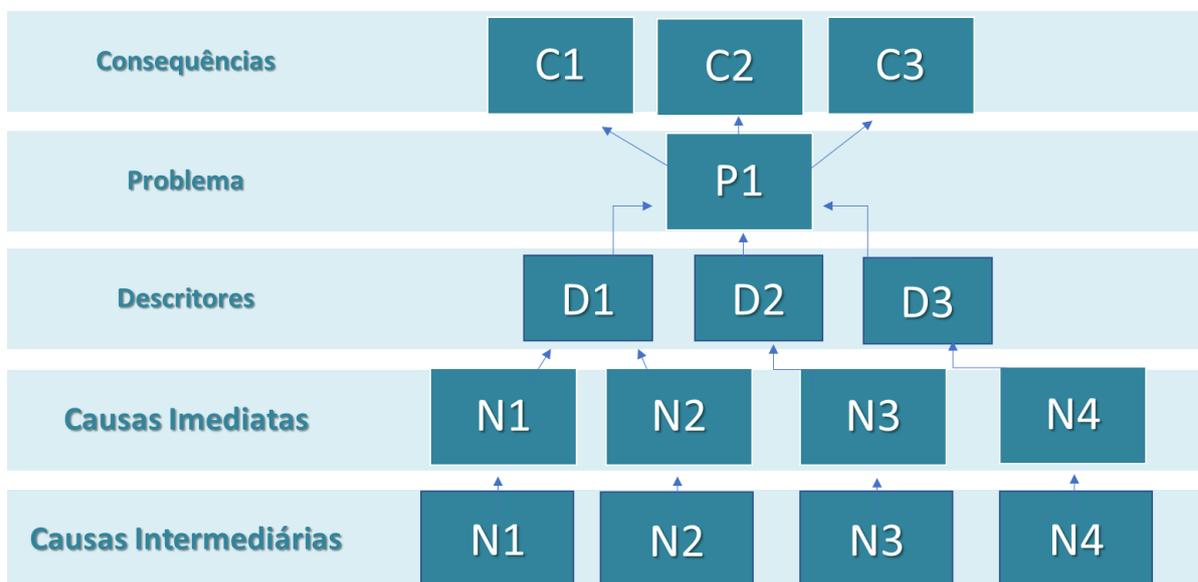
Na definição do problema a ser enfrentado pelos planos setoriais de cultura, assim como por qualquer projeto de intervenção, a *Árvore de Problemas* é um instrumento metodológico importante, que contribui para definir o foco de análise, qual seja, identificar o problema principal e analisar as suas causas e consequências. A partir dessas definições, o objetivo geral dos planos setoriais poderá ser mais facilmente estabelecido, pois diz respeito à mudança da situação do problema, e torna-se mais claro definir quais ações (definidas como resultados a serem alcançados) irão integrar os planos setoriais, dado que devem estar orientadas para alterar as causas do problema.

Nos termos de Cassiolato (2010), a árvore é organizada em torno de um problema central (uma situação problema), e os demais problemas, que compõem a explicação, são definidos como causas ou como consequências desse problema central. A diferenciação entre problema central, causas e consequências é uma “construção lógica” (e não uma realidade empírica) importante para orientar as ações a serem previstas nos planos setoriais. Na organização da árvore de problemas, devem ser explicitados, por meio de setas de implicação, os nexos causais entre problemas definidos como causas, entre essas

causas e o problema central, e, por fim, entre esse problema central e os problemas definidos como consequências.

Após a identificação dos problemas inter-relacionados de forma lógica, pode ser realizado o agrupamento deles por temas ou semelhança, formando, assim, subconjuntos de problemas. Tais subconjuntos devem apresentar um problema-chave, permitindo o estabelecimento de suas causas e consequências. A Figura 3, a seguir, apresenta um modelo de árvore de problemas.

Figura 3. Modelo de Árvore de Problema



Fonte: Elaboração Própria com base em Cassiolato e Gueresi (2010)

Segundo Cassiolato (2010), para garantir a mudança pretendida na situação problema, as ações deverão ser direcionadas para as causas consideradas “críticas”, e todos os problemas devem possuir manifestações empíricas concretas. Dessa forma, a estruturação da árvore de problemas envolve dois conceitos da metodologia da explicação situacional, a saber:

- *Descritores:* dizem respeito aos sintomas (ou manifestações empíricas) do problema, desempenhando a função de enumerar os fatos que evidenciam a existência do problema. Portanto, os descritores revelam os sintomas e

estabelecem uma linha de referência para comparar os resultados após a intervenção.

- *Causas Críticas/Nós críticos*: se referem às causas que serão enfrentadas pelo projeto de intervenção, de forma que este contribua efetivamente para mitigar ou resolver o problema central. Deve-se definir uma causa crítica (no máximo, duas, desde que estreitamente inter-relacionadas) a serem enfrentadas.

Na seleção das causas críticas, devem ser atendidos três requisitos:

1. Têm alto impacto na mudança do problema;
2. São um centro prático de ação, ou seja, o ator pode agir de modo prático, efetivo e direto sobre ela;
2. É politicamente oportuno agir sobre a causa identificada.

3.2.2 Participação social na definição do problema

O diagrama de causa-efeito contribui para a definição do problema a ser enfrentado pelos planos setoriais, porém o processo de definição deve contar ainda com os artistas e representantes das instâncias de participação social que estão diretamente envolvidos com os setores artístico-culturais.

O Plano Municipal de Cultura de Belo Horizonte, em consonância com o Plano Nacional da Cultura, estabelece que a participação da sociedade civil na formulação de políticas de cultura deve ser ampliada e qualificada. Além disso, propõe a constituição de um sistema de planejamento consultivo com a participação de agentes, artistas, produtores, cooperativas e associações de âmbito cultural.

Dessa forma, no momento de definição do problema a ser enfrentado pelos planos setoriais de cultura, devem ser convidados os profissionais de cada setor artístico-cultural, os representantes das instâncias colegiadas dos sistemas setoriais, bem como os representantes das instâncias municipais de articulação, pactuação e deliberação do Sistema Municipal de Cultura definidas pela Lei Municipal nº 10.901/2016, sendo elas: Conselho Municipal de Cultural, Conselho Deliberativo do Patrimônio Cultural do Município de Belo Horizonte e Conferência Municipal de Cultura.

