



Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas  
(FACE)

Departamento de Administração (CCA)  
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

Gabriel Pontes Bueno Guerra

**Análise do Plano Municipal de Cultura de São Vicente – SP: Avanços, Barreiras e  
Diretrizes para sua Atualização**

Brasília - DF

2024

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura  
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen  
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Lucio Remuzat Rennó Junior  
Decano de Pós-Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas

Professor Doutor Rodrigo Rezende Ferreira  
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professora Doutora Letícia Lopes Leite  
Coordenadora-Geral UAB

Professora Doutora Fátima de Souza Freire  
Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

Gabriel Pontes Bueno Guerra

**Análise do Plano Municipal de Cultura de São Vicente – SP: Avanços, Barreiras e Diretrizes para sua Atualização**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do certificado de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Josivania Silva Farias

Brasília - DF

2024

### CIP - Catalogação na Publicação

PG934 Pontes Bueno Guerra, Gabriel.  
/ Gabriel Pontes Bueno Guerra; orientador Josivania  
Silva Farias. -- Brasília, 2024.  
62 p.

Monografia (Especialização - Gestão Pública Municipal) --  
Universidade de Brasília, 2024.

1. Políticas Públicas. 2. Cultura. 3. Plano Municipal de  
Cultura. 4. Sistema Municipal de Cultura. 5. São Vicente -  
SP. I. Silva Farias, Josivania, orient. II. Título.

Gabriel Pontes Bueno Guerra

**Análise do Plano Municipal de Cultura de São Vicente – SP: Avanços, Barreiras e Diretrizes para sua Atualização**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do certificado de Especialista em Gestão Pública Municipal.

**Data de aprovação:** 09/08/2024.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Josivania Silva Farias  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Msc<sup>a</sup>. Luana Dias da Costa  
Professora - Examinadora

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de iniciar com os agradecimentos daqueles que estão diariamente sendo base de cuidados e de amor. Começando pela pessoa mais importante da minha vida - minha esposa, companheira, incentivadora e alicerce, Andressa Santalla. Agradecer aos meus pais, Paulo Bueno e Natalia Ornelas, pois se atuo e trilho meu caminho na gestão pública, foi por ter os exemplos na minha vida de dois servidores públicos que tonaram o trabalho em propósito e que me ensinaram a enxergar de verdade o mundo e as pessoas. Agradecer também ao meu irmão, Pedro Guerra, por ser apoio e mais que um amigo. Agradecer, por fim, a Dona Maria, mais conhecida como “Vó Bilu”, pelo carinho, amor incondicional e orações!

Trabalhar com gestão de políticas públicas no Brasil é desafiador. Por isso, as pessoas que caminham ao seu lado são tão importantes quanto os valores e conhecimentos necessários para transformar o presente no futuro que desejamos. Inicialmente, gostaria de agradecer a duas pessoas mais que especiais nessa trajetória na cidade de São Vicente: ao prefeito Kayo Amado e ao vereador Jefferson Cezarolli. Ao prefeito, obrigado pela oportunidade, confiança, liderança e por diariamente me incentivar, pelo exemplo, a ser um gestor e líder melhor. Ao Jefferson, obrigado por dividir seu sonho comigo, pela amizade, pela representatividade e por ser exatamente aquilo que eu acredito que um bom político deve ser. Por fim, agradecer a todos os amigos que permeiam o meu propósito na cidade nesses últimos 3 anos e meio, em especial aos queridos Lucas Holanda, Marcela Gadelha, Rana Laura e Will Zacky.

As dificuldades com políticas culturais são inúmeras, mas o resultado de cada bom projeto energiza, revigora e reafirma o propósito. Assim, gostaria inicialmente de agradecer ao “eterno” Secretário Alexandre Rodrigues, um grande amigo em um curto período de tempo e, mais que isso, uma referência da importância da praticidade e de realmente se importar com o trabalho – muito obrigado pela confiança e liberdade. Na figura do Carlos Neto, agradecer a todos os servidores, que passaram e que estão atuando na Secult São Vicente, pelos ensinamentos diários e por se responsabilizarem por nossas ações. No entanto, gostaria de destacar um quarteto que, dia após dia, me auxilia diretamente com os diversos entraves e obstáculos, e que tornam os desafios mais leves. Gratidão, Jackeline Oliveira, Marina Major, Matheus Macedo e Sérgio Caruso.

Não poderia passar aqui sem agradecer também, nesse processo de crença da importância da participação popular na construção de políticas públicas efetivas, a todos

os artistas, fazedores, produtores e coletivos que se conectaram de alguma forma ao meu trabalho nesses últimos anos. Em especial, aos membros do Conselho Municipal de Políticas Culturais de São Vicente. Obrigado pelos ensinamentos, construções coletivas, processos de escuta e, principalmente, por conseguirmos consolidar uma “ponte” entre gestão e sociedade civil.

Para finalizar – e talvez seja a pessoa mais importante nesse processo específico – gostaria de agradecer a minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Josivania Silva Farias, por toda atenção, suporte, disponibilidade e, principalmente, paciência com as dificuldades de se relacionar a rotina e os estudos desta especialização. Por vezes, devido as dificuldades diárias, a desistência ou postergação se tornam uma real possibilidade. Obrigado por não me deixar acomodar, pelas cobranças, apontamentos e ensinamentos. Talvez a senhora não tenha dimensão, mas muito obrigado de coração pela persistência!

*Art. 215. O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais.*

*(Constituição Federal de 1988)*

## RESUMO

Promover e fomentar a cultura é a forma de valorizar a história e a pluralidade de um povo. A gestão pública tem essa responsabilidade de difundir e salvaguardar a cultura local. No Brasil, o Ministério da Cultura busca a implementação do Sistema Nacional de Cultura, como forma de fomentar a identidade nacional. Esse objetivo só será alcançado se cada cidade implementar o seu Sistema Municipal de Cultura. Um dos pilares desse sistema é o Plano Municipal de Cultura, que visa alcançar objetivos estratégicos em um prazo de 10 anos com ações pertinentes e de anseio do poder público e da sociedade civil. Em 2015, São Vicente – SP implementou seu plano com vigência até 2025. Com o prazo de execução se encerrando, o trabalho analisou os desafios e avanços dessa importante ferramenta, assim como diretrizes para sua futura atualização. A metodologia de pesquisa documental de caráter descritivo baseou-se, por meio de dados quantitativos e qualitativos, em analisar todo o processo de elaboração, implementação e efetivação do plano, por meio dos referenciais do Ministério da Cultura, trazendo para discussão estudos e experiências de outras cidades no tema. Com o estudo ficou evidente a relevância de um Plano Municipal de Cultura para São Vicente. No entanto, alguns desafios devem ser superados para o novo plano, como aplicação da metodologia atualizada pelo MinC, dirimir riscos internos e externos para priorização do documento, como a alterância política, as ações precisam ser bem efetivas e assertivas, com orçamento para sua execução, e, por fim, o monitoramento pela sociedade civil e pelo poder público necessita ser constante.

**Palavras-chave:** plano municipal de cultura; política pública; São Vicente - SP.

## **ABSTRACT**

Promoting and fostering culture is a way to value the history and plurality of a people. Public administration has the responsibility to disseminate and safeguard local culture. In Brazil, the Ministry of Culture seeks to implement the National Culture System as a way to foster national identity. This goal will only be achieved if each city implements its own Municipal Culture System. One of the pillars of this system is the Municipal Culture Plan, which aims to achieve strategic objectives within a 10-year period with pertinent actions that are desired by the government and civil society. In 2015, São Vicente, SP, implemented its plan, which will be valid until 2025. With the implementation period approaching, the study analyzed the challenges and advances of this important tool, as well as guidelines for its future update. The descriptive documentary research methodology was based on quantitative and qualitative data, analyzing the entire process of elaboration, implementation and effectiveness of the plan, using references from the Ministry of Culture, bringing to discuss some studies and experiences from other cities on the subject. The study made it clear that a Municipal Culture Plan for São Vicente is relevant. However, some challenges must be overcome for the new plan, such as applying the methodology updated by the Ministry of Culture, eliminating internal and external risks to prioritize the document, such as political change; the actions must be very effective and assertive, with a budget for their execution; and, finally, monitoring by civil society and the government must be constant.

**Keywords:** municipal culture plan; public policy; São Vicente – SP.

## **LISTA DE QUADROS, TABELAS E FIGURAS**

Figura 1 - Etapas de elaboração do Plano Municipal de Cultura	Pág. 20
Figura 2 - Fluxo de elaboração da minuta do Plano Municipal de Cultura	Pág. 22
Quadro 1 - Análise comparativa da caracterização do PMCSV e Britto (2017)	Pág. 27
Quadro 2 – Diagnóstico institucional do PMCSV comparando com Britto (2017)	Pág. 28
Tabela 1 - Previsão orçamentária antecedente a sanção do PMCSV	Pág. 29
Quadro 3 - Análise das Diretrizes do PMCSV	Pág. 31
Quadro 4 - Objetivos Gerais do Plano Municipal de Cultura de São Vicente	Pág. 32
Quadro 5 - Relação dos Objetivos e Metas do PMCSV (2015 - 2025)	Pág. 34
Tabela 2 - Análise Quantitativa da Metodologia de Ações do PMCSV	Pág. 36
Quadro 6 - Análise Metodológica da Relação das Metas e Ações do PMCSV	Pág. 42

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2.REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
<b>2.1.Cultura e Políticas Culturais</b> .....	15
<b>2.2.Ministério da Cultura (MinC) e suas Atribuições</b> .....	16
<b>2.3.Sistema Municipal de Cultura – Pilares e Relevância</b> .....	17
<b>2.4.Plano Municipal de Cultura – Metodologia para sua Efetivação</b> .....	18
<b>2.5.São Vicente, a 1ª Cidade do Brasil, e seu Movimento Cultural</b> .....	22
<b>3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	23
<b>4.RESULTADOS E ANÁLISES</b> .....	24
<b>4.1.Situação Atual</b> .....	25
<b>4.2.Futuro Desejado</b> .....	29
<b>4.3.Projetando o Futuro</b> .....	32
<b>4.4.Prazos e Recursos</b> .....	38
<b>4.5.Avaliação e Monitoramento</b> .....	39
<b>4.6.Encaminhamentos para um Novo Plano Municipal de Cultura</b> .....	40
<b>5.CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	41
REFERÊNCIAS.....	43
APÊNDICE A.....	45

## 1. INTRODUÇÃO

A cultura é uma identidade em movimento e transformação, ou seja, é o que caracteriza um povo acerca de suas crenças, conhecimentos, costumes, hábitos, capacidades e atividades. Assim, resguardar, promover, fomentar e gestar a cultura de um povo é a forma de valorizar a história e a pluralidade característica de um determinado grupo.

Com o avanço das tecnologias e da gestão de políticas públicas desde o século XX, uma das atividades inerentes à administração pública é o fomento a políticas culturais de difusão, fomento e salvaguarda. Órgãos exclusivos de gestão cultural dentro dos poderes executivos, como Secretarias de Cultura, e também nos poderes legislativos, como Frentes Parlamentares de Cultura, ou a criação de Comissões Permanentes e Especiais para tratar da temática, vem ganhando cada vez mais espaço, haja vista a importância das políticas culturais na garantia de direitos humanos, melhoria de desenvolvimento humanos, em especial em crianças e adolescentes, e a capacidade de desenvolvimento econômico municipal que investimentos em projetos culturais trazem.

No Brasil, o principal órgão de fomento a políticas culturais é o Ministério da Cultura (MinC), que vem investindo fortemente na distribuição de recursos aos demais entes federativos para fomento e difusão de ações culturais. Destacam-se as duas últimas políticas de incentivo – a Lei Paulo Gustavo (LPG) e a Política Nacional Aldir Blanc (PNAB). No entanto, o principal foco do MinC hoje é fortalecer o Sistema Nacional de Cultura (SNC). Com isso, os Sistemas Estaduais e Municipais também são parte dessa diretriz.

O Sistema Municipal de Cultura (SMC) é, na visão do MinC, o resguardo para que a gestão cultural dos municípios sejam efetivas e alcancem os objetivos e metas estabelecidas pelo governo federal. Nas cidades, são cinco os alicerces dos SMCs: o órgão específico de gestão de políticas culturais dentro do Poder Executivo Municipal, o Conselho Municipal, órgão de fiscalização, acompanhamento e construção entre sociedade civil e poder público das políticas públicas, as conferências municipais, para amplo debate e direcionamentos das ações governamentais, o fundo municipal de cultura, fundo específico para gestão de recursos culturais, e, por fim, os planos municipais de cultura.

O Plano Nacional de Cultura, sancionado em 2 de dezembro de 2010 - Lei Federal nº 12.343/2010 - instituiu o PNC com duração de 10 anos, entre 2010 e 2020 (por meio de outros atos normativos, o plano foi estendido até o final de 2024), e criou o SNIIC - Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais. Disposto com 36 estratégias, 53 metas e 256 ações, norteia a visão das políticas públicas culturais em três dimensões principais - a

simbólica, a cidadã e a econômica. Por falar no âmbito de desenvolvimento econômico, a cultura é um setor que emprega aproximadamente 5 milhões de brasileiros - de modo formal e informal - totalizando 6% da mão de obra nacional. Com isso, é um setor que movimenta 4% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. (Barbosa, 2022)

Os Planos Municipais de Cultura têm papel fundamental na efetivação e melhoria das ações culturais do município, uma vez que seu planejamento abarca os anseios da população dentro de um planejamento governamental, que delimitam o planejamento das ações a serem executadas pelo poder público, com metas de curto (até 2 anos), médio (até 5 anos) e longo prazo (até 10 anos).

O Plano Municipal de Cultura de São Vicente, parte integrante do Sistema Municipal de Cultura, foi sancionado em 27 de novembro de 2015, por meio da Lei Municipal nº 3407-A, com duração de 10 anos - de 2015 a 2025. Com a proximidade de finalização do prazo de vigência do atual PMCSV, é fundamental a análise dos resultados e objetivos dispostos neste plano. Ademais, trazer discussões pertinentes a realidade de São Vicente, que vão desde a base metodológica na sua elaboração, tipificadas principalmente por Minc (2013) e Britto (2017), mas as pertinentes discussões propostas por Baltazar (2022), Barbosa (2022), Bicalho e Félix (2022), Durso e Cívale (2023), entre outros autores. Ressalta-se por fim a frase de Durso e Cívale (2023), “uma vez aprovado o Plano Municipal de Cultura, o grande desafio é a sua aplicação”.

