



Ministério da
Cultura



**Universidade Federal da Bahia
Fundação Joaquim Nabuco
Ministério da Cultura**

Curso de Formação de Gestores Culturais dos Estados do Nordeste

LUIZA COELHO NETTO GALIZA

**PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO NA ÁREA DA CULTURA
NO ÂMBITO DO SISTEMA NACIONAL DE CULTURA**

Olinda/PE - 2014

LUISA COELHO NETTO GALIZA

**PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO NA ÁREA DA CULTURA
NO ÂMBITO DO SISTEMA NACIONAL DE CULTURA**

Monografia apresentada ao Curso de Formação de Gestores Culturais dos Estados do Nordeste, promovido pelo Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos, da Universidade Federal da Bahia, em parceria com a Fundação Joaquim Nabuco e o Ministério da Cultura, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Cultural.

Orientador: Prof. Dr. José Márcio Barros

Olinda/PE – 2014

LUISA COELHO NETTO GALIZA

**PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO NA ÁREA DA CULTURA
NO ÂMBITO DO SISTEMA NACIONAL DE CULTURA**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Cultural pela Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 26 de novembro de 2014.

Banca examinadora

Prof. Dr. José Márcio Barros
Doutor em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Paulo Cesar Miguez de Oliveira
Doutor em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Universidade Federal da Bahia

Dedico esta monografia a todos os gestores culturais que trabalham na área por amor à cultura, e que mesmo diante de todas as dificuldades impostas, continuam na luta por melhoria na política pública cultural do país.

AGRADECIMENTOS

Após todo esse processo de construção e finalização do Trabalho de Conclusão de Curso, só tenho a agradecer. Meu sentimento é de gratidão pela oportunidade de vivenciar essa experiência na área da cultura que tanto me cativa e engrandece.

Agradeço em primeiro lugar ao Ministério da Cultura, à Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ) e à Universidade Federal da Bahia (UFBA) pelo compromisso e apoio à qualificação da gestão pública da cultura. Naturalmente, agradeço também aos idealizadores, coordenadores e executores desse projeto, Silvana Meireles, Paulo Miguez e Isaura Botelho, pelo esforço e empenho em contribuir inexoravelmente à formação de gestores culturais e corroborar no empoderamento e reconhecimento dessa profissão.

Agradeço também à Secretaria de Articulação Institucional, que possibilitou minha participação nesse curso, em especial à Telma Olivieri e Bernardo Machado, que me apoiaram nesse processo mesmo diante de tantas ausências mensais para presenciar as aulas. Obrigada por possibilitarem a minha participação no curso, pela compreensão e pelo suporte ao longo desses meses, serei sempre grata.

Ao meu orientador, José Márcio Barros, deixo meu agradecimento especial pela disponibilidade, atenção e pelos imensuráveis ensinamentos proporcionados ao longo do curso. Obrigada por sempre me lembrar de resgatar o prazer na produção e na dedicação deste trabalho, mesmo diante das dificuldades que perpassam a vida. Foi um privilégio ter convivido com um grande nome da área cultural, e que faz da cultura uma luta e um compromisso diário.

Por fim, sou muito grata a todos que estiveram ao meu lado, à minha família e aos meus amigos, que me apoiaram nesse processo tão importante e engrandecedor.

“Do ponto de vista de uma tal visão da educação, é da intimidade das consciências, movidas pelas bondades dos corações, que o mundo se refaz. E, já que a educação modela as almas e recria os corações, ela é a alavanca das mudanças sociais.” (Paulo Freire)

GALIZA, Luisa. **Programa Nacional de Formação na Área da Cultura no Âmbito do Sistema Nacional de Cultura.** (97) p. il. 2014. Monografia (Curso de Formação de Gestores Culturais dos Estados do Nordeste) – Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

RESUMO

O presente trabalho tem como temática a formação e qualificação do gestor cultural no âmbito do Sistema Nacional de Cultura (SNC). O Sistema é apresentado como um novo modelo de gestão pública cultural que confronta com a política tradicional da descontinuidade administrativa. É organizado de forma descentralizada, com uma gestão participativa e articulado nos três níveis de governo. É o principal articulador do Plano Nacional de Cultura que prevê também, dentre suas 53 metas, a formação dos gestores culturais. Nessa linha da qualificação, o trabalho aborda o Programa Nacional de Formação na Área da Cultura, um dos componentes do SNC, compondo uma breve contextualização dos cursos voltados para formação dos gestores culturais em âmbito nacional promovidos pela Secretaria de Articulação Institucional / Ministério da Cultura. Ademais, compõe um levantamento de caso de três cursos promovidos nos estados do Pará, Paraíba e Rio Grande do Sul, conferindo de que maneira estão alinhados entre si e com o SNC, discorrendo também sobre a importância do processo formativo dos gestores culturais do país, como um instrumento imprescindível para estruturação de políticas públicas culturais mais sólidas e alinhadas com o Sistema Nacional de Cultura.

Palavras-chave: Sistema Nacional de Cultura; Formação de Gestores Culturais; Ministério da Cultura

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	O SISTEMA NACIONAL DE CULTURA - NOVO MODELO DE GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS CULTURAIS	10
2.1	Princípios do Sistema Nacional de Cultura	13
2.2	Estrutura do SNC e o Programa Nacional de Formação na Área da Cultura	16
2.3	A Formação dos Gestores Públicos de Cultura no Plano Nacional de Cultura e nas Conferências Nacionais de Cultura	18
3	REFLEXÕES SOBRE A FORMAÇÃO EM GESTÃO CULTURAL NO BRASIL	24
3.1	Gestão Cultural: Profissão/Atuação	25
3.2	Gestão Cultural: Formação Profissional	27
4	INICIATIVAS DE FORMAÇÃO DE GESTORES CULTURAIS NO CONTEXTO DO SISTEMA NACIONAL DE CULTURA	31
4.1	Breve Mapeamento das Iniciativas da Secretaria de Articulação Institucional / MINC	32
4.2	Estudos de Caso: Cursos realizados nos estados do Pará, Rio Grande do Sul e Paraíba	45
a)	Pará	45
b)	Rio Grande do Sul	50
c)	Paraíba	56
5	UMA PRIMEIRA AVALIAÇÃO E ALGUMAS PROPOSIÇÕES	62
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
	ANEXO A	95
	ANEXO B	96
	ANEXO C	97

1. INTRODUÇÃO

O tema central do presente Trabalho de Conclusão de Curso está coadunado diretamente com uma das premissas básicas do Curso de Pós Graduação *Lato sensu* de Formação de Gestores Culturais nos Estados do Nordeste / 2ª Edição – a de que a formação é parte essencial para o desenvolvimento e consolidação do Sistema Nacional de Cultura (SNC).

O objeto de pesquisa foi construído ao longo de trabalhos consecutivos na área da formação pública em cultura, em estados e municípios, e após constatação de que os agentes e gestores da área atuam no setor de forma despreparada, evidenciando a pouca disponibilização de cursos para formação e desenvolvimento de habilidades necessárias para gerir a diversidade cultural. Nesse processo de maturação do tema de pesquisa, a seguinte pergunta foi elaborada: os cursos para formação de gestores culturais, realizados pela Secretaria de Articulação Institucional/MINC, estão alinhados entre si e condizentes com o Sistema Nacional de Cultura?

O SNC é o principal articulador federativo do Plano Nacional de Cultura. A Lei nº 12.343, de 2/12/2010, que institui o PNC, prevê, dentre as estratégias e ações para a sua implementação: “Consolidar a implantação do SNC, como instrumento de articulação para a gestão e profissionalização de agentes executores de políticas públicas de cultura, envolvendo a União, Estados, Distrito Federal, Municípios e sociedade civil”. No primeiro capítulo dessa Lei, ressalva-se ainda a necessidade de “qualificar a gestão na área cultural nos setores público e privado” e “profissionalizar e especializar os agentes e gestores culturais”.

O sistema MINC como um todo, incluindo suas diversas secretarias e vinculadas (IPHAN, IBRAM, Casa de Rui Barbosa, FUNARTE, ANCINE), executa ações voltadas para capacitação de seus servidores e também da sociedade civil. Para responder então a questão sobre o tema de pesquisa, faz-se necessário um primeiro recorte das ações nessa área, feito dentro da Secretaria de Articulação Institucional do MINC, que há alguns anos vem elaborando e realizando, em parceria com Universidades Federais, cursos para formação de gestores públicos de cultura. Essas ações fazem parte da Coordenação Geral de Instrumentos de Gestão do SNC, que opera e realiza projetos para capacitação da gestão pública cultural e promove assessoria a estados e municípios à elaboração de seus respectivos planos de cultura. O segundo recorte foi com o intuito de avaliar mais detalhadamente três cursos já finalizados, para tentar analisar o impacto imediato após seu término na gestão local e se estão ou não de

acordo com as diretrizes do SNC. Os cursos abrangem modelos e estados de diferentes regiões do Brasil, foram eles: o Curso de Formação de Gestores Culturais da Paraíba, o Curso de Extensão em Administração Pública da Cultura do Rio Grande do Sul, e o Curso de Extensão e Aperfeiçoamento em Gestão Cultural do Pará.

A pesquisa foi realizada inicialmente com base em metodologia teórico-descritiva, para que fosse possível descrever e contextualizar o Sistema Nacional de Cultura como modelo de gestão pública, usando como referências fontes primárias do próprio Ministério e da Constituição Federal. No segundo momento, a metodologia para contextualização dos cursos se deu com base na análise documental dos bancos de dados da SAI; e posteriormente foi realizado levantamento de informações de três cursos já finalizados nos estados do Pará, Rio Grande do Sul e Paraíba, tendo como base a análise de informações contidas em formulário enviado a coordenadores, professores e alunos dos respectivos cursos.

A primeira parte deste trabalho discorre sobre o SNC e o novo modelo de gestão pública de cultura, por ele introduzido. É abordada a estrutura do Sistema com seus princípios e componentes estruturantes, bem como a Emenda Constitucional nº 71 de novembro de 2012, que acrescenta o artigo 216-A sobre o SNC na Constituição. Aborda também a formação de gestores públicos de cultura, como um dos componentes do SNC, e sua relação com o Plano Nacional de Cultura e as Conferências Nacionais de Cultura. A segunda parte introduz uma reflexão sobre a atuação profissional do gestor de cultura e sobre sua formação e qualificação no Brasil, além de levantar a problematização da capacitação deles nesse setor. A terceira apresenta um mapeamento das iniciativas de formação de gestores culturais no contexto do SNC elaboradas pela SAI nos últimos 5 anos, e em seguida é desenvolvido o estudo de caso dos três cursos realizados nos estados da Paraíba, do Pará e Rio Grande do Sul. Por fim, na última parte do presente trabalho, apresenta-se uma primeira avaliação dessas iniciativas, como também problemas, desafios e potencialidades do desenvolvimento de cursos para formação de gestores públicos de cultura, para que sejam capazes de gerir a diversidade cultural de sua região em consonância com o Sistema Nacional de Cultura.

2. O SISTEMA NACIONAL DE CULTURA - NOVO MODELO DE GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS CULTURAIS

Até poucos anos atrás, a gestão pública de cultura era caracterizada pela falta de investimento, planejamento, ações estruturantes, instabilidade das políticas e pela descontinuidade das ações propostas. Historicamente, a cultura sempre foi um dos setores menos contemplados com recursos advindos dos cofres públicos. Nunca na história das políticas públicas do Brasil, a área cultural foi tratada como uma área prioritária, não havia política de Estado estruturante e o investimento no setor era esporádico, efêmero, centralizado territorialmente e concentrado na minoria que predominava o mercado das linguagens artísticas (PEIXE, 2013). Era então, conduzida de forma assistemática, intermitente e pontual.

Sobre essa descontinuidade das ações e gestões da área cultural, Rubim (2011, p.1) discorre:

[...] quando se observa a realidade brasileira, constata-se o caráter esporádico e não sistemático de tais ações. O que revela a carência de uma política de formação para o setor, seja em qual for a esfera administrativa (federal, estadual ou municipal). Não podemos desvincular tal carência de uma mais ampla: a da própria elaboração e execução sãs políticas culturais no Brasil, marcadas por seu caráter tardio, assistemático, carente de planejamento, continuidade e recursos financeiro, além de espaço privilegiado de práticas que marcam historicamente a cultura política brasileira como um todo [...]

Aos poucos, com o progresso da democracia e das políticas culturais, houve uma inserção significativa da participação social no setor, o que possibilitou um olhar mais crítico e colaborativo da sociedade. Quem antes era invisível e ficava à parte da construção de políticas públicas, começou a ter espaço para diálogo e opiniões contribuindo na construção de uma nova compreensão da cultura, agora vista em múltiplas dimensões: simbólica, cidadã e econômica (PEIXE, 2013). Essa nova visão iniciou uma busca na extensão do direito a cultura e no reconhecimento da diversidade cultural em sua abrangência e magnitude.

Segundo Rubim (2010), para que as políticas culturais de Estado fossem possíveis transcender os mandatos governamentais e a gestão intermitente, o Sistema Nacional de Cultura (SNC), coordenado pelo Ministério da Cultura, foi construído como um novo modelo de gestão pública cultural. Foi planejado e fundamentado com a integração dos três níveis de governo da federação e com a participação da sociedade civil. Tendo como referência outros

Sistemas Nacionais já existentes no setor público, como o Sistema Único de Saúde¹ (SUS) e o Sistema Único de Assistência Social² (SUAS), que também são organizados de forma descentralizada, tendo como característica um modelo de gestão participativa e também articulados nos três níveis de governo.

Peixe (2012) aponta que um dos objetivos centrais do SNC é quebrar com a prática centralizadora de políticas, de recursos e de isolamento cultural, uma vez que tem como princípio práticas colaborativas, descentralizadas e participativas, além de tratar a cultura dentro de uma concepção ampla, como sendo um dos pilares do desenvolvimento social. De uma maneira geral, ele tenta ampliar o acesso aos bens e serviços culturais, promover a descentralização das decisões e dos recursos, qualificar e democratizar a gestão pública, buscando promover o amadurecimento das políticas públicas de cultura.

Por se tratar de um modelo novo de gestão, o SNC confronta com a cultura política tradicional da descontinuidade administrativa, com as mudanças de governo, com a competição intra e inter governos e com a resistência política à institucionalização da participação social, apesar de assegurada na Constituição Federal.

Segundo MINC (2010a, p. 42) o objetivo geral do SNC é:

Formular e implantar políticas públicas de cultura, democráticas e permanentes, pactuadas entre os entes da federação e a sociedade civil, promovendo o desenvolvimento – humano, social e econômico – com pleno exercício dos direitos culturais e acesso aos bens e serviços culturais.

Complementando a definição acima, Machado (2011, p. 16) ressalta:

Para tanto, a política cultural, entendida como política pública, precisa ser planejada, estruturada, institucionalizada, aberta à participação da sociedade nas suas decisões e, sobretudo, dotada de recursos públicos, materiais e humanos. Essa é a proposta do Sistema Nacional de Cultura.

Desse modo, o SNC pode ser considerado um instrumento de articulação, gestão, informação, formação, fomento e promoção de políticas públicas de cultura com participação e controle da sociedade civil, envolvendo todos os entes federados. Não pretende ser uma ferramenta rígida para com a cultura, tendo em vista que ela é dinâmica e extremamente

¹ <http://portalsaude.saude.gov.br/images/pdf/2013/agosto/28/cartilha-entendendo-o-sus-2007.pdf> Acesso em: julho de 2014

² <http://www.mds.gov.br/assistenciasocial/suas> Acesso em: julho de 2014

diversa, visa na realidade organizar a política de cultura, ser um sistema nacional de política e gestão cultural.

O projeto de lei que regulamenta o SNC ainda está em debate e aguarda aprovação. De acordo com informações do MINC³, o processo de implantação ocorre com a criação, aos poucos, de órgãos gestores da cultura, constituição de conselhos de política cultural democráticos, realização de conferências com participação dos diversos segmentos sociais, elaboração de planos de cultura com participação da sociedade, criação de sistemas de financiamento com fundos específicos para a cultura, sistemas de informações e indicadores culturais, de programas de formação nos diversos campos da cultura e de sistemas setoriais articulados em várias áreas da cultura. Cada elemento constitutivo do SNC possui atribuições específicas e se relaciona com outros agentes a fim de executar as políticas públicas. Assim, a consolidação do SNC depende da organização sistêmica entre os entes federativos, por meio de articulação e pactuação das relações intergovernamentais, com a participação da sociedade civil.

Os componentes do SNC, de acordo com MINC (2010a, p. 45) podem ser visualizados no diagrama abaixo:

Figura I – Estrutura do SNC



Fonte: MINC, 2010a, p. 45.

³ Informações retiradas do <http://www.cultura.gov.br/snc> Acesso em julho de 2014.

Acredita-se que o Sistema Nacional de Cultura pode ser um instrumento eficaz para responder a esses desafios, através da gestão articulada e compartilhada entre Estado e sociedade, da integração dos três níveis de governo para uma atuação pactuada, planejada e complementar, da democratização dos processos decisórios e da garantia da participação da sociedade de forma permanente e institucionalizada.

Apesar das pretensões amplas do sistema, ainda é um programa neófito e, portanto, apresenta ainda desafios a serem sanados, como assegurar a continuidade das políticas públicas de cultura como políticas de Estado, com um nível cada vez mais elevado de participação e controle social, respeitando as diversidades culturais e viabilizar estruturas organizacionais, além de recursos financeiros e humanos, em todos os níveis de Governo, compatíveis com a importância da cultura para o desenvolvimento do país (PEIXE, 2012).

Outras questões que ainda são consideradas desafiadoras para concretização do SNC: marco regulatório incipiente; indefinição sobre quais são de fato os direitos culturais; baixa capacitação técnica de gestores; precariedade de dados estatísticos e indicadores sobre a cultura em âmbito nacional e baixo orçamento no setor.

A estrutura geral do Sistema e seus fins podem ser considerados interessantes para mudança da gestão cultural, no entanto, diante da atuação do MINC no âmbito federal, percebe-se que há ainda muita falta de conhecimento e informação acerca das necessidades do Sistema e sua gestão para uma real mudança na política pública da cultura no Brasil. De pouco adianta um modelo como este que seja abrangente e propositivo, se não há comprometimento dos entes federados com a proposta e na atuação direta dela, além, de claro, gestores públicos de cultura capacitados para atuarem tanto na elaboração de programas, quanto no desenvolvimento das ações finalísticas. Corroborando com essa questão, Rubim (2010) afirma que para a implantação consistente e efetiva do SNC é necessário profissionais capacitados. Isso implica em qualificação dos diferentes níveis estatais, pois ele pondera que sem articulação e qualificação o Sistema não se desenvolverá de modo satisfatório.

2.1 PRINCÍPIOS DO SISTEMA NACIONAL DE CULTURA

O Sistema Nacional de Cultura tem instrumentos que o amparam juridicamente: como o artigo 216-A da Constituição Federal, aprovado pela Emenda Constitucional nº 71/2012; a Lei 12.343/2010 que institui o Plano Nacional de Cultura (PNC), e a Portaria nº 123/2011 do Ministério da Cultura, que estabelece as 53 Metas do PNC.

O SNC só é capaz de gerar frutos se for fortalecido e integrado por todos os elementos que compõem a cadeia da criação, produção, gestão e fruição cultural no país. O sistema deve abranger uma política cultural que adote os princípios básicos e que tenha uma estrutura capaz de garantir que as políticas sejam feitas com e para todos os cidadãos.

Os princípios do SNC atuam como norteadores das ações do Sistema e servem para orientar a conduta dos entes federados e da sociedade civil para o pleno funcionamento do SNC. Abaixo segue informações segundo BRASIL (2012) e em seguida estão elencados e comentados os princípios do SNC:

Art. 216 - A O Sistema Nacional de Cultura, organizado em regime de colaboração, de forma descentralizada e participativa, institui um processo de gestão e promoção conjunta de políticas públicas de cultura, democráticas e permanentes, pactuadas entre os entes da Federação e a sociedade, tendo por objetivo promover o desenvolvimento humano, social e econômico com pleno exercício dos direitos culturais.

Conforme citado, Peixe (2012) discorre sobre os princípios que regem o Sistema Nacional de Cultura de forma didática e esclarecedora:

I - diversidade das expressões culturais;

Princípio que visa garantir a proteção e a promoção de todas as expressões culturais brasileiras, garantindo os direitos de manifestação das expressões existentes no Brasil.