A participação dos artistas dos setores artístico-culturais e dos representantes das instâncias de participação social contribui não apenas para a definição do problema a ser enfrentado, como também confere aos planos setoriais responsividade aos interesses do campo, além de eficiência e eficácia, conforme antecipado no segundo capítulo (seção 2.4). Sendo assim, é importante que as suas considerações sejam levadas em conta no momento da definição do problema.

3.3 Orientações Técnicas para Elaboração dos Planos Setoriais

Após identificar os problemas, seus descritores, suas causas e consequências e definir o problema a ser enfrentado pelos planos setoriais, é necessário estabelecer, também junto com os artistas dos setores artístico-culturais e os representantes das instâncias de participação social, o objetivo dos planos, ao qual os outros componentes do plano deverão se vincular de forma lógica. Dessa forma, nesta seção, são apresentadas orientações técnicas para a definição do objetivo esperado a partir da metodologia do Quadro Lógico (QL), desenvolvida por Peter Pfeiffer. Essa metodologia viabiliza a construção cooperativa dos objetivos pelos múltiplos atores, bem como a lógica da intervenção a ser promovida para realizá-lo.

Esta seção divide-se em três subseções. A primeira delas sintetiza a metodologia do QL, a segunda apresenta orientações práticas para estabelecer o objetivo dos planos setoriais, e a terceira discute orientações para a definição dos demais componentes.

3.3.1 A Metodologia do Quadro Lógico

Nos termos de Pfeiffer (2006), o QL é uma matriz elaborada a partir de um processo de estruturação dos elementos essenciais de um projeto, que permite a apresentação lógica, sistemática e sucinta de todos seus elementos. Dessa forma, o QL oferece um resumo do plano de intervenção (sua estruturação causal, lógica), apresentando respostas para as seguintes perguntas:

- Por que o projeto deve ser realizado?
- Qual é o seu propósito e quais as mudanças a serem alcançadas?

- Como se pretende produzir melhorias?
- Quais as condições externas que influenciam o alcance dos resultados e dos seus efeitos?
- Como é possível identificar o alcance das melhorias e mudanças?

A partir do estabelecimento de uma relação causal e lógica entre atividades e resultados, resultados e objetivo do projeto, objetivo do projeto e objetivo superior (*goal*, de longo prazo e ligado à missão da organização), o QL permite a descrição, de modo operacional e organizada, dos aspectos mais importantes de um projeto de intervenção favorecendo ainda o acompanhamento sistemático de sua implementação e avaliação de seus efeitos e impactos sociais.

Vale destacar que, em busca de maior precisão desde o momento de planejamento do projeto, “o QL propõe a descrição dos objetivos e resultados de tal forma que se consiga visualizar o alcançado” (PFEIFFER, 2006, p. 150). Por isso, na redação dos objetivos superior e do projeto deve ser utilizado o verbo no presente, enquanto na definição dos resultados o verbo deve conjugado no particípio e na proposição das atividades o verbo deve estar no infinitivo.

O **Quadro 3**, abaixo, apresenta o modelo de QL, tal como desenvolvido por Pfeiffer (2006).

Quadro 3. Modelo de Quadro Lógico

	Lógica da Intervenção	Indicadores Objetivamente Comprováveis	Fontes de Comprovação	Suposições Importantes
Objetivo Superior				
Objetivo do Projeto				
Resultados				
Atividades Principais				
Insumos				

Fonte: Elaboração Própria com base em Pfeiffer (2006)

A seguir, cada um dos componentes do QL é definido.

Primeira coluna: Lógica da intervenção

Objetivo Superior

Esse objetivo cumpre a função de orientação da atuação dos atores envolvidos no projeto, estando relacionado à missão da organização por ele responsável.

Objetivo do Projeto

Esse objetivo explicita o propósito da intervenção e deve contribuir para a realização da missão da organização. Ao invés de descrever o que se pretende fazer, o objetivo do projeto explicita a nova situação que se busca alcançar a partir de sua realização. O objetivo do projeto deve estar relacionado com o problema central, indicado na árvore de problema: é a situação problema resolvida, a situação que se deseja alcançar com a implementação do projeto.

Dessa forma, o objetivo do projeto delimita as mudanças relacionadas ao público-alvo, bem como os tipos de efeitos inerentes ao objetivo, como os efeitos diretos, “aqueles que se esperam diretamente em função do projeto e que se expressam diretamente em função

do projeto” e os efeitos indiretos “são aqueles a que se almeja a longo prazo e que dependem de uma série de outras influências, além do projeto” que se encontram em nível do objetivo superior.

Vale destacar que, ao contrário do objetivo superior (que podem ser até dois), o método exige que se defina apenas um (1) objetivo para o projeto.

Resultados

Em linhas gerais, os resultados são os bens e/ou serviços produzidos pelo projeto. Os resultados descrevem o escopo do projeto, ou seja, descrevem aquilo que é gerenciável pelo projeto e o que é da responsabilidade de sua gerência. Diferente do objetivo do projeto, que é um efeito desejado, mas não totalmente controlado pela gerência do projeto, os resultados têm de ser definidos de forma a ficarem sob a governabilidade da equipe do projeto.

Os resultados previstos devem ser necessários e suficientes para a realização do objetivo do projeto. Se não forem necessários, haverá desperdício de recursos, e, assim, a intervenção não será eficiente; se não forem suficientes, o objetivo do projeto (ou metas específicas) não será alcançado, e o projeto não será eficaz.

Atividades principais

As atividades se referem às ações a serem realizadas para produzir os resultados. Dessa forma, para cada resultado, uma ou um conjunto de atividades principais deve ser definido. A relação entre as atividades e os resultados também deve ser uma relação lógica: devem existir atividades suficientes e necessárias a fim de alcançar os resultados e, portanto, o planejamento dessas é também responsabilidade da gerência do projeto. Conforme indica Pfeiffer (2006), se as atividades previstas não forem suficientes, os resultados não serão alcançados e, se não forem necessárias, significa que o projeto desperdiça recursos. Assim, a definição das atividades ajuda a definir claramente o escopo do projeto, porque são elas que permitem estimar os recursos necessários.

Insumos/Recursos

Trata-se dos recursos necessários para a realização das atividades. A relação entre insumos e atividades também deve ser lógica, de modo que a insuficiência de recursos inviabilizaria a realização das atividades previstas, comprometendo, conseqüentemente,

uma ou mais atividades, e, por outro lado, a destinação de recursos desnecessários implica desperdício.