O presente trabalho visa responder a seguinte pergunta problema: quais os avanços e desafios desde a implementação do Plano Municipal de Cultura de São Vicente – SP (2015 – 2025) para a gestão de políticas públicas culturais na municipalidade?

O objetivo geral do projeto de pesquisa é analisar os avanços e desafios da gestão cultural do Plano Municipal de Cultura de São Vicente (PMCSV), propondo ações concretas para melhoria da efetividade do novo plano municipal. Destacam-se como outros objetivos:

- listar os objetivos e metas do plano vigente;
- discutir fatores de sucesso ou barreiras dos objetivos e metas traçados no PMCSV;
- comparar a metodologia de implementação, execução e monitoramento do PMCSV com as diretrizes estabelecidas pelo MinC e na literatura; e,
- sugerir ações de melhoria para a construção do novo PMCSV (2026 – 2035).

A relevância do tema está na efetivação do Sistema Municipal de Cultura de São Vicente, haja vista que o PMCSV é um dos seus 5 pilares (plano, fundo, conselho, conferência e órgão gestor). Assim, além de ser o único pilar de construção de ações a médio

e longo prazo, tem papel central na efetividade das políticas públicas municipais. Ressalta-se a relevância de tal trabalho para o movimento cultural e servidores da cultura da cidade de São Vicente – SP, bem como para gestores de políticas públicas das demais cidades do país, haja vista a obrigatoriedade de implementação dos planos municipais em todas as cidades do país. Por fim, assim como destacado em outros trabalhos, tal como Bicalho e Félix (2022), o estudo busca contribuir com a ampliação da escassa bibliografia e referencial no campo das políticas públicas culturais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Cultura e Políticas Culturais**

Uma política pública é uma diretriz, ou um conjunto delas, elaborada para enfrentar um problema público. Assim, uma política pública deve ser estabelecida para o tratamento ou resolução de um problema entendido como socialmente relevante (SECCHI, 2019). Assim, as políticas culturais, segundo Durso e Civale (2023), devem atender a proteção, valorização, promoção e identificação da diversidade cultural, fortalecendo e democratizando o processo decisório, possibilitando a fruição aos bens culturais e garantindo o acesso a cultura como um direito de todos.

Os direitos culturais vêm sendo debatidos, assegurados e fomentados por meio de legislações, convenções, acordos e tratados nacionais e internacionais. Um breve histórico desse avanço na garantia de direitos culturais é destacado por Barbosa (2022) - a primeira vez na Declaração Universal dos Direitos Humanos e do Cidadão, de 1789, na Declaração Universal de Direitos Humanos, de 1948, no Pacto Internacional de Direitos Econômicos, Sociais, Políticos e Culturais, de 1966, na Declaração Americana dos Direitos e Deveres do Homem, de 1969, e, a de maior relevância para o arcabouço legal nacional, a Constituição Federal (CF) de 1988 - em especial os artigos 5º, 215 e 216-A.

Garcia Canclini (2019) define que as políticas culturais consistem em um conjunto de intervenções, realizadas por atores governamentais ou não, orientadoras do desenvolvimento simbólico, satisfazendo as necessidades culturais da sociedade, alcançando um consenso para uma ordem ou transformação social. Durso e Civale (2023), destacam a relevância da cultura no processo de desenvolvimento social do país, como do debate público, demandando assim que os governos, em suas diferentes esferas, planejem e executem políticas públicas que

respondam aos desafios contemporâneos. Ressalta-se ainda o papel do Estado contemporâneo, que segundo Coelho (2011), preserva a vida cultural existente, não a produz, apenas cria condições para que a cultura permaneça.

Mesmo com todos os avanços existentes e uma maior priorização da política cultural no último século, a frase de Rubim (2007) ainda permanece forte frente às necessidades atuais, onde ainda temos uma política cultural “marcada por tristes tradições, autoritarismos, descontinuidades e fragilidade institucional”.

## 2.2. Ministério da Cultura (MinC) e suas Atribuições

O Ministério da Cultura (MinC) é o órgão federal da Administração Pública Direta responsável pelo planejamento, execução e monitoramento das políticas nacionais de cultura e de artes no país, conforme estruturação do Decreto Federal nº 11.366, de 1º de janeiro de 2023.

A Lei Federal nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010, instituiu o Plano Nacional de Cultura (PNC), com vigência decenal (2010 a 2020, estendido até o final de 2024 posteriormente) e criou o SNIIC - o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (BRASIL, 2010).

Barbosa (2022), destaca as três dimensões centrais norteadoras do Plano Nacional de Cultura:

**simbólica:** todos os seres humanos têm a capacidade de criar símbolos, expressados através das práticas culturais diversas, relacionadas às necessidades e ao bem-estar do homem enquanto ser individual e coletivo;

**cidadã:** um direito básico do cidadão conforme previsto da Constituição Federal, incluindo a cultura como mais um dos direitos sociais, ao lado da educação, saúde, trabalho, moradia e lazer, bem como os mecanismos de participação social, formação, relação da cultura com a educação e promoção da livre expressão e salvaguarda do patrimônio e da memória cultural; e

**econômica:** como vetor econômico, considerando o potencial da cultura para gerar dividendos, produzir lucro, emprego e renda, assim como estimular a formação de cadeias produtivas que se relacionam às expressões culturais e à economia criativa. (BARBOSA, 2022, p. 252)

As atribuições do MinC estão estabelecidas no seu artigo 1º, destacando as seguintes competências:

“Art. 1º O Ministério da Cultura, órgão da administração pública federal direta, tem como área de competência os seguintes assuntos:

I - política nacional de cultura e política nacional das artes;

II - proteção do patrimônio histórico, artístico e cultural;

III - regulação dos direitos autorais;

IV - assistência ao Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar e ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária nas ações de regularização fundiária, para garantir a preservação da identidade cultural dos remanescentes das comunidades dos quilombos;

V - proteção e promoção da diversidade cultural;

VI - desenvolvimento econômico da cultura e a política de economia criativa;

VII - desenvolvimento e a implementação de políticas e ações de acessibilidade cultural; e

VIII - formulação e implementação de políticas, de programas e de ações para o desenvolvimento do setor museal.” (BRASIL, 2023, p. 1)

### **2.3. Sistema Municipal de Cultura – Pilares e Relevância**

O Sistema Nacional de Cultura (SNC) foi introduzido na Constituição Federal de 1988 por meio da Emenda Constitucional nº 71, no dia 29 de novembro de 2012, que acrescentou ao artigo 216-A a Carta Magna. Assim, o SNC tornou-se um dos marcos legais de maior relevância para a cultura nacional. Brasil (2012) implementou um novo regime de gestão de políticas culturais - de forma colaborativa, descentralizada e participativa. Durso e Civale (2023) evidenciam a importância da descentralização dos Planos Municipais de Cultura, como instrumento basilar dos Sistemas Municipais de Cultura, na formulação e continuidade das políticas culturais municipais, integrantes do Sistema Nacional de Cultura.

O Sistema Municipal de Cultura é o arcabouço legal da efetivação do Sistema Nacional de Cultura nos municípios. Ele conta com cinco componentes obrigatórios, conforme destacam Minc (2013) e Britto (2017):

- o plano municipal de cultura - documento legal que conta com o planejamento orientador da gestão cultural do município, com metas de curto, médio e longo prazo, a ser aplicado a um horizonte de 10 anos;

- a conferência municipal de cultura: que, por meio da sociedade civil, em especial do movimento cultural municipal, fórmula propostas e avalia as políticas públicas culturais, com enfoque ao plano municipal de cultura;
- o órgão gestor da cultura: órgão da administração pública responsável pela efetivação do sistema municipal de cultura, em especial das ações previstas no plano;
- o conselho municipal de cultura: órgão de deliberação, consultivo e de monitoramento da gestão cultural do município; e,
- o sistema de financiamento à cultura: geralmente denominado de “Fundo Pró-Cultura”, sistema que aplicará recursos financeiros às ações e metas previstas no plano de cultura.

O Sistema Municipal de Cultura de São Vicente foi instituído pela Lei nº 3415-A, de 9 de dezembro de 2015, visando ser o sistema articulador das políticas públicas culturais na municipalidade, fortalecendo e possibilitando a gestão compartilhada da política cultural com os demais entes federados e com a sociedade civil.

#### **2.4. Plano Municipal de Cultura – Metodologia para sua Efetivação**

O Plano Municipal de Cultura (PMC) é o documento oficial e orientador do planejamento de curto, médio e longo prazo da execução da política cultural do município. Barbosa (2022) afirma que a finalidade do PMC é o planejamento e implementação de políticas públicas culturais de longo prazo para a proteger e resguardar a diversidade cultural. Durso e Civale (2023) destacam a importância dos PMCs como instrumento pertencente ao planejamento estratégico da municipalidade.

Minc (2013) e Britto (2017), dois dos principais guias e referenciais metodológicos para elaboração de Planos Municipais de Cultura, especificam a necessidade de que os planos contêm diretrizes, objetivos, metas, ações, prazos de execução, indicadores de resultados para seu respectivo monitoramento e que contêm os anseios do movimento cultural municipal, por meio da participação ativa na sua elaboração.

Os PMCs são parte integrante do Sistema Nacional de Cultura, ou seja, devem estar em sintonia com o Plano Nacional de Cultura. É no município que as ações culturais de fato acontecem - nas relações territoriais e manifestações das diversas produções culturais - por isso a relevância da municipalidade para a consecução dos objetivos nacionais. Ademais,

ressalta-se a necessidade de integralidade dos planos de cultura com outros planos municipais, como planos de turismo, educação, comunicação, entre outros. (MINC, 2013)

Minc (2013) e Britto (2017) citam premissas básicas para a boa execução metodológica da elaboração de um Plano Municipal de Cultura, como:

- o processo de elaboração do Plano deve ser participativo;
- o processo de planejamento do plano deve ser tanto técnico quanto político;
- o plano deve ser integrado - intersetorial e transversal - e acompanhar o planejamento de desenvolvimento da cidade;
- o plano municipal deve estar alinhado ao plano nacional e ao estadual;
- o plano deve incorporar uma visão sistêmica e territorial;

As etapas de elaboração do Plano Municipal de Cultura, segundo Britto (2017), são: preparação para o planejamento (**pré-produção**), elaboração participativa do planejamento do PMC (**produção**) e transformação em lei (**pós-produção**). A pré-produção consiste na preparação das informações que poderão ser úteis, sensibilização e modificação da comunidade da cultura e compreensão da lógica de construção e apresentação do PMC. A produção busca analisar a situação atual do seu município, propor o futuro que se deseja para a cultura municipal, definir metas, ações e resultados para o futuro almejado, propondo prazos e levando em consideração os recursos disponíveis, com desenho do sistema de avaliação e monitoramento. Por fim, a pós-produção conta com a aprovação do Conselho de Políticas Culturais, análise pelo gabinete do Prefeito, aprovação pela Câmara Municipal dos Vereadores, sanção do Prefeito, com publicação no Diário Oficial, voltando a aprovação do Conselho de Políticas Culturais - do texto final sancionado.

As etapas da elaboração participativa de um Plano Municipal de Cultura estão dispostas na Figura 1, e destacam o passo a passo para a boa execução de um planejamento estratégico de longo prazo para o setor cultural municipal, conforme Minc (2013) e Britto (2017).



Figura 1 - Etapas de elaboração do Plano Municipal de Cultura (Britto, 2017, p. 28)

“Um plano é concebido para determinado local, época e fins.” (BRITTO, 2017, p. 29)

A definição supracitada evidencia a importância do diagnóstico da **situação atual** do município, principalmente em duas frentes: a caracterização do município - *quem somos nós* - e a construção do diagnóstico cultural - *como estamos na área cultural*. Na caracterização municipal são destacados aspectos históricos, demográficos, sociais, físicos, geográficos, ambientais, econômicos, políticos e institucionais. Já no diagnóstico cultural, salienta-se explicações da realidade cultural na qual se quer atuar e mudar. Com isso, ficam evidenciadas as fragilidades, obstáculos, bem como vocações e potencialidades do setor. Tal diagnóstico deve, ao menos, abordar três aspectos gerais - os segmentos, manifestações e bens culturais pertencentes ao município, a infraestrutura física e tecnológica disponível, e os aspectos institucionais e de gestão.

Britto (2017, p. 44) destaca que a função do planejamento é um esforço de sistematização para criação do futuro desejado. Para que tal futuro seja alcançado, o PMC deve ter bem definido suas diretrizes e objetivos. Assim, a compreensão dessas definições é relevante, haja vista que serão balizadores de toda estrutura do referido plano.

Diretrizes são linhas de orientação que servem como elementos balizadores para o alcance de objetivos, metas e execução de ações... as diretrizes podem ser comparadas a bases filosóficas, conceituais, ideológicas sobre as quais estão assentadas todas as demais definições do plano sobre o futuro que se deseja (Britto, 2017, p.44)

Objetivos são decisões relacionadas aos resultados que se quer alcançar através do Plano Municipal de Cultura... Um objetivo é o resultado que se espera... Esses resultados são condições, produtos, serviços, benefícios reais para a população do município. (Britto, 2017, p. 50)

A projeção de futuro está atrelada com o estabelecimento de metas específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais, com ações eficazes, concretas e detalhadas para a consecução dos resultados pretendidos. Para o desenvolvimento desse trabalho,

ressalta-se a importância da definição de metas e ações de Britto (2017), tendo em vista a relevância destes para a análise e monitoramento de um PMC.

Metas são alvos físicos tangíveis, quantificados, projetados e alinhados em horizontes de tempos definidos. Representam os resultados quantitativos a serem atingidos no alcance de cada objetivo. Possibilitam o monitoramento e acompanhamento do Plano, de modo a conhecer seu progresso, corrigir desvios e promover ajustes. (Britto, 2017, p. 55)

Ação é uma operação para alcançar ou produzir uma meta. Cada ação deve resultar em um produto (bem ou serviço), podendo converter-se em projeto ou atividade. Através da ação é possível concretizar metas, as quais, por sua vez, ajudam o alcance dos objetivos que juntos conseguirão construir o cenário futuro desejado para a cultura do seu município. A ação funciona como instrumento executivo para o alcance da meta. (Britto, 2017, p. 55)

O estabelecimento de prazos e recursos necessários à efetivação do disposto no Plano Municipal de Cultura é etapa fundamental na sua implementação. Britto (2017, p. 76) destaca que na projeção dos prazos devem ser observados os prazos de procedimentos legais e processuais, experiências com situações similares, os resultados estipulados com as metas e objetivos, a disponibilidade de recursos, a relação entre prazos e prioridades e, por fim, as condições ambientais e institucionais.