II - universalização do acesso aos bens e serviços culturais;

Garantia de acesso e democratização da cultura e dos bens e serviços culturais, abrangendo ao máximo o acesso à cultura, além de gerar desdobramentos nessa área.

III - fomento à produção, difusão e circulação de conhecimento e bens culturais;

Estímulo das atividades culturais em todas suas etapas e seus ciclos, o que pode contribuir no desenvolvimento de uma economia criativa da cultura; ao conhecimento das ações que estão sendo desenvolvidas no âmbito das políticas públicas de cultura e garantia de investimento para intercâmbio e promoção cultural.

IV - cooperação entre os entes federados, os agentes públicos e privados atuantes na área cultural;

Colaboração mútua e solidária dos participantes, efetivando a cooperação entre os entes federados, tentando ao máximo uma aproximação e linearidade entre os diversos setores envolvidos com cultura e suas políticas.

V - integração e interação na execução das políticas, programas, projetos e ações desenvolvidas;

É a base do sistema, tendo em vista que a proposta do SNC é uma ação conjunta, colaborativa e integrada, e assim, os entes devem manter um diálogo pleno para garantir que as políticas sejam implementadas de forma consistente.

VI - complementaridade nos papéis dos agentes culturais;

As políticas devem ser transparentes para que sejam executadas de forma democrática e colaborativa e o sistema deve atuar em conjunto para que as ações sejam planejadas e executadas com os mesmos princípios, sendo resultado de um pacto federativo.

VII - transversalidade das políticas culturais;

Políticas planejadas amplamente e associadas direta e indiretamente com as demais políticas públicas. Ações que transpassem e que se integrem com o máximo de setores possíveis, para que possam ser mais abrangentes.

VIII - autonomia dos entes federados e das instituições da sociedade civil;

Mesmo no processo conjunto e colaborativo, é necessário que os papéis e diferenças dos entes e sociedade civil sejam respeitados, e para isso todos devem ter sua autonomia como instituição ou como cidadão, desde que atuem em prol dos mesmos princípios para construção de uma política cultural.

IX - transparência e compartilhamento das informações;

Visa garantir a qualidade das informações repassadas e a democratização da participação social no processo, permitindo clareza nas informações gerando credibilidade na política.

X - democratização dos processos decisórios com participação e controle social;

É necessária para garantir a legitimidade das políticas de cultura e deve ser considerada em todos os níveis de governo. É um dos fatores que permite ao SNC essa vertente democrática de uma nova visão de governo. Permitindo que as políticas públicas sejam de fato públicas, uma vez que é construída juntamente com a sociedade.

XI - descentralização articulada e pactuada da gestão, dos recursos e das ações.

Garantia de que a política pública atinja todas as regiões e segmentos culturais do Brasil, de forma coesa e transparente. É necessário que a gestão seja realizada de forma compartilhada e que os recursos sejam otimizados em ações que estejam em coadunância com os princípios estabelecidos nas três esferas de governo.

XII- ampliação progressiva dos recursos contidos nos orçamentos públicos para a cultura.

Necessidade ainda alarmante de que as ações, programas e projetos possam ser executados, só que para isso, é necessário que seja assegurado um orçamento em nível muito superior ao que corresponde atualmente. Somente assim é possível pensar na cultura como uma política ampla e contínua.

Os princípios citados acima sintetizam o que deve ser garantido e assegurado de uma maneira geral nas políticas públicas de cultura. É fundamental que todos os envolvidos nesse setor tenham conhecimento desse conteúdo para que possam colocar em prática, da melhor forma possível, pois é de natureza constitucional e dever de todos os níveis de governo efetivá-los.

2.2 ESTRUTURA DO SNC E O PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO NA ÁREA DA CULTURA

Com a definição do marco regulatório e a configuração de um novo modelo de gestão de política cultural, tornou-se necessário criar uma estrutura que subsidiasse e desse condições para a construção e implementação de políticas públicas de cultura, garantindo a participação social na elaboração, no monitoramento e controle das políticas. Dessa forma a estrutura do SNC foi constituída no § 2º do Art. 216 - A, segundo BRASIL (2012):

§ 2º Constitui a estrutura do Sistema Nacional de Cultura, nas respectivas esferas da Federação:

I - órgãos gestores da cultura;

II - conselhos de política cultural;

III - conferências de cultura;

IV - comissões intergestores;

V - planos de cultura;

VI - sistemas de financiamento à cultura

VII - sistemas de informações e indicadores culturais;

VIII - programas de formação na área da cultura;

IX - sistemas setoriais de cultura.

A estrutura federativa do SNC é constituída por sistemas correspondentes aos três níveis de governo, mas como há autonomia de cada ente federado, os Sistemas Estaduais e Municipais podem sofrer ajustes territoriais, o que significa que o Sistema de Estados e Municípios tem, além dos componentes obrigatórios, a possibilidade de que os gestores possam propor novos componentes, para possibilitar o atendimento das suas especificidades locais.

De acordo com MINC (2010a), os Sistemas Estaduais de Cultura é composto pelos mesmos elementos do Sistema Nacional. No entanto, três deles são opcionais: Sistemas de Indicadores Culturais; Programa de Formação na Área Cultural; e Sistemas Setoriais de Cultura. Já os Sistemas Municipais de Cultura, são constituídos por oito componentes, não possuindo a comissão intergestores, e os três componentes opcionais são os mesmos dos Sistemas Estaduais.

Vale ponderar que entre os componentes dos Sistemas de Estados e Municípios, o Programa Nacional de Formação na Área da Cultura não é tido como obrigatório, ou seja, fica a critério da gestão estadual ou municipal investir na capacitação e qualificação de seus gestores públicos de cultura. Entende-se que o programa é instituído no âmbito nacional, e que assim, atende os estados e municípios, no entanto, não há garantia de que os entes irão se apropriar do programa. Esse fator contribui para a continuação de uma gestão desqualificada e despreparada para atuar com o novo modelo de gestão do SNC. Por mais que haja a indicação de que compor o sistema com o maior número de componentes é o ideal, não há nenhuma formalização ou cobrança da existência dessa área na política de cultura local. A qualificação dos gestores é uma base sólida que permite pensar a cultura como uma gestão pautada em possibilidades e ampliações. Caso contrário, ter grandes ideias de ações e formas de gerir a cultura como política não significa que poderão ou serão sustentadas e eficazes. De pouco adianta estruturar uma nova política cultural se o território não dispõe de profissionais capacitados para desenvolverem uma boa gestão.

A formação dos gestores culturais, então, tem sido trabalhada no âmbito federal, principalmente, pela Secretaria de Articulação Institucional/MINC. Ainda de maneira incipiente, vem buscando, além de investir em todos os componentes do Sistema, garantir que esse novo modelo de gestão cultural seja estruturado em bases sólidas, com gestores capacitados e informados sobre as exigências, as necessidades e as possibilidades do SNC. Somente assim será possível dar uma continuidade congruente aos princípios básicos e estruturantes dessa política nacional de cultura.

Vale ressaltar que o Programa Nacional de Formação na Área da Cultura é mais abrangente do que as atuações específicas da SAI. Pensando em formação na área da cultura, percebe-se que o tema é amplo e diverso. Pode-se ter formação para agentes culturais, para produtores de áreas específicas da cultura, para capacitação de gestores na utilização de determinados programas, como o SICONV ou SALIC, enfim, as possibilidades são inúmeras. Nesse sentido, tentando abranger superficialmente algumas ações direcionadas para formação de gestor e agente cultural realizadas por outras secretarias do MINC, vale citar a Secretaria de Economia Criativa que trabalha com ações estruturantes em formação dos gestores envolvidos como programa Incubadoras Brasil Criativo; a Secretaria de Políticas Culturais que articula cursos no âmbito do Pronatec; e a Secretaria de Fomento e Incentivo a Cultura trabalha com o Programa de Capacitação em Gestão de Projetos e Empreendimentos Criativos, que é uma iniciativa voltada para a capacitação continuada de agentes culturais do setor privado e gestores públicos atuantes na área cultural e da economia criativa. No entanto, a área de atuação da SAI para fomento de cursos de capacitação é voltado exclusivamente para gestores públicos de cultura e conselheiros culturais, no intuito de qualificar a gestão pública nas esferas nacional, estadual e municipal.

2.3 A FORMAÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS DE CULTURA NO PLANO NACIONAL DE CULTURA E NAS CONFERÊNCIAS NACIONAIS DE CULTURA

A lei de regulamentação do funcionamento do SNC prevê o papel e atribuições específicas de cada componente do Sistema. O Ministério da Cultura é tido como o órgão gestor e coordenador do SNC no Art. 22 do referido documento e tem suas competências descritas no Art. 24 conforme BRASIL (2012):

Art. 24. Ao Ministério da Cultura, como órgão coordenador do Sistema Nacional de Cultura (SNC), compete:

- I - exercer a coordenação geral do Sistema;
- II - estabelecer os procedimentos para a integração de Estados, do Distrito Federal e de Municípios ao Sistema Nacional de Cultura, por meio de termo de adesão voluntária;
- III - emitir orientações e deliberações normativas de gestão, aprovadas no plenário Conselho Nacional de Política Cultural - CNPC e nas suas instâncias setoriais;
- IV - implementar, no âmbito do governo federal, as pactuações acordadas na Comissão Intergestores Tripartite - CIT e aprovadas pelo Conselho Nacional de Política Cultural -CNPC;
- V - emitir recomendações, resoluções e outros pronunciamentos sobre matérias relacionadas com o Sistema Nacional de Cultura - SNC, observadas as diretrizes aprovadas pelo Conselho Nacional de Política Cultural - CNPC;
- VI - desenvolver e reunir, com o apoio dos órgãos integrantes do Sistema Nacional de Cultura - SNC, indicadores e parâmetros quantitativos e qualitativos para a descentralização dos bens e serviços culturais promovidos ou apoiados com recursos da União;
- VII - sistematizar e promover a compatibilização e interação de normas, procedimentos técnicos e sistemas de gestão em todos os entes federados, com apoio dos órgãos locais competentes;
- VIII - subsidiar as políticas e ações transversais da cultura nos planos e ações estratégicos de governo;
- IX - subsidiar os entes federados no estabelecimento de instrumentos metodológicos e na classificação dos programas e ações culturais no âmbito dos respectivos planos de cultura;
- X - formular e implementar o Programa Nacional de Formação na Área da Cultura - PRONFAC, especialmente no que tange à formação de conselheiros de cultura e de recursos humanos para a gestão das políticas públicas de cultura, observadas as diretrizes aprovadas pelo Conselho Nacional de Política Cultural - CNPC; e XI - coordenar e convocar a Conferência Nacional de Cultura - CNC.

Dentre todas as competências citadas, ressalta-se o item X sobre a formulação e implantação de um Programa Nacional de Formação na Área da Cultura, tema do presente TCC e especificado no Art. 53 da Lei de regulamentação do SNC:

Cabe ao Ministério da Cultura elaborar, regulamentar e implementar o Programa Nacional de Formação na Área da Cultura - PRONFAC, em articulação com os demais entes federados e parceria com o Ministério da Educação e instituições educacionais, tendo como objetivo central capacitar os gestores públicos e do setor privado e conselheiros de cultura, responsáveis pela formulação e implementação das políticas públicas de cultura, no âmbito do Sistema Nacional de Cultura.

O bom andamento do processo de implantação do SNC, além de seu marco teórico-conceitual e jurídico-legal, e da concepção de que o escopo do Sistema deva incorporar a diversidade e complexidade cultural, depende do fortalecimento institucional da gestão cultural no país, e isso só é possível com a qualificação, nos planos federal, estadual e municipal, dos gestores públicos e dos conselheiros de cultura, que são os responsáveis por sua prática e implementação.

Para além da necessidade da SAI atuar na área da formação dos gestores, é necessário também que o sistema MINC como um todo atue coadunado com o SNC e conseqüentemente com o Plano Nacional de Cultura, que é um instrumento de planejamento estratégico que organiza, regula e norteia a execução da Política Nacional de Cultura na perspectiva do SNC. Estabelece metas decenais que devem ser mensuradas e cumpridas para corroborar na gestão do SNC e seus componentes. Segundo MINC (2011, p. 56):

O Plano Nacional de Cultura, de duração decenal conforme determina o § 3º do Art. 215 da Constituição Federal, é um instrumento de planejamento estratégico que organiza, regula e norteia a execução da Política Nacional de Cultura na perspectiva do SNC.

A Lei nº 12.343/2010 que institui o Plano Nacional de Cultura - item 1.1.1 do Anexo - estabelece como uma das ações prioritárias:

Consolidar a implantação do Sistema Nacional de Cultura - SNC como instrumento de articulação, gestão, informação, formação, fomento e promoção de políticas públicas de cultura com participação e controle da sociedade civil e envolvendo as três esferas de governo (federal, estadual e municipal).

O PNC é composto atualmente por 53 metas, entre elas, inclui-se como um de seus objetivos qualificar a gestão cultural nos âmbitos público e privado. É necessário que os atores desses processos e gestão cultural sejam profissionalizados e especializados para atuarem de forma eficiente e eficaz em seus territórios de abrangência. As metas são importantes também para ajudar na mensuração dos resultados e impactos obtidos com os investimentos públicos na área da cultura, inclusive na área de formação de gestores. As metas ligadas diretamente a essa questão de formação, qualificação e capacitação de gestores culturais, são citadas abaixo conforme MINC (2011):

- Meta 18 - Aumento em 100% no total de pessoas qualificadas anualmente em cursos, oficinas, fóruns e seminários com conteúdo de gestão cultural, linguagens artísticas, patrimônio cultural e demais áreas da cultura. (p. 47)

Essa meta é contabilizada por diversas áreas e modalidades de formação, capacitação e qualificação. Os cursos de formação de gestores públicos de cultura ajudam na aferição dos números de pessoas qualificadas por ano. O acompanhamento dessas ações ajuda no sentido de mensurar quantos gestores estão sendo formados anualmente nesses cursos promovidos, no âmbito federal.

- Meta 19 - Aumento em 100% no total de pessoas beneficiadas anualmente por ações de fomento à pesquisa, formação, produção e difusão do conhecimento. (p.49)

A meta pode ser aferida a partir das contribuições de diversas ações de fomento e aqui há uma contribuição pontual dos cursos de pós graduação de formação de gestores realizados pela SAI.

- Meta 35 – Gestores capacitados em 100% das instituições e equipamentos culturais apoiados pelo Ministério da Cultura. (p. 71)

Levando em consideração que as instituições citadas na meta acima podem ser órgãos públicos de cultura, e que equipamentos culturais muitas vezes podem ser ocupados por agentes culturais, os cursos de formação de gestores corroboram na avaliação de atendimento dessa meta.

- Meta 36 - Gestores de cultura e conselheiros capacitados em cursos promovidos ou certificados pelo Ministério da Cultura em 100% das Unidades da Federação (UF) e 30% dos municípios, dentre os quais, 100% dos que possuem mais de 100 mil habitantes. (p. 72)

Essa meta está diretamente relacionada com os cursos promovidos pela SAI/MINC, uma vez que são voltados especificamente para gestores públicos de cultura e conselheiros. Quando planejados, uma das variáveis avaliadas são os estados e municípios envolvidos nos cursos, visando à qualificação das equipes estaduais e municipais. Cada curso tem sua especificidade territorial, mas todos vão contribuir diretamente para mensuração da meta acima.

Cabe ressaltar que no segundo semestre de 2014, estão sendo realizados encontros do Grupo de Trabalho responsável pela revisão das metas do PNC, a fim de avaliar e aperfeiçoar tanto o que está sendo buscado por cada meta quanto o modelo de aferição e indicadores das mesmas. É possível então, que haja alguma mudança nas redações ou até na quantidade das metas do PNC, mas até o momento essas acima são as que serão consideradas nesse trabalho.

Em relação às Conferências de Cultura realizadas nos três níveis de governo, houve uma demanda prioritária para a qualificação dos gestores públicos de cultura e também na oferta de cursos para a formação de gestores culturais, conforme MINC (2010a):

Não por acaso, a necessidade de políticas para esse tipo de formação tem sido uma reivindicação persistente em todas as conferências de cultura realizadas recentemente no país, sejam elas municipais, estaduais e nacional. (p. 63)

Na I Conferência Nacional de Cultura, Calabre (2012) diz que foi verificada a problemática da formação cultural e que de fato essa questão foi bastante destacada nas propostas e diretrizes da conferência, apontando para a falta de implementação e aperfeiçoamento da formação profissional em cultura. Nesse sentido, conforme MINC (2006):

A urgência de uma política mais estruturada de formação é a demanda que mais compareceu na redação das proposições da Conferência. A formação se estende como medida difusa aos processos de promoção do desenvolvimento humano, compreendidas, nestes, as oportunidades de fruição e acesso; de trabalho, lazer e aprendizado com criatividade; de formação cidadã, de qualificação e capacitação. Pelo que se pode ler no conjunto das diretrizes e complementos aprovados pela 1ª CNC, a preocupação dos delegados com a qualificação da sociedade ampla e com as comunidades profissionais e os agentes da cultura, posiciona esta questão como, de todas, a mais transversal, aquela que assegurará sustentabilidade ao desenvolvimento cultural que a sociedade brasileira, razoavelmente bem representada nesta Conferência, almeja. Além disto, a proposta de criação de um “programa nacional de

formação cultural integrado ao SNC e ao PNC” emerge da Conferência, dentre aqueles mais valorados. (p. 495-496)

Já na II Conferência, o objeto de formação e qualificação de gestores foi levantado novamente, conforme MINC (2010b):

Criar um sistema nacional de formação na área da cultura, integrado ao SNC, articulando parcerias públicas e privadas, a fim de promover a atualização, capacitação e aprimoramento de agentes e grupos culturais, gestores e servidores públicos, produtores, conselheiros, professores, pesquisadores, técnicos e artistas, para atender todo o processo de criação, fruição, qualificação dos bens, elaboração e acompanhamento de projeto, captação de recursos e prestação de contas, garantindo a formação cultural nos níveis básico, técnico, médio e superior, à distância e presencial, fazendo uso de ferramentas tecnológicas e métodos experimentais e produção cultural. (p. 5)

Na III e última Conferência, em novembro de 2013, a questão da Formação em Gestão Cultural foi levantada como uma das prioridades do Eixo de Implementação do SNC, conforme quadro (MINC, 2013, p.1):

Tabela I – Propostas mais votadas do Eixo I da III Conferência Nacional de Cultura

EIXO 1 - Implementação do Sistema Nacional de Cultura - Propostas Priorizadas:

Ordem	Proposta	Votos
1ª	PEC 150	663
2ª	Fundo Social do Pré-Sal	540
3ª	Lei do SNC	524
4ª	Formação e Capacitação em Gestão Cultural	473
5ª	Fortalecimento do FNC: paridade com renúncia fiscal e fundo-a-fundo	376

Fonte: MINC, 2013, p.1.

A demanda por formação de gestores culturais é vista de forma bastante abrangente tanto pelos formuladores de políticas quanto pela sociedade civil. Foi tida como ação prioritária na III Conferência Nacional de Cultura, pois é evidente que para ter o fortalecimento da gestão pública da cultura é necessária uma política sistemática de formação

de organizadores da cultura. Para atender a essa demanda, é preciso um processo formativo além da parte prática, é necessário que haja metodologias que abordem também a formação teórico-conceitual e acadêmica, contrabalançando diretamente seus conhecimentos práticos da rotina de trabalho.

De maneira geral, para que o SNC possa gerar resultados duradouros, é necessário que os gestores entendam que suas atuações devem ir além do cumprimento de seu período à frente da gestão. “É preciso uma forte e dinâmica formação teórico-metodológica para que se transcendam práticas frágeis, autorreferentes e óbvias” (BARROS, 2008, p. 29). Ou seja, para que se tenha qualidade na implementação de políticas públicas de cultura e para que se possa avaliar o que é feito no setor, e seus desdobramentos, é imprescindível à formação do gestor cultural.

Diante do que foi apresentado, nota-se que as demandas para atendimento de todos os componentes do SNC é ainda um enorme desafio. Há uma necessidade de aprimoramento dos meios para que seja possível chegar aos objetivos previstos nesse modelo de gestão. A questão da qualificação dos gestores é levantada em todos os setores, tantos nas três esferas do governo quanto na sociedade civil, além de ser abordada na estruturação do SNC e no PNC,. Fica claro que há uma convergência nítida e concreta para que essa demanda seja atendida prioritariamente na esfera nacional.

Tendo essa questão da formação do gestor como um pilar essencial para construção da política nacional de cultura no Brasil, será possível pensar em mudanças mais significativas e estruturantes, capazes de gerar resultados duradouros, eficazes e finalmente corroborar para constituição plena do SNC.