Enfim, devem ser definidos insumos necessários e suficientes para a realização das atividades previstas; as atividades previstas devem ser necessárias e suficientes para a realização dos resultados; os resultados devem ser necessários e suficientes para a realização do objetivo do projeto; o objetivo do projeto deve contribuir para a realização da missão da organização por ele responsável. Se esses nexos de suficiência e necessidade não são atendidos, o projeto perde eficácia e eficiência e, assim, não será efetivo na resolução do problema social.

Segunda coluna: Indicadores objetivamente comprováveis

Na perspectiva do QL, um indicador consiste na descrição operacional dos objetivos e resultados em termos de quantidade e qualidade de um produto ou serviço para o grupo-objetivo, indicando ainda o tempo (ou prazo) e o local (ou espaço). Segundo Pfeiffer (2006), o termo “objetivamente” diz respeito à necessidade de especificar os indicadores de maneira que sua mensuração seja independente de achismos ou de opiniões pessoais, senão baseadas em fatos e evidências.

Os indicadores têm, ainda, função importante na mensurabilidade de aspectos como a eficácia, eficiência e bom desempenho de um projeto, pois permitem acompanhar e avaliar o que foi planejado.

Pfeiffer (2006) destaca que como os níveis do QL têm características e funções diferentes, os indicadores que dizem respeito a esses níveis também devem se diferenciar. Dessa forma, os resultados, que são os bens e serviços pelos quais a gerência do projeto se responsabiliza, exigem indicadores de acompanhamento. Por outro lado, o objetivo do projeto e o objetivo superior expressam efeitos esperados e, portanto, os seus indicadores são de efeito. Conforme as características dos dois objetivos, os indicadores podem ser diferenciados como indicadores de efeitos diretos para o objetivo do projeto e indicadores de efeitos indiretos para o objetivo superior (de forma mais rigorosa, indicadores de impacto). Em todo caso, eles devem mensurar aquelas mudanças que se esperam ocorrer nas pessoas e nas organizações envolvidas, em função da implementação do projeto

(PFIFFER, 2006). No Quadro 4, são listados os tipos de indicadores de cada um dos níveis do projeto de intervenção.

Quadro 4. Tipos de Indicadores

Nível do Objetivo	Tipo de Indicador
Objetivo Superior	Impacto
Objetivo do Projeto	Outcome ou Efeito
Resultados	Outputs
Atividades	Processo
Insumos	Input

Fonte: Elaboração própria a partir de Pfeiffer (2006).

Terceira coluna: Fontes de comprovação

Para evitar que sejam definidos indicadores cujas informações não podem ser averiguadas empiricamente, o QL contém a terceira coluna com as fontes de comprovação. As fontes de comprovação indicam onde se encontram as informações e os dados necessários à construção dos indicadores. A indicação dessas fontes cumpre ainda as seguintes funções:

- 1) Apoio na escolha de indicadores realistas;
- 2) Identificação dos custos adicionais que pode implicar a decisão por um indicador que não possui fontes adequadas;
- 3) Indicação dos elementos necessários para a construção do sistema de informações gerenciais do projeto.

Destaca-se, por fim, que é fundamental que as fontes escolhidas sejam adequadas e confiáveis.

Quarta coluna: Suposições importantes

É notório que qualquer projeto que tem como fim promover mudanças em indivíduos ou organizações tendam a encontrar riscos e barreiras que não são possíveis de se detectar no início do processo. Sendo assim, bons planejamentos devem tentar reduzir as consequências desses fatores, decorrentes das condições prévias. Todavia, podem ainda permanecer pontos que estão fora do âmbito de governabilidade da gerência do projeto. São as denominadas “suposições importantes”, que precisam ser elencadas também no QL.

Segundo Pfeiffer (2006), as suposições dentro do QL são fatores verdadeiros, reais ou certos, cuja viabilidade deve ser analisada com cautela para não comprometer o êxito do projeto, além de haver a necessidade de se monitorar o seu comportamento.

As suposições podem estar ligadas:

- i. O grupo-alvo do projeto;
- ii. A fatores políticos ou macroeconômicos.

A inclusão de uma suposição depende de sua avaliação:

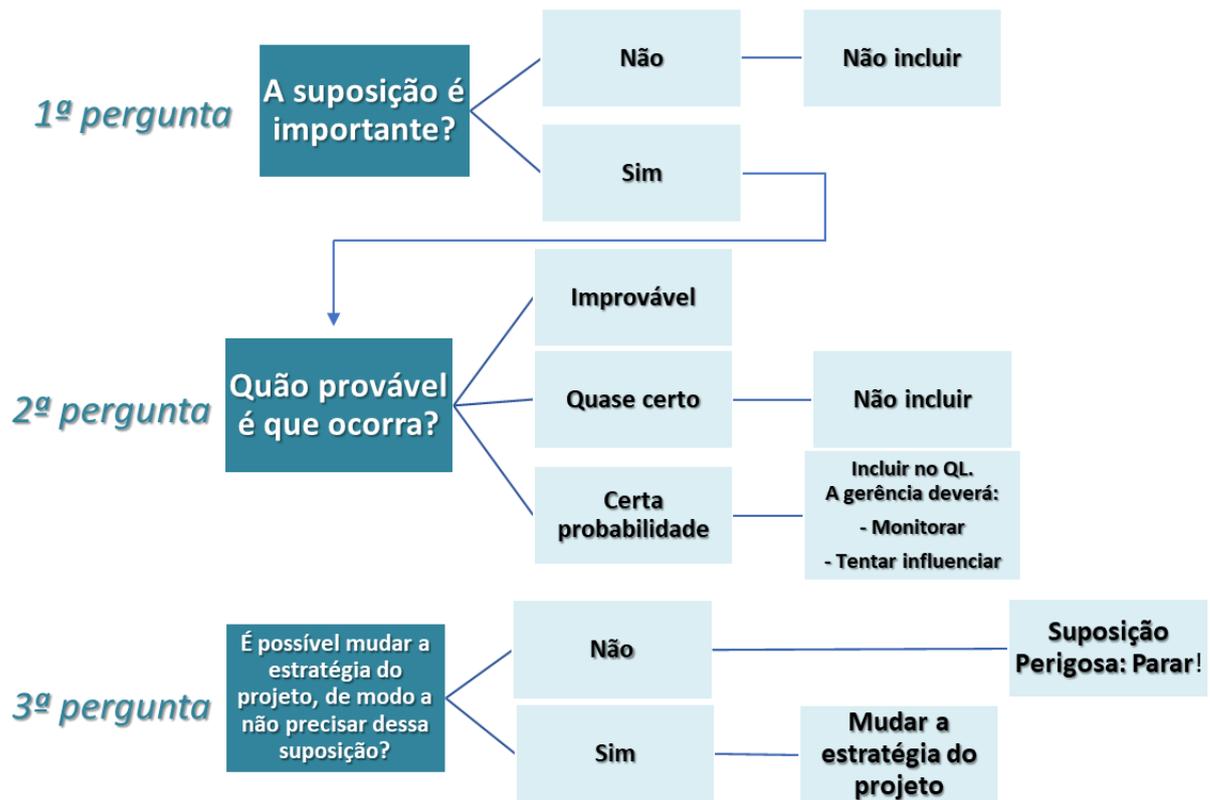
- i. Ela tem de ser importante para o êxito do projeto;
- ii. Deve haver risco de que ela não ocorrer;
- iii. Se o risco de ela não ocorrer for muito alto, a estratégia de intervenção deve ser mudada.