A última etapa do fluxo de implementação do PMC é a de avaliação e monitoramento do mesmo. Dois conceitos metodológicos importantes são destacados, como principais nessa etapa, por Brasil (2013) e Britto (2017): os indicadores e medidores de desempenho que evidenciam se os resultados estão sendo alcançados, promovendo uma boa gestão do Plano Municipal de Cultura, e a gestão de implementação do PMC. Por Britto (2017), “Os indicadores são parâmetros para medição da situação futura desejada em relação à situação atual encontrada”. A descrição de um indicador consiste em um título de fácil identificação, um enunciado claro, as fontes de informação, os conceitos, o registro da situação atual, a periodicidade da medição e a definição da última medição para cumprimento da meta. A gestão de implementação do PMC, do ponto de vista do seu formato organizacional, Britto (2017) indica duas instâncias: a político-institucional, o espaço da gestão estratégica e controle da sociedade da realização do plano, e a executiva interinstitucional, onde estão envolvidos os órgãos e entidades que atuam na execução das ações do PMC.

O fluxo de formulação do Plano Municipal de Cultura, de forma resumida, conforme disposto por Britto (2017), está elucidado na Figura 2.

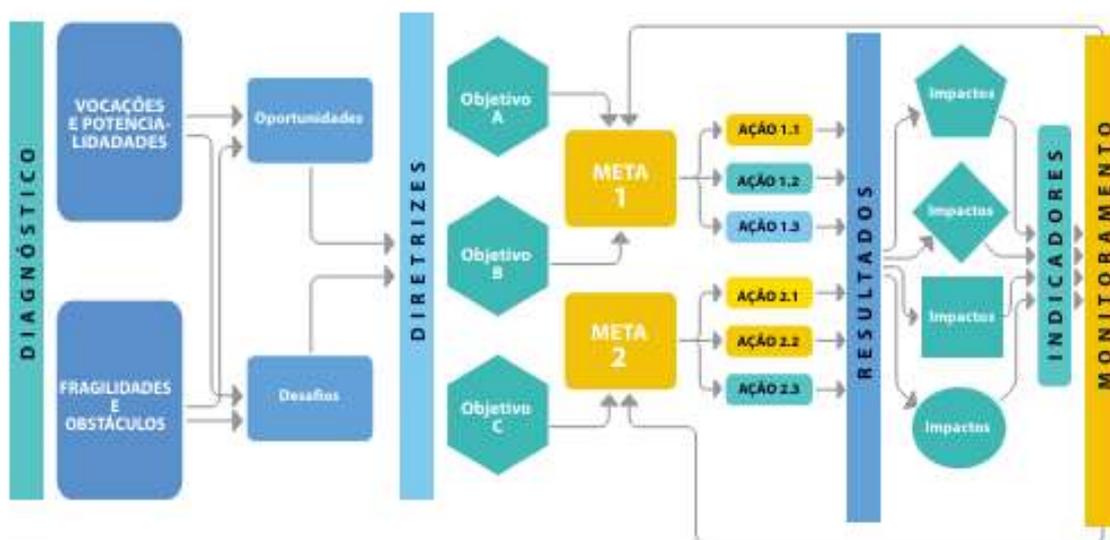


Figura 2 - Fluxo de elaboração da minuta do Plano Municipal de Cultura (Britto, 2017, p. 95)

O processo de elaboração do Plano Municipal de Cultura deve ser efetivado com a validação do Conselho de Políticas Culturais, transformação do PMC em projeto de lei para envio à Câmara Municipal. Após aprovação em plenário, a lei é sancionada e publicizada no Diário Oficial do Município. (BRASIL, 2013). Assim, conforme especificado por Durso e Civale (2023), um Plano Municipal de Cultura é um “pacto político no campo cultural”, haja vista sua estabilidade institucional, uma vez o PMC ser transformado em legislação, pela sua construção participativa entre sociedade civil e poder público, e pela visão de longo prazo que perpassa uma política de governo, mas sim uma política cultural de cidade.

## 2.5. São Vicente, a 1ª Cidade do Brasil, e seu Movimento Cultural

A 1ª Cidade do Brasil, São Vicente - SP, foi fundada em 22 de janeiro de 1532 por Martim Afonso de Souza. Assim foi conferido, na respectiva data, o título de “Vila de São Vicente” solicitando a construção de um pelourinho, uma capela, uma câmara de vereadores (a 1ª Câmara das Américas, dando a alcunha à cidade de o “Berço da Democracia”) e um engenho de cana-de-açúcar. No entanto, vale ressaltar que já se encontravam na região os povos originários (indígenas) e, desde 1502, a região já constava nos mapas portugueses, com incursões desde o início do século XVI. A “Ilha de Gohayó” - que no tupi significa área cortada, desapegada, ou ainda terra rasa, de descanso - tem em suas expressões culturais e hábitos uma vasta influência dos povos que habitaram a localidade, como os indígenas,

européus (principalmente os portugueses), africanos, japoneses, caiçaras e nordestinos. (SÃO VICENTE, 2015a)

Em São Vicente (2015), fica destacada a importância cultural da cidade que abarca sua formação social por diferentes povos. Enquanto manifestações culturais na cidade destacam-se diversos eventos e atrações. A Encenação da Fundação da Vila de São Vicente é talvez a maior destas, em formato teatral, é contada a história da fundação da primeira vila do Brasil por Martim Afonso de Sousa - espetáculo este que já foi considerado o maior de espetáculo teatral de praia do mundo pelo *Guinness World Records*. Outro movimento de grande relevância na municipalidade é o das “quadrilhas juninas profissionais”. São Vicente tem grande parte da sua população de origem nordestina, o que faz com que a cidade remonte diversos costumes, como festejos e culinária, as tradições do nordeste. O “Festival de Quadrilhas Juninas de São Vicente” movimenta mais de 10.000 espectadores anualmente, com apresentações que memoram os grandes espetáculos carnavalescos e festejos juninos do nordeste do país. Inclusive, a cidade é conhecida popularmente como a “Capital Junina do Estado de São Paulo”.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo de caso discorrerá acerca de dados qualitativos e quantitativos, em especial sobre os objetivos e metas indicadas como prioritárias no Plano Municipal de Cultura de São Vicente - PMCSV (2015 - 2025), analisando e enumerando os mesmos, trazendo discussões a respeito do alcance das metas e objetivos encontrados, bem como das barreiras que ainda necessitam ser superadas. Para tal, utilizar-se-á do referencial teórico e consolidado utilizado como base aos municípios, pelo Ministério da Cultura (MinC), para a elaboração dos respectivos planos, assim como pesquisas e artigos de acadêmicos que discutem o tema. O estudo de caso, pode ser definido como:

Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos (um caso pode ser uma pessoa, uma organização, um município, uma entidade/órgão público etc.), de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (Gil, 2002, p. 54)

A pesquisa documental tem caráter descritivo, com utilização de dados secundários, tendo em conta a necessidade de se conhecer mais e melhor o problema enfrentado pela

cidade, bem como a necessidade de se relacionar diferentes variáveis que levam ou não ao sucesso dos objetivos estabelecidos no PMCSV (descritiva), como a metodologia de sua elaboração, execução e monitoramento.

O objeto de estudo será analisado por meio de pesquisa documental, como livros, manuais, artigos científicos e documentos pertencentes a processos administrativos da implementação do Plano Municipal de Cultura de São Vicente - SP. Os dados qualitativos serão planilhados, principalmente aqueles referentes aos objetivos e metas do PMCSV, para análise se o mesmo seguiu os padrões estabelecidos pelo MinC para a assertividade da consecução dos seus objetivos e metas. Além disso, se os mesmos seguem padrões ou sugestões do referencial acadêmico que trazem boas práticas já realizadas na execução de planos municipais de cultura.

Os resultados do trabalho trarão de forma objetiva a comparação das recomendações e boas práticas elencadas na principal referência - Britto (2017) - sobre a elaboração e implementação de planos municipais de cultura, do Ministério da Cultura, com o realizado no Plano Municipal de Cultura de São Vicente (2015 - 2025). Por fim, a análise comparativa será discutida por meio dos autores de artigos científicos que estudam políticas culturais com enfoque em planos municipais.

Espera-se que ao final do presente trabalho, com a metodologia aplicada, o estudo possa elucidar os principais acertos da elaboração e implementação do PMCSV na cidade, mas também orientar diretrizes para a sua atualização, indicando, dentro dos referenciais estudados, soluções aos problemas de gestão, assim como aos problemas públicos existentes, caminhos para uma melhor efetividade da política cultural municipal.

#### **4. RESULTADOS E ANÁLISES**

O primeiro enfoque a ser destacado neste trabalho é que o objeto de estudo - o Plano Municipal de Cultura de São Vicente (PMCSV) - foi implementado antes da principal referência atual sobre o tema, de 2017: a cartilha “Planos Municipais de Cultura: guia de elaboração”, uma parceria entre o Ministério da Cultura e a Universidade Federal da Bahia, em cooperação nas formações com as Universidades Federais de Santa Catarina (UFSC), do Rio Grande do Sul (UFRGS), do Recôncavo Baiano (UFRB) e a Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). O método utilizado foi proposto por Brasil (2013) que, apresentava a época, uma boa metodologia para elaboração de planos municipais. Britto (2017) aprimorou tal metodologia, trazendo um olhar ampliado sobre a gestão do plano e não um olhar mais

específico sobre a elaboração do documento. Isso já destaca para discussão, e atenção deste trabalho, as melhorias desde a fase preliminar de todo o processo de implementação de um plano municipal de cultura. Vale ressaltar aqui, por fim, as diferenças evidentes que serão elucidadas entre elaborar, implementar e gerir um plano municipal de cultura.

O PMCSV, como salientado por Barbosa (2022), foi construído e implementado após o incentivo do MinC - entre os anos de 2010 e 2012 - com suas formações para gestores públicos de todo o Brasil, visando a plena implementação dos planos de cultura. Na época o Plano Nacional de Cultura era agenda prioritária do MinC. No caso específico de São Vicente, a capacitação técnica do MinC preparou uma Comissão específica de coordenação dos trabalhos, uma junção entre Poder Público e Sociedade Civil, que seguiu os materiais informativos a época e priorizou a construção de uma relação e diálogo com participação social, fortalecendo o Conselho Municipal de Políticas Culturais (CMPC).

Outra importante visão acerca do tema, muito bem trazida por Rocha (2022) e elencada por Durso e Civale (2023), refere-se à ausência de discussões e pesquisas sobre políticas públicas de cultura. Inclusive isto se aprofunda quando abordamos planos de cultura, uma vez que muitas cidades não fomentam tal política, ou ainda estão nos anos iniciais de sua implementação. Isso evidencia uma pauta pertinente de grande discussão no âmbito da gestão das políticas culturais, em especial no aspecto político – a importância de que haja uma diversidade dentro de órgão responsável por gerir tais políticas. A diversidade supracitada se refere aos colaboradores responsáveis pela gestão da pasta, como artistas e fazedores de cultura, gestores de políticas públicas, administradores, setor jurídico, dentre outros.

Estes dois pontos iniciais – metodologia de efetivação para planos municipais de cultura e pesquisas sobre o tema - são muito relevantes para o entendimento dos resultados e discussões a seguir, que focam principalmente nas recomendações que as metodologias dispostas pelos MinC apresentam, como também o que as experiências de cidades brasileiras destacam como fundamental nas práticas cotidianas dos municípios, em comparação com a elaboração, implementação e monitoramento do Plano Municipal de Cultura de São Vicente.

#### **4.1. Situação Atual**

Conforme estabelecido em Britto (2017), a situação atual perpassa pela realização de uma boa análise com a **caracterização do município** e a **construção do diagnóstico cultural**. Durso e Civale (2023), por exemplo, destacam a relevância da etapa realizada em Itabirito - MG, para reforçar e focar na característica cultural do município, em especial no

desenvolvimento de políticas culturais que fortaleçam a salvaguarda do patrimônio histórico e cultural. Isto fortalece a concepção de Coelho (2011), de que o estado não produz cultura, ele preserva e favorece a sua permanência.

A caracterização visa responder à pergunta “quem somos nós?”. No entanto, não de forma isolada, mas com ênfase num olhar social que, como bem destacado por Britto (2017), trace um perfil da municipalidade que seja de fato reconhecido por todos. A seguir, o Quadro 1 compara a disposição do PMCSV vigente com as orientações e recomendações de Britto (2017).

Quadro 1 - Análise comparativa da caracterização do PMCSV e Britto (2017)

<b>SITUAÇÃO ATUAL - CARACTERIZAÇÃO NO PMCSV (2015 - 2025)</b>		
<b>Caracterização Municipal por Britto (2017)</b>	<b>Caracterização Municipal no PMCSV</b>	<b>Detalhamento do PMCSV</b>
Aspectos Históricos	Aspectos Históricos	- Primeiros registros da fundação da cidade; - População indígena em São Vicente; - População europeia em São Vicente; - População africana em São Vicente; - População caiçara em São Vicente; - População nordestina em São Vicente; - População japonesa em São Vicente; e, - Cultura popular e urbana em São Vicente.
Aspectos Físicos, Geográficos e Ambientais	Aspectos Geográficos	- Localização e acessos; - Geologia e geomorfologia; - Clima e influências; - Hidrografia e influências; e, - Biodiversidade
Aspectos Demográficos	Aspectos socioeconômicos	- Demografia; e, - População flutuante e projeção populacional.
Aspectos Econômicos	Aspectos socioeconômicos	- Economia.
Aspectos Sociais	Aspectos socioeconômicos	- Habitação; - Índice de Desenvolvimento Humano; - Educação; - Saúde; e, - Violência.
Aspectos Políticos e Institucionais	Não há tópico na caracterização, mas é abordada uma parte institucional diagnóstico no	Não há detalhamento dos referidos aspectos na caracterização.