3. REFLEXÕES SOBRE A FORMAÇÃO EM GESTÃO CULTURAL NO BRASIL

O objetivo aqui é refletir e compreender o processo da profissionalização do campo da gestão cultural no Brasil, a atuação na esfera pública desses gestores e as questões acerca da formação nessa área. Após leituras sobre o tema e constatação da realidade encontrada na esfera pública, este trabalho parte da hipótese de que a formação profissional dos gestores públicos de cultura foi e ainda está sendo construída na rotina do trabalho executado, e que dessa forma, essa formação caminha paralelamente à trajetória de construção dessa profissão.

O tema abordado neste tópico ainda é pouco estudado, apesar da relevância e da demanda por profissionais capacitados, que acaba sendo inversamente proporcional à oferta. Para ampliar a discussão sobre esse assunto, neste capítulo é discutida inicialmente a atuação desse gestor cultural em seu ambiente de trabalho e posteriormente, discute-se a formação desse profissional no âmbito do que lhe é oferecido para sua capacitação e seus desafios para ampliar e aperfeiçoar a qualificação do setor.

3.1 GESTÃO CULTURAL: PROFISSÃO/ATUAÇÃO

O gestor cultural, apesar de ser um profissional de grande importância e atuação no Brasil, ainda não pôde ter sua profissão reconhecida, valorizada e qualificada no setor público e privado. Ainda é considerada uma ocupação recente e carente tanto de definições quanto de consolidações, conforme pondera Calabre (2008) descrevendo que a gestão cultural é um campo novo e com fronteiras fluidas, no qual o perfil desse profissional da cultura se encontra em processo de construção e solidificação. Diante dessa realidade, o gestor não tem uma base adequada e consistente em sua profissão, pois não há modelo de comparação para aprimoramento e aperfeiçoamento. No Brasil ainda há uma grande necessidade de definições acerca da ocupação do gestor cultural, as funções por ele exercidas, quais metodologias de utilização em seu trabalho, quais habilidades necessárias para uma boa atuação e quais conteúdos formativos, teóricos e conceituais ajudariam a desenvolver e afinar tal profissão (RUBIM; BARBALHO; COSTA, 2012). Nessa proposição, Cunha (2008, p. 35) diz que “por ser uma profissão recente, tem o grande desafio de ‘definir suas próprias necessidades formativas’”, ou seja, o processo de construção desse perfil e das necessidades inerentes à profissão desse gestor ainda estão em curso.

A história das políticas públicas de cultura no Brasil ainda é muito recente e por isso, nunca houve preocupação em capacitar os profissionais dessa área. Entende-se então que não houve investimento nesse setor desde o início das políticas culturais no país, o que conseqüentemente gera hoje uma situação de gestão precária, neófito e a base apenas de aprendizagens práticas cotidianas. Nota-se assim, que a atuação dos profissionais é basicamente embasada na aprendizagem da rotina do trabalho, ou seja, nos erros e nos acertos, o que Barros (2008) chama de uma espécie de ‘pragmatismo impregnante’, sem bases teóricas, firmes e condizentes com o que a profissão exige.

Diante da profissionalização recente dos gestores culturais, Cunha (2005) relata que as dificuldades e os desafios desses atores são consequências desse processo ainda novo e de pouca definição. Pondera que o papel desse profissional é advindo do próprio processo de profissionalização da cultura e da formação desse mercado específico. Isso é refletido na escolha do caminho de atuação desse gestor, no empoderamento desse perfil no mercado de trabalho e no reconhecimento e valorização desse profissional. Esses são desafios inerentes a essa profissão e crescem a cada dia pela atual necessidade do governo e da sociedade civil, em ter profissionais capazes de gerir, articular e promover a garantia dos direitos culturais, o acesso à cultura e a democratização do processo de implantação de políticas públicas.

É relevante ponderar que o processo de construção desse profissional conta com a atuação do próprio gestor de cultura, da sociedade e do governo. Não é um processo unilateral e precisa de esforços amplos e firmes para que, em breve, o gestor cultural possa ser reconhecido e estimado como qualquer outro profissional. Por isso a importância de uma articulação com o Ministério do Trabalho, a fim da regulamentação desse profissional e consequentemente, de definições e valorização acerca desse gestor que atualmente é imprescindível para corroborar na concretização de políticas públicas no país. Nesse sentido, Cunha (2005, p. 122) discorre a respeito quando diz:

A falta de um código de ética específico para essa profissão é um ponto crítico a ser discutido internamente ao campo da cultura, ou seja, a necessidade de formulação de um regulamento que estabeleça minimamente uma conduta de relacionamento entre os profissionais da área e com as interfaces necessárias em seu campo de trabalho.

Essa falta de regulamentação e formalização desse profissional gera ausência, ou no mínimo carência, de credibilidade, vulnerabilidade perante sua atuação, e instabilidade no serviço. Concomitantemente a isso, a cultura nunca foi um setor prioritário no governo, o que sempre ocasionou descrédito nas políticas executadas, refletidas também pelos recursos destinados a essa área que sempre foram considerados escassos. Mesmo diante de um baixo orçamento, a execução dos serviços e metas desse setor ainda são consideradas baixas, comparadas à execução orçamentária de outros ministérios (FREITAS, 2010). Para diminuir esse dado, é mais que necessário gestores culturais capacitados, envolvidos na gestão pública para garantir que os recursos da área sejam gastos de forma coesa e eficiente. Do contrário, garantir a boa execução das ações e um bom gasto do recurso público pode não ser uma tarefa

simples para esses profissionais, haja vista a baixa qualificação e investimento na capacitação deles.

Atualmente, com o SNC em andamento, mais do que nunca esses gestores precisam ser capazes de gerir e propor boas políticas públicas de cultura, coerentes e condizentes com o Sistema para que se tenha um resultado sólido, embasado e com perspectivas futuras prósperas. Gestor capacitado para atuar de forma crítica, propositiva, inovadora e eficiente só será possível com o investimento na formação. Nessa linha sobre as qualidades necessárias aos gestores para uma boa gestão cultural, Orozco (2006, p. 69) discorre sobre a atuação deles, abordando o tema e ponderando que os mesmos devem ser capazes de:

(...) analizar la organización social de la cultura, esto es, diagnosticar cómo están organizados los diferentes actores dentro de un campo social, cuáles son las acciones y relaciones que sostienen, identificar necesidades, productos y procesos y crear perspectivas de los mismos, para así diseñar, gestionar, ejecutar y evaluar proyectos de intervención a partir de metodologías científicas.

Portanto, a formação desse gestor é vista como uma urgência a ser sanada no setor público. É necessário investimento em qualificação, é preciso pensar em gestores culturais capacitados, em valorização desses profissionais e seus respectivos ambientes de trabalho. Não há como planejar, estruturar e firmar uma boa política pública de cultura se não há uma boa e constante formação nesse setor.

3.2 GESTÃO CULTURAL: FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Para iniciar a questão sobre formação e profissionalização do gestor cultural, levando em consideração o que foi abordado anteriormente sobre a recente construção dessa profissão, percebe-se que a área cultural se expandiu mas os instrumentos e as formas de gestão permaneceram os mesmos. De acordo com MINC (2010a):

Uma das maiores carências detectadas em pesquisas das políticas culturais brasileiras tem sido a ausência de políticas de formação de pessoal em política e gestão culturais. Tal constatação aparece como extremamente problemática em uma circunstância contemporânea em que cada vez mais a cultura adquire centralidade, inclusive porque assume uma dimensão transversal que a faz interagir e ter interfaces com os mais diversos campos sociais, perpassando praticamente toda a sociedade. (p. 63)

A falta de formação dos atores na área cultural ficou mais evidente quando a cultura se afirmou como parte integrante das políticas públicas no país. Dessa forma, a questão da qualificação tornou-se uma demanda crítica e ainda carente de artifícios para saná-la (RUBIM; BARBALHO; COSTA, 2012). Afirmam ainda:

A evidente carência nesta área, a ausência de tradição do Estado de investir na capacitação do pessoal da cultura, a reiteração desta demanda nos mais variados encontros de cultura, a exemplo da I Conferência Nacional de Cultura, ocorrida em 2005, todos estes e outros fatores colocam esta reivindicação como algo essencial para que o país possa dar um salto na implementação qualificada de políticas e no seu desenvolvimento cultural (2012, p. 14)

Os autores deixam claro que essa reivindicação é coerente e tem fundamento lógico. Para que haja alguma mudança no quadro de baixíssima qualificação da gestão pública, somente a formação e o investimento nessa área possibilitarão políticas de qualidade e desenvolvimento cultural.

Dessa forma, a qualificação do gestor tem o intuito de fortalecer as habilidades desses agentes envolvidos em diversos processos da gestão da cultura. Ela deve ser feita de uma forma ampliada, tendo em vista que a atuação do gestor é extremamente abrangente e faz parte de um sistema cultural complexo e contemporâneo. De maneira geral, o gestor cultural, além da atuação básica daquele que trabalha no setor público, precisa de um diferencial, necessita compreender o simbólico e ter visão ampla para entender a complexidade cultural. A formação se fez necessária justamente porque essas qualificações não são inatas, e sim adquiridas e aprimoradas. Barros (2008) discorre sobre o assunto dizendo que é necessário romper com a ideia de que é suficiente os gestores gostarem de arte para atuarem no setor. Acrescenta que “é preciso uma forte e dinâmica formação teórico-metodológica para que se transcendam práticas frágeis, autorreferentes e óbvias” (p.28). Ponderando nessa linha de concepção, Cunha (2008) aborda o tema da formação do gestor cultural como uma junção de elementos em que só o autodidatismo prático encontrado atualmente não é suficiente, assim como o ambiente estritamente acadêmico, que também não atende a demanda hoje em dia. Ou seja, há uma necessidade de ampliação dessa formação, onde constem prática e questão teórico-conceitual.

Barros, em entrevista a revista nº6 do Observatório Itaú Cultural (2008, p. 24-25), discorre sobre os desafios de definir as profissões e atividades culturais desse setor, além de

ponderar sobre as possibilidades de formação e capacitação que respeitem as especificidades dessa área:

Assim, penso que a adoção de um conjunto de perspectivas possa nos ajudar a pensar como realizar escolhas na construção de nossas matrizes de formação. Rapidamente eu destacaria a adoção da perspectiva circular, que indica que cada uma das dimensões da realidade e dos conceitos que construímos para pensá-la afeta o outro num processo contínuo de organização e desorganização; a adoção da perspectiva da interconectividade, que indica que tudo está ligado a tudo e que agir nas áreas de conexão pode produzir efeitos no todo e nas partes simultaneamente; a adoção da perspectiva da autoprodução, que nos remete ao reconhecimento de que somos (nós, nossas organizações e nossas instituições, no sentido amplo) produtores e produtos; a adoção da perspectiva dialética, que nos convida a pensar na existência de contradições e paradoxos; a adoção da perspectiva holística, que reconhece o todo nas partes e as partes no todo; a adoção de uma perspectiva dinâmica, que nos obriga a reconhecer que o aleatório, o incerto e o imprevisível são variáveis objetivas; e, por fim, a adoção da perspectiva da intersubjetividade, que nos convida a reconhecer que fazemos parte de nossos objetos e estes nos constituem como sujeitos.

Além dessas vertentes abordadas por Barros, há também os temas e atividades inerentes ao gestor cultural, que além de amplos, são específicos desse setor. De um lado o gestor pode ser um bom técnico administrativo, com bom desempenho para atuar na gestão pública, mas é pouco sensível ao fenômeno cultural; ou aquele profissional que capta e preserva o simbólico, mas não tem bons métodos administrativos para gerenciar a cultura local. Não havendo qualificação desse profissional, não há como garantir que o mesmo atue conforme as necessidades de um país de abrangência continental e tamanha diversidade cultural.

A formação desse setor deve ter o caráter MIT (multi-inter-trans) disciplinar, pois a multidisciplinaridade deve fazer parte da formação desse gestor cultural, para que diversas e vastas pautas possam contribuir no planejamento, gerenciamento e gestão das atividades inerentes ao trabalho do gestor cultural (RUBIM; BARBALHO; COSTA, 2008). Essas questões poderão contribuir em uma percepção de que as potencialidades da política de cultura brasileira também são formas de aprimoramento de sua atuação, garantindo, com isso,

essa formação ampla, dinâmica e contínua, e possibilitando pensar também em uma formação articulada e coerente com as premissas do SNC.

Os mesmos autores afirmam ainda que além das exigências naturais que se tem acerca de um gestor público, o gestor cultural precisa ter uma capacidade crítica do sistema cultural brasileiro e também internacional, para entender de forma abrangente o funcionamento da cultura como política e suas diversas possibilidades. Discorrem ainda sobre a importância de se ter uma visão ampla para conseguir pensar na democratização e fruição da cultura, no acesso à informação, na participação social e no conhecimento das políticas culturais como sendo transversais. Ainda nessa linha, completam que alguns vetores são essenciais para esse gestor e estão inexoravelmente associados a uma qualificação que provoque e gere conhecimentos teóricos e práticos de técnicas e instrumentos diversos. Seriam eles: o compromisso ético e político com a cultura e a sociedade; a extensa informação cultural e a capacidade de analisar a cultura e a sociedade produtora dela.

Diversos pesquisadores da área da cultura discorrem sobre a falta de formação do gestor cultural e estudam maneiras de se pensar em uma formação mais ampla e fidedigna com as necessidades de atuação desse profissional. Barros e Junior (2011, p. 30) afirmam que “formar gestores vai além do acesso a informações, diz respeito à produção de conhecimento e experiência e isso requer tempo de maturação de conceitos e inauguração de novas práticas.” Dessa forma tenta-se garantir que os resultados dessa formação não sejam efêmeros e pontuais, mas sim duradouros. Saraiva (2011 p. 19) também contribui nessa vertente quando diz que é necessário e de extrema importância efetivar a atuação dos gestores culturais, e que para isso, é preciso que eles sejam qualificados para que enfrentem os desafios inerentes a sua atuação, a partir da operacionalização de suas próprias ideias e pelo empoderamento gerado pela sua capacitação.

Contribuindo com proposições para melhoria desse quadro de demanda e carência, Rubim, Barbalho e Costa (2010) relatam:

É preciso, portanto, traçar um amplo investimento na área de formação, para podermos ir além deste quadro de fragilidades. Disto se depreende a necessidade de criação de cursos de graduação, não apenas tecnológicos, na área da organização cultural, o que implica na parceria entre os Ministérios da Cultura e da Educação, bem como de cursos de extensão com uma formação mais ampla, que não se restrinjam apenas à produção, mas também incorporem a gestão e, principalmente, a política (pg. 22)

Não há outra saída para o problema da baixa qualificação que não seja o investimento na formação. Para mudar esse perfil de carência de profissionais qualificados, faz-se necessária articulação entre os profissionais da área, manifestação de interesse e propostas das Universidades e Instituições de Ensino em formalizar e realizar cursos de extensão e pós-graduação na área. Ademais, são necessárias políticas públicas de cultura voltadas para a área de formação desse setor, programas que viabilizem cursos, parcerias, convênios, seminários e atividades visando promover a formação desse gestor cultural.

Diante da recente institucionalização da cultura e, concomitantemente a isso, a recente demanda por profissionais qualificados, o quadro hoje, demonstra que a demanda por profissionais qualificados para atuarem em órgãos públicos, projetos e equipamentos culturais é maior que a oferta, por isso, o investimento na qualificação dos gestores é notado como fator transformador, capaz de contribuir para novas atitudes na gestão da cultura, além de contribuir no processo de adesão de municípios e estados ao SNC, favorecendo a construção de novas práticas de formulação participativa de políticas públicas e na construção e estruturação dos componentes do Sistema.

As informações contidas nesse tópico, apontam para uma necessidade gritante de implementação de uma política nacional para a formação desse gestor, pois somente a partir de uma iniciativa será possível garantir a boa execução e implantação de políticas públicas de cultura no Brasil.

Com o intuito de corroborar nessa área, cabe à próxima parte do trabalho abordar brevemente algumas iniciativas que estão sendo tomadas pela Secretaria de Articulação Institucional a fim de formar e qualificar gestores culturais, como também fazer um levantamento de informações acerca de três cursos já finalizados, em três regiões distintas do Brasil, para analisar a contribuição imediata que essa formação provocou nos gestores, coordenadores e professores dos cursos, além de tentar perceber a coerência da aplicação do curso com a demanda do Sistema Nacional de Cultura.

4. INICIATIVAS DE FORMAÇÃO DE GESTORES CULTURAIS NO CONTEXTO DO SISTEMA NACIONAL DE CULTURA

Os cursos na área de formação de gestores culturais, em âmbito regional ou microrregional, tem como objetivo o desenvolvimento teórico-conceitual e de habilidades necessárias para atuarem de acordo com o Sistema Nacional de Cultura. Dessa forma, facilita-

se a aplicação e implantação, aos poucos, dos componentes do sistema nas respectivas regiões dos gestores participantes da formação. Tem por objetivo desenvolver o conhecimento, a reflexão crítica e também competências específicas de membros integrantes de Conselhos Estaduais e Municipais de Cultura, bem como de secretários e gestores das três esferas do governo. Esses processos formativos de gestores culturais constituem o Programa Nacional de Formação na Área Cultural.

Esse programa integra as ações, atualmente, da Coordenação Geral de Instrumentos de Gestão do SNC da Secretaria de Articulação Institucional (SAI), do Ministério da Cultura. Com o intuito de atender a essa demanda tão evidente no setor cultural, a SAI vem trabalhando na promoção de cursos de extensão e pós-graduação na área de formação de gestores culturais desde 2009. Ressalta-se que a realização dessas ações ainda está em fase de desenvolvimento e aprimoramento, tendo em vista que a iniciativa é recente e ainda carece de aperfeiçoamento nas fases de planejamento, acompanhamento e avaliação do curso.

Para apresentar e contextualizar essa ação de fomento na formação do gestor de cultura, nessa parte serão abordadas as iniciativas que a SAI vem articulando e realizando em parceria com Instituições de Ensino Superior e Secretarias Estaduais de Cultura, além de realizar um levantamento de dados de três experiências de cursos de formação de gestores e conselheiros culturais finalizadas no ano de 2014, nos estados da Paraíba, Pará e Rio Grande do Sul.

4.1 BREVE MAPEAMENTO DAS INICIATIVAS DA SECRETARIA DE ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL / MINC

A SAI vem atuando na área de formação de gestores culturais desde o curso piloto da Bahia, realizado entre 2009 e 2010, em parceria direta com a Secretaria de Estado da Bahia e o SESC São Paulo, ambos essenciais para a concretização do curso. De acordo com Rubim, Barbalho e Costa, (2010) o Ministério da Cultura, a fim de efetivar o Plano Nacional de Cultura e o SNC, convidou em 2008 um grupo de consultores para atuar no desenvolvimento de temas e atividades a respeito da área de formação em cultura. O primeiro grupo de trabalho foi responsável pela elaboração de um curso piloto para qualificação de gestores públicos de cultura, grupo este que desenvolveu o curso citado acima, no estado da Bahia. Esse grupo foi composto por Isaura Botelho, José Márcio Barros, Maria Helena Cunha e apenas inicialmente, por Lia Calabre; e o segundo grupo, formado por Albino Rubim, Alexandre Barbalho e

Leonardo Costa, foi incumbido de realizar um breve mapeamento dos cursos existentes no Brasil voltados para formação na área da cultura, e, a partir disso, desenvolver uma discussão sobre esse campo e sobre a possibilidade de criar uma rede de formação no setor.

Como dito, a proposta do curso decorreu da ação de um grupo de trabalho, para assessorar a instituição no processo de criação do SNC. O grupo responsável pela criação e pelo desenvolvimento de um programa de formação em gestão pública de cultura ficou encarregado também da aplicação de um curso piloto no Brasil. De acordo Botelho, Barros e Cunha (2010):

O curso foi estruturado tendo como base a perspectiva de se constituir como uma experiência de processo formativo que, diferentemente de cursos fechados, pudesse dar conta de garantir autonomia e flexibilidade na configuração a cada contexto de realização. O centro do processo foi, portanto, definido como os sujeitos, gestores culturais, envolvidos no processo de implantação do SNC. Um dos principais desafios do processo foi o de ter sido pensado como propiciador de situações que estimulassem o pensar e agir com a cultura de maneira criativa. Nesse sentido, houve a necessidade de estimular as mesmas qualidades nos coordenadores e professores, definidos como mediadores do processo, responsáveis pela proposição de situações de aprendizagem, capazes de garantir o acesso a informações e sua transformação em conhecimento e atitude (p. 6).