A suposição opera diretamente na lógica vertical: por exemplo, a indicação de uma suposição no nível dos resultados refere-se a um fator - que está fora da governabilidade da equipe do projeto - que deverá ser efetivado para que os resultados previstos sejam os efetivamente necessários e suficientes para a realização do objetivo do projeto.

Merecem destaque dois pontos: primeiro, não necessariamente as definições colocadas na coluna da lógica de intervenção requerem a indicação de suposições; segundo, riscos internos ao projeto devem ser objeto de atenção da equipe do projeto, dado que estão em seu âmbito de governabilidade, portanto, não devem ser indicados como suposições.

A **Figura 4** retrata o raciocínio que deve ser seguido na indicação de suposições.

Figura 4. Esquema para apreciação dos fatores externos



Fonte: Elaboração Própria com base em Pfeiffer (2006)

Desse modo, o QL oferece ao gestor uma ferramenta para desenhar e monitorar, de maneira estruturada e objetiva, projetos de intervenção. No entanto, as ressalvas técnicas apresentadas sintetizam os aspectos mais importantes da metodologia que devem ser levados em consideração.

- i. Compete a gerência a responsabilidade das relações de insumos/atividades e atividades/resultados;
- ii. Caso os resultados não sejam alcançáveis por falta de recursos, por exemplo, as atividades deverão ser adaptadas aos recursos disponíveis, e os resultados deverão ser reformulados.
- iii. Caso um resultado dependa de atividades de terceiros, ele deverá ser incluído no QL somente se a responsabilidade estiver claramente definida.

- iv. QL é um instrumento para gerenciar projetos, ou seja, faz-se necessária sua complementação com outros instrumentos de gestão (sistema de informação e monitoramento, plano de aplicação de recursos, planejamento operacional), bem como sua integração a um sistema mais amplo de gerenciamento.
- v. A aplicação do QL adequadamente requer obediência à estrutura lógica, mas de forma flexível o suficiente para incorporar as especificidades de cada projeto.

No caso da Política de Cultura, destaca-se que o plano setorial é uma valiosa ferramenta de planejamento com o objetivo de compor e descrever as ações e propostas que serão executados por determinada unidade administração, nesse caso, os 12 setores artístico-culturais vinculados à Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte (SMC).

Tendo em vista os pontos primordiais na construção de um QL e as suas funções gerenciais – planejamento e controle -, esse instrumento metodológico poderá ser aplicado ao contexto do plano setorial, para definir as métricas que serão aplicadas no desenvolvimento do respectivo setor, ou seja, as áreas de responsabilidade da gerência do projeto, os contextos que influenciam, um esboço sistemático que corrobora para um panorama claro, didático e resumido dos pontos necessários para a construção técnica do projeto, que variam entre atividades, indicadores, resultados, entre outros já abordados, para atingir a eficiência, eficácia e a efetividade do plano setorial.

Elaborado o QL abrangendo todos resultados esperados para o setor (por exemplo, o Plano Setorial), definido coletivamente, pode ser produtivo elaborar QL específicos, por referência a cada um dos resultados contidos nesse Plano Setorial. Ou seja, no esforço de planejamento de políticas públicas, os instrumentos metodológicos não são uma “camisa de força”; eles podem e devem ser utilizados de forma flexível, conforme as necessidades e objetivos da área.

3.3.2 A Definição dos Objetivos dos Planos Setoriais

Como discutido acima, a metodologia do QL contribui para definir os objetivos, resultados e atividades dos planos setoriais, bem como os insumos necessários e

suficientes para viabilizar as intervenções. Nesta subseção, apresentamos, de maneira sintética, orientações complementares para definir os objetivos dos planos.

No processo de definição dos objetivos dos planos setoriais é fundamental considerar os seguintes aspectos:

- i. *Subsídios produzidos pela explicação situacional*: A explicação situacional fornecerá, como apontado na seção 3.1, uma análise robusta dos setores culturais, identificando sua trajetória histórica, sua configuração e seus problemas e sinalizando a viabilidade das ações de intervenção planejadas. Considerar seus achados, portanto, conferirá ao processo de definição dos objetivos dos planos setoriais a qualidade técnica que eles requerem.
- ii. *Capacidade estatal da prefeitura na área da cultura*: em especial a capacidade burocrática e financeira, que estabelecem os limites de governança para o desenho do plano e a implementação das ações nele previstas. Para identificá-las, deverão ser consultados os achados da explicação situacional.
- iii. *Participação social*: incorporar os aportes feitos em reuniões do COMUC e dos Fóruns, principalmente, pelos representantes da sociedade civil, além das manifestações expressas em Conferências imprimirá aos planos setoriais responsividade aos interesses do campo, além de eficiência e eficácia.
- iv. *Problema central*: considerar os problemas definidos a partir da Árvore de Problemas será fundamental para definir os objetivos dos planos. Como aponta Pfeiffer (2006), o objetivo está relacionado ainda à ideia de problema, ou seja, se um problema é definido como um estado negativo existente, um objetivo se refere a um estado positivo desejável. Assim, os problemas definidos na árvore deverão ser transformados em uma situação positiva na redação do objetivo geral do plano. Além disso, o objetivo do projeto deverá manter relação com o objetivo superior, contribuindo para sua realização.
- v. *Objetivos e metas definidos no PMC*: alinhar os objetivos e metas dos planos setoriais às disposições do Plano Municipal de Cultura. Entre os instrumentos de gestão da Secretaria, o Plano Municipal de Cultura deve ser o guia normativo na elaboração dos objetivos do Plano Setorial.