O PMCSV contém uma caracterização com três grandes eixos: aspectos históricos, aspectos geográficos e aspectos socioeconômicos. Observa-se uma objetiva caracterização municipal no plano, que traz os principais pontos pertinentes a esta etapa. No entanto, vale

ressaltar duas lacunas importantes, seguindo as disposições de Britto (2017): na caracterização econômica há ausência de dados referentes à presença de segmentos da economia da cultura e economia criativa, e, o mais importante, a ausência dos aspectos políticos e institucionais - o primeiro grande problema do plano.

Barbosa (2022), em um dos planos municipais analisados, ressalta a relevância político institucional para efetivação das metas nele estabelecidas, haja vista que após a aprovação do plano enquanto legislação, ele foi “esquecido”. Assim, ter instituições fortes, tanto da administração pública municipal, quanto da sociedade civil organizada, como também o entendimento da influência que a política institucional pode ter na efetivação das metas, é fundamental. Vale frisar o destaque que diversos autores, como Baltazar (2022), Barbosa (2022), Durso e Civale (2023) dão para a necessidade de um Conselho Municipal de Políticas Culturais ativo, atuante, fiscalizador e propositivo na gestão. Os planos municipais têm prazo de execução de 10 anos, o que implica em mudanças de gestões e secretariados. Por isso é fundamental a participação dos conselhos nesse processo de acompanhamento e que a caracterização leve em consideração, com destaque, os aspectos políticos e institucionais da cidade.

O diagnóstico evidencia explicações da realidade atual, objetivando ações de atuação e mudança. Em especial, como destaca Britto (2017), esta etapa deve responder a seguinte pergunta: “como estamos na área cultural?”. O mesmo autor tipifica que um bom diagnóstico deve abordar dois tópicos centrais: um referencial atualizado sobre a cultura local, contendo os segmentos culturais, manifestações e bens culturais, infraestrutura física e tecnológica, e institucional/gestão; e uma análise da realidade atual, tipificando fragilidades, obstáculos, vocações e potencialidades dos segmentos culturais.

O Quadro 2 abaixo destaca o diagnóstico detalhado que é exposto no PMCSV, em comparação com os destacados como relevantes por Britto (2017).

Quadro 2 - Diagnóstico Institucional do PMCSV comparando com Britto (2017)

<b>DIAGNÓSTICO NO PMCSV (2015 - 2025)</b>	
<b>Diagnóstico do PMCSV</b>	<b>Aspectos Referenciais de Britto (2017)</b>
Aspectos da Administração Municipal	Institucional/Gestão
Secretaria Municipal da Cultura	Institucional/Gestão
Programas da Secretaria Municipal da Cultura	Segmentos culturais, manifestações e bens de cultura

Equipamentos Públicos da Secretaria de Cultura	Infraestrutura física e tecnológica
Equipamentos públicos culturais em construção	Infraestrutura física e tecnológica
Eventos realizados pela Secretaria Municipal de Cultura	Segmentos culturais, manifestações e bens de cultura
Outras secretarias e órgãos municipais	Institucional/Gestão
Fundo Pró-cultura de São Vicente	Institucional/Gestão
Outros componentes do Sistema Municipal de Cultura	Institucional/Gestão
Outros programas governamentais	Segmentos culturais, manifestações e bens de cultura
Diagnóstico Cultural do Município de São Vicente	Segmentos culturais, manifestações e bens de cultura

O diagnóstico do PMCSV foi bem elaborado. Mesmo que trazendo aspectos de forma objetiva, trouxe pontos pertinentes, elucidando um bom mapa institucional e cultural da cidade - o próprio diagnóstico é dividido nesses dois grandes eixos. No âmbito cultural, o PMCSV destaca os seguintes segmentos: artes cênicas (teatro, dança e artes circenses), música, literatura, artesanato, artes plásticas (grafite, artes visuais, audiovisual e arte digital), culturas populares (com maior enfoque a cultura negra), culturas tradicionais e patrimônio histórico-cultural.

Observa-se pontos de melhoria para o diagnóstico do futuro plano municipal de cultura, como: maior amplitude de informações acerca de lideranças, artistas, produtores, coletivos, entidades, empresas e profissionais da cultura, haja vista que mesmo que dinâmico, o movimento é mais peregrino do que a gestão pública, uma vez a rotatividade de cargos e pessoas; expansão de informações sobre os espaços culturais privados; lista dos instrumentos legais associados à cultura; ressaltar as dinâmicas institucionais ou não de participação social, como resultados de conferências, fórum, dentre outras ações; e, por fim.

Vale ressaltar que aspectos pertinentes ao Sistema Municipal de Cultura já estavam implementados, como o órgão gestor de cultura - a Secretaria da Cultura. Outro ponto relevante, é uma embrionária e resumida discussão sobre a ampliação de investimentos na pasta entre os anos de 2010 a 2014, mas com uma substancial previsão de queda para o ano de 2015, conforme destaca a Tabela 1.

Tabela 1 - Previsão orçamentária antecedente a sanção do PMCSV

<b>ORÇAMENTO PARA A SECRETARIA DA CULTURA (2010 A 2015)</b>			
<b>Ano</b>	<b>Previsão na LOA<sup>1</sup> (R\$)</b>	<b>Receita Global da Prefeitura (R\$)</b>	<b>Taxa do Orçamento da Cultura em Relação a Receita Global (%)</b>
2010	7.251.425,51	539.000.000,00	1,34
2011	8.439.000,00	593.000.000,00	1,42
2012	10.575.000,00	653.000.000,00	1,62
2013	13.3000.000,00	718.000.000,00	1,85
2014	8.194.000,00	746.720.000,00	1,09
2015	7.987.3000,00	779.589.000,00	1,02

A Tabela 1 destaca uma discussão principal: qual o impacto dessa redução orçamentária nas metas e objetivos do Plano Municipal de Cultura de São Vicente? Barbosa (2022) destaca a problemática orçamentária, na fala do Secretário de Cultura de São Vicente, na época da elaboração do plano, que enfatiza o distanciamento da gestão pública no direcionamento dos trabalhos, e que isso criou um plano - no papel - capaz de atender o movimento cultural vicentino, porém com metas e ações de difícil tangibilidade devido às realidades orçamentárias da cidade e da pasta. Com isso, observamos o segundo grande entrave na efetivação do PMCSV: um plano distante da realidade financeira do município, em especial da pasta da cultura.

O Plano Municipal de Cultura de São Vicente, no seu diagnóstico institucional e cultural, não traz de forma explícita as vocações, potencialidades, fragilidades e obstáculos, como orienta Britto (2017). Analisando o diagnóstico, observa-se alguns destes pontos, mas eles não estão sistematizados e organizados, facilitando uma visão clara sobre este aspecto. Por exemplo, se um dos obstáculos é a ausência de orçamento para efetivação dos objetivos e metas do plano, ações concretas para aumento de receitas culturais podem ser discutidas e elencadas no plano como diretrizes para melhoria desse ponto.

#### **4.2. Futuro Desejado**

A pergunta orientadora desta etapa de elaboração do Plano Municipal de Cultura de São Vicente é: “onde queremos chegar?”. Nesta etapa são definidos, conforme estipula Britto

<sup>1</sup> LOA: Lei Orçamentária Anual

(2017), as diretrizes - de caráter norteador das bases filosóficas e ideológicas - e os objetivos do plano municipal, que são os resultados que se espera alcançar.

O Quadro 3 evidencia as 7 diretrizes estabelecidas no Plano Municipal de Cultura de São Vicente e analisa sua concordância com as 4 recomendações estabelecidas na cartilha “Planos Municipais de Cultura - Guia de Elaboração” do Ministério da Cultura aplicáveis a cada diretriz de um plano. Importante destacar que a 5ª recomendação “ diretrizes são poucas, claras e básicas” referem-se ao grupo total das diretrizes de um plano:

- **Recomendação 1:** diretriz deve ser voltada para o futuro.
- **Recomendação 2:** diretriz pauta decisão.
- **Recomendação 3:** diretriz não é hierarquizável - deve ser aplicada a todo o plano.
- **Recomendação 4:** diretriz não pode envolver verbos que denote execução/ação.
- **Recomendação 5:** diretrizes são poucas, claras e básicas (análise deve ser feita a todas as diretrizes).

Quadro 3 - Análise das Diretrizes do PMCSV

Nº	Texto da Diretriz	Recomendação 1	Recomendação 2	Recomendação 3	Recomendação 4
1	Compreender a cultura em sua tridimensionalidade simbólica, econômica e cidadã.	Em conformidade	Em conformidade	Em conformidade	Em conformidade
2	Gerir eficazmente todos os componentes do Sistema Municipal de Cultura	Em conformidade	Em conformidade	Em conformidade	Em conformidade
3	Garantir os direitos à identidade e diversidade cultural, à livre criação, expressão e intercâmbio artístico.	Em conformidade	Em conformidade	Em conformidade	Em conformidade
4	Valorizar a diversidade cultural e suas múltiplas expressões.	Em conformidade	Em conformidade	Em conformidade	Em conformidade
5	Valorizar a transversalidade e descentralização das ações e programas públicos culturais	Em conformidade	Em conformidade	Em conformidade	Em conformidade
6	Consolidar a cultura como setor de	Em conformidade	Em conformidade	Em conformidade	Em conformidade

	desenvolvimento socioeconômico e autossustentável				
7	Compreender a potencialidade da cultura para a promoção da paz.	Em conformidade	Em conformidade	Em conformidade	Em conformidade

Observa-se, após análise do Quadro 3, a boa elaboração redacional das diretrizes do PMCSV. Sete diretrizes que orientam os objetivos, ações e metas presentes no plano. No entanto, conforme estabelece a 5ª recomendação do guia, pontos de melhorias podem ser destacados, como: as diretrizes 3 e 4 são norteadoras para um mesmo eixo de funcionalidade do referido plano, não sendo necessária as duas estarem presentes no documento; e a diretriz 5 poderia ter uma redação melhor - ao invés de valorizar a transversalidade e descentralização, por exemplo, as gestão deve garanti-lá.

O Plano Municipal de Cultura de São Vicente, com abrangência de 2015 a 2025, estabeleceu 12 objetivos gerais, conforme evidenciado no Quadro 4 abaixo.

Quadro 4 - Objetivos Gerais do Plano Municipal de Cultura de São Vicente

<b>PLANO MUNICIPAL DE CULTURA DE SÃO VICENTE - OBJETIVOS GERAIS</b>	
<b>Objetivo (Nº)</b>	<b>Descrição</b>
O1	Assegurar a qualidade e a transparência na articulação institucional de todos os componentes do Sistema Municipal de Cultura
O2	Democratizar e garantir a participação social na implantação e gestão de políticas públicas culturais.
O3	Priorizar a transversalidade das políticas públicas culturais da Cidade, em consonância intersetorial no Poder Público municipal e em níveis estadual e federal.
O4	Fortalecer a cultura como um setor estratégico para o desenvolvimento socioeconômico e economia criativa.
O5	Descentralizar os programas e ações públicas culturais no município.
O6	Difundir e ampliar o potencial autossustentável das expressões, linguagens e manifestações artísticas municipais, principalmente das culturas tradicionais, populares e urbanas.
O7	Estimular a ampliação do fomento, da formação, da difusão e do intercâmbio das expressões culturais no município.
O8	Difundir e salvaguardar o patrimônio histórico e cultural do município na sua diversidade de memórias e identidades.

O9	Combater todas as formas de desigualdade, discriminação e intolerância religiosa, racial e de gênero.
O10	Fomentar permanentemente ações de qualificação nas áreas artística, técnica e de gestão cultural para a sociedade.
O11	Implementar e atualizar um sistema de indicadores culturais no município integrado em nível estadual e federal para permanente avaliação das políticas culturais do setor.
O12	Ampliar gradativamente o financiamento público em cultura e criar novas fontes de receita junto a outros fundos e órgãos públicos e iniciativa privada.

Percebe-se objetivos gerais bem alinhados com as diretrizes dispostas no Plano Municipal de Cultura de São Vicente. Além disso, os objetivos também convergem com as recomendações iniciais de Britto (2017), como objetivos resolutivos para fragilidades e obstáculos, que reforçam vocações e potencialidades, e objetivos estratégicos, não meios de resolução dos problemas - o que é de responsabilidade das ações e metas estabelecidas no plano. No entanto, alguns objetivos são muito gerais, praticamente idênticos às diretrizes estabelecidas no PMCSV. Um bom exemplo é a Diretriz 5 - *Valorizar a transversalidade e descentralização das ações e programas públicos culturais* (Quadro 3) e o Objetivo 3 - *Priorizar a transversalidade das políticas públicas culturais da Cidade, em consonância intersetorial no Poder Público municipal e em níveis estadual e federal* (Quadro 4).

#### 4.3. Projetando o Futuro

Se um plano municipal tem um centro de concretude, este encontra-se na elaboração de suas metas, ações e resultados. Destaca-se aqui o disposto em Britto (2017):

Objetivos não se concretizam sem metas. Estas, por sua vez, exigem ações - projetos e atividades - que permitem alcançá-las...

Metas são alvos físicos tangíveis, quantificados, projetados e alinhados em horizontes de tempos definidos... Possibilitam o monitoramento e acompanhamento do Plano, de modo a conhecer o seu progresso, corrigir desvios e promover ajustes.

Ação é uma operação para alcançar ou produzir uma meta. Cada ação deve resultar em um produto (bem ou serviço), podendo converter-se em projeto ou atividade... A ação funciona como instrumento para o alcance da meta. (BRITTO, 2017, p. 55)

Com essa definição fica evidente a importância dessa etapa, uma vez que ela destaca como alcançar os objetivos estratégicos elencados no planejamento de longo prazo.

As principais recomendações de Britto (2017) para etapa de elaboração de metas, remontam a uma das principais metodologias aplicadas em planejamentos estratégicos e de gestão: a *metodologia SMART*. Metas devem ser específicas (*specifics*), mensuráveis (*measurables*), alcançáveis (*achivables*), relevantes (*realistics*) e temporais (*timely*). O Quadro 5 traz uma análise das 19 metas estabelecidas no Plano Municipal de Cultura de São Vicente, aplicadas a *metodologia SMART*.