Para isso, o curso convocou professores conceituados no setor, que são grandes nomes da área de pesquisa e atuação em cultura do país, tais como, Isaura Botelho, Maria Helena Cunha e José Márcio Barros que também exerceram a coordenação pedagógica do curso, além de Lia Calabre, Humberto Cunha, Bernardo Machado, Paulo Miguez, Albino Rubim, Margarida Almeida, Alexandre Barbalho, Elisabeth Matos, José Antônio Gomes, Azenilda Pimentel, Cássio Martinho, Carlos Bonfim, Adélia Zimbrão, Cláudia Leitão, Elizabeth Loiola, Giselle Dupin e Cristina Lins.

De acordo com Barros, Botelho e Cunha (2010), o curso foi considerado eficaz e eficiente, e alcançou o objetivo inicial que era a qualificação de gestores municipais da Bahia. No entanto, como a análise dos resultados foi feita logo após a finalização do curso, não era possível mensurar de fato qual o impacto dele na vida dos cursistas e na gestão pública de cultura dos territórios contemplados. Dando continuidade à avaliação do curso piloto e a fim de verificar os efeitos do curso no desempenho profissional de quem dele participou, foi realizada uma avaliação de impacto na vida dos egressos dois anos após o término do curso.

Esse relatório descritivo e analítico contendo a avaliação de impactos do curso para a formação de gestores culturais da Bahia foi realizado com 74% formandos. Os resultados apontaram para um curso bem-sucedido, conforme relata Barros (2012, p. 19):

Como a pesquisa evidencia, o curso foi e continua sendo muito bem avaliado por seus egressos, tanto no que se refere à qualidade do que lhes foi ofertado em termos de conteúdos e metodologias, quanto no que se refere ao impacto que a ação teve sobre o processo de implantação do Sistema Nacional de Cultura na Bahia e o desenvolvimento de suas políticas públicas.

A pesquisa apresenta dados sobre a importância do curso na vida profissional do gestor qualificado, melhorias salariais e de cargos que ele implicou, conhecimentos repassados ao ambiente de trabalho, empoderamento do aluno na sua área de atuação na cultura e contribuição no desenvolvimento e implementação do Sistema Nacional de Cultura. O curso piloto da Bahia foi a única iniciativa até o presente a ser alvo de avaliação integral, no primeiro momento imediatamente após a conclusão e, posteriormente, de impacto na vida dos egressos, permitindo com isso, determinar a eficácia da aplicação dos conteúdos nas realidades locais de gestão pública da cultura, com vistas à melhoria dos serviços e desenvolvimento das atividades

A partir do curso piloto, a SAI iniciou parcerias para novas iniciativas de formação de gestores culturais. Tomando como base o histórico dos processos físicos obtidos a partir das ações firmadas entre SAI e Instituições de Ensino e Secretaria Estaduais de Cultura, foi possível realizar um breve mapeamento, exposto abaixo, das ações voltadas para área de formação de gestores públicos de cultura, coordenadas pelo MINC.

Logo após o curso piloto da Bahia, ainda em 2011, foram feitas articulações junto ao Instituto Federal do Acre (IFAC) e Fundação de Cultura do Estado do Acre para a formação de gestores e conselheiros de cultura na totalidade dos municípios acreanos. Apesar das negociações terem chegado à fase de repasse dos recursos financeiros, estes foram devolvidos com a justificativa de insuficiência de tempo para a sua execução, e por isto o curso não foi efetivado.

No ano de 2012, foi realizada a primeira edição do curso de especialização para a formação de gestores culturais de sete estados do Nordeste – Alagoas, Bahia, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte – por meio de parceria com a Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ), a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) e o Fórum de Dirigentes e Secretários Estaduais de Cultura do Nordeste. Este curso, oferecido para 50

gestores governamentais e não governamentais, foi itinerante nos estados contemplados e a maioria dos órgãos públicos/entidades aos quais os alunos eram vinculados arcaram com as despesas de locomoção e hospedagem dos gestores. Foi considerado piloto também tendo em vista que representou o primeiro curso de pós-graduação *lato sensu* promovido pela SAI. Neste curso, 39 gestores concluíram e receberam o título de especialização em gestão pública de cultura.

Para realização do projeto houve um destaque orçamentário de R\$ 753.794,25 do MINC e R\$ 229.985,00 da FUNDAJ, ambos para a Universidade Federal Rural de Pernambuco. O curso teve início em março de 2012 e conclusão em dezembro do mesmo ano. Ao término do projeto, a avaliação feita pelos professores e pelos alunos do curso considerou-o bem sucedido.

O projeto envolveu, assim como no curso piloto da Bahia, nomes reconhecidos na área da cultura no Brasil, e que tinham atuado no curso anterior, como José Márcio Barros, Isaura Botelho, Paulo Miguez, Bernardo Machado, Alexandre Barbalho, Humberto Cunha, entre outros, compondo um corpo docente fundamental para a excelência da didática e elaboração dos conteúdos, possibilitando a adequação do programa ao objetivo traçado pela SAI para a formação de gestores públicos. Nesse ano em questão, ainda não se trabalhava com municípios e estados que já tivessem aderido ao SNC, ao contrário de hoje que tem se tentado contemplar cidades que prioritariamente já aderiram ao Sistema. Ainda não havia sido acordado que essa questão era de extrema importância para articular, promover e incentivar a adesão e implantação do SNC e seus componentes nas cidades brasileiras. Ao mesmo tempo em que os cursos de formação são para qualificar o gestor e este executar, a partir de seus conhecimentos adquiridos, a implementação do SNC em seu município, contemplar cidades que já tem algum vínculo com o Sistema também empodera e estimula a adesão de outros que ainda não tem.

Ainda em 2012, quatro novas parcerias foram celebradas tendo por objetivo a organização de cursos para a formação de gestores culturais. Uma delas foi com a Universidade Federal do Pará, para realização do Curso de Extensão e Aperfeiçoamento em Gestão Cultural, com 200 horas semipresencial, sendo 100 horas presencial e 100 horas à distância; e outra com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul para realização do Curso de Extensão em Administração Pública da Cultura, com 208 horas em 7 módulos, sendo 24 horas presenciais em cada um, mais atividades de EAD. Ambas foram iniciativas para a oferta de cursos de extensão para gestores culturais de cada um destes estados; outra ação na mesma

área foi o convênio com a Secretaria de Cultura do Estado da Paraíba para a organização, em conjunto com a Universidade Federal de Campina Grande, do Curso de Gestão Cultural - Formação de Gestores Culturais do Estado da Paraíba, realizado em quatro campi desta instituição, com oferta total de 360 vagas. Curso também semipresencial, com 70 horas EAD e 136 horas presenciais; e uma Emenda Parlamentar com o Consórcio Intermunicipal Culturando com o objetivo de realizar o Curso de Capacitação ao Sistema Municipal de Cultura para a qualificação de gestores em estruturação de sistemas municipais de cultura de 16 municípios paulistas. O curso, com 72 horas de aula presenciais, foi oferecido para 64 gestores culturais.

Os três primeiros cursos citados serão abordados mais à frente com mais detalhes e levantamento de informações. Em suma, no ano de 2012 a Coordenação Geral de Instrumentos de Gestão do SNC buscou a formação de cerca de 550 gestores culturais das regiões Norte, Nordeste, Sudeste e Sul.

Em junho de 2013 foi acordado com a Secretaria de Estado de Cultura do Rio de Janeiro, no âmbito do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Cultural dos Municípios do Estado do Rio de Janeiro (PADEC) a realização de um curso de extensão de Formação de Gestores Públicos e Agentes Culturais do Estado para a formação de 880 gestores culturais de quase todos os municípios cariocas, em parceria com a Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) / Instituto Multidisciplinar de Formação Humana com Tecnologias (IFHT). O projeto foi realizado com sobras de recurso (R\$2.791.612,00) de um convênio que atua em quatro vertentes, sendo uma delas qualificação de gestores culturais. No entanto, os moldes do curso não foram adaptados às necessidades das SAI, tanto de formação de gestores públicos de cultura quanto de conteúdo, e a maioria dos alunos matriculados eram produtores e agentes culturais. Ressalta-se que os municípios participantes desse projeto também não tinham aderido ao SNC e que os coordenadores do curso não acataram todas as sugestões da SAI como pré-requisito para realização do projeto. Como dito acima, o convênio já existia e o saldo de recurso já estava sob administração da Secretaria Estadual de Cultura do Rio de Janeiro, e por isto, o MINC tinha pouca gerência sobre o projeto, tanto pelo fato dos recursos como quanto por questões políticas. Destaca-se aqui uma fragilidade do governo em planejar projetos além de suas demandas, com atenção nas probabilidades de risco, para assim, tentar evitar situações de vulnerabilidade ou falta de gerência sobre projetos já ultrapassados, equivocados ou de pouca governabilidade. No caso deste, faltou administração no sentido de disponibilizar o curso para o público-alvo desejado, de exigir eixos e conteúdos considerados

imprescindíveis para a formação de gestor, e ser capaz de acompanhar o projeto de forma mais ativa e decisória.

Foi realizada parceria também com o Consórcio Intermunicipal Culturando, do interior de São Paulo, para capacitar 64 gestores para implantarem o Sistema municipal de Cultura em 16 municípios paulistas. O curso de extensão é através de convênio, com duração de seis meses e 100% presencial. O projeto proporciona ajuda de custo aos alunos, que terão aula na instituição de ensino selecionada no pregão que está em andamento. No mesmo ano foi firmada parceria com a Universidade de Brasília, para realização de Desenvolvimento de Metodologia para a Formação de Gestores Culturais dos Estados do Centro-Oeste, realizado pelo Decanato de Extensão da Universidade de Brasília (DEX-UnB) e a SAI. O projeto foi financiado pelo MINC no valor de R\$ 1.067.000,00, visando atender municípios do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal. Teve início em agosto deste ano, e busca capacitar 220 gestores públicos de 104 municípios dessa região. A equipe de professores/conteudistas é composta por acadêmicos da UnB e por nomes da área como Lia Calabre e José Márcio Barros, supervisor de conteúdos do curso. Este curso foi o formalizado mais recentemente pela SAI, e por isso pode-se considerar que está de fato dentro dos moldes requeridos, ou seja, os municípios participantes já tinham aderido ao SNC, e o edital foi direcionado prioritariamente para alunos gestores públicos de cultura. A supervisão de conteúdo ficou a cargo de José Márcio Barros garantindo-se que os temas abordados estivessem alinhados com as necessidades e exigências da SAI e SNC.

Foi também concretizada parceria com a Universidade Federal da Bahia, juntamente com a Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ) para realização da 2ª Edição do Curso para Formação de Gestores Culturais dos Estados do Nordeste, envolvendo gestores federais (MINC e regionais), estaduais e municipais da Bahia, Alagoas, Ceará, Pernambuco e Sergipe, Brasília e Minas Gerais, curso este que possibilita a realização do presente trabalho de conclusão de curso. Nesse projeto não houve a seleção dos municípios conforme a adesão ao Sistema. No entanto, o alinhamento sem dúvida foi realizado por uma equipe extremamente qualificada, com os maiores nomes da área de pesquisa em cultura no Brasil. Além de poder tomar como base a primeira versão do curso, tendendo então, ao aprimoramento e melhoria do projeto.

Para realização dessa segunda edição, o MINC repassou o valor de R\$ 682.380,00 para a UFBA, e a Fundação Joaquim Nabuco investiu o valor de R\$ 554.630,00, totalizando um projeto de R\$ 1.237.010,00. É semelhante ao da primeira versão, sendo ainda itinerante

pelos estados do Nordeste. Os alunos contam com uma ajuda de custo para locomoção nos módulos e, além disso, o curso conta também com a participação de professores que atuaram tanto no piloto da Bahia quanto na primeira versão desse projeto, agregando, entretanto, novos nomes como Carmen Teixeira, Marcelo Dourado, Genaro Costa, Bruno Cavalcanti, Márcia Sant'anna, Marcelo Rangel, Dulce Aquino, William Santana, Durval Albuquerque, Deolinda Vilhena, Elizabeth Ponte, Moacir dos Anjos, Tarciana Porto, Renato Lins, Luís Romani, Evaristo Nunes, Messias Bandeira, Sérgio Farias, Marcos Wachowicz Cátia Lumbambo, Ana Paula do Val, Tania Bacelar, Herrisson Dutra e Muniz Sodré.

Após um breve mapeamento dos cursos já ofertados pela Secretaria de Articulação Institucional, observa-se até o momento, que apenas um deles, o curso piloto da Bahia, foi avaliado de forma plena, com avaliações parciais, final e avaliação dos egressos. Os demais, inclusive os finalizados, ainda não o foram. Deve-se ressaltar a necessidade de elaborar modelos de avaliação dos projetos que estão em andamento, assim como pesquisas futuras com os egressos dos cursos para que se possa aprimorar a ação e entender os impactos gerados por ela.

De maneira geral, a maior parte dos cursos realizados é direcionada para capacitação de gestores públicos de cultura, com exceção do Rio de Janeiro e Paraíba que foram orientados em grande maioria para agentes culturais. O objetivo da SAI é tentar prioritariamente promover cursos direcionados para gestores, pois somente assim é possível garantir que a gestão da cultura municipal, estadual e federal, seja feita de forma coesa e coadunada com as necessidades do Sistema. O foco do programa não é o produtor cultural, mas sim a capacitação da gestão pública, o investimento é em quem promove políticas culturais. Para isso, os cursos abrem editais para seleção de gestores atuantes nos órgãos públicos de cultura de cada local contemplado. Além disso, são apresentados temas durante o curso que contemplam no mínimo os três eixos temáticos: cultura, diversidade e desenvolvimento; políticas públicas de cultura e planejamento e gestão pública da cultura, possibilitando, com isso, a formação de gestores com conhecimento teórico e conceitual básico acerca desses assuntos considerados imprescindíveis para uma boa atuação na gestão, e que dessa forma se sintam qualificados e empoderados para atuarem em consonância com o Sistema Nacional de Cultura.

Dessa forma, a SAI tenta investir em boas parcerias com Universidades que se mostram aptas e capazes de realizar cursos nessa área, além de, na maioria das vezes, tentar garantir a participação de professores renomados e pesquisadores do setor. Cabe ressaltar que

atualmente a Coordenação responsável pelo fomento de cursos de formação de gestores tem tentado elaborar uma matriz curricular com conteúdos mínimos para a realização desses projetos. Nessa elaboração é levada em consideração a abrangência territorial e a busca de investimento em formação que respeite as características locais, mas que tenha referenciais comuns e suficientemente coletivizados que possam construir uma base sólida da gestão cultural. Além do importante processo de construção desse currículo mínimo, a SAI está em processo de articulação para novas parcerias a fim de possibilitar mais cursos em regiões que ainda não foram contemplados. Recentemente formalizou termos de cooperação com Universidades Federais dos estados de Roraima, Acre e Ceará, este último para realização de projeto na região do Cariri, além de parceria com a Universidade Federal do Oeste do Pará para um curso nessa região. Ressalta-se ainda que há um convênio em vias de formalização com a Secretaria de Cultura de Estado de Minas Gerais para formação de conselheiros de patrimônio e cultura, primeiro curso voltado exclusivamente para conselheiros culturais. Dessa forma, a secretaria vai tentando viabilizar a continuidade de cursos independentemente de eventuais mudanças de gestão no Ministério, como se pode observar na tabela abaixo que ilustra os cursos que já estão firmados para iniciarem em 2015:

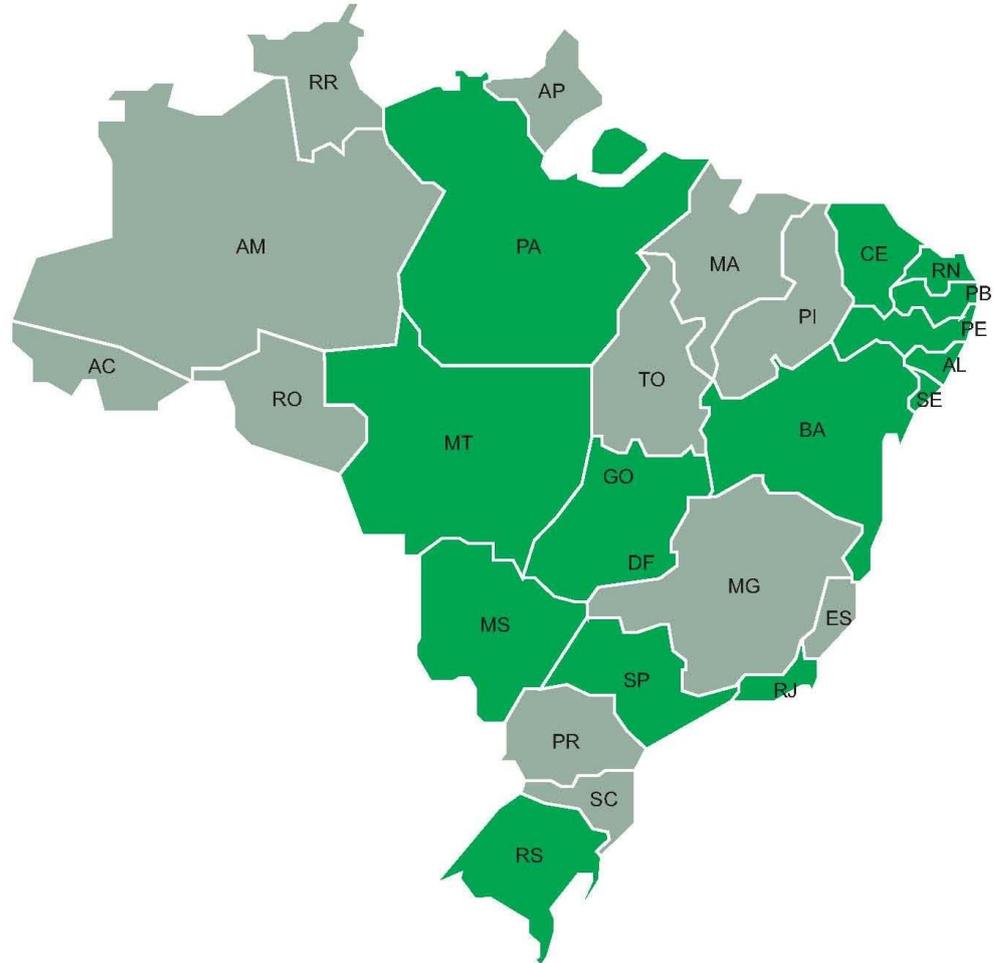
Tabela II – Cursos que estão sendo firmados para realização em 2015

Curso	Realização	Região de Abrangência	Valor do Projeto	Quantidade de Vagas
Curso de Formação de Conselheiros de Cultura e Patrimônio de Minas Gerais	Faculdade de Políticas Públicas da Universidade Estadual de Minas Gerais	Estado de Minas Gerais	R\$ 144.049,50	320 vagas
Curso de Extensão e Aperfeiçoamento em Gestão Cultural	Universidade Federal do Oeste do Pará	Oeste do Pará, composto por 20 municípios paraenses	R\$ 336.578,00	40 vagas
Curso de Extensão e Aperfeiçoamento em Gestão Pública da	Universidade Federal do Acre	18 municípios do Acre	R\$ 339.757,60	42 vagas

Cultura				
Curso de Aperfeiçoamento para Gestores Públicos de Cultura	Universidade Federal do Ceará	30 municípios da Mesorregião do Cariri e do Centro-Sul cearense	R\$ 381.762,00	120 vagas
Curso de Extensão em Gestão Cultural	Universidade Federal de Roraima	15 municípios de Roraima	R\$ 352.871,00	46 vagas

Considerando os cursos que já finalizaram e os que ainda estão em andamento, o mapa abaixo ilustra os estados até o momento, que já puderam ser contemplados com ações de fomento à formação de gestão cultural:

Figura II - Mapa do Brasil elaborado para ilustrar os estados que já receberam cursos de formação de gestores culturais



Em seguida, segue tabela com informações referentes a esses cursos de formação de gestores culturais já realizados e ainda em andamento pela Secretaria de Articulação Institucional:

Tabela III – Quadro de informações acerca dos cursos já realizados pela SAI

ANÁLISE COMPARATIVA DOS CURSOS DE FORMAÇÃO DE GESTORES CULTURAIS												
NOME DO CURSO	UF	ANO	TIPO DO CURSO		CARGA HORÁRIA			Nº DE VAGAS	VALOR DO CURSO			
			Especialização	Extensão	EAD	Presencial	Total		MinC	Contrapartida	Total	Valor Aluno
Programa de Formação em Gestão Cultural	BA	2010		X	202H	127	329H	61	R\$478.976,4		R\$478.976,40	R\$ 7.484,00
Curso para Formação de Gestores Culturais dos Estados do Nordeste 1ª Edição	AL BA CE PB PE PE RN	2012	X		70H	360H	430H	50	R\$753.794,25	R\$208.885,00 (recurso da FUNDAJ) + R\$850.500,00 (Secretarias de Cultura)	R\$1.813.179,25	R\$ 21.807,00
Curso de Extensão em Administração Pública da Cultura	RS	2013		X	40H	168H	208H	64	R\$923.578,89		R\$923.578,89	R\$ 14.430,00
Curso de Extensão e Aperfeiçoamento em Gestão Cultural	PA	2013		X	100H	100H	200H	80	R\$633.936,60		R\$633.936,60	R\$ 7.924,00
Curso de Capacitação ao Sistema Municipal de Cultura	SP	2013		X	0	72H	72H	64	R\$300.000,00	R\$6.200,00	R\$306.200,00	R\$ 4.784,00
Curso de Formação de Gestores Públicos e Agentes Culturais	RJ	2013		X	115H	16H	131H	880	R\$2.000.000,00	R\$791.612,00	R\$2.791.612,00	R\$ 3.489,00
Curso de Gestão Cultural - Formação de Gestores Culturais do Estado da Paraíba	PB	2013		X	70H	136H	206H	320	R\$775.895,00	R\$15.895,20	R\$791.760,20	R\$ 2.474,00
Metodologia para Formação de Gestores Culturais dos Estados e Municípios do Centro-Oeste	DF GO MT MS	2014		X	112H	128H	240H	220	R\$1.067.000,00		R\$1.067.000,00	R\$ 2.525,00
Curso para Formação de Gestores Culturais dos Estados do Nordeste 2ª Edição	BA AL CE DF MG SE PE	2014	X		77H	348H	425H	50	R\$682.380,00	R\$ 554.630,00 (recurso da FUNDAJ) + (investimentos ainda não calculados das Secretarias	R\$1.237.010,00	R\$ 3.857,00

De acordo com a tabela acima, e com as informações citadas anteriormente, a SAI promoveu até o momento nove cursos de formação para gestores culturais. Desses, dois são de pós-graduação e sete de extensão. Dentre esses, apenas os cursos do Rio de Janeiro e da Paraíba não tiveram como foco gestores públicos de cultura e foram direcionados mais para agentes e produtores culturais. A Secretaria pretende, a partir dessas experiências, optar pela formalização de projetos direcionados à capacitação de gestores públicos culturais, pois a coordenação que fomenta esses cursos é responsável pelos instrumentos de gestão do Sistema Nacional de Cultura, e necessita, para tanto, investir na formação de gestores públicos culturais, aqueles profissionais que atuam no setor público e que poderão contribuir de fato para a construção dos componentes do SNC em seu território.