Cabe lembrar que o Plano Municipal de Cultura possui vigência decenal, sendo que o mais recente vigora entre o período de 2015 a 2025, conforme especificado na Lei nº 10.854/2015. Vale ressaltar o Artigo. 4º do Capítulo IV da referida lei - O Plano Municipal de Cultura de Belo Horizonte tem como objetivos específicos: VII - instituir sistemas municipais setoriais e planos setoriais de cultura no Município. Em síntese, os planos setoriais são os alicerces do Plano Municipal de Cultura, uma vez que permitem atender as especificidades de cada um dos 12 setores para que os desafios, ações, estratégias, bem como os objetivos gerais e específicos do PMC se concretizem.

3.3.3 A Definição dos Resultados do Plano Setorial

Nesta subseção, apresentamos orientações complementares para definição dos resultados dos planos setoriais de cultura de Belo Horizonte.

Dado o exposto nas seções precedentes, sabe-se que o terceiro nível da lógica de intervenção estabelecida no QL permite definir os resultados esperados para o projeto planejado. No que se refere aos resultados do Plano Setorial, objetivo desta subseção, eles podem estar vinculados a uma somatória de cada projeto e ação de intervenção na produção de bens e serviços culturais com os recursos disponíveis. Isto é, os resultados convergem em um espectro mais abrangente, como se reunisse cada detalhe dos projetos de intervenção que eventualmente devam ser elaborados para sua concretização.

Vale ressaltar que esses resultados devem ser antecipados no Plano Setorial, sendo necessários e suficientes para a realização de seu objetivo. Sugere-se analisar os resultados previstos no Plano Setorial de Cultura do Governo Federal, todavia sempre atentando às especificidades dos setores artísticos culturais do município de Belo Horizonte.

Na sequência, como antecipado, devem ser definidas as atividades necessárias e suficientes para a realização de cada resultado, bem como os insumos necessários e suficientes para a realização de cada atividade.

Posto isto, suponhamos que o setor de Cultura Alimentar e Gastronomia estabeleceu como resultados a serem produzidos os seguintes: Oficinas de gastronomia ofertadas, incentivo financeiro à formação de profissionais da área garantidos e campanhas de

conscientização sobre alimentação saudável implementadas. Nesse caso, os resultados do Plano Setorial podem ser interpretados da seguinte maneira:

Quadro 5. Exemplos hipotéticos de resultados e atividades para do QL para o Plano Setorial de Cultura Alimentar e Gastronomia

Resultados previstos para o Plano Setorial de Cultura alimentar e Gastronomia:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficinas de gastronomia ofertadas; 2. Incentivo financeiro à formação de profissionais da área garantidos; 3. Campanhas de conscientização sobre alimentação saudável implementadas
1) Atividades previstas:
<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Providenciar salas de aula; 1.2. Contratar professores; 1.3. Elaborar material didático; 1.4. Elaborar material de divulgação. Etc.
2) (Atividades necessárias e suficientes para a realização do segundo resultado)
2.1.

Fonte: Elaboração Própria.

Percebe-se, no exemplo acima, que, a partir da definição do objetivo do projeto, a equipe responsável pelo planejamento deverá definir os resultados que deverão ser produzidos pela sua realização, bem como os insumos. Para cada insumo, atividade, resultado e objetivo, devem ser definidos indicadores e respectivas fontes de comprovação. Esse conjunto de tarefas, que exige, antes de mais nada, lógica e parcimônia, pode ser desenvolvido apenas pela equipe responsável pelo planejamento. Ou seja, a participação dos artistas não é imprescindível, embora, caso seja possível, ela poderá contribuir também para uma construção mais bem acabada.

A título de conclusão, dois pontos merecem destaque. O primeiro refere-se à importância da participação social na elaboração dos planos setoriais, especificamente na definição de seu objetivo. Com essa participação, os efeitos e impactos desses planos tenderam no sentido coletivamente definido e pactuado, com maiores chances de promoverem a

valorização da diversidade cultural, igualdade de acesso, igualdade de oportunidade e inclusão social, entre outros.

O segundo ponto a ser aqui destacado é que os instrumentos metodológicos aqui indicados não esgotam o arsenal de recursos que compõem o planejamento de política pública, como antecipado. Além da Explicação Situacional, Árvore de Problemas e Quadro Lógico, é necessária a elaboração de outros itens que compõem o arcabouço do planejamento; por exemplo, o plano de aplicação de recursos, contendo o cronograma de desembolso; o sistema de informação, no qual serão reunidas as informações e dados necessários ao monitoramento e avaliação; e o Programa Operacional da intervenção, indicando, entre outras coisas, as metas a serem realizadas e respectivos prazos.

O terceiro ponto refere-se ao fato de que, no arcabouço do planejamento definido para a Política de Cultura, o Plano Setorial assume o formato de Programa Operacional da intervenção, requerendo em seu preenchimento grande parte dos itens previamente definidos com o apoio da metodologia do QL.

4. MODELO DE PLANOS SETORIAIS

Os capítulos anteriores buscaram explicar detalhadamente os principais instrumentos metodológicos e o arcabouço legal e organizacional do planejamento dos Planos Setoriais de Cultura e as orientações técnicas para a elaboração desses planos. Apresentadas as orientações para a elaboração desses instrumentos metodológicos, o presente capítulo se dedica em demonstrar a estrutura de Planos Setoriais, cuja elaboração está a cargo dos setores da Secretaria de Cultura de Belo Horizonte. Para fins didáticos, o passo a passo para a elaboração desses Planos Setoriais foram divididos em quatro seções, contendo os pontos centrais para a elaboração do plano, bem como para a realização do diagnóstico setorial.

4.1 Qual é o objetivo do Plano Setorial de Cultura

Ao se utilizar dos recursos do Planejamento Estratégico Situacional, Árvore de Problemas e Quadro Lógico, é de suma importância esclarecer o objetivo central na elaboração do Plano.

Os Planos Setoriais dos 12 setores artísticos-culturais têm como objetivo comum, cumprir os objetivos institucionais, no caso, a gestão das políticas culturais da Secretaria Municipal de Cultura e da Fundação Municipal de Cultura por meio do planejamento coordenado e seguindo os princípios de participação social e transparência. Além disso, busca-se cumprir as normativas vigentes, à exemplo da Lei Municipal nº 10.854/2015, que prevê no artigo 4º “VII - instituir sistemas municipais setoriais e planos setoriais de cultura no Município”, além dos princípios e diretrizes gerais do Plano Municipal de Cultura.