Quadro 5 - Relação dos Objetivos e Metas do PMCSV (2015 - 2025)

OBJETIVOS, METAS E AÇÕES DO PLANO MUNICIPAL DE CULTURA DE SÃO VICENTE								
Meta	Descrição da Meta	Relação com os Objetivos do PMCSV	Prazo	Metodologia SMART				
				S	M	A	R	T
Meta 1	Sistema Municipal de Cultura institucionalizado e implementado com todos os seus componentes em atividade (secretaria, conselho, conferência, fundo e sistema de indicadores culturais) e em rede com demais órgãos públicos e iniciativa privada.	Objetivos 1 a 12	Curto (3 anos)	X		X	X	X
Meta 2	Sistema municipal de informações e indicadores culturais atualizado e aberto à população em rede com sistemas similares em nível estadual e nacional.	Objetivos 1, 2, 4, 6 e 11	Médio (até 6 anos)	X		X	X	X
Meta 3	Maioria dos povos e comunidades tradicionais e grupos de culturas populares contemplados por ações municipais de promoção da diversidade cultural.	Objetivos 3, 4, 5, 6, 7 e 9	Médio (até 6 anos)			X	X	X
Meta 4	Consolidação e mapeamento das cadeias produtivas da economia criativa em todos os segmentos artísticos.	Objetivos 4, 6 e 7	Longo (até 10 anos)	X	X	X	X	X
Meta 5	Efetivação de programas setoriais de apoio à sustentabilidade econômica da produção cultural local.	Objetivos 4, 6, 7, 9, 10	Longo (até 10 anos)			X	X	X
Meta 6	100% das escolas públicas de Educação básica com a disciplina de Arte no currículo escolar regular com ênfase em cultura brasileira, linguagens artísticas e patrimônio cultural.	Objetivos 3, 4, 5, 7 e 8	Curto (até 3 anos)	X	X	X	X	X
Meta 7	Programa de formação continuada de cultura para professores e arte-educadores da rede municipal de ensino.	Objetivo 3, 4, 7 e 8	Médio (até 6 anos)		X	X	X	X
Meta 8	Aumento em 150% no total de pessoas qualificadas anualmente em atividades formativas de cultura pela Administração Municipal.	Objetivos 1, 4, 5, 7 e 10	Longo (até 10 anos)	X	X	X	X	X
Meta 9	Média individual de quatro livros lidos fora do aprendizado formal por ano.	Objetivos 1, 4, 5, 6, 7 e 8	Longo (até 10 anos)	X	X	X	X	X

Meta 10	Aumento gradativo nas atividades de difusão cultural em intercâmbio nacional e internacional nas áreas de teatro, dança, circo, música, artes visuais, literatura e artesanato.	Objetivos 1, 3, 4, 7 e 8	Longo (até 10 anos)			X	X	X
Meta 11	60% dos profissionais registrados da Cidade com acesso ao benefício do Programa de Cultura do Trabalhador (Vale-Cultura).	Objetivos 4, 6 e 7	Longo (até 10 anos)	X	X	X	X	X
Meta 12	Aumento em 100% do número de pessoas que frequentam museus, cinema, espetáculos de teatro, circo, dança, música e exposição	Objetivos 4, 6 e 7	Longo (até 10 anos)	X	X	X	X	X
Meta 13	Modernização do sistema de biblioteca, museus e patrimônios culturais e históricos da Cidade	Objetivos 1, 3, 4, 5, 7, 8.	Médio (até 6 anos)			X	X	X
Meta 14	100% dos gestores públicos de cultura e 50% dos conselheiros capacitados em cursos promovidos ou certificados pelo Ministério da Cultura	Objetivos 1, 2, 3, 4	Longo (até 10 anos)	X	X	X	X	X
Meta 15	Todas as bibliotecas públicas, de museus e centros de documentação disponibilizando informações sobre seu acervo no Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais	Objetivos 1, 2, 3, 4, 6, 8, 11	Longo (até 10 anos)	X	X	X	X	X
Meta 16	Consolidação de um polo de produção digital audiovisual	Objetivos 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10.	Longo (até 10 anos)	X	X	X	X	X
Meta 17	100% de bibliotecas públicas, museus, cinemas, teatros, arquivos públicos e centros culturais atendendo aos requisitos legais de acessibilidade e desenvolvendo ações de promoção da fruição cultural por parte das pessoas com deficiência	Objetivos 1, 3, 4, 6, 7, 9	Médio (até 6 anos)	X	X	X	X	X
Meta 18	2% do Orçamento Municipal voltado a programas e ações de âmbito cultural desenvolvidos pela Secretaria da Cultura ou outros órgãos públicos	Objetivos 1 a 12	Longo (até 10 anos)	X	X	X	X	X
Meta 19	Aumento gradativo anual de dotação orçamentária para futuros programas e editais de fomento à cultura municipal	Objetivos 1 a 12	Longo (até 10 anos)	X		X	X	X

Aproximadamente 58% das metas estabelecidas no Plano Municipal de Cultura de São Vicente (11 das 19 metas) estão em conformidade com a metodologia de referência. Isso evidencia um importante ponto de melhoria para as próximas atualizações e versões do PMCSV - a necessidade de melhor assertividade das metas, facilitando a implementação de ações mais claras e de monitoramento mais efetivo. Ressalta-se também que, na *metodologia*

*SMART*, as principais falhas na sua elaboração estão relacionadas a especificidade (42% das metas) e a capacidade de se mensurar a meta (37% das metas).

Bicalho e Felix (2022), mesmo focando suas reflexões para políticas culturais para jovens e crianças, reforçam a necessidade de ações mais específicas e efetivas da gestão pública nessa etapa, e principalmente de seus profissionais, uma vez a necessidade da concretude de metas estabelecidas nos planos e nas políticas públicas de cultura. Esse apontamento dos autores traz à reflexão um ponto importante: mesmo a efetivação de um plano de cultura sendo de responsabilidade de todos - gestão pública e sociedade civil - é uma obrigação a capacitação contínua e priorização dos gestores e servidores públicos para concretização das metas e objetivos estabelecidos nos planos municipais.

Outro ponto observado é a amplitude de algumas metas, ou seja, metas pouco específicas. Isso foi observado em aproximadamente 26% das metas (5 das 19 metas), o que dificulta seu monitoramento. Essa é uma observação constante por autores que discutem o tema, como evidenciado em Bicalho e Felix (2022), referente à meta 14 do Plano Municipal de Salvador.

As ações são as particularizações para os alcances das metas, que por conseguinte atingem os objetivos propostos. Assim, ações deficitárias, tornam metas inefetivas e os objetivos não são atingidos, não alcançando o futuro desejado planejado no plano municipal de cultura.

Britto (2017) elenca que as ações devem responder às seguintes questões: “O que fazer?”, “Por que fazer?”, “Quando fazer?”, “Onde fazer?” e “Quem vai fazer?”. Essa indicação do autor também segue parte de uma metodologia consolidada no campo da gestão: a metodologia para elaboração de planos de ação *5W2H* - *what?* (o quê?), *why?* (por quê?), *when?* (quando?), *where?* (onde), *who?* (quem?), *how?* (como?) e *how much?* (quanto?). Na referência supracitada os “2H’s” (como e quanto?) não são abarcados como recomendação nessa etapa. No entanto, este é um ponto que cabe discussão a bibliografia, haja vista que muitas vezes a efetividade das ações dependem de como serão realizadas e com que orçamento. Inclusive isso é evidenciado por Barbosa (2022), na análise da elaboração do Plano Municipal de Cultura de Mogi das Cruzes, onde a falta de conhecimento dos programas e projetos dos participantes, responsáveis pela elaboração do plano, implicou em propostas pouco consistentes.

O Quadro 6 faz uma análise das ações estabelecidas no Plano Municipal de Cultura de São Vicente, para que as metas estipuladas sejam alcançadas – devido ao seu tamanho, ele foi

incluído no Apêndice A deste estudo. Para facilitar a discussão, a Tabela 2 evidencia alguns pontos de destaque para discussão do Quadro 6.

Tabela 2 – Análise Quantitativa da Metodologia de Ações do PMCSV

<b>Análise Quantitativa da Metodologia Aplicada em Relação as 139 Ações do PMCSV</b>				
<b>Metodologia 5W</b>	<b>Quantidade Presente (un.)</b>	<b>Presente (%)</b>	<b>Quantidade Ausente (un.)</b>	<b>Ausente (%)</b>
O quê?	123	88%	16	12%
Por quê?	37	27%	102	73%
Quando?	3	2%	136	98%
Onde?	82	59%	57	41%
Quem?	139	100%	0	0%
Todos os 5W's concomitantemente	0	0%	139	100%

O Quadro 6 elenca as 19 metas e 139 ações estabelecidas para que elas sejam alcançadas. No entanto, percebe-se que nenhuma das ações contempla, por completo, a metodologia indicada por Britto (2017), como evidenciado na Tabela 2. Com o quadro e a tabela supramencionada, fica evidenciado o terceiro grande problema do atual PMCSV - a deficiência metodológica na elaboração das ações, desfavorecendo a sua execução.

Ao analisar ponto a ponto, percebe-se que mesmo a maioria das ações resultando em um produto ou serviço (o quê), há uma deficiência em aproximadamente 12% das ações. Se nem mesmo descritivamente a ação está tipificada, muito provavelmente ela não será executada, prejudicando as metas e objetivos do plano.

Na metodologia exemplificada por Britto (2017), as motivações das ações (por quê?) está presente em um pouco mais de um quarto de todo o plano. Pontualmente, talvez essa seja o pilar de menor impactado na elaboração de uma boa ação. Porém, na construção lógica da ação, assim como na transparência da motivação e sua importância, a sua execução fica prejudicada. Devido a rotatividade do setor público, em especial nos cargos de poder de decisão e de ordenamento de despesas, importante que as motivações estejam bem explícitas para que os gestores comissionados compreendam a relevância da ação.

A maior dificuldade está na ausência, em praticamente em todo o Plano Municipal de Cultura, do estabelecimento de prazos para as ações (quando?). Aqui é importante salientar que o prazo descrito no PMCSV é para que a meta seja atingida, não para a realização das

ações. Isso implica, por exemplo, que ações de implementação mais simples (como na meta 5, referente a instituição de legislação da Feira de Artesanato a Praça Coronel Lopes) não sejam priorizadas e realizadas em um curto período de tempo, haja vista que esta ação está alinhada a uma meta com prazo de longa duração (10 anos). Fica como recomendação pertinente, para a formulação do novo PMCSV, as ações com prazos específicos, favorecendo a boa elaboração e execução de planos de ações específicos.

Outro fator relevante na análise é a responsabilidade nas ações. Praticamente em nenhuma das ações o responsável pela sua execução (“quem fará”) - o executor está implícito. Com a leitura observa-se que a responsabilidade de aproximadamente todas as ações é do poder público municipal - prioritariamente a Secretaria de Cultura de São Vicente. Este é um entrave interessante na análise, uma vez as disposições de Secchi (2019), o qual defende que políticas públicas, atuantes para o enfrentamento de problemas públicos, não são de realização exclusiva dos governos - atores não governamentais também podem elaborar e executar políticas públicas, algo não compreendido pelo PMCSV vigente. Um exemplo de ação que poderia estar detalhada no plano de competência da sociedade civil, com enfoque de melhoria na governança do Plano Municipal de Cultura de São Vicente é a da realização da avaliação e revisão do plano bianualmente pelo Conselho Municipal de Políticas Culturais - conforme estipulado no art. 4º da Lei Municipal 3407-A/2015. Algo que auxiliaria muito na priorização do referido plano pelas gestões, como analisar pontos de melhoria, não necessidade de priorização momentânea de algumas ações, riscos externos a sua execução como transições políticas municipais, estaduais e federais, pandemia de Covid-19, entre outros. Barbosa (2022) destaca os riscos que interferiram no PMCSV, nas palavras do Secretário de Cultura a época, em especial a alternância de governo municipal nos anos iniciais de sua implementação, a alternância também no governo federal, que implicou em uma não priorização e até mesmo criminalização do setor cultural. Novamente, reforçando algo já discutido neste trabalho – a influência política na execução de planos municipais.

Na elaboração da análise das ações também se destacam outros dois pontos: algumas ações versam sobre atividades do governo federal e estadual que, infelizmente, não competem à municipalidade, e algumas ações são repetitivas, poderiam ser condensadas em uma única ação. Um exemplo de ação não exclusiva do município é a ação 1 da meta 19 - “estimular a iniciativa privada para investimento em cultura, com aumento nos fundos municipal, estadual e federal de cultura e a criação de novos mecanismos de financiamento (por exemplo, linhas de crédito, editais e bolsas)”. O enfoque da ação deveria ser em investimentos do fundo municipal de cultura, exclusivamente. Já sobre ações que versam praticamente sobre o mesmo

assunto, pode-se citar as 1ª e 3ª ação da meta 7: “programa de formação continuada de cultura para professores e arte-educadores da rede municipal de ensino” e “desenvolver um programa para contribuir de modo permanente através de cursos, oficinas e seminários com a qualidade dos professores e arte educadores da rede pública de ensino”. Ou seja, o plano poderia ser mais enxuto em diversas das metas, favorecendo sua execução, priorização e monitoramento.

Ainda na etapa de projeção do futuro, Britto (2017) dá ênfase ao detalhamento dos resultados a serem obtidos. No entanto, ao analisar a metodologia percebe-se que, se as metas forem descritas seguindo a *metodologia SMART*, os resultados são facilmente obtidos dessa meta. Um bom exemplo disso no PMCSV, conforme o Quadro 6, é a Meta 18: “2% do Orçamento Municipal voltado a programas e ações de âmbito cultural desenvolvidos pela Secretaria da Cultura ou outros órgãos públicos” - o resultado previsto é uma previsão orçamentária de investimentos na Secretaria de Cultura de 2% das receitas adquiridas.

#### **4.4. Prazos e Recursos**

Em um planejamento estratégico - como é o caso do Plano Municipal de Cultura de São Vicente, é de suma importância a construção de um cronograma, com prazos de execuções das ações, para se alcançar as metas e atingir os objetivos propostos, assim como a disponibilidade de recursos para execução das ações propostas. Somente assim o plano se torna tangível e não somente um planejamento com a “solução” para todos os problemas públicos culturais da municipalidade. Importante ressaltar que o planejamento tem relação direta com priorização. Por exemplo, São Vicente tem 492 anos. Não será em um plano municipal de 10 anos que todas as barreiras seculares serão solucionadas.