Os dois cursos de pós-graduação foram realizados por meio de parceria da Fundação Joaquim Nabuco e com uma Universidade Federal. A primeira edição foi com a Universidade Federal Rural de Pernambuco, e a segunda com Universidade Federal da Bahia. A média de horas/aula desses dois cursos foi de 427,5 horas. Já os cursos de extensão tiveram uma média de 198 horas/aula, mas deve-se registrar que, pela especificidade de cada um, há uma grande variação no montante de recursos distribuídos e na quantidade de temas abordados.

Em relação aos valores dos projetos, o montante altera de acordo com o objetivo, abrangência, território, profissionais envolvidos, enfim, uma série de fatores que influenciam o custo total do curso. No entanto, alguns gastos são comuns a praticamente todos os projetos, pois compreendem o pagamento de docentes (em atividades de ensino, orientação, participação no processo seletivo e nas bancas de avaliação do TCC); conferencistas; EAD e tutoria; equipe técnica; atividades de coordenação e consultoria para o curso; *coffee-break*; quando for o caso *transfer* hotel para alunos e/ou docentes e equipe técnica; passagens aéreas, hospedagem e reembolso de táxi e despesas alimentares para docentes, conferencistas e equipe técnica; compra de acervo bibliográfico; publicação de Trabalhos de Conclusão de Curso a depender da previsão inicial do projeto e contratação da Fundação da Universidade para gerenciamento financeiro do curso e realização dos serviços elencados acima.

O custo do curso é acrescido quando há ajuda financeira aos alunos para deslocamento, hospedagem e alimentação. Essa ajuda é essencial para garantir a participação dos alunos nas aulas que na sua maioria é semipresencial. Ou seja, os cursos que tem a maior carga horária em EAD, naturalmente serão mais baratos financeiramente do que aqueles com mais encontros presenciais. Tomando como base esse pressuposto, observa-se que há uma

variação considerável do custo dos alunos de cada curso. Ressalta-se ainda que para os encontros presenciais, os alunos gestores precisam ficar fora de seus ambientes de trabalho por alguns dias, a depender da programação das atividades dos cursos, e que isso somente é possível com o entendimento dos dirigentes e o apoio dos chefes imediato para a liberação do serviço e investimento na qualificação do setor.

Dessa forma, os valores do custo-aluno são diversos, pois dependem de vários fatores, como citado anteriormente. Cabe abordar o curso realizado do Rio Grande do Sul, que tem o valor investido no discente um pouco discrepante dos outros cursos de extensão. Analisando o processo desse projeto, não foi encontrada justificativa para uma ajuda de custo tão elevada. Uma hipótese que pode ser levantada é em relação aos custos de hospedagem em Porto Alegre que podem ser relativamente altos, assim como o custo de vida. No entanto, ainda assim, não justifica tal valor, pois outras cidades contempladas pelos cursos de formação também tem um custo considerado elevado e não necessariamente implicou diretamente na ajuda de custo do discente. Entende-se então, que a análise técnica no momento da formalização da parceria deveria ter sido mais minuciosa a fim de promover a economicidade e otimização dos gastos públicos.

Os demais variam pelo tamanho do território, ou pelos locais dos encontros presenciais. O caso do curso de Formação de Gestores Culturais dos Estados do Nordeste – 1ª Edição, por exemplo, o custo-aluno é alto, pois o curso foi itinerante pelas capitais do Nordeste, em períodos diversos, inclusive em alta temporada. Já o da Bahia (piloto) e o do Pará, tem o valor semelhante tendo em vista o tamanho do estado e a diversidade das localidades dos municípios envolvidos no curso. Vale ressaltar que o custo-aluno do curso de Formação de Gestores Culturais dos Estados do Nordeste – 2ª Edição, não é ainda o valor concreto, pois como está em andamento e conforme o primeiro, conta com contribuição das Secretarias de Cultura dos estados e municípios dos respectivos alunos, esse valor real só poderá ser mensurado ao final do curso com os gastos totais de todas as partes envolvidas.

Para dar continuidade às informações referentes a cursos nessa área, no tópico seguinte, será feito um estudo de caso de três dos cursos citados acima: nos estados do Pará, da Paraíba e do Rio Grande do Sul. Com o intuito de fazer uma breve análise das características de cada um e, principalmente, averiguar como eles já estão contribuindo ou vão contribuir para a implantação e fortalecimento do SNC em seus locais de atuação.

4.2 ESTUDOS DE CASO: CURSOS REALIZADOS NOS ESTADOS DO PARÁ, RIO GRANDE DO SUL E PARAÍBA

Com base na análise de dados a partir de documentos da SAI, seguem os três cursos estudados:

a) PARÁ

O Curso de Extensão e Aperfeiçoamento em Gestão Cultural do estado do Pará foi pactuado com a SAI em 2012. Assim que firmada a parceria, o termo de referência foi ajustado conforme objetivos da secretaria, que é dar prioridade a alunos gestores, garantir um currículo que aborde inexoravelmente o Sistema Nacional de Cultura e sua gestão e contemplar municípios que já aderiram ao SNC. O valor do projeto foi de R\$ 633.936,60 e a contrapartida foi, no caso, infraestrutura da UFPA.

Foi considerado de extrema importância pelo tamanho do estado do Pará e número de municípios e também pelo fato do norte ser uma região pouco atendida e valorizada por políticas públicas de maneira geral, inclusive, cultural. Apesar das dificuldades iniciais de se planejar um curso que abrangesse gestores de locais muito distantes, muitas vezes o meio de transporte era feito por barco e estrada de terra, foi possível pensar em um projeto amplo e convergente com os princípios até então traçados pela secretaria.

O curso de extensão foi realizado pela Pró-reitoria de Extensão/Diretoria de Apoio Cultural da Universidade Federal do Pará e teve por objetivos promover a formação de gestores, conselheiros e agentes culturais com vistas à implantação e consolidação do Sistema Nacional de Cultura no Estado do Pará, para que fosse possível desenvolver competências e habilidades para gestão de políticas, programas e projetos que valorizassem as culturas locais e regionais do Estado, além de possibilitar a integração entre MINC e UFPA contribuindo para o desenvolvimento cultural em bases sustentáveis, a fim de que futuramente a Universidade possa, a partir dessa experiência, realizar cursos nessa área independentemente de recursos ou parceria com o MINC.

Foi ofertado na modalidade semipresencial, com carga horária correspondente a 200 horas, sendo 100 horas presenciais e 100 horas à distância, integrando atividades à distância e presenciais e com duração de seis meses. O percurso formativo e o desenho curricular correspondem ao formato modular em que os conteúdos se integram, articulados por três eixos temáticos: eixo I - Políticas públicas de cultura; eixo II - Diversidade cultural e desenvolvimento sustentável; eixo III- Gestão Cultural.

No que se refere à adequação entre conteúdo e objetivos citados acima do Curso de Extensão e Aperfeiçoamento em Gestão Cultural, nota-se que o primeiro trata de promover a formação de gestores e conselheiros com vistas à implantação e consolidação do Sistema Nacional de Cultura no Estado do Pará e, nesse sentido, o Eixo I do programa do curso teve como tema Políticas Públicas de Cultura. Foram abordadas questões fundamentais como a relação entre Estado e sociedade, no que se refere à construção de políticas públicas, temática essa que foi ao encontro do debate da cultura como direito e cidadania cultural. Também de suma importância foi trabalhar os marcos regulatório e os diferentes modelos de gestão da política cultural no Brasil para poder levantar e abordar questões locais e regionais.

A necessidade de desenvolver competências e habilidades para gestão de políticas, programas e projetos que valorizem as culturas locais e regionais do Estado, segundo objetivo do curso, foi trabalhada nos Eixos II e III em discussões sobre execução orçamentária e financeira, ferramentas e práticas de gestão da cultura, a articulação entre o público e o privado, além de discussões sobre a diversidade cultural e sua necessidade de proteção e promoção para desenvolvimento local e regional.

Por fim, a adequação entre conteúdo e o terceiro objetivo que trata de possibilitar a integração entre MinC e UFPA por meio de atividades de extensão e formação, contribuindo para o desenvolvimento cultural em bases sustentáveis foi alcançado na medida em que nos Eixos II e III abordaram temas como a economia criativa e solidária e a necessidade de uma gestão estratégica da cultura.

No Eixo I - Políticas Públicas de Cultura foram cinco os tópicos abordados: a cultura como direito e cidadania cultural; políticas públicas: Estado e sociedade; política cultural em perspectiva histórica e comparada; marcos regulatórios e modelos de gestão da política cultural no Brasil; e por fim política cultural local e regional; no Eixo II - Diversidade Cultural e Desenvolvimento, também tratou de cinco tópicos que são: dimensões, centralidade e transversalidade da cultura; diversidade cultural: proteção e promoção, desenvolvimento local e regional; economia criativa e solidária; modelos; e fontes de financiamento da cultura; e o Eixo III - Gestão Cultural com oito tópicos, tratou de princípios e modelos da gestão pública; gestão compartilhada e autogestão; modelos de articulação público-privada; gestão estratégica da cultura; ferramentas e práticas de gestão; informação e indicadores culturais; legislação e instrumentos jurídicos no âmbito da cultura; e execução orçamentária e financeira.

O Edital lançado pela UFPA abriu 80 vagas para pessoas que tivessem concluído o Nível Médio e tivessem conhecimento básico de informática. Para participar do curso era necessário também que o aluno apresentasse uma carta de apoio do gestor responsável e um termo de compromisso de disponibilidade, tendo em vista que os encontros presenciais aconteceram cinco vezes ao longo do curso, por um período de três dias cada encontro.

Ao todo o curso teve 78 matriculados e desses, até o último dado apresentado pela coordenação do curso, 50 concluíram com a apresentação do trabalho de conclusão de curso e 10 estavam em fase de término de complementações dos TCCs. Dos 50 que já estão certificados, 48 deles eram da gestão pública, e apenas 2 da sociedade civil, atuantes na produção cultural. Os alunos gestores eram advindos de prefeituras e associação dos municípios, ocupando cargos de secretários de cultura, diretores, coordenadores, assessores e auxiliares técnicos entre outros do ramo. Os gráficos abaixo ilustram algumas características do projeto, que foi considerado adequado às propostas da SAI:

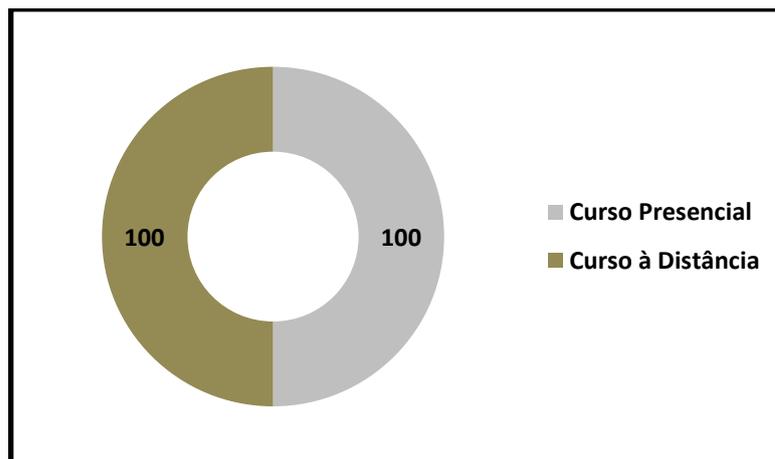


Gráfico I

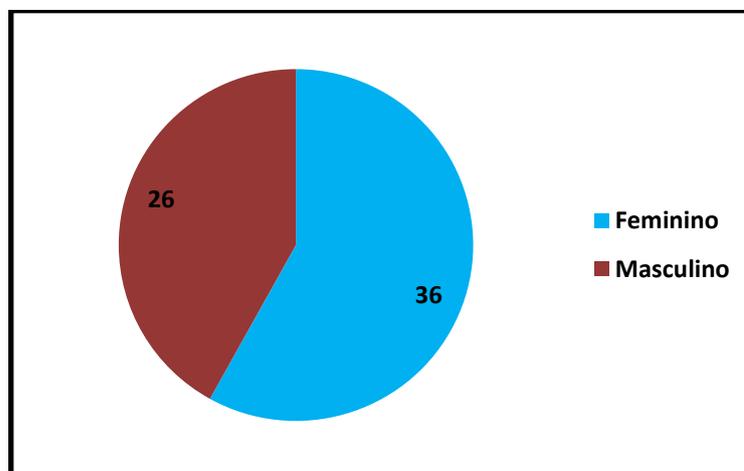


Gráfico II

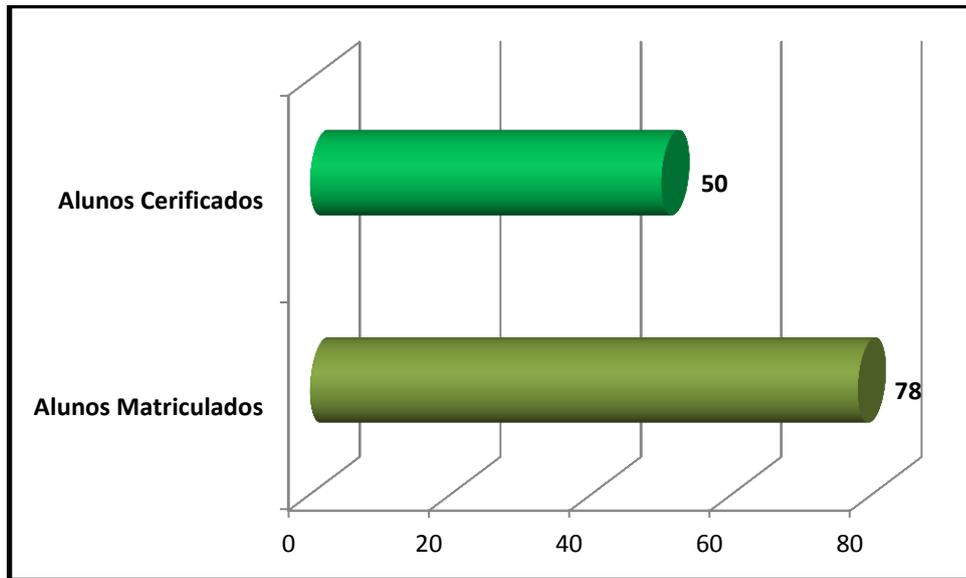


Gráfico III

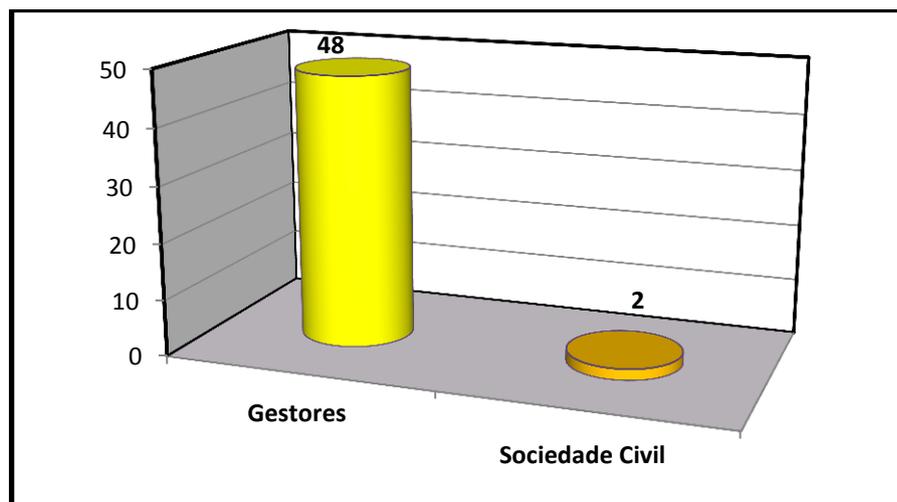
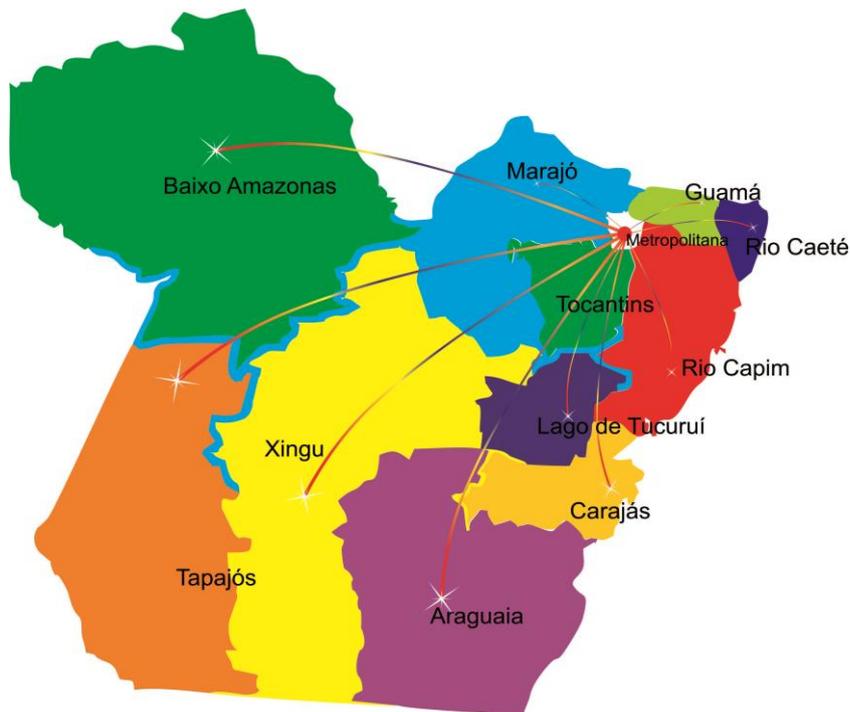


Gráfico IV

Os professores do curso de extensão eram em sua maioria da própria Universidade, e contou com participação de palestrantes e seminaristas nacionais e do corpo do Ministério da Cultura. Os mesmos orientaram os alunos no trabalho de conclusão do curso, que tiveram como tema: Diagnóstico da Realidade Cultural Local e Regional. Esse tema está em consonância com os objetivos da SAI no fomento dos cursos, tendo em vista que possibilita um levantamento de dados culturais do local e um olhar crítico quanto as reais necessidades. Esses passos são considerados básicos para elaboração do Plano Municipal de Cultura, ou seja, o intuito é que esses trabalhos colaborem diretamente na gestão cultural e futuramente na elaboração de seus respectivos planos.