4.2 Quem deve elaborar o Plano Setorial de Cultura

Os planos setoriais de cultura devem ser elaborados pelos gestores de cada um dos setores culturais da Secretaria Municipal de Cultura, a partir de um amplo processo de consulta e participação popular, que deve buscar alcançar uma reflexão coletiva sobre a situação do respectivo setor cultural do município de Belo Horizonte. Em face disso, destaca-se a

importância do fortalecimento e mobilização das instâncias de formulação de políticas culturais, tais como:

- (A) Conferências Municipais de Cultura: referem-se a instâncias de articulação entre o poder público e a sociedade civil, que são instituídas para dinamizar a participação popular na elaboração e na gestão das políticas de cultura, o que permite a formulação e a priorização de propostas, no caso, em relação aos planos setoriais, de modo a orientar o Poder Público em sua atuação.
- (B) Conselhos Municipal de Cultura (COMUC): refere-se ao órgão colegiado de caráter consultivo e deliberativo que possui representantes do Poder Público municipal e dos setores da sociedade civil ligados à cultura - conselheiros e conselheiras -, os quais participam de reuniões para debater diretrizes para a estruturação e condução de políticas públicas culturais a serem implementadas, bem como acompanhar as resoluções estabelecidas.
- (C) Fóruns Setoriais de Cultura: referem-se a espaços de debates compostos por representantes do poder público municipal e por membros da sociedade civil - cidadãos e cidadãs - que buscam debater temáticas pautadas em demandas previamente apresentadas, como a elaboração dos planos setoriais, e avaliar, acompanhar e expor alternativas efetivas para as demandas discutidas.

Nessa esfera de compreensão, destaca-se ainda a importância da divulgação e da validação do Plano Setorial através de consultas públicas - mecanismo de participação social não presencial, com período determinado para encerramento, em que os cidadãos podem emitir opiniões que auxiliam no processo de tomada de decisões pela Administração Pública. Após a sua estruturação, a consulta é uma ferramenta que permite que as instâncias técnicas e de coordenação possam avaliar a coerência do documento elaborado com as expectativas do setor. Cumpre salientar que as consultas públicas podem sugerir necessidades de alterações no plano, o que implica a definição de um prazo para realização das alterações sugeridas, antes da aprovação do plano pela instância de validação.

4.3 Estrutura técnica do Plano Setorial de Cultura

Após definidos, no âmbito político, isto é, contando com a participação social, o objetivo do Plano Setorial de Cultura e, no âmbito técnico, os demais componentes da lógica da intervenção (resultados, atividades e insumos), inicia-se, então, o processo de construção dos demais itens do Plano Setorial propriamente dito, inserindo todas as informações necessárias para sua execução e monitoramento.

4.3.1 Preenchimento do Plano Setorial de Cultura

A fase de preenchimento consiste em denominar específica e separadamente todos os itens necessários para a orientação e acompanhamento do plano. Dessa forma, seguem listados os itens que devem ser apontados no modelo do plano.

Ano de execução do Plano Setorial: Vigência decenal, conforme estabelecido em lei.

Setor Responsável: O setor responsável pela elaboração do Plano é a Fundação Municipal da Cultura (FMC).

Objetivo Estratégico: Objetivo estratégico constante do Plano Estratégico, a ser verificado no monitoramento da Conferência Municipal de Cultura. Exemplo: *Promover a fruição e a valorização da história, da memória e do patrimônio cultural do Município e estimular o desenvolvimento de iniciativas que assegurem sua sustentabilidade;*

Iniciativa: Preencher com nome de projeto a ser desenvolvido ou ação proposta. Exemplo: *A consolidação da cultura como fator de desenvolvimento humano e socioeconômico em Belo Horizonte.*

Meta: Deve-se preencher com o *resultado esperado*, exemplificando com clareza o que deve ser formulado da seguinte forma: Verbo (conforme o QL) + Objeto + Quantidade + Prazo (Curto/Médio/Longo). Exemplo: *Implantar, até 2016, o Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais de Belo Horizonte*

Atividades: Deve-se preencher com as atividades, detalhando “como fazer”, para atender as iniciativas. Exemplo:

- i. *elaborar mapeamento cultural do Município realizado até 2016;*

- ii. *criar o setor Observatório Municipal de Cultura, inserido na estrutura administrativa do órgão gestor, com o objetivo de produzir informação e conhecimento por meio do mapeamento, cadastro e diagnóstico cultural do Município, a fim de fornecer informações estratégicas para o órgão gestor da Cultura, para outras instituições e para toda a sociedade;*
- iii. *criar, desenvolver e implantar soluções tecnológicas para a instituição do Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais e para coleta e disponibilização de dados sobre a cultura no Município;*
- iv. *elaborar os indicadores culturais para o Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais;*

Prazo: Preencher com a previsão de prazo da execução da iniciativa. Exemplo: *Até 2025/Ação Contínua.*

Responsável: Indicar o nome/cargo do responsável pela iniciativa.

Indicador: Informar o indicador a ser utilizado para medição da execução da iniciativa, possibilitando a avaliação dos resultados. Exemplo: *número de atendimentos locais*

Elaborado por: Indicar o nome do responsável pela elaboração do Plano.

Data: Preencher com a data de elaboração do Plano.

4.3.2 Modelo de Plano Setorial de Cultura

Ao final da definição de todos os itens listados na subseção anterior, será possível preencher os itens que compõem o modelo apresentado na Figura 5, de maneira a orientar a execução, o monitoramento e, conseqüentemente, a avaliação do Plano Setorial de Cultura.

Figura 5. Modelo de Formulário de Plano Setorial

 PREFEITURA BELO HORIZONTE		PLANO SETORIAL DE CULTURA				
Ano:		Órgão:				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS (projetos/ações propostas)	META (resultado esperado)	ATIVIDADES (como fazer)	PRAZO (quando fazer)	RESPONSÁVEL (quem deve fazer)	INDICADOR (meio de verificação)
Elaborado por:				Data:		

Fonte: Elaboração Própria com base em Subprocuradoria-Geral de Justiça para Assuntos de Planejamento Institucional – SUBPLAN (2011)

5 CONCLUSÃO

Este estudo, elaborado em parceria com os gestores da Secretaria Municipal de Cultura do Município de Belo Horizonte, busca oferecer subsídios metodológicos aos planejadores para a elaboração dos Planos Setoriais da Cultura, bem como orientações sobre os procedimentos a serem mobilizados em sua construção.