Em Britto (2017) são elencadas recomendações importantíssimas para esta etapa, como a associação que prazos tem com recursos, a relação entre prazos e prioridades, os prazos legais necessários, entre outros. Infelizmente, essa foi uma etapa não realizada e inserida no Plano Municipal de Cultura de São Vicente. Ademais, não há nos portais públicos da Secretaria de Cultura ou ainda do Conselho Municipal de Políticas Culturais qualquer planejamento ou detalhamento sobre tal, mesmo que não incluído no PMCSV.

Em Barbosa (2022), o Secretário de Cultura a época do estudo destaca o distanciamento dos gestores da pasta na elaboração do referido plano, isso é um ponto de destaque uma vez que são estes os ordenadores de despesa, podendo direcionar recursos que priorizem as ações, metas e objetivos do Plano Municipal de Cultura de São Vicente. Destaca-se que os membros da Secretaria, responsáveis pela elaboração do Plano Municipal, eram

aqueles com maior ligação ou que integravam o movimento cultural. Percebe-se aqui uma recomendação importante para a futura atualização do PMCSV: aflorar o senso de pertencimento aos gestores e técnicos, mesmo que não ligados diretamente ao movimento cultural, a elaboração do plano. Assim, lacunas importantes podem ser preenchidas e superadas.

Se na análise de Barbosa (2022), os artistas e fazedores de cultura que participaram da elaboração do PMCSV tendem a entender melhor a importância do documento, segundo os entrevistados, vale frisar que este sentimento também deve ser implementado em todo o corpo técnico da Secretaria de Cultura, bem como outras secretarias que trabalham transversalmente com a pasta para consecução dos objetivos do plano.

#### **4.5. Avaliação e Monitoramento**

Se nos tópicos anteriores a análise partiu da elaboração do Plano Municipal de Cultura de São Vicente, nessa abordagem final de Britto (2017), o enfoque é na sua execução. Nessa importante etapa, observam-se dois fatores relevantes: se, ao longo do tempo, as ações estão de fato acontecendo para que se alcancem as metas (monitoramento), e se ao final dos prazos estabelecidos, os objetivos foram alcançados (avaliação). Assim, segundo o supracitado autor, dois métodos são utilizados para aferir a efetividade da etapa: utilização de indicadores e medidores de desempenho, e a gestão de implementação do PMC.

Os indicadores e medidores de desempenho evidenciam se a situação desejada foi alcançada. Novamente, essa também foi uma etapa não realizada e inserida no Plano Municipal de Cultura de São Vicente. Conceitualmente, a não realização dessa etapa prejudica muito a efetivação do Plano Municipal de Cultura. Mais do que planejar, transformar um plano em lei, a real expectativa da população, em especial do movimento cultural, é de que as ações “saíam do papel” – caso não aconteçam, leva ao descrédito a importância de um plano municipal. Isso inclusive é fortemente destacado por Barbosa (2022) para o caso de São Vicente, que destaca que a sociedade civil que se aproximou e participou do processo de elaboração do plano, mesmo com maior entendimento e aceitação, ainda se mostram desesperançosos e desconfiados da sua real efetividade, mesmo com uma legislação sancionada.

A gestão de implementação do Plano Municipal envolve duas instâncias estratégicas - a instância político-institucional – gestão e controle social, em especial pelo órgão gestor dentro da administração pública e pelo conselho – e a instância executiva interinstitucional -

órgãos e entidades que participaram da execução das ações do plano, como define Britto (2017). Este é o quarto grande problema do Plano Municipal de Cultura de São Vicente: o pós-elaboração e sanção enquanto legislação.

O monitoramento do PMCSV não aconteceu nos anos subsequentes a sua sanção. Diversos fatores poderiam ter facilitado o seu monitoramento e consequente avaliação, como: a implementação de uma comissão de monitoramento no próprio Conselho Municipal de Políticas Culturais, a criação, dentro do organograma da Secretaria de Cultura, de um cargo ou departamento cujas atribuições fossem a implementação e acompanhamento do PMCSV, a discriminação explícita, dentro das leis orçamentárias, de orçamento discriminado para execução das ações e avaliação contínua do plano.

#### **4.6. Encaminhamentos para um Novo Plano Municipal de Cultura**

Ao longo da análise metodológica e das experiências apontadas pelos autores, evidenciam-se recomendações pertinentes para elaboração, implementação, monitoramento e avaliação do Plano Municipal de Cultura – 2026 a 2035.

Primeiro ponto é a atualização da metodologia de elaboração do Plano Municipal de Cultura. Brasil (2013) trazia aspectos gerais interessantes, porém Britto (2017) é muito mais detalhado e favorece, com suas recomendações e metodologia, a gestão plena de um plano municipal de cultura.

O segundo ponto que merece grande atenção, são os aspectos políticos institucionais, em especial os fatores de troca de gestões e influências do governo estadual e federal. Se nos atentarmos para a década de execução do Plano Municipal de Cultura de São Vicente, a cidade passou por três diferentes de gestões – de três distintos grupos políticos, a nível federal houve uma ruptura institucional e orçamentária para efetivação do Plano Nacional de Cultura. A atual gestão federal está implementando os mais volumosos investimentos da história na pasta, além de realmente priorizar a consumação dos objetivos do PNC, o que deve favorecer os novos e atualizados planos municipais de cultura. Além disso, dessa década de execução, praticamente 2 anos foram “perdidos”, devido a pandemia de Covid-19 e, em sua grande maioria, os planos não foram atualizados levando em consideração essa problemática.

O terceiro ponto, que abrange a metodologia, mas se faz necessário o destaque, é a elaboração das ações e metas a serem efetivadas em um plano municipal de cultura, garantindo recursos para priorização dos objetivos. As ações devem estar em consonância com a realidade operacional e orçamentária da cidade, dentro de um planejamento de 10 anos.

Por fim, mas tão importante quanto os demais pontos elencados, a priorização do monitoramento por parte da gestão e do Conselho Municipal de Políticas Culturais. Nos casos de Baltazar (2022), Barbosa (2022), Bicalho (2022) e Durso e Civale (2023) ficam evidentes os esforços demandados para elaboração e efetivação enquanto lei do Plano Municipal de Cultura. No entanto, a mesma energia deve ser exercida na implementação por parte da gestão, bem como no monitoramento por todos nós.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho analisou o Plano Municipal de Cultura de São Vicente/SP de forma objetiva e prática, apontando caminhos para superação das barreiras existentes.

Foi notório, ao longo da pesquisa, reconhecer a relevância do trabalho proposto pela Comissão de Elaboração do Plano Municipal de Cultura de 2015 – 2025. Um primeiro passo pertinente para efetivação dos anseios do movimento cultural, mas, mais que isso, um primeiro passo focado em se planejar estrategicamente para uma gestão cultural efetiva.

A análise deste trabalho destaca que os principais avanços do Plano Municipal de Cultura foram a institucionalização e fortalecimento, mesmo com necessidades de melhorias, dos componentes do Sistema Municipal de Cultura. Vale ressaltar a aproximação com o movimento cultural, inclusive destacado por Barbosa (2022), por meio do Conselho Municipal de Políticas Culturais. Além disso, o início da consolidação de um olhar de gestão estratégica para políticas culturais. No entanto, as barreiras ainda são muitas como a falta de priorização do plano, principalmente nos anos iniciais de sua vigência, a necessidade de refinamento metodológico para sua efetivação, a organização orçamentária para implementação das ações, alcance das metas e objetivos, e, por fim, o monitoramento constante do plano por parte da sociedade civil e do poder público.

Os pontos aqui levantados buscam aprimorar e ampliar as pesquisas e estudos acerca do tema de políticas culturais, em especial de planos municipais de cultura. A melhoria contínua é ponto inerente a efetivação de boas políticas públicas. Como já citado, aprimoramento metodológico na elaboração do plano, acontecerá a partir de estudos, mas também das experiências práticas dos municípios. O impacto da política e das trocas de gestão sobre planos estratégicos deve ter seus riscos diminuídos por meio de boas práticas das cidades. O orçamento público, para consecução dos objetivos propostos, é uma ferramenta que todo movimento cultural deve ter propriedade, já que não existe política pública efetiva sem orçamento. Além disso, um amplo monitoramento e avaliação do plano, eledando ações

prioritárias para a elaboração de um novo plano mais condizente com a realidade de São Vicente, mais preparado para as vocações, potencialidades, fragilidades e obstáculos locais. Isso evidenciava um dos anseios principais desse trabalho – de contribuir para um arcabouço teórico e de discussões acerca do aprimoramento na implementação e execução de planos de cultura.

Percebe-se uma literatura incipiente acerca dessa temática, mas tem-se visto, nos últimos anos, as primeiras percepções, principalmente sobre o processo de elaboração dos planos municipais de cultura. Importante que a academia e outros ambientes de produção científica oportunizem espaços de trocas de saberes e produção de conhecimento.

Para finalizar, ficou evidente a importância dos Planos Municipais de Cultura para uma gestão de políticas culturais efetiva. Mais que isso, para que tenhamos um Sistema Municipal de Cultura consolidado, o Sistema Nacional de Cultura representativo e que enfrente as dificuldades e particularidades de cada região.

## REFERÊNCIAS

- BALTAZAR, Márcia. A tentativa de uma macropolítica de cultura na cidade de Campinas. *Urdimento: Revista de Estudos em Artes Cênicas*, Florianópolis, 2022. v. 3, nº. 45, dez. p. 1 - 33.
- BARBOSA, M. S. Planos Municipais de Cultura: reflexões e análises na elaboração, implementação e fortalecimento de políticas culturais. *Revista do Centro de Pesquisa e Formação*, 2022. Nº 14, p. 244 - 262.
- BICALHO, P. FÉLIX, P. A PRESENÇA DAS INFÂNCIAS E JUVENTUDES NAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE CULTURA: ANÁLISE DOS PLANOS NACIONAL E MUNICIPAL DE CULTURA (SALVADOR). XVIII ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, Salvador - Bahia.
- BRASIL. Casa Civil. “Emenda Constitucional n. 71, de 29 de novembro de 2012. Acrescenta o art. 216-A à Constituição Federal para instituir o Sistema Nacional de Cultura”. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc71.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc71.htm) >.
- BRASIL. Decreto nº 11.336, de 1º de janeiro de 2023. Aprova a Estrutura e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Cultura e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. *Diário Oficial da União*. DF, 1º de janeiro de 2023, Seção 1, Edição Especial, p. 89
- BRASIL. Lei Federal 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 e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. DF, 6 de dezembro de 2010, Seção 1, p. 1
- BRITTO, N. H. Planos Municipais de cultura: guia de elaboração / Neuza Hafner Britto, Rosana Boullosa - Salvador: Escola de Administração da UFBA, 2017. 100 p.
- COELHO, J. T. “O novo papel dos direitos culturais: Entrevista com Farida Shaheed, da ONU”. *Revista Observatório Itaú Cultural: Direitos Culturais: um novo papel*, São Paulo, n. 11, pp. 15-26, jan.-abr. 2011.
- DURSO, F. C.; CIVALE, F. Políticas Culturais e Patrimônio: uma análise sobre gestão do plano municipal de cultura de Itabirito - MG. Salvador: *Políticas Culturais em Revista*. v. 16, n. 1, p. 211 - 233, jan./jun. 2023

GARCÍA CANCLINI, Néstor. Políticas culturais e crise de desenvolvimento: um balanço latino-americano. In: ROCHA, Renata; BRIZUELA, Juan Ignacio (org.). Política cultural: conceito, trajetória e reflexões - Néstor García Canclini. Salvador: EDUFBA, 2019. p. 45-86.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 176

MINC. Com fazer um Plano de Cultura. Plano Nacional de Cultura. Brasil: Secretaria de Políticas Culturais, 2013, p. 50.

ROCHA, R. Políticas culturais, disputas políticas e o desenvolvimento do campo cultural no Brasil. Estudos Ibero-Americanos, v. 48, n. 1, 2022.

RUBIM, A. A. C. Políticas culturais entre o possível e o impossível. O Público e o Privado, 2007

SÃO VICENTE. Lei Municipal nº. 3407-A, de 27 de novembro de 2015. **Aprova o Plano Municipal de Cultura dá outras providências.** Boletim Oficial Municipal (BOM). Poder Executivo, São Vicente, SP, 9 de dezembro de 2015a.

SÃO VICENTE. Lei Municipal nº. 3415-A, de 9 de dezembro de 2015. **Dispõe sobre o Sistema Municipal de São Vicente, seus princípios, objetivos, estrutura, organização, gestão, interrelações entre os seus componentes, recursos humanos, financiamento e dá outras providências.** Boletim Oficial Municipal (BOM). Poder Executivo, São Vicente, SP, 9 de dezembro de 2015b.