As 12 regiões contempladas pelo curso foram: Metropolitana, Guamá, Rio Caetés, Araguaia, Carajás, Tocantins, Baixo Amazonas, Lago de Tucuruí, Rio Capim, Xingu, Marajó, Tapajós, conforme figura abaixo. O Pará comporta 143 municípios, e desses, 52 participaram do projeto:

Figura III – Mapa do Pará com regiões atendidas pelo curso



Como havia os encontros presenciais nos cinco módulos, os alunos receberam uma ajuda de custo para hospedagem e deslocamento, que se deu em três vias de acesso: aérea, rodoviária e fluvial para Município sede - Belém, financiado pelo MINC. Como visto anteriormente, apesar das dificuldades impostas pela região, mesmo com diversos tipos de deslocamento de determinados gestores para a participação dos encontros presenciais, o custo aluno não foi elevado e índice de evasão foi mínimo.

Para a avaliação do curso, a coordenação do mesmo optou tanto pelo processo qualitativo como pelo quantitativo, uma vez que o desenho do curso propôs, além da elaboração e apresentação do TCC, postagem na Plataforma do Curso, atividades reflexivas e fóruns de discussão. A fim de levantar dados em dimensão global do curso, foi feita com tutores, professores e alunos. A avaliação desses últimos foi feita com base em alguns critérios adotados como: participação efetiva, sendo esta mensurada principalmente nos fóruns de discussão temática, qualidade das reflexões; proposições coerentes com o tema

abordado; atitude de propor novas indagações; originalidade no que diz respeito à autoria, utilização de conceitos e informações abordadas nos conteúdos do curso; diálogo com as reflexões dos colegas e com as provocações dos professores.

Ressalta-se que inicialmente a parceria com a UFPA teve algumas dificuldades na comunicação com seus coordenadores e no fechamento de alguns ajustes no plano de trabalho, de acordo com as exigências e necessidade da SAI. Não foi possível realizar o alinhamento do conteúdo conforme havia sido planejado, no entanto, ao longo do curso, a equipe se mostrou muito dedicada e capaz de superar os limites iniciais. Considera-se, de uma forma geral, que a parceria com a UFPA foi bem sucedida, ainda mais levando em conta as dificuldades regionais impostas pela localização dos municípios e alunos, que mesmo diante das dificuldades mantiveram o índice de evasão baixo.

Ao final do curso, houve uma sobra de recursos que está sendo utilizada para a continuação do projeto, ampliando sua abrangência para municípios das quatro regiões de integração do estado do Pará: Metropolitana, Guamá, Caetés e Capim; e para região Transamazônica do Xingu, com o intuito de ampliar a área de atuação qualificando mais gestores culturais do estado.

b) RIO GRANDE DO SUL:

Em 2013 foi oferecido, através de cooperação entre a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e o Ministério da Cultura, o Curso de Extensão em Administração Pública da Cultura. Essa proposta visou qualificar 64 gestores e conselheiros municipais de cultura do Rio Grande do Sul, oferecendo fundamentos da administração pública voltada às especificidades da área cultural. O projeto foi financiado pelo MINC no valor de R\$ 923.578,89, tendo como contrapartida instalações e equipamentos da Universidade.

A ação de capacitação foi elaborada de uma forma um pouco diferente das usuais, pois foi planejada pela área da administração da faculdade, e que assim, teve como norte, além das temáticas essenciais para a formação de um gestor, também questões básicas da administração pública. O curso foi elaborado com o objetivo de dotar os alunos da capacidade de compreender a cultura como direito em suas três dimensões (simbólica, cidadã e econômica), bem como os princípios da organização federativa; as políticas públicas de cultura; o papel dos diferentes entes federativos e setores da sociedade civil; a realidade sociocultural local e regional de forma a reconhecer singularidades e potencialidades para o desenvolvimento de

políticas públicas, além de valorizar os diferentes setores culturais e manifestações artísticas e por fim, poder aplicar os instrumentos de planejamento no campo da cultura, com especial ênfase na articulação e integração entre instituições públicas dos três entes federativos e a sociedade civil.

Para atender a esses objetivos, foram elencadas as seguintes disciplinas para fornecer as bases conceituais fundamentais a tal formação: introdução ao estudo da cultura; administração pública contemporânea; cultura, diversidade e desenvolvimento; administração pública participativa; federalismo e Sistema Nacional de Cultura; economia da cultura; planejamento na cultura; marketing social; políticas culturais no Brasil; avaliação de políticas públicas; governança pública; equipamentos e dinâmica cultural; orçamento público; e por fim, financiamento da cultura.

O curso foi oferecido em modalidade mista, presencial e à distância, através de encontros mensais com duração de três dias, em Porto Alegre. Foi elaborado em sete módulos que articulavam diversas atividades relacionadas ao campo da cultura e da administração pública. Para o aluno participar do curso era necessário também, assim como no caso do Pará, de uma carta de apoio do gestor responsável e um termo de compromisso e disponibilidade. A escolaridade mínima exigida era Nível Médio, no entanto, os alunos em sua maioria, tinham como escolaridade mínima Nível Superior.

No que diz respeito a sua atuação na administração pública da cultura, os estudantes matriculados no curso atuam majoritariamente na administração pública direta (44 alunos), 20 são sociedade civil. A maioria é advinda de secretarias de cultura, departamentos e equipamentos culturais. Os cargos eram em sua maioria de coordenadores de cultura ou equivalente, uma vez que os municípios muito pequenos não costumam ter secretaria específica. Esses e outros dados podem ser visualizados nos gráficos abaixo:

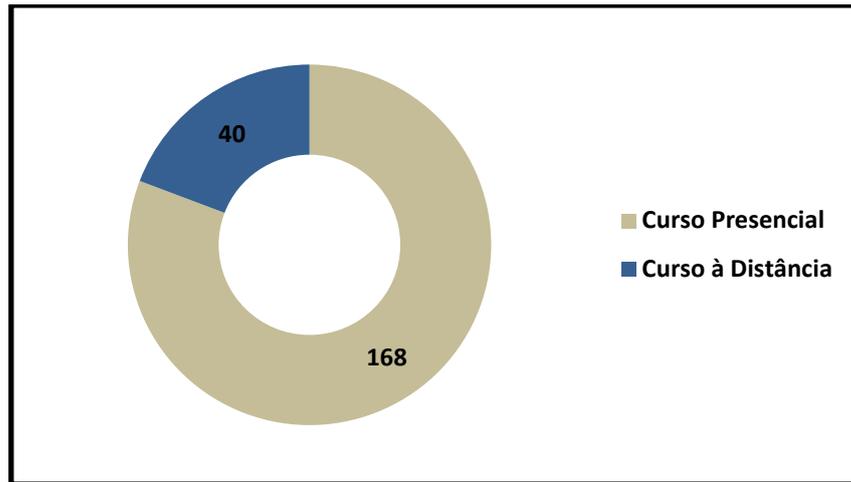


Gráfico V

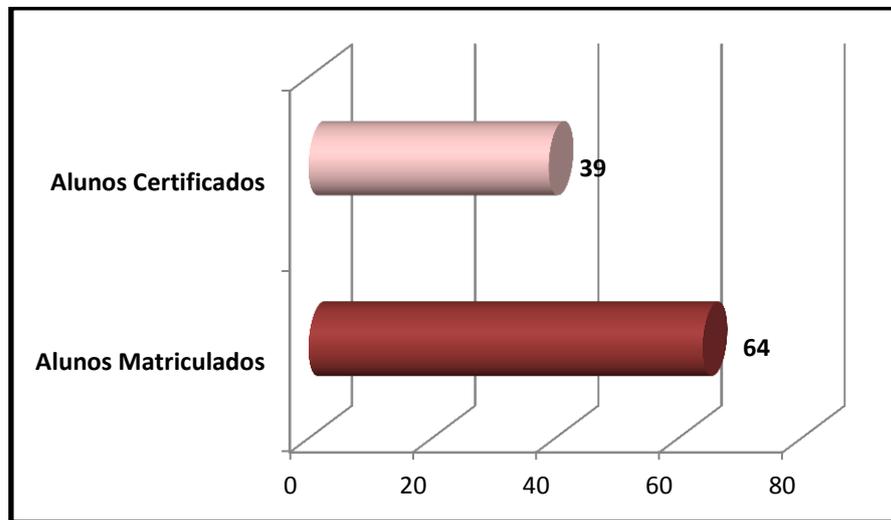


Gráfico VI

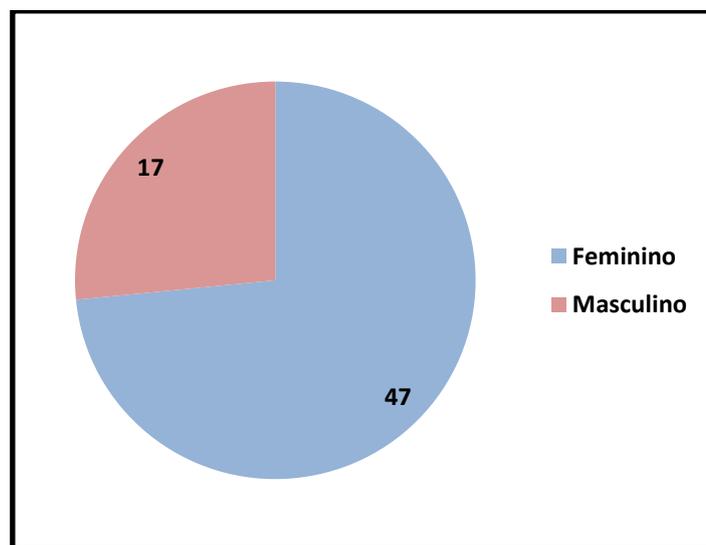


Gráfico VII

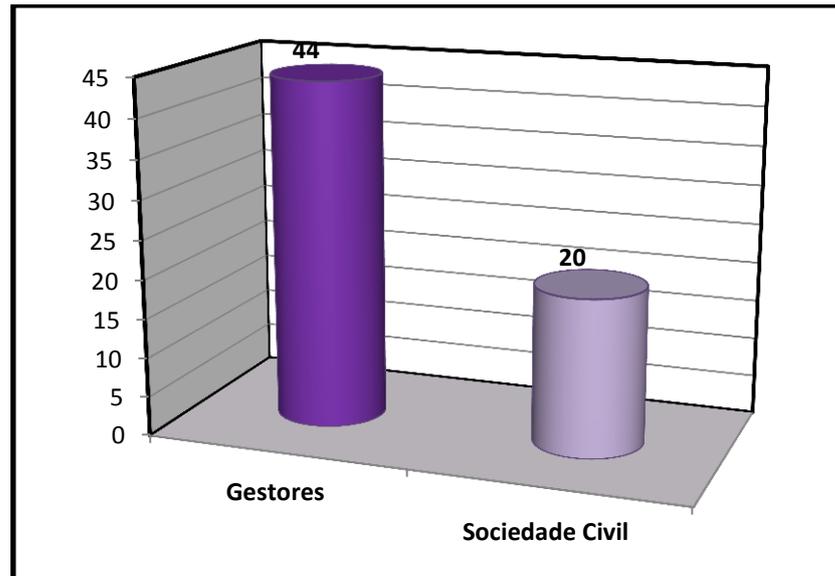
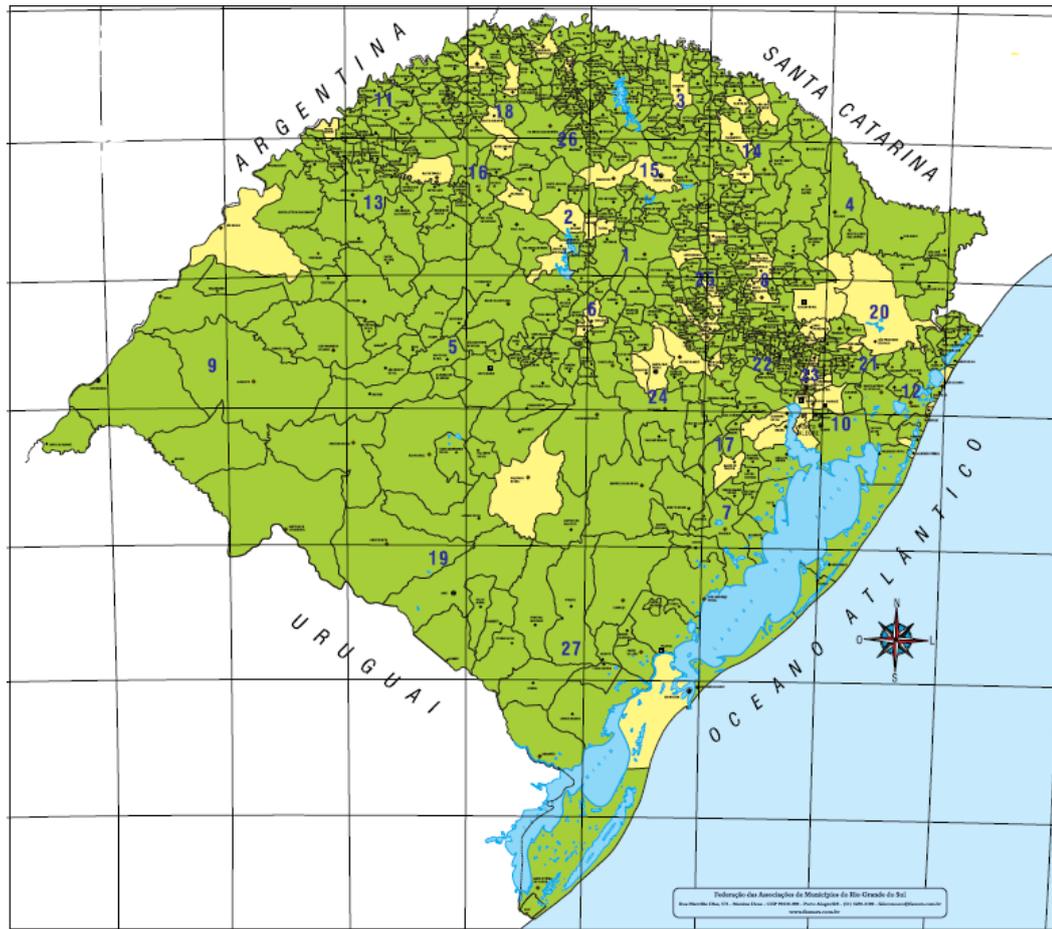


Gráfico VIII

O Curso recebeu 91 inscrições de gestores e conselheiros de 59 municípios do Rio Grande do Sul. As 64 vagas oferecidas permitiram a participação de 46 municípios, conforme a figura abaixo que mostra a distribuição das matrículas no estado do Rio Grande do Sul:

Figura IV - Municípios com representantes matriculados (em amarelo)



Dos 64 alunos matriculados, 39 deles concluíram o curso com certificação e 16 concluíram sem a apresentação do trabalho de conclusão de curso, o que impossibilitou o recebimento do certificado. O índice de evasão foi pequeno, considerando o total de alunos matriculados e os concluintes, no entanto, os 16 alunos que não apresentaram o TCC perderam uma grande oportunidade de se qualificar formalmente (com a obtenção do certificado) e de estudar mais a fundo seus municípios em termos culturais e também de poder propor alguma melhoria em seu território, como gestor.

Todos os alunos participantes do curso receberam diárias correspondentes aos dias que permaneceram na capital para as aulas presenciais a cada mês, assim como a passagem para deslocamento do município até a capital.

O corpo docente em sua maioria tinha doutorado e eram advindos de diversas instituições como UCMG, UFBA, UECE, UDESC, UFSC, UFRGS. Algumas participações importantes vale ressaltar, como Alexandre Barbalho, Antônio Rubim e José Márcio Barros.

Em relação aos trabalhos de conclusão de curso, foi solicitado aos estudantes que escolhessem um tema na área cultural, preferencialmente relacionado aos sistemas de cultura e que fossem relevantes para seus municípios. Assim, sob a orientação de um professor da equipe e o apoio de tutores, desenvolveram um projeto para aplicação posterior ou, ainda, um projeto para análise de um problema percebido que demandasse um aprofundamento para maior compreensão. Os temas mais abordados foram: implantação do SMC, elaboração do plano municipal de cultura, análise do fundo municipal de cultura, equipamentos culturais, inventário cultural, formação em cultura e formação de público, empreendedorismo cultural e descentralização cultural.

A equipe responsável pela avaliação do curso, segundo em relatório enviado pela URGRS, registra que o curso foi avaliado à medida de sua realização, tendo sido feita a avaliação, no entanto, apenas com os alunos. Ao final de cada um dos módulos um formulário de avaliação era enviado aos gestores e os itens a serem avaliados relacionavam-se com uma avaliação geral do curso, avaliação dos professores e tutores, e autoavaliação dos alunos.

Tendo em vista a grande necessidade de formação que evidenciam os gestores municipais de cultura e suas dificuldades para frequentar cursos presenciais e, visando atingir o maior público possível, foi proposto, com a sobra de recursos referente ao Termo de Cooperação, o desenvolvimento de conteúdo impresso e audiovisual para a disponibilização *online* sobre Administração Pública da Cultura. Tal desenvolvimento visa possibilitar a ampliação do público alvo do curso, tornando-o acessível a um grande número de interessados. Tal ampliação é considerada condizente com os objetivos de formação de gestores delineados pela sociedade civil e pelo Ministério da Cultura, tendo em vista a ampliação da abrangência de material e documento acerca do tema.

Essa proposta terá o material integralmente autoministrado através da plataforma. Isto significa que todo o conteúdo estará disponível em um ambiente preparado especialmente para essa modalidade. Os estudantes terão acesso a materiais escritos, vídeo-aulas, exercícios, indicação de leituras e links na internet para aprofundar os temas tratados, além do resumo dos conteúdos em apresentações PowerPoint. Os interessados se inscreverão via plataforma, recebendo identificação e senha a partir da qual terão acesso ao conteúdo, segundo as normas referentes a tempo e cronograma de desenvolvimento pré-estabelecidas no sistema. Os alunos serão avaliados a partir de exercícios disponíveis na plataforma com correção automática e ao fim, obtendo sucesso em todas etapas receberá um certificado de extensão pela Universidade

Federal do Rio Grande do Sul. Por enquanto, essa fase está em elaboração e em breve estará em pleno funcionamento. Essa proposta é uma alternativa para corroborar com a ampliação de pessoas capacitadas em gestão pública da cultura, a partir de um modelo aplicado que foi bem sucedido, já que ao longo desse processo, a parceria com a UFRGS foi considerada relevante e eficaz. Cabe ressaltar que um dos intuitos desse fomento da SAI é que as universidades sejam capazes de criar seus próprios cursos na área da cultura, fortalecendo a qualificação e ajudando na formação de rede nessa área. Essa iniciativa de disponibilização de material EAD contribui com esse objetivo, além de proporcionar maior abrangência da capacitação.

c) **PARAÍBA:**

O projeto deste estado consiste em um curso de extensão para a formação de gestores culturais, resultado de uma parceria entre o Ministério da Cultura, a Secretaria de Estado da Cultura, a Universidade Federal de Campina Grande e o Instituto Federal da Paraíba. O valor do curso foi de R\$ 791.760,20, sendo R\$ 775.895,00 repassados pelo MINC à Secretaria de Estado e R\$ 15.895,20 de contrapartida financeira.

Na sua formalização, o curso foi considerado abrangente por ampliar a formação de gestores em diversas regiões da Paraíba, atingindo praticamente todo o estado. Por tratar-se de um estado relativamente pequeno, os recursos para o curso não foram altos, com vantagens comparativas aos outros já realizados, pois previa-se uma participação alta de alunos.