Conforme citado, o bom desenho de programas e projetos de intervenção dependem de um domínio de ferramentas e técnicas de planejamento, dado que o conhecimento sobre as ferramentas e técnicas fornece aos gestores condições para estabelecer um processo consciente e metódico de intervenção na realidade, evitando a improvisação. Uma das maiores dificuldades vistas pelo grupo consiste na ausência de uma padronização na construção dos Planos Setoriais de Cultura, tendo em vista que, cada região possui suas próprias tradições culturais. Desta forma, acreditamos que os instrumentos e procedimentos apresentados neste relatório possam auxiliar no planejamento.

Para a elaboração dos planos setoriais de cultura de Belo Horizonte, sugere-se, em primeiro lugar, a aplicação da primeira estratégia do Planejamento Estratégico Situacional, proposto por Matus (2006), a saber, a construção da Explicação Situacional, o que permitirá aos gestores compreender os principais problemas enfrentados por cada setor artístico-cultural do município. Explicada a situação, propõe-se a utilização da técnica *Árvore de Problemas*, que permite de maneira lógica, a definição do problema central a ser enfrentado pelos planos setoriais, bem como suas causas e consequências. Por fim, recomenda-se a utilização da metodologia do Quadro Lógico para a definição da estrutura lógica do Plano Setorial. Atendendo às diretrizes e princípios da normatização da Política de Cultura do Município de Belo Horizonte e a fim de imprimir eficiência, eficácia e efetividade aos Planos Setoriais, os procedimentos a serem adotados na definição do problema e do objetivo do Plano Setorial devem, necessariamente, incorporar a participação de artistas ou de seus representantes no processo de planejamento.

Esperamos que a contribuição apresentada neste relatório possa ser aproveitada e utilizada pela Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte, de forma a facilitar e contribuir na construção de Planos Setoriais de Cultura que abarque todos os eixos temáticos.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. C. R. de. Os desafios da efetividade e o estatuto jurídico da participação: a Política Nacional de Participação Social. **Sociedade e Estado**, v. 32, n. 3, p. 649–679, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/sociedade/article/view/7716>. Acesso em: 17 fev. 2022.

ARTMANN, Elizabeth. O Planejamento Estratégico Situacional no Nível Local: um instrumento a favor da visão multissetorial. In: **Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania – Oficina Social**. Rio de Janeiro: Oficina Social, 2000. Disponível em: <http://www6.ensp.fiocruz.br/repositorio/resource/356595>> Acesso em: 14 fev 2022

BARROS, Priscila. **Diagnóstico do Plano Setorial de Dança**. Brasília: Secretaria de Políticas Culturais, 2013. Disponível em: https://www.comunicacao.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2019-07/PlanodancaMinc.pdf> Acesso em: 15 de janeiro de 2022.

BELO HORIZONTE. **Lei nº 10.854, de 16 de outubro de 2015**. Institui o Plano Municipal de Cultura de Belo Horizonte para o período de 2015 a 2025. Belo Horizonte, MG: Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, 2015. Disponível em: [https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/cultura/14.%20Lei%2010854-15%20\(PMC%20BH\).pdf](https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/cultura/14.%20Lei%2010854-15%20(PMC%20BH).pdf)> Acesso em: 15 fev. 2022.

BRASIL. Consultas Públicas. **Participação Social**. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/participacao-social/consultas-publicas>>. Acesso em: 17 de dezembro de 2021.

BRASIL. **Decreto nº 8.243, de 23 de maio de 2014**. Institui a Política Nacional de Participação Social – PNPS – e o Sistema Nacional de Participação Social – SNPS. Diário Oficial da União, p. 6-8. Brasília, DF: Poder Executivo, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8243.htm> Acesso em: 15 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010**. Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais - SNIIC e dá outras providências. Brasília, DF: Poder Executivo, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112343.htm> Acesso em: 15 fev. 2022.

BRASIL. Ministério da Cultura. Conselho Nacional de Política Cultural. **Relatório de Atividades 2005-2010**: Câmara e Colegiado Setorial de Dança. Brasília, DF: Ministério da Cultura, 2011. 268p.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Metas do Plano Nacional de Cultura**. Brasília, DF: Ministério da Cultura, 2011. Disponível em:

<http://www.proec.ufpr.br/pic/download/METAS_PNC_final.pdf> Acesso em: 15 fev. 2022.

BRASIL. Ministério da Cultura. Secretaria de Políticas Culturais. **Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais – SNIIC**. Brasília, DF: Ministério da Cultura, 2021. Disponível em: <<http://sniic.cultura.gov.br/>> Acesso em: 12 de dezembro de 2021.

BRASIL. **Política Nacional de Participação Social - Cartilha**. Secretaria-Geral da Presidência da República. Disponível em: <<https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2014/10/CartilhaPNPS1.pdf>> Acesso em: 15 fev. 2022.

CASSIOLATO, M. M. & GUERESI, S. **Como Elaborar Modelo Lógico**: roteiro para formular programas e organizar avaliação. Brasília: Nota Técnica n. 06, Ipea, 2010. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/5810>> Acesso em: 14 fev 2022

CONSELHO MUNICIPAL DE POLÍTICA CULTURAL. **Resolução COMUC nº 001/2021**. Aprova o Regimento Interno do Conselho Municipal de Política Cultural de Belo Horizonte. Diário Oficial do Município. 19 out. 2021, nº 6377, 1ª Edição, Ano XXVII. p.8-12. Belo Horizonte, MG. Disponível em: <<https://dom-web.pbh.gov.br/visualizacao/ato/3974>>. Acesso em: 15 fev. 2022.

CAVALCANTI, P. **Análise de políticas públicas**: o estudo do Estado em ação. Salvador: EDUNEB, 2012.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Ferramentas e métodos de planejamento *In Material do módulo II do curso PPA*: Elaboração e Gestão – Ciclo Básico, 2007. Brasília, DF: Escola Virtual.Gov., 2007.

FERNANDES, Ana Clarissa. **Concentração dos Recursos Captados por meio do Incentivo Fiscal da Lei Rouanet**. Área Técnica de Cultura. Núcleo de Desenvolvimento Social. Brasília, DF: Confederação Nacional de Municípios, 2018. Disponível em: <<https://www.cnm.org.br/biblioteca/download/3608>> Acesso em: 15 fev. 2022.