SECCHI, Leonardo; COELHO, Fernando de S.; PIRES, Valdemir. Políticas Públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos. 3ª ed. - São Paulo, SP: Cengage, 2019. p. 200

## APÊNDICE A

Quadro 6 - Análise Metodológica da Relação das Metas e Ações do PMCSV

<b>METAS E AÇÕES DO PLANO MUNICIPAL DE CULTURA DE SÃO VICENTE (2015 - 2025)</b>								
<b>Meta</b>	<b>Descrição da Meta</b>	<b>Prazo</b>	<b>Ações</b>	<b>Metodologia de Britto (2017) - “5W’s”</b>				
				<b>O quê?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quem?</b>
Meta 1	Sistema Municipal de Cultura institucionalizado e implementado com todos os seus componentes em atividade (secretaria, conselho, conferência, fundo e sistema de indicadores culturais) e em rede com demais órgãos públicos e iniciativa privada.	Curto (3 anos)	Incluir no organograma da secretaria departamentos, grupos de trabalho ou novas atribuições às representações já existentes de: relações institucionais (intersectoriais e com a sociedade civil); diversidade cultural e cidadania (culturas tradicionais, populares, urbana e diversidade sexual); economia criativa; artes plásticas e artesanato; e literatura.	X			X	X
			Incluir no organograma da Secult, no mínimo 60% dos cargos de chefia e de livre provimento que sejam moradores de São Vicente.	X			X	X
			Promover uma maior articulação das políticas públicas de cultura com as de outras áreas, como educação, meio ambiente, desenvolvimento social, planejamento urbano e econômico, turismo, indústria e comércio.					X
			Fortalecer órgãos gestores, conselhos vinculados à Secult, conferências, fóruns e espaços de interlocução setorial, estimulando a execução deste plano e criando gestão participativa dos orçamentos para a cultura.				X	X
			Possibilitar a atualização e ampliação da participação social em conferências e conselhos vinculados à Secretaria Municipal de Cultura.				X	X

		Ativar o Fundo Pró-Cultura, suas receitas e a comissão gestora deste fundo.	X			X	X
		Apoiar iniciativas em torno da constituição de agendas, frentes e comissões de vereadores dedicadas a temas culturais (elevação de dotação orçamentária, fortalecimento institucional e controle social, entre outros).	X			X	X
		Articular comissões e conferências de acompanhamento e avaliação da execução de políticas públicas de cultura.	X				X
		Realizar a Conferência Municipal de Cultura pelo menos a cada 2 (dois) anos, envolvendo a sociedade civil, os gestores públicos e privados, as organizações e instituições culturais e os agentes artísticos e culturais.	X			X	X
		Fortalecer a atuação do Conselho Nacional de Política Cultural, bem como dos conselhos estaduais e municipais, como instâncias de consulta, monitoramento e debate sobre as políticas públicas de cultura.				X	X
		Promover acordos de cooperação técnica para atualização e alinhamento das legislações federais, estaduais e municipais, aprimorando os marcos jurídicos locais.	X	X			X
		Propor programas de cooperação técnica com municípios da Região Metropolitana da Baixada Santista para elaboração de novas ações e de planejamento de políticas culturais, organizando consórcios e redes.	X	X		X	X
		Articular os sistemas de comunicação municipal, principalmente, internet, rádio e televisão, ampliando o espaço dos veículos públicos e comunitários, com os processos e as instâncias de consulta, participação e diálogo para a formulação e o acompanhamento das políticas culturais.	X	X			X
		Estabelecer continuamente espaços na mídia municipal e	X	X		X	X

			regional para o debate como a discriminação, a intolerância e o preconceito se estabelecem nos pensamentos e atitudes dos cidadãos, e a exposição de formas que combatam as atitudes sociais indesejadas					
Meta 2	Sistema municipal de informações e indicadores culturais atualizado e aberto à população em rede com sistemas similares em nível estadual e nacional	Médio (até 6 anos)	Implantar o Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais como instrumento de acompanhamento, avaliação e aprimoramento da gestão e das políticas públicas, alinhando com sistemas estadual e nacional.	X	X		X	X
			Acompanhar padrões federais de cadastramento de fazedores de artes e produtores independentes, mapeamento e síntese de demais informações culturais.					X
			Aprimorar transversalmente mecanismos de comunicação e de colaboração entre órgãos públicos, organizações sociais e institutos privados, de modo a sistematizar informações, referências e experiências acumuladas em todas as áreas e segmentos.	X	X			X
			Realizar um programa contínuo de digitalização de acervos sonoros e de microfilmagem de partituras.	X				X
			Disponibilizar informações sobre as leis e regulamentos que regem a atividade cultural no País e a gestão pública das políticas culturais, dando transparência a dados e indicadores sobre gestão e investimentos públicos.	X	X			X
Meta 3	Maioria dos povos e comunidades tradicionais e grupos de culturas populares contemplados por ações municipais de promoção da diversidade cultural	Médio (até 6 anos)	Apoiar instituições de ensino e pesquisa para realizações de diagnósticos, levantamentos e publicações relacionadas às diferentes manifestações e expressões culturais, preferencialmente, voltadas às culturas tradicionais, populares e urbana.	X				X
			Promover e fortalecer, principalmente junto à Sumira, as políticas, programas e ações voltados às relações étnicas, de gênero e diversidade sexual com fomento e gestão					X

			transversais e compartilhados.					
			Criar programas de difusão da memória oral e transmissão dos saberes e fazeres das culturas populares e tradicionais, por meio de bolsas de auxílio, criação de comissões intersetoriais, de oficinas e eventos formativos para toda a comunidade.	X			X	X
			Manutenção da Casa da Cultura Afro-Brasileira e a revitalização completa das obras do escultor Geraldo Albertini.	X			X	X
			Mapear, preservar, restaurar e difundir os acervos históricos das culturas afro-brasileira, indígenas e de outros povos e comunidades tradicionais, valorizando tanto sua tradição oral quanto sua expressão escrita nos seus idiomas e dialetos e na língua portuguesa.	X				X
			Realizar campanhas locais de valorização das culturas dos povos e comunidades tradicionais, por meio de conteúdo para meios de comunicações, exposições museológicas, materiais didáticos e livros, entre outros.	X				X
			A partir das leis federais 10.639/2003 e 11.645/2003, incorporar a história e a cultura afro-brasileira e culturas indígenas em programas, projetos e ações da Secretaria da Cultura, articulando a divulgação dos produtos nas redes de ensino.	X			X	X
			Fortalecer o papel da rádio comunitária na promoção da diversidade das culturas indígenas, afro-brasileira, popular e tradicional, da liberdade de expressão cultural e direito à comunicação.	X				X
			Instituição da Semana Cultural Caiçara no calendário oficial da Cidade, em organização transversal e intersetorial para difusão desta cultura na Cidade.	X	X		X	X

			Estimular a criação de centros de referência e comunitários voltados às culturas populares, ao artesanato, às técnicas e aos saberes tradicionais, materiais e imateriais, com a finalidade de registro e transmissão da memória, desenvolvimento de pesquisas, preservação e valorização das tradições locais		X			X
Meta 4	Consolidação e mapeamento das cadeias produtivas da economia criativa em todos os segmentos artísticos	Longo (até 10 anos)	Mapear, fortalecer e articular as cadeias produtivas que formam a economia da cultura	X				X
			Fortalecer as políticas culturais setoriais visando à universalização do acesso e garantia ao exercício do direito à cultura		X			X
			Diálogo permanente da Secult e do CMPC com reuniões anuais setoriais de cada segmento artístico, a fim do estímulo de uma rede de movimentos artísticos na Cidade	X	X		X	X
			Ampliar e desconcentrar os investimentos em produção, difusão e fruição cultural, visando o equilíbrio entre as diversas fontes e à redução das disparidades regionais e desigualdades sociais, preferencialmente em culturas tradicionais, populares e urbana		X			X
			Estimular a produção independente de conteúdos para rádio, televisão, internet e outras mídias, com vistas na democratização dos meios de comunicação e na valorização da diversidade cultural		X		X	X
			Estabelecer mecanismos complementares de fomento e financiamento tornando o Fundo Pró-Cultura como sócio de empreendimentos culturais e permitindo a incorporação de receitas advindas do sucesso comercial dos projetos	X	X		X	X
			Incentivar ampliação de ações voltadas à realização de seminários, à publicação de livros, revistas, jornais e outros impressos culturais, ao uso da mídia eletrônica e da internet, para a produção e a difusão da crítica artística e	X	X		X	X

			cultural.					
			Mapear espaços ociosos e imóveis públicos, criando programas para apoiar e estimular o seu uso para a realização de manifestações artísticas e culturais, espaços de ateliês, plataformas criativas e núcleos de produção independente.	X	X		X	X
			Promover o mapeamento dos circuitos de arte digital, assim como de suas fronteiras e das influências mútuas com os circuitos tradicionais.	X			X	X
			Com o programa de turismo histórico e cultural sustentável, envolver os órgãos, gestores e empresários de turismo no planejamento e comunicação com equipamentos culturais, promovendo espaços de difusão de atividades culturais para fins turísticos.	X			X	X
Meta 5	Efetivação de programas setoriais de apoio à sustentabilidade econômica da produção cultural local.	Longo (até 10 anos)	Promover em parceria com outros órgãos públicos e privados o investimento para a pesquisa de inovação e a produção cultural independente e regional;	X			X	X
			Ampliar e aprimorar a divulgação dos programas, ações e editais públicos e privados de apoio à cultura	X				X
			Fomentar políticas públicas de cultura voltadas aos direitos das mulheres e da diversidade sexual e sua valorização, contribuindo para a redução das desigualdades sociais	X	X			X
			Estabelecer programas específicos para setores culturais, principalmente para artes visuais, música, artes cênicas, literatura, audiovisual, patrimônio, museus e diversidade cultural, garantindo percentuais equilibrados de alocação de recursos em cada uma das políticas setoriais.	X				X
			Fomentar e incentivar modelos de gestão eficientes que promovam o acesso às artes, ao aprimoramento e à pesquisa estética e que permitam o estabelecimento de grupos					X

		sustentáveis e autônomos de produção.					
		Criar em parceria com órgãos públicos, organizações sociais e iniciativa privada uma incubadora criativa, oferecendo apoio técnico às iniciativas de associativismo, cooperativismo e demais iniciativas culturais, com objetivo de formular e gerenciar projetos e de profissionalização, além de formações permanentes junto de iniciativas similares de relevância nacional	X	X			X
		Estimular o reaproveitamento e reciclagem de resíduos de origem natural e industrial, dinamizando e promovendo o empreendedorismo e a cultura do ecodesign.	X	X			X
		Estimular a adesão de artistas, autores, técnicos, produtores e demais trabalhadores da cultura a programas que ofereçam planos de previdência pública e complementar específicos para esse segmento.	X				X
		Oficialização por lei da Feira de Artesanato na Praça Coronel José Lopes e próxima à Área de Eventos da Praia do Itararé.	X			X	X
		Estudo e construção de uma estrutura temporária e, posteriormente permanente e coberta, para as feiras de artesanato na Praça Coronel José Lopes, na Praça 22 de Janeiro e próxima à Área de Eventos da Praia do Itararé.	X			X	X
		Autorização para exposição de artesanato, artes plásticas, visuais e de outros segmentos em outras praças da Cidade, disseminando assim o potencial econômico e turístico.	X	X		X	X
		Estudo e implementação de um centro cultural no Mercado Municipal de São Vicente.	X			X	X
		Incluir programação e atividades relacionadas à cultura negra urbana atual na Casa da Cultura Afro-Brasileira, principalmente, relacionadas ao hip hop.	X			X	X

			Criação da Casa do Artesão como vitrine e comercialização de mostras para os expositores registrados na Cidade, possibilidades de ateliê e cursos voltados ao segmento artístico	X	X		X	X
			Utilizar a TV Primeira como veículo de divulgação da programação artística e cultural e das expressões próprias da diversidade cultural da Cidade.	X			X	X
			Possibilitar os demais equipamentos públicos municipais, como escolas e CECOFs, como espaços de exposições de artes plásticas e visuais, e, em seus auditórios, apresentações de artes cênicas e literatura.	X			X	X
			Manter os equipamentos culturais já existentes e administrados pelo Poder Público, como também concluir às obras dos espaços municipais inacabados para maior agenda de programação artística, como o CEU das Artes, o Cine 3D e o Teatro Municipal.	X	X		X	X
			Estudar a possibilidade de implantação de gradativamente novos equipamentos públicos culturais, como uma Concha Acústica Municipal.	X				X
			Estimular a abertura de agenda cultural dos equipamentos municipais, principalmente, para projetos da comunidade.	X				X
			Regulamentar por lei a cobrança de ingressos em espaços culturais do município, mobilizando a economia criativa e o Fundo Pró-Cultura.	X	X		X	X
			Criação de editais setoriais de fomento e financiamento às produções independentes com crescimento gradativo nas fontes de receita destes editais.	X				X
Meta 6	100% das escolas públicas de educação básica com a disciplina de Arte no currículo escolar regular com ênfase em cultura	Curto (até 3 anos)	Atuar em conjunto com instituições de ensino público e privado no desenvolvimento de atividades que insiram as artes e a educação musical no ensino regular como	X	X		X	X

brasileira, linguagens artísticas e patrimônio cultural	instrumento e tema de aprendizado, com a finalidade de estimular o olhar crítico e a expressão artístico-cultural do estudante.					
	Inserir o patrimônio cultural na pauta do ensino formal, apropriando-se dos bens culturais nos processos de formação formal cidadã, estimulando novas vivências e práticas educativas.	X	X		X	X
	Incentivar pesquisas e elaboração de materiais didáticos e de difusão referentes a conteúdos multiculturais, étnicos e de educação patrimonial.	X				X
	Estabelecer uma agenda compartilhada de programas, projetos e ações entre os órgãos de cultura e educação municipais, estaduais e iniciativa privada.	X				X
	Realizar programas em parceria com as instituições de educação para que as escolas, universidades e CECOFs atuem também como centros de produção e difusão cultural da comunidade.	X			X	X
	Garantir a manutenção da biblioteca e gibiteca municipal, como também de modo intersetorial estimular uma programação de ações formativas, apresentações e mostras para a comunidade.	X			X	X
	Apoiar e acompanhar em ação transversal a qualidade do currículo disciplinar das artes nas instituições públicas de ensino e possibilidade de difusão das produções estudantis.	X			X	X
	Fortalecer programas voltados ao desenvolvimento de ações culturais para grupos em situação de vulnerabilidade social (crianças, adolescentes, mulheres, idosos, diversidade sexual, toxicodependentes, entre outros), com financiamento e modelo de gestão compartilhado e intersetorial.	X				X

Meta 7	Programa de formação continuada de cultura para professores e arte-educadores da rede municipal de ensino	Médio (até 6 anos)	Programa de formação continuada de cultura para professores e arte-educadores da rede municipal de ensino	X			X	X
			Desenvolver e ampliar programas dedicados à capacitação de profissionais para o ensino de história, arte e cultura africana, afro-brasileira, indígena e outras comunidades, bem como das diversas expressões culturais e linguagens artísticas.	X				X
			Desenvolver um programa para contribuir de modo permanente através de cursos, oficinas e seminários com a qualidade dos professores e arte educadores da rede pública de ensino.	X			X	X
			Elaborar, em parceria com os órgãos de educação e ciência e tecnologia e pesquisa, programas permanentes de formação de pesquisadores e núcleos de pesquisa sobre as manifestações afro-brasileiras, indígenas e de outros povos e comunidades tradicionais nas instituições de ensino superior	X				X
Meta 8	Aumento em 150% no total de pessoas qualificadas anualmente em atividades formativas de cultura pela Administração Municipal	Longo (até 10 anos)	Promover ações formativas e eventos de intercâmbio de experiências e ações coletivas entre diferentes segmentos da população, grupos de identidade e expressões culturais	X				X
			Manter o Programa de Oficinas Culturais gerindo ações integradas de formação e capacitação inicial e continuada para artistas, autores, técnicos, gestores, produtores e demais agentes culturais, estimulando a profissionalização, o empreendedorismo social, o uso das tecnologias de informação e comunicação e o fortalecimento da economia da cultura;	X			X	X
			Fomentar programas de aperfeiçoamento técnico de agentes locais para a formulação e implementação de planos de preservação e difusão do patrimônio cultural, utilizando esses bens de forma a geração sustentável de economias locais.	X	X		X	X