O Curso de Extensão para Formação de Gestores Culturais da Paraíba foi realizado numa gestão compartilhada entre a Secretaria de Estado da Cultura, responsável pela gestão executiva, da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, responsável pela execução pedagógica e a chancela do curso na modalidade de Curso de Extensão em Gestão Cultural. A Universidade Federal da Paraíba – UFPB foi responsável pela execução das atividades de Ensino a Distância, bem como da disponibilização da plataforma EAD.

Ao todo o curso teve 206 horas, sendo 70 horas em EAD e 136 horas presenciais. Para viabilizar a ida dos alunos aos encontros polos, os mesmos receberam ajuda de custo para os encontros presenciais, com duração de dois e três dias, tanto para locomoção quanto para hospedagem.

A ação de formação visou alcançar os seguintes objetivos: realizar formação teórica e prática, possibilitando aos gestores culturais a capacitação para empreender os diversos mecanismos de gestão cultural nas esferas municipais, estaduais e federais; enfatizar na

formação os aspectos de cidadania, cooperação, ética e responsabilidade social; fortalecer a implantação e implementação dos Sistemas Estadual e Municipais de Cultura; elaboração de diagnósticos das realidades culturais dos municípios envolvidos; elaboração de projetos de intervenção na ação cultural dos municípios; estímulo ao ensino à distância (EAD); constituição e de uma rede de gestores e conselheiros de cultura responsáveis pela constituição de Sistemas Municipais de Cultura nos seus municípios de origem.

Os conteúdos foram trabalhados em uma etapa virtual (através de plataforma de EAD, compreendendo a realização de atividades de avaliação, fóruns e chats) e uma etapa presencial (composta de oficinas, seminários e exercícios práticos). O curso compreendeu sete módulos, e cada um tentou trabalhar de forma articulada com os conteúdos dos eixos de formação, integrando abordagens teórico/críticas e prático/metodológicas.

Os módulos foram divididos em dois eixos: o primeiro tratou das políticas culturais, da diversidade e desenvolvimento através da cultura e do planejamento e da gestão cultural e suas redes de governança, eixo que foi abordado o tema sobre o SNC. O segundo contemplou os aspectos administrativos e burocráticos voltados para a área cultural como: elaboração de projetos, editais, Lei de incentivos, licitação, prestação de contas e SICONV - Portal dos Convênios Governo Federal. Cada módulo tentou trabalhar de forma articulada com os conteúdos dos eixos de formação, integrando abordagens teórico/críticas e prático/metodológicas, na forma de aulas expositivas e dialogadas, debates, oficinas, imersões etc.

Os temas abordados no segundo eixo evidencia que o curso foi diretamente voltado para agentes e produtores culturais. O que faz com que este projeto seja destoante dos outros dois citados acima e da própria proposta da SAI que é a qualificação da gestão pública de cultura, e não da sociedade civil que acaba tendo mais acesso a cursos esporádicos de produção cultural e captação de recursos.

Para viabilizar a maior abrangência e acessibilidade dos interessados nas diversas regiões do Estado foram oferecidas 360 vagas, em seis turmas. O projeto recebeu 319 inscrições, dentre os quais a maioria era agente cultural, até pelo perfil do projeto.

O projeto certificou 152 alunos, desses apenas 62 eram servidores públicos municipais ou estaduais, evidenciando uma taxa de evasão de 53%. Os concluintes tiveram rendimento igual ou superior a 70% do curso (considerando a média dos módulos e do trabalho final). O número por turma foi: Litoral e Brejo (I e II) - 48 alunos; Agreste / Seridó / Borborema - 25;

Cariri - 29; Médio Sertão - 23; Alto Sertão - 26. Os gráficos abaixo ilustram o perfil dos alunos e outros dados significativos do projeto:

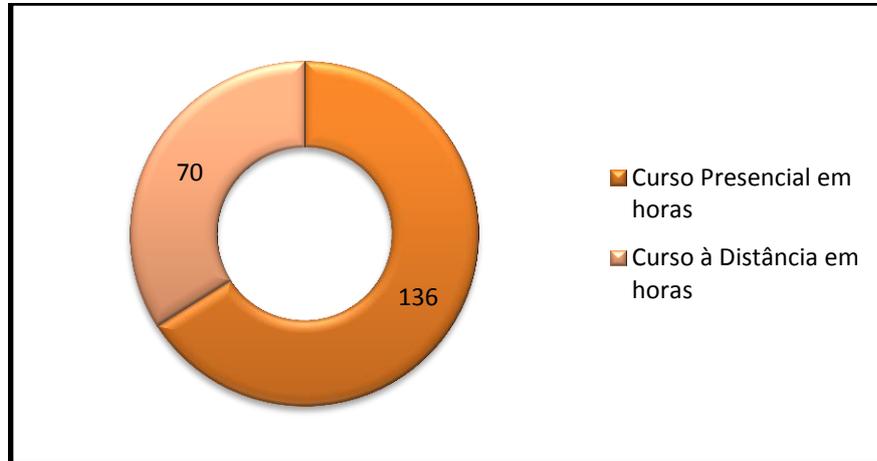


Gráfico IX

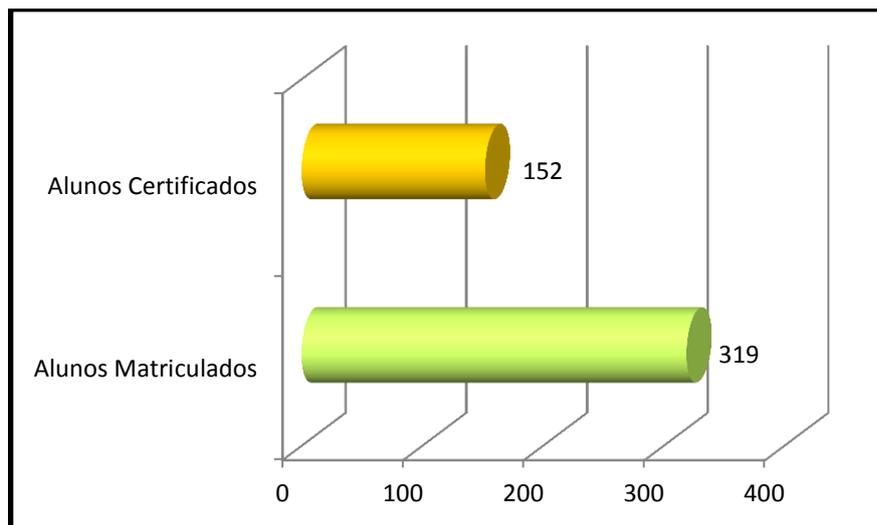


Gráfico X

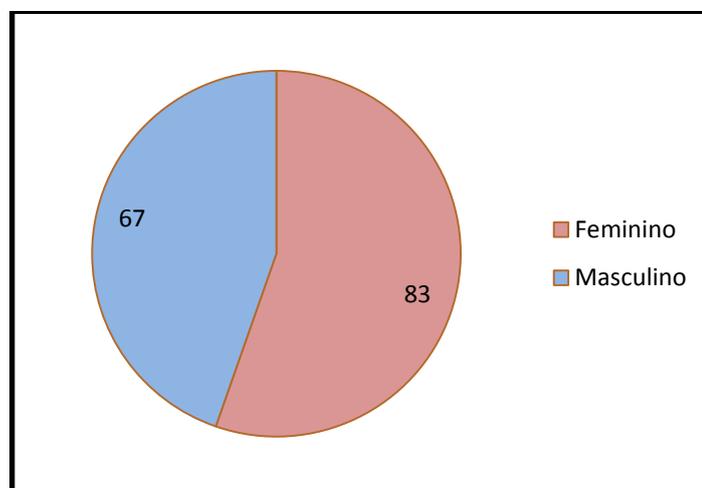


Gráfico XI

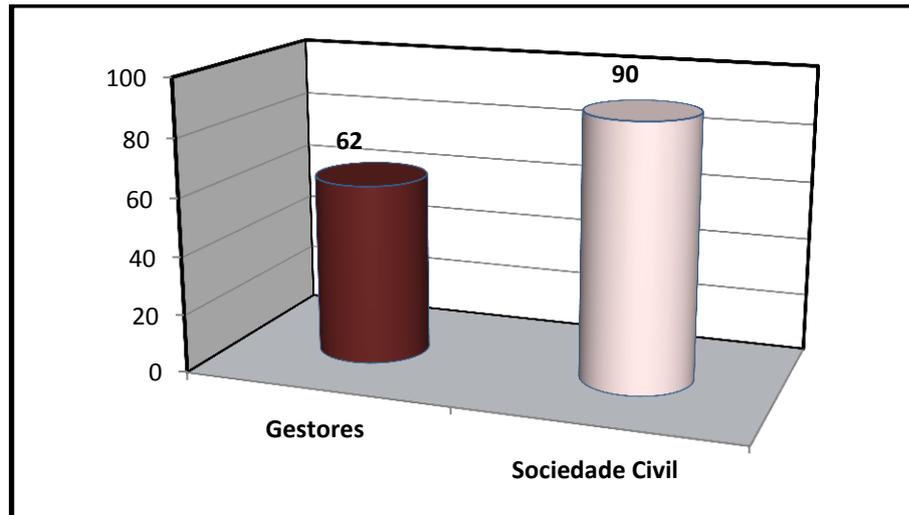
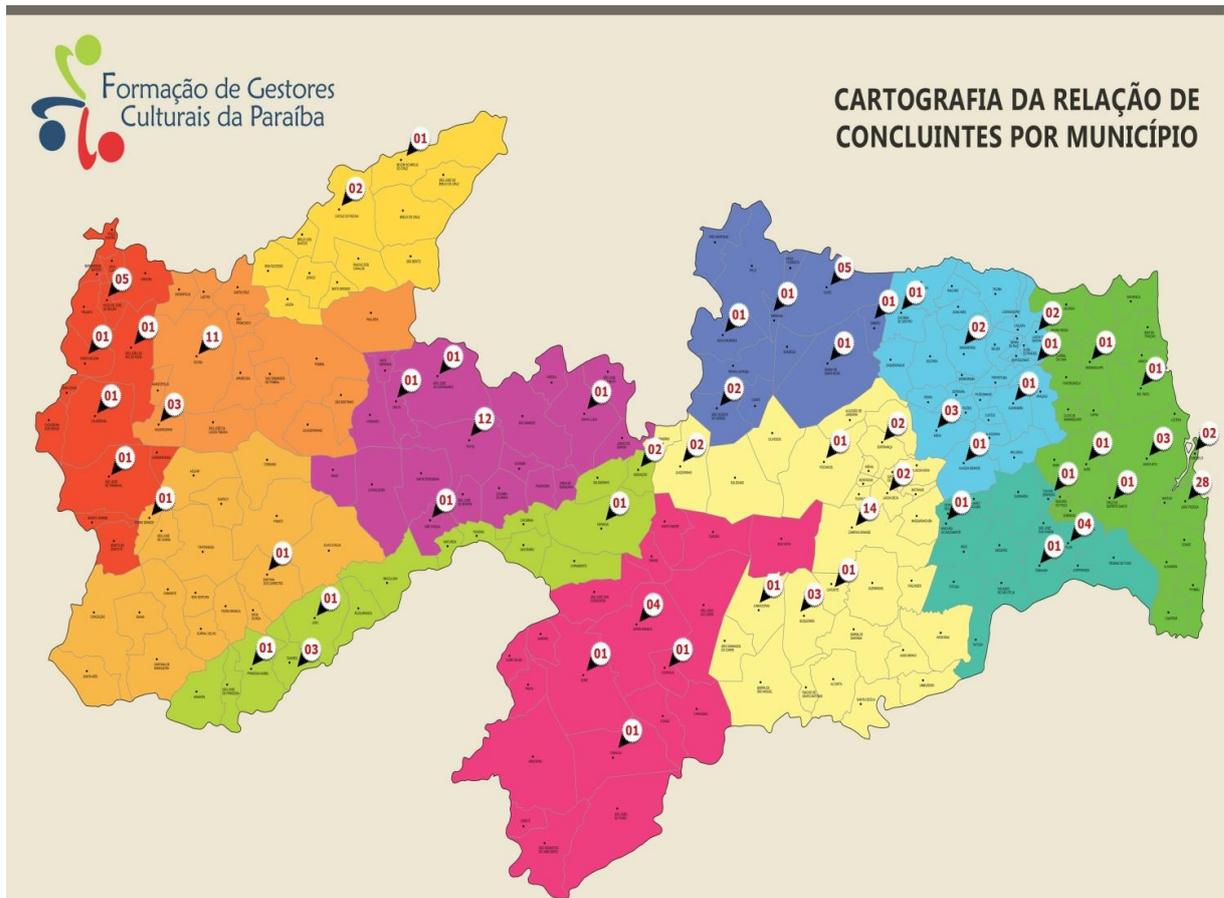


Gráfico XII

Os cargos ocupados pelos alunos do poder público eram basicamente de professores da rede pública, secretários de cultura e técnicos de Secretarias de Cultura. Os alunos da sociedade civil eram estudantes, produtores e agentes culturais, além de profissionais das artes.

A região contemplada pelo projeto era distribuída nas regiões Litoral, Brejo, Cariri, Curimataú, Agreste/Borborema e Sertão, visando dinamizar o aproveitamento do potencial cultural de cada região, segue distribuição dos alunos certificados por região do estado:

Figura V – Mapa da Paraíba com as regiões atendidas pelo curso



O trabalho de conclusão do curso, feito em grupo, era composto de projetos de intervenção na ação cultural dos respectivos municípios de cada aluno. Além da realização do Trabalho de Conclusão de Curso, na forma de uma proposta de intervenção no modelo de gestão da política pública local e ou micro regional, os alunos produziram memoriais críticos do processo, em periodicidade mensal, onde registraram o percurso e a experiência da formação, além de um diagnóstico da realidade local.

Atualmente, esse tipo de trabalho de intervenção cultural é considerado inconsistente, uma vez que são efêmeros e não atuam diretamente no desenvolvimento de uma política municipal de cultura. Para tanto, trabalhos de conclusão de curso mais adequados às necessidades e propostas do programa e da SAI são aqueles que levantam características locais na área cultural, tentam promover melhorias na política local ou os que atuam em consonância com o SNC, como realização de um diagnóstico local, levantamento de dados para iniciar a elaboração do Plano Municipal de Cultura.

Para dar conta de um processo formativo desta natureza, foi necessária a realização de um processo de acompanhamento e avaliação de forma a aferir a maneira como se atinge e

com que qualidade, os objetivos do curso. Alunos e professores foram protagonistas do processo de avaliação que foi realizada da seguinte forma: avaliação de cada módulo através de questionário respondido por professores e alunos; acompanhamento *in loco* por parte da equipe de coordenação; avaliação qualitativa parcial e final, por meio da realização de grupos focais. A avaliação foi feita apenas com os alunos, que consideraram o curso, analisando os aspectos de conteúdo e qualidade dos professores, de bom a excelente.

Vale ressaltar o alto índice de evasão já no primeiro encontro presencial, pois o número presente correspondente a 76,2% do total de alunos matriculados o que significa 243 pessoas. Este número teve variação mínima de 56,7% (181 alunos) ao longo do projeto. Por fim, constatou-se que o número real de desistentes alcançou 36,2% do total de alunos, o que corresponde a 104 alunos. Os alunos desistentes foram aqueles que tiveram rendimento inferior a 25%, ou que abandonam o curso. Não houve uma pesquisa que pudesse levantar dados acerca dos motivos relacionados à desistência do curso, o que seria importante para melhor compreensão do gerenciamento, modelo e propósito do curso.

De forma geral, o curso de formação da Paraíba atingiu um número de certificados bem menor do que previsto inicialmente e foi considerado um projeto com déficits no planejamento, tendo em vista que não visou atender às demandas e premissas de formação de gestores públicos e a carência no setor. Isso pode ter se dado por falta de articulação e decisão da SAI em tentar propor um curso com outros moldes e características consideradas necessárias e pertinentes para a implantação do SNC nos municípios paraibanos. Além dos temas abordados no curso, que foram muito mais voltados para os agentes do que para os gestores públicos culturais, houve também um índice alto de evasão, que ultrapassou os 50% ao final do curso.

Sobre as avaliações feitas pela coordenação dos três cursos citados, percebe-se que o levantamento de informações foi principalmente realizado com os alunos. No entanto, é de extrema importância que esses dados sejam avaliados também pelos tutores, pelos professores e pelos coordenadores dos cursos. Só assim pode-se considerar que o projeto teve uma avaliação alinhada e com resultados fidedignos. Tendo em vista que o curso piloto da Bahia foi o único que foi devidamente avaliado, tanto logo após o término quanto dois anos depois com seus egressos, o intuito do presente trabalho é contribuir também no levantamento de dados a respeito desses três cursos do estudo de caso, com uma breve avaliação qualitativa do modelo do projeto e dos impactos gerados na aprendizagem dos alunos, para saber se de fato esse investimento do MINC atuou diretamente com o desenvolvimento do SNC nesses

territórios. Para isso, foi elaborado um roteiro de questões, que se encontra em anexo, a ser aplicado a pessoas que participaram das três experiências estudadas, considerando os organizadores (coordenadores), alunos e professores.

5. UMA PRIMEIRA AVALIAÇÃO E ALGUMAS PROPOSIÇÕES

A parte final do TCC refere-se à análise das respostas às perguntas enviadas a coordenadores, professores e alunos dos cursos, bem como a análise comparativa entre os três estudos de caso considerando as variáveis de carga horária, relação dimensão presencial e de EAD, conteúdos, corpo docente, evasão e relação entre corpo discente da sociedade civil e do poder público.

Como técnica de análise do conteúdo das entrevistas realizadas quadros foram elaborados para cada curso que sintetizavam as respostas consideradas mais relevantes, críticas e propositivas, assim como aquelas que representavam um consenso entre os entrevistados. Iniciando a análise comparativa dos três projetos de formação dos estados do Pará, Paraíba e Rio Grande do Sul, pondera-se que os três foram cursos de extensão, tendo em vista que a carga horária total de cada um foi inferior a 360 horas, mínimo exigido pelo MEC⁴ para ser considerado um curso de pós-graduação. A variação de carga horária total entre eles foi mínima, pois todos compuseram projetos entre 200 e 208 horas de curso, na modalidade semipresencial. O projeto do Pará foi o que apresenta maior carga horária de ensino à distância (100h), em seguida o da Paraíba com 70h e por último o Rio Grande do Sul, com 40h de EAD. O Pará optou por usar mais a tecnologia a seu favor, realizando metade do curso em formato à distância, levando em consideração um fator importante do estado: a abrangência do PA e as dificuldades/distâncias para locomoção de determinados municípios.

Segundo Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, o Artigo 1º traz a definição de EAD:

Caracteriza-se a educação à distância como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

⁴ http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=387&Itemid=352 Acesso em outubro 2014

A educação à distância para todos os cursos, conforme citado acima, compreendeu a mediação didático-pedagógica por meio de tecnologia com realização de atividades, fóruns, exercícios e chats de discussão. Os encontros presenciais ocorreram nas capitais dos estados, onde os alunos participavam de aulas, oficinas e seminários.

Adotando como base o Brasil, país com dimensões continentais, as vantagens de realizar cursos em EAD estão relacionados à maior abrangência de público, ao baixo custo, a democratização do acesso e a flexibilidade de horário para os alunos executarem as atividades didáticas. As desvantagens estão ligadas às dificuldades e barreiras tecnológicas territoriais e a possibilidade de pouca interação do aluno com o ambiente virtual, o que pode ocasionar em evasão do curso. Dessa forma, a desistência e evasão nessas modalidades podem ser altas e significativas. No entanto, o estudo desses três projetos mostrou que o índice de evasão foi maior no curso com carga horária em EAD intermediária (Paraíba) e não no Pará, com 50% de ensino à distância. Dos 78 matriculados neste, 50 concluíram o curso e 10 estavam em fase de finalização dos seus trabalhos finais, indicando uma desistência de 18 alunos. O curso do Rio Grande do Sul teve 64 alunos matriculados e desses 39 finalizaram com a devida apresentação do TCC e outros 16 optaram por não receberem certificado, pois não elaboraram trabalho final. Já o da Paraíba com 319 inscrições, apenas 152 finalizaram o curso devidamente, indicando uma taxa alta de 53% de evasão dos alunos no curso.