FUNDAÇÃO MUNICIPAL DE CULTURA. **Mapa Cultural BH**. Disponível em: <<https://mapaculturalbh.pbh.gov.br/>> Acesso em: 15 fev. 2022.

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. **Linguagem simples na gestão pública**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2021. <https://www.planejamento.mg.gov.br/sites/default/files/documentos/gestao-governamental/guia_de_linguagem_simples.pdf> Acesso em: 15 fev. 2022.

MONTEIRO, L. M. Modelo “Top Down”: Uma reflexão sobre a implementação de políticas públicas e a participação dos gestores governamentais. **Revista Gestão Organizacional**, v. 9, n. 3, 2016. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/3253>> Acesso em: 19 de jan. 2022.

MATO GROSSO. Secretaria de Estado de Planejamento. Diagnóstico Setorial. **Normas de elaboração de diagnóstico setorial**. Mato Grosso: SEPLAN, s.d. Disponível em: <http://www.seplan.mt.gov.br/documents/363424/4114456/normas-elaboracao-diagnostico-setorial.pdf/5a4f24db-e906-4181-91a2-57d0c794dfb4>. Acesso em: 2 fev. 2022.

MATUS, Carlos. O Plano como Aposta In: **Planejamento e orçamento governamental**. GIACOMONI, J. e PAGNUSSAT, (Org). Brasília: ENAP. Vol. I, pp. 115-144, 2006. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/805/1/Colet%C3%A2nea%20Planejamento%20e%20Or%C3%A7amento%20-%20O%20plano%20como%20aposta.pdf> Acesso em: 14 fev 2022

MESQUITA, Beatriz Maria. **Os modelos TOP-DOWN E BOTTOM-UP para o desenvolvimento local**: uma análise bibliográfica para o Brasil. Pró-Reitoria de Graduação. Universidade Federal de Lavras, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/39506> Acesso em: 15 fev. 2022.

OLIVEIRA, J. A. Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. **Revista de Administração Pública**, no 40(2), 2006, p. 273-288. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/nJqFsXyTfDk8W8SVRRVFfgw/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 15 fev. 2022.

PARANÁ. Ministério Público do Estado. **Orientações para elaboração do Plano Setorial de Ação**: Procuradorias e Promotorias de Justiça. Ed. Paraná: Subprocuradoria-Geral de Justiça para Assuntos de Planejamento Institucional – SUBPLAN, outubro 2011. Disponível em: <https://planejamento.mppr.mp.br/arquivos/File/subplan/gempar/ORIENTACOESELABORACAOPLANOSSETORIAL.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2022.

PFEIFFER, Peter. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 51, n. 1, p. p. 81-122, 2014. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/320>. Acesso em: 14 fev. 2022.

PREFEITURA DE BELO HORIZONTE. **VI Conferência Municipal de Cultura: culturas em tempos de pandemia**. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/cultura/VI-conferencia-municipal-de-cultura> Acesso em: 15 fev. 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE. Conselho Municipal de Política Cultural. **Ata da 38ª Reunião Extraordinária de 17 de maio de 2021**. Diário Oficial do Município. nº 6302, 1ª Edição, Ano XXVII. Publicada em: 03 de julho de 2021. p. 4-11. Disponível em: https://dom-web.pbh.gov.br/visualizacao/edicao/3098#state=30a55e5c-b198-4cce-9876-64135894e95f&session_state=dcfa1398-352f-49f8-a541-5c5f4020ce43&code=82877066-3c25-49dd-8a5b-2b986b89a6cf.dcf1398-352f-49f8-a541-5c5f4020ce43.b119622a-06b6-465b-b551-d7dce86b197f Acesso: 03 jan. 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE. **Lei nº 10.901, de 11 de janeiro de 2016.** Dispõe sobre o Sistema Municipal de Cultura e dá outras providências. Belo Horizonte, MG: Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/mg/b/belo-horizonte/lei-ordinaria/2016/1090/10901/lei-ordinaria-n-10901-2016-dispoe-sobre-o-sistema-municipal-de-cultura-e-da-outras-providencias>> Acesso em: 03 de janeiro de 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE. **VI Conferência Municipal de Cultura:** culturas em tempos de pandemia. Belo Horizonte, MG: Secretaria Municipal de Cultura, 2021. Disponível em: <<https://prefeitura.pbh.gov.br/cultura/VI-conferencia-municipal-de-cultura>> Acesso em: 15 fev. 2022.

SANTANA, R.M; TAHARA, Â.T.S. O Planejamento Estratégico Situacional. In: **Planejamento em Enfermagem:** aplicação do processo de enfermagem na prática administrativa [online]. Ilhéus: Editus, 2008, pp. 33-49. Disponível em: <<https://doi.org/10.7476/9788574555294.0007>> Acesso em: 15 fev. 2022.

SANTOS, Cristina dos; KADER, Carla Callegaro Corrêa. Os modelos de leitura bottom-up, top-down e aproximação interativa. **Revista de Ciências Humanas** (Frederico Westphalen), v. 10, p. 73-96, 2009. Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadech/article/view/410/727>> Acesso em: 15 fev. 2022.

SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA DE BELO HORIZONTE. **Seminário de Formação COMUC:** Participação e Controle Social da Política Cultural. Belo Horizonte, MG: Fundação Municipal de Cultura, 2 dez. 2020. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/estrutura-de-governo/cultura/2018/banner/seminario-de-formacao-comuc-02_12-_2020.pptx_.pdf6>. Acesso em: 17 de dez. 2021.

SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA DE SÃO PAULO. **Plano Municipal de Cultura de São Paulo:** Caderno de Consulta Pública. São Paulo, SP: Secretaria Municipal de Cultura, 2016. Disponível em: <<https://issuu.com/smcsp/docs/pmcsp2016>>. Acesso em: 15 fev. 2022.

SEMINÁRIO DE PLANOS ESTADUAIS DE CULTURA, II, 25 a 27 de julho de 2012, Florianópolis - SC. **Planos Estaduais de Cultura:** Estratégias Metodológicas para um processo participativo. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2a. ed., 2012. 127p.

SILVA, Pedro Luiz Barros da.; MELO, Marcus Andre Barreto de. O processo de implementação de políticas públicas no Brasil: características e determinantes da avaliação de programas e projetos. **Caderno de Pesquisa, Núcleo de Estudos de Políticas Públicas**, Campinas, SP., n. 48, 2000. Disponível em: <<https://www.nepp.unicamp.br/biblioteca/periodicos/issue/view/143/CadPesqNepp48>> Acesso em: 15 fev. 2022.