			Fomentar e implantar ações formativas públicas na história da arte e demais temas acadêmicos que se relacionem com a Cultura.	X				X
			Manter a sede do Programa de Oficinas Culturais com espaços específicos para linguagens afins de atividades multiuso (capacitações, exposições, seminários e outros)	X			X	X
			Manter e ampliar as atividades dos programas de Oficinas Culturais e Encontros de modo descentralizado pela Cidade em parceria com demais instituições públicas e privadas.	X				X
			Implementar iniciativas de capacitação e fomento ao uso de meios digitais de registro, produção, pós-produção, design e difusão cultural.	X				X
Meta 9	Média individual de quatro livros lidos fora do aprendizado formal por ano	Longo (até 10 anos)	Efetivar e ampliar o Programa Viva Cultura Viva com a ação de baús de leitura junto às associações comunitárias e demais espaços públicos, estudo de bibliotecas itinerantes e de distribuição de livros, e de editais de publicação de obras independentes locais	X			X	X
			Realização de uma programação permanente de eventos voltados à literatura, como seminários, festivais, saraus, workshops, encontros de autores em escolas, entre outros.	X			X	X
			Capacitar educadores, bibliotecários e agentes do setor público e da sociedade civil para a atuação como agentes de difusão da leitura, contadores de histórias e mediadores de leitura em escolas, bibliotecas e museus, entre outros equipamentos culturais e espaços comunitários.	X				X
			Estimular a existência de livrarias e lojas de produtos culturais junto aos equipamentos culturais, dando destaque à produção das comunidades e permitindo aos consumidores locais obter produtos nacionais e internacionais de qualidade	X	X		X	X

Meta 10	Aumento gradativo nas atividades de difusão cultural em intercâmbio nacional e internacional nas áreas de teatro, dança, circo, música, artes visuais, literatura e artesanato	Longo (até 10 anos)	Articular programas e ações permanentes de cultura e intercâmbio para aprofundar temas e experiências culturais com outros municípios e países que, preferencialmente, participaram dos fluxos migratórios que contribuíram para a formação da cultura local.	X				X	
			Estimular em parcerias com editoras e demais órgãos a tradução e a publicação de obras literárias brasileiras em diversas mídias no exterior, assim como de obras estrangeiras no município, ampliando o repertório cultural local	X				X	
			Fomentar atividades de intercâmbio inter-regional, internacional e residências artísticas de estudantes e profissionais da cultura em instituições nacionais e estrangeiras do campo da cultura.	X			X	X	
Meta 11	60% dos profissionais registrados da Cidade com acesso ao benefício do Programa de Cultura do Trabalhador (Vale-Cultura)	Longo (até 10 anos)	Implantar, em parceria com as empresas empregadoras, programas de acesso à cultura para o trabalhador brasileiro, que permitam a expansão do consumo e o estímulo à formalização do mercado de bens, serviços e conteúdos culturais	X	X			X	X
			Incentivar demais equipamentos e empresas a se habilitarem para comercializarem produções culturais.	X					X
			Estímulo e criação em parceria com demais instituições para uma rede virtual de divulgação das iniciativas habilitadas, apresentações e produções culturais para garantir o acesso à população a tais bens no município ou região.	X	X			X	X
Meta 12	Aumento em 100% do número de pessoas que frequentam museus, cinema, espetáculos de teatro, circo, dança, música e exposição	Longo (até 10 anos)	Fomentar a instalação e a ampliação de acervos públicos direcionados às diversas linguagens artísticas e expressões culturais em instituições de ensino, bibliotecas e equipamentos culturais;	X				X	X
			Apoiar e inserir em programas e eventos municipais as	X				X	X

		culinárias, as gastronomias, os utensílios, as cozinhas e as festas correspondentes como patrimônio brasileiro material e imaterial, bem como o registro, a preservação e a difusão de suas práticas					
		Estimular a criação de programas e conteúdos para rádio, televisão e internet que visem a formação do público e a familiarização com a arte e as referências culturais	X	X		X	X
		Incentivar e proporcionar o financiamento de projetos e ações de formação de público, para permitir a disponibilização de repertórios, de acervos, de documentos e de obras de referência	X				X
		Apoiar e estudar possibilidades de redução fiscal às associações de amigos, clubes, associações, sociedades e outras formas comunitárias que potencializem o acesso a bens e serviços em equipamentos culturais	X			X	X
		Estabelecer redes de equipamentos culturais geridos pelo poder público, pela iniciativa privada, pelas comunidades ou por artistas e grupos culturais, de forma a propiciar maior acesso e o compartilhamento de programações, experiências, informações e acervos	X	X		X	X
		Estimular que as futuras instituições de ensino público ou privado a se instalarem na Cidade contem com espaços culturais abertos à população				X	X
		Criar uma rede de programação artística de seminários, cursos e mostras nos equipamentos públicos culturais e outros equipamentos, como instituições de ensino e centros comunitários	X			X	X
		Apoiar e fomentar os circuitos culturais universitários e oferecer condições para que os campi e faculdades promovam a formação de público, a recepção qualificada e a abertura de espaços para a produção independente e	X			X	X

		inovadora;					
		Retomada do programa de residência artística no Parque Cultural Vila de São Vicente e estudo de ampliação de residência artística em demais espaços públicos e turísticos da Cidade	X			X	X
		Garantir a participação de outros segmentos artísticos, como artes visuais e artesanato na agenda do Parque Cultural Vila de São Vicente	X			X	X
		Manter e ampliar a descentralização geográfica e a participação comunitária na Encenação da Fundação da Vila de São Vicente e em festivais já existentes, como também criar ou apoiar novas mostras para valorizar cada segmento artístico no calendário municipal oficial (festival artesanal, de artes visuais, etc);	X		X	X	X
		Estudar a possibilidade de utilização da orla da praia e praças públicas para realização de festivais artísticos, como a pedreira do Japuí para apresentações musicais	X			X	X
		Manter a programação de eventos e festivais municipais, como também apoiar com infraestrutura, divulgação e atividades os demais festivais e mostras independentes realizadas pela sociedade civil.	X				X
		Garantir a participação de todos os segmentos da Cidade na exposição de suas produções artísticas durante a Encenação da Fundação da Vila de São Vicente e de demais festivais e eventos culturais realizados pelo Poder Público;	X		X	X	X
		Participação de expositores de artes plásticas, visuais e artesanato durante a Encenação da Fundação da Vila de São Vicente e de demais festivais e eventos culturais realizados pelo Poder Público	X		X	X	X
		Estimular exposições de artes plásticas e artes visuais	X			X	X

			permanente e itinerantes, para adequar-se em espaços externos e internos; circuito em praças, espaços públicos; associado a outros eventos relevantes					
			Envolver ações artísticas com campanhas de assistência e desenvolvimento social, como prevenção à saúde, sustentabilidade e preservação de patrimônio histórico e cultural	X				X
Meta 13	Modernização do sistema de biblioteca, museus e patrimônios culturais e históricos da Cidade	Médio (até 6 anos)	Implementar e ampliar programas de proteção e gestão do patrimônio cultural, histórico e artístico da Cidade	X			X	X
			Promover política para pesquisa, preservação e difusão do patrimônio no Sítio Arqueológico do Bacharel e do sítio arqueológico do Instituto Histórico e Geográfico de São Vicente em conjunto com demais órgãos, instituições e entidades correlacionadas	X			X	X
			Estimular em parceria com órgãos públicos e privados programas contínuos de bolsas acadêmicas para pesquisas e publicações editoriais na área de crítica, teoria e história da arte, patrimônio cultural e projetos experimentais	X				X
			Organizar em rede a infraestrutura de arquivos públicos, biblioteca, Casa Martim Afonso e o Centro de Documentação e Memória, atualizando os conceitos e os modelos de promoção cultural, gestão técnica profissional e atendimento ao público, reciclando a formação e a estrutura institucional;	X			X	X
			Estudar a possibilidade de estimular o registro e a memória da Cidade por meio de projeto municipal de biografias dos nomes que se dão às vias locais de São Vicente, em especial, a quem se homenageia nas ruas da Área Continental.	X				X
Meta 14	100% dos gestores públicos de cultura e 50% dos conselheiros capacitados em cursos	Longo (até 10)	Proporcionar a qualificação dos gestores da secretaria e conselheiros do Poder Público e da sociedade civil sobre	X				X

	promovidos ou certificados pelo Ministério da Cultura	anos)	gestão de políticas públicas para o setor;					
			Participar de cursos, conferências e fóruns promovidos ou reconhecidos pelo Ministério da Cultura para aumentar a eficácia das políticas municipais para o setor;	X	X		X	X
			Estabelecer parcerias com instituições de ensino técnico e superior, bem como parcerias com associações e órgãos representativos setoriais, para a criação e o aprimoramento contínuo de cursos voltados à formação e capacitação de trabalhadores da cultura, gestores técnicos de instituições e equipamentos culturais	X	X			X
Meta 15	Todas as bibliotecas públicas, de museus e centros de documentação disponibilizando informações sobre seu acervo no Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais	Longo (até 10 anos)	Adotar protocolos que promovam o uso dinâmico de arquivos públicos, conectados em rede, assegurando amplo acesso da população e disponibilizando conteúdos multimídia;	X	X			X
			Garantir controle e segurança de acervos e coleções de bens móveis públicos de valor cultural, envolvendo a rede de agentes responsáveis, de modo a resguardá-los e garantir-lhes acesso.	X	X		X	X
			Criação de um arquivo histórico digitalizado classificado por categorias (diferentes segmentos e culturas em suportes de vídeo, cinema e fotografia) no Centro de Documentação e Memória de São Vicente	X			X	X
			Promover e participar de redes de instituições dedicadas à documentação, pesquisa, preservação, restauro e difusão da memória e identidade dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira	X			X	X
Meta 16	Consolidação de um polo de produção digital audiovisual	Longo (até 10 anos)	Reformar o Cine 3D gerenciando ações formativas de audiovisual e arte digital, além de circuitos de exibição de obras nacionais e locais a preços populares ou gratuitos	X			X	X
			Apoiar, instalar e gerenciar em rede espaços de exibição	X			X	X

			audiovisual nos centros culturais, educativos e comunitários da Cidade, especialmente aqueles localizados em áreas de vulnerabilidade social, disponibilizando aparelhos multimídia e digitais e promovendo a expansão dos circuitos de exibição					
			Criar um núcleo de capacitação e exposição permanente das artes plásticas, visuais e audiovisual (cursos semestrais e anuais teóricos e práticos) associados a fundamentos e práticas transversais de cidadania	X				X
			Possibilitar a criação de um cineclube e mostras de produções independentes locais na Cidade e expansão de atividades formativas de audiovisual de modo descentralizado pela Cidade	X			X	X
			Promover oficinas, workshops e cursos para realizadores audiovisuais da região com diferentes profissionais do mercado nacional	X				X
			Estudar a possibilidade de criação de um Film Commission na Cidade para promover o desenvolvimento econômico em conjunto com produtoras da região e do Brasil para apoio à gravação de obras utilizando espaços da Cidade, com possibilidade de alternativa de financiar o Fundo Pró-Cultura	X			X	X
Meta 17	100% de bibliotecas públicas, museus, cinemas, teatros, arquivos públicos e centros culturais atendendo aos requisitos legais de acessibilidade e desenvolvendo ações de promoção da fruição cultural por parte das pessoas com deficiência	Médio (até 6 anos)	Garantir que os equipamentos públicos culturais ofereçam infraestrutura, arquitetura, design, equipamentos, programação, acervos e atividades culturais qualificados e adequados às expectativas de acesso, de contato e de fruição do público, garantindo a especificidade de pessoas com deficiência;	X			X	X
			Estimular que demais centros culturais comerciais e privados também garantam programação artística permanente para a população e a acessibilidade para as pessoas com deficiências.	X			X	X

			Capacitar permanentemente agentes públicos para atendimento específico às pessoas com deficiência, como cursos de libras e braile.	X	X		X	X
Meta 18	2% do Orçamento Municipal voltado a programas e ações de âmbito cultural desenvolvidos pela Secretaria da Cultura ou outros órgãos públicos	Longo (até 10 anos)	Crescimento gradativo do orçamento municipal para a Secretaria Municipal da Cultura.	X			X	X
			Estimular e proporcionar programas intersetoriais (de educação, assistência social, turismo e igualdade racial e de gênero, entre outros) que envolvam o acesso à cultura;	X				X
			Sensibilizar e mobilizar a sociedade civil, os poderes públicos executivo, legislativo e judiciário para a mudança necessária no percentual destinado no orçamento municipal para a cultura	X			X	X
			Promover junto a órgãos públicos e privados e sociedade civil um estudo de programas para modelos de financiamento de cultura e turismo, estabelecendo também gestão compartilhada e em rede.	X				X
Meta 19	Aumento gradativo anual de dotação orçamentária para futuros programas e editais de fomento à cultura municipal	Longo (até 10 anos)	Estimular a iniciativa privada para investimento em cultura, com aumento nos fundos municipal, estadual e federal de Cultura e a criação de novos mecanismos de financiamento (por exemplo, linhas de crédito, editais e bolsas)	X	X			X
			Estudo e possibilidade de criação de leis de incentivo para investimento no Fundo Pró-Cultura	X			X	X
			Estabelecer em editais no Fundo Pró-Cultura os critérios transparentes para o financiamento público de atividades e ações	X			X	X
			Estimular pessoas físicas a investir em projetos culturais por meio dos mecanismos de renúncia fiscal e de doações ao Fundo Pró-Cultura.	X				X