Esses dados sobre a evasão não podem ser simplificados meramente à questão do ensino à distância, pelo contrário, é uma variável que merece um estudo mais aprofundado com os alunos que abdicaram dos cursos para entender de fato as razões pelas quais a desistência foi a melhor escolha. Diversas razões podem influenciar no afastamento do aluno como: grupo de professores não satisfatório, falta de tempo para dedicação ao curso, dificuldades para comparecer nos encontros presenciais, objetivo do curso não condizente com os do aluno, falta de motivação, dentre outros. Cabe neste trabalho apenas apresentar dados obtidos logo após o término dos cursos para perceber se os mesmos estão alinhados entre si e coadunados com o Sistema Nacional de Cultura.

Em relação aos alunos que finalizaram os cursos, vale uma ressalva para os objetivos da SAI na realização dessas ações. O intuito é formar gestores públicos que atuam no aparelho do estado, concomitantemente com gestores que atuam em organizações não governamentais. O importante é investir na formação daquele profissional que cria, planeja, monitora e avalia ações públicas culturais que tem duração maior, possivelmente, do que a sua própria atuação na gestão. Da mesma forma que o gestor que não atua no âmbito

governamental também tem a necessidade de qualificação, tendo em vista que o SNC tem em seus princípios a articulação entre os entes e a participação social na elaboração de políticas, de forma descentralizada. No entanto, leva-se em conta que os gestores culturais provenientes da sociedade civil acabam tendo um rol ligeiramente maior de opções de qualificação, pois há ofertas de cursos oferecidos por instituições privadas e por outras secretarias do MINC. Dessa forma, lembra-se que cada secretaria do Ministério tem seu público específico para capacitação, e o conjunto dessas ações de qualificação configura uma política que contribuirá para a sistematização do SNC nos estados e municípios.

O curso do Pará apresentou, dentre os 50 alunos certificados, apenas 2 deles da sociedade civil. Percebe-se que teve como objetivo de fato a qualificação dos gestores públicos dos municípios paraenses. Já o do Rio Grande do Sul, dos 64 matriculados 44 deles eram gestores do governo e 20 não, contendo então cerca de 2/3 de alunos atuantes na gestão municipal ou estadual. O curso da Paraíba destoa dessa realidade apresentada pelos dois cursos anteriores, pois o edital foi aberto para 360 gestores e produtores culturais, apenas 319 vagas foram preenchidas, e dos que finalizaram (152), 90 eram sociedade civil e apenas 62 gestores públicos de cultura. Em primeiro lugar, um edital com número tão grande de vagas não contemplaria apenas gestores, pois o estado da Paraíba não teria uma quantidade tão significativa e atuante de gestores públicos de cultura disponíveis para preencher tantas vagas. Em segundo, a própria grade curricular do curso mostrava que ele era direcionado para pessoas da sociedade civil, que trabalham com elaboração de projetos, captam recursos e realizam prestação de contas para o governo. Temas estes que não são considerados relevantes e imprescindíveis para um gestor que atua na máquina do estado.

Dessa forma, vale então uma breve apreciação do ponto de vista dos objetivos dos cursos e da grade curricular, quando é evidente que o projeto da PB foi o único, dentre os três, que apresentou matérias como: elaboração de projetos, editais, Lei de incentivos, licitação, prestação de contas e SICONV. Mas é importante levantar que o projeto foi elaborado por pessoas provenientes da área da produção cultural, e não do âmbito governamental, e que assim, o Curso de Formação de Gestores Culturais da Paraíba foi planejado com o intuito de contribuir na dinamização da atividade cultural do estado e na formação dos atores envolvidos nesse setor. Foi detectada a carência de qualificação acentuada mesmo em regiões com a profusão artístico-cultural de notória expressividade, como o nordeste. Os propositores do curso relataram que o acesso aos mecanismos de instrumentalização da cultura está muito aquém da representatividade do setor, e dessa forma, o curso foi direcionado para além dos

gestores públicos de cultura, pois buscou aprimorar também a atuação de agentes, produtores e grupos culturais. Na grade curricular do curso também abordou em seus módulos o SNC, mas concomitantemente a ele deu muita ênfase a temas fora do contexto da gestão pública, o que a priori, pode ter sido um viés importante no momento da inscrição dos alunos que em sua maioria foi da sociedade civil.

Em relação aos temas dos outros dois cursos, observa-se que não abordaram os mesmos do estado da Paraíba e optaram por dar mais ênfase em: políticas públicas de cultura, Sistema Nacional de Cultura, Plano Nacional de Cultura, ferramentas práticas de gestão, articulação federativa, entre outros que são considerados mais satisfatórios para atenderem as necessidades do gestor que atua no poder público. O Curso de Extensão em Administração Pública da Cultura, realizado pelo RS, teve em seu escopo uma vertente voltada mais para a máquina pública e sua relação direta com a cultura. O curso buscou propiciar conhecimentos e compreensão nos gestores a respeito das três dimensões da cultura, princípios da organização federativa, aplicação de instrumentos de planejamento no campo cultural e da administração contemporânea, além de incentivar a interpretação da realidade sociocultural local e regional. Trabalhou temas como SNC e PNC buscando informar os gestores sobre o Sistema como uma política de estado, e por isso, dever de todo ator cultural compreender o dinamismo atual da área.

O Curso de Extensão e Aperfeiçoamento em Gestão Cultural, realizado pelo Pará, buscou promover a formação de gestores com vistas à promoção e valorização da cultura paraense, possibilitando inclusão socioeconômica em empreendimentos culturais solidários, além de propiciar o desenvolvimento de competências e habilidades para gestão pública do estado. Apresentou também o SNC na sua matriz de currículos, dentre outros temas direcionados para a atuação no poder público e para desenvolvimento de um profissional capaz de gerir os componentes do Sistema em seus territórios.

Os últimos dois cursos citados acima estão mais alinhados entre si e apresentaram temas mais condizentes com a ampliação de conhecimento dos gestores, como citado anteriormente. Para ministrar as aulas consideradas imprescindíveis para boa formação desse gestor, ambos garantiram a participação de professores renomados na área de pesquisa em cultura. Esse fator não desconsidera o corpo docente envolvido no curso da Paraíba, apenas ilustra as diferenças de estrutura, conteúdos e objetivos de cada projeto. Assim como essas diferenças abordadas em cada um deles não significa que a iniciativa da Paraíba falhou ou não obteve sucesso; teve seu mérito de investimento e qualificação de atores culturais paraibanos,

foi produtivo e importante para o aprimoramento do Programa e seus objetivos, contribuindo no processo de amadurecimento de projetos de formação realizados pela SAI. Analisa-se que o curso poderia ter sido mais alinhado e convergente com os princípios do SNC, além de ter tido um recorte mais definido do público alvo, direcionando o projeto para a área da gestão pública da Paraíba. Como já abordado, uma análise mais focada na evasão do curso contribuiria para uma avaliação mais ampla e conviria também de base para análises futuras e comparativas dos cursos em execução e em planejamento.

De maneira geral, o que os três cursos apresentam de semelhantes são: a estrutura do projeto, o planejamento em formato semipresencial, a realização por meio de parceria com Universidades Federais e a caracterização de cursos de extensão. Apesar dessas semelhanças, eles se diferem em características como: índice de evasão, alunos provenientes da sociedade civil e do poder público, grupo de docentes, carga horária em EAD e conteúdos, que cada um foi planejado de acordo com a demanda territorial e suas necessidades locais.

Esse trabalho pôde identificar o que os cursos tiveram em comum e o que foi singular em cada um deles. Todos contribuíram para formação de gestores e agentes culturais, uns em maior e outros em menor número e corroboraram no processo de incentivo à formação de administradores municipais e estaduais de cultura. Em relação ao alinhamento dos cursos com o Sistema Nacional de Cultura, acredita-se que os executados nos estados do Pará e do Rio Grande do Sul, formaram gestores mais capacitados para atuarem de acordo com as premissas do Sistema, levando em consideração a base curricular, os profissionais envolvidos no projeto e os alunos provenientes da gestão. Já o da Paraíba, teve também sua contribuição para o SNC, mas em proporção menor, considerando as variáveis de temas abordados e público majoritariamente proveniente da sociedade civil.

Para compreender melhor os resultados nos municípios após a finalização do curso e os impactos ocasionados na estruturação do SNC, ressalta-se a importância de uma análise mais enraizada em um período maior após de seu término, para que seja possível avaliar quais implicações estão sendo consideradas na gestão da cultura dos territórios participantes. Cabe a este trabalho apenas abordar o tema da formação cultural como uma demanda significativa do setor, contribuindo para levantamento de dados e informações acerca do tema, como também avaliar os pontos em comuns dos cursos estudados e como eles estão alinhados com o Sistema Nacional de Cultura. Para colaborar nesse processo, entrevistas abertas e qualitativas foram enviadas aos coordenadores, a um professor de cada curso e dois alunos de cada um deles

para contribuir na análise do programa, dos resultados e em uma breve avaliação de cada projeto.

Diante disso, seguem algumas análises a partir das entrevistas realizadas com participantes do Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Cultural do Pará. Em relação ao Programa, quando perguntado a uma professora do curso de que maneira o projeto configurou uma política de formação, foi dito que o Ministério da Cultura foi assertivo em realizar parceria com instituições de ensino formais, pois elas podem, a partir dessa experiência, incluir novas ofertas formativas para o público em questão. Afirmou também que o programa é a base de uma proposta política de formação de gestores no país, com ótimas perspectivas para o futuro.

Nesse ponto, percebe-se o entendimento da docente a respeito da necessidade das instituições de ensino se apropriar das características do curso para possibilitar a ampliação de atuação na área e autonomia para realizá-los futuramente. Quando foi solicitado sugestões para melhoria do programa, ela sugeriu ampliar o escopo de atuação (para gestores de organizações privadas ou do terceiro setor), ampliar parcerias para além das Universidades, elaboração de edital para parceria com instituições formadoras a fim de dar capilaridade e abrangência aos cursos, e por fim, dar mais visibilidade e foco ao tema do SNC, tendo em vista que muitos municípios desconhecem a estrutura e os passos para a implantação dele.

Já a análise do programa do ponto de vista da coordenadora do curso, que foi a pessoa que elaborou o projeto inicialmente e propôs a realização dele, quando perguntada se a parceria com o MINC foi considerada eficiente, ela disse que para além da eficiência, foi muito eficaz pois atingiu o objetivo inicial de mobilizar gestores para a implementação do SNC e capacitá-los para a construção de uma nova política pública voltada para integração dos agentes públicos e sociais, além de ter qualificado 66% dos alunos de 52 municípios paraenses. Em relação à avaliação sobre a necessidade ou não de continuidade do programa, ela disse que como a formação é uma questão ainda muito reprimida ao longo dos anos na região norte do país, a continuidade é de extrema importância para garantir o equilíbrio entre fazer e planejar cultura no estado.

Quanto aos alunos, a entrevista foi enviada para dois deles, sendo um da sociedade civil e outro gestor público de cultura. Para avaliarem o programa foi solicitado que atribuíssem uma nota relacionada ao grau de satisfação, sendo 1 nota mínima e 5 nota máxima, de algumas questões referentes ao curso, conforme mostra gráfico abaixo:

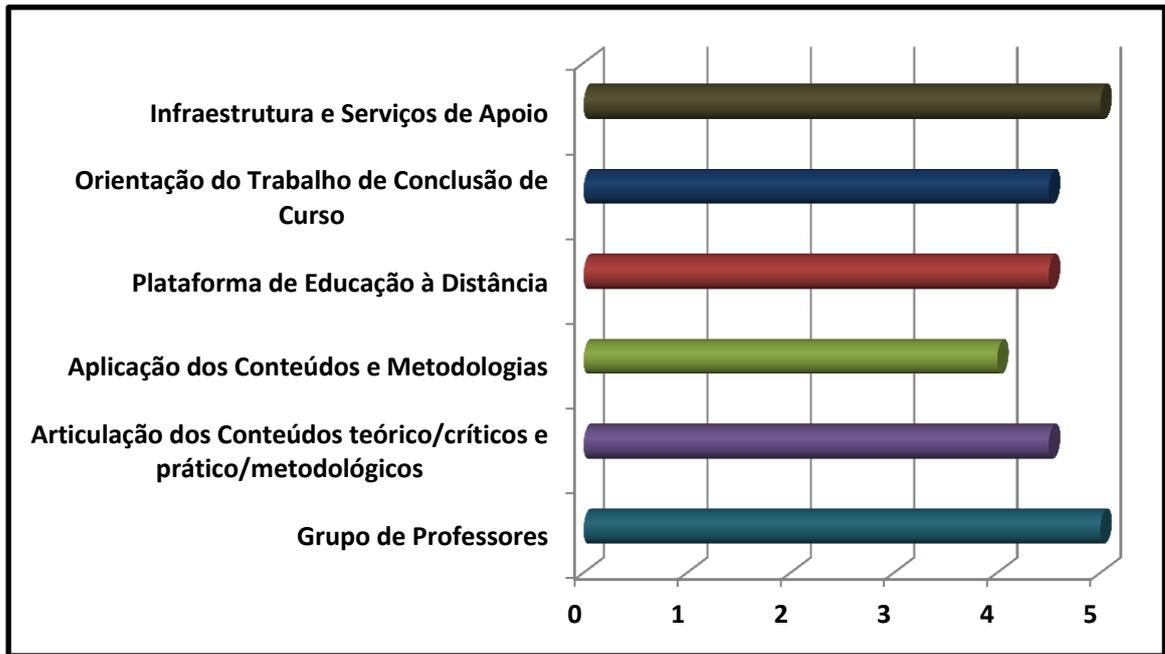


Gráfico XIII

Os itens melhores avaliados foram a infraestrutura do curso e os serviços de apoio ao aluno, além da qualidade do grupo de professores, ambos com nota máxima. Em seguida, a média de 4,5 ficou para orientação do trabalho de conclusão de curso, para a plataforma de EAD e para a articulação dos conteúdos teóricos e práticos. Por fim, com média 4, ficou a questão da aplicação dos conteúdos e metodologias do curso. De maneira geral, os itens apresentados aos alunos foram bem avaliados.

Quanto à análise dos resultados do curso, foi solicitado à professora que ela fizesse uma breve avaliação deles diante da pertinência do projeto na atualidade. Ela não discorreu sobre os resultados específicos do curso, apenas considerou a proposta muito pertinente, tendo em vista a realidade encontrada da falta de capacitação na área, e sugeriu como proposta a formação continuada, pois chamou a atenção que os profissionais da área estão em constante mudança de cargos e profissão e que por isso, o projeto não deve ser interrompido.

Mais uma vez a professora discorreu sobre a importância da capacitação desses profissionais que são carentes de qualificação e mostrou sua satisfação diante da realização de iniciativas como essa, pois vai de encontro à grande demanda de gestores capacitados. Apontou também a importância da continuidade de projetos voltados para formação, para garantir o alcance e reciclagem desses profissionais.

Já a coordenadora, em relação aos resultados esperados do curso na gestão dos municípios participantes, disse que os cursistas após qualificação estão capacitados a interferirem no planejamento cultural do município, conduzindo à implementação do SNC;

estão aptos a colaborar com a elaboração dos Planos Municipais de Cultura; estão mais seguros para articularem a integração de instituições públicas entre os três níveis de governo e a sociedade civil; além de terem adquirido conhecimentos que possam garantir o pluralismo cultural e o desenvolvimento sustentável do seu município. Essas questões apresentadas pela coordenadora vão de encontro aos objetivos do curso, pois na realidade são essas competências esperadas na formação do gestor. No entanto, só será possível analisar o impacto na gestão nos municípios se houver uma avaliação após determinado tempo das políticas públicas de cultura locais. Logo após o término do curso, é impossível analisar os resultados na gestão, pois não há tempo suficiente para a implantação dos conhecimentos adquiridos ao longo do projeto.

Já a visão dos alunos em relação à apropriação do conteúdo como instrumento para a implantação do SNC em seus municípios, ambos disseram que os temas abordados contribuíram no entendimento da estrutura do Sistema como política, e que o curso ajudou, de maneira geral, na percepção de que o SNC é a melhor alternativa de planejamento local para reconhecer o potencial cultural e econômico do território.

Diante dessas colocações, parece que o aprendizado ampliou o entendimento de cultura e proporcionou o reconhecimento dela como indispensável para o desenvolvimento econômico da sua cidade. O valor atribuído aos conhecimentos adquiridos já possibilita o início de melhoria na gestão local de aluno.

Para avaliar o curso, a professora realizou uma breve análise da importância dele para a gestão cultural no Brasil, dizendo que para efetivação do SNC, é necessário que os sistemas municipais e estaduais também se desenvolvam, e que esse desenvolvimento só será possível com gestores capacitados. Considerou que a lacuna da formação está sendo preenchida por cursos como este, mas ressaltou novamente que precisam ser contínuos e aprimorados para garantir a qualidade e efetividade da formação desses profissionais. A coordenadora também concorda com a análise da professora, de que cursos como este são imprescindíveis para capacitação dos gestores, mas relatou dificuldade em relação ao interesse de alguns alunos, associados ao formato do curso que era de extensão e não de especialização, o que não acarreta em uma melhoria significativa no currículo. Também discorreu sobre o corpo docente, que foi constituído por especialistas, mestres e doutores na área da cultura, e possibilitou uma equipe multidisciplinar capaz de realizar o curso com êxito e qualidade.

Houve convergência também na avaliação dos alunos, que consideraram o curso muito bem elaborado, claro e objetivo, com conteúdos estruturantes e bons materiais didáticos. Um

deles relatou que receberam incentivos para leituras e debates paralelos que foram de grande valia para seu aprendizado. Quando perguntados sobre sugestões para melhoria do curso, houve uma clara diferença de percepções do curso por parte do aluno da gestão pública e do aluno da sociedade civil. O primeiro sugeriu continuidade do projeto, agora em versão de especialização divididos pelas regiões do Pará, e o segundo propôs a inserção de temas como SICONV e captação de recursos, associação da economia criativa com visitas práticas e solicitou mais informações sobre programas e editais do MINC. Interessante as diferenças de pontos de vista, pois esclarece que os objetivos de formação desses dois públicos são de fato diferentes. O gestor tem interesse na capacitação para atuar de forma mais coesa e apropriada no planejamento e execução de políticas no seu município. Já o aluno da sociedade civil, provavelmente, produtor ou agente cultural, tem interesse no curso para se apropriar mais das ações que estão sendo desenvolvidas na área da cultura e para estar mais apto a elaborar e concorrer projetos culturais. Os dois têm ideias convergentes quando perguntados sobre a importância da continuidade do programa. Ambos relatam que acham necessária a continuação de cursos como esse para o aprimoramento da gestão cultural do Pará, e um deles acrescenta que deveria ampliar para todos os estados brasileiros, pois contribuiria com uma articulação municipal. Foi relatado ainda que o curso foi um dos melhores programas no âmbito federal que chegou a pequenos municípios, e que pôde ajudar no planejamento de práticas culturais que corroboram para o desenvolvimento da população.

De maneira geral, o curso de extensão do Pará foi reconhecido por sua relevância por todos os entrevistados, como também foi bem avaliado. A docente demonstrou um claro entendimento do programa como política estruturante e importante para o desenvolvimento dos municípios e como parte relevante para garantir a implantação do SNC nos locais contemplados. A coordenadora também considerou a realização do curso de extrema importância, uma vez que teoricamente atingiu os objetivos esperados. Teoricamente, pois como dito já neste trabalho, o atendimento prático aos objetivos só será possível ser analisado posteriormente com a avaliação dos impactos na gestão pública. Também relatou seu olhar crítico quanto o interesse de determinados alunos e a relação com a modalidade do curso, abordando a hipótese, confirmada pelos alunos, de que há um interesse grande em curso de especialização, e não só de extensão. Os alunos apontaram essa demanda e também convergiram com os demais entrevistados na satisfação do projeto como um todo. Apontaram sugestões para melhoria, levando em consideração perspectivas pessoais e demonstraram

interesse na ampliação do programa para outros municípios e também em outras versões no Pará.

O curso de Administração Pública em Cultura, realizado pelo Rio Grande do Sul, também passou pelo processo de análise de informações qualitativas através das entrevistas com alguns participantes. A professora que respondeu a entrevista discorreu sobre como o projeto configura uma política de formação de gestores culturais, dizendo que atualmente há um quadro de gestores no campo da cultura com formação cultural excelente, mas que do ponto de vista da gestão, apesar de todos os esforços, orientam suas práticas a partir de experiência e conhecimento empírico. Relatou que o curso de formação de gestores representou um caminho para mudar o rumo da gestão no campo da cultura, trazendo um debate que conciliou tanto a dimensão política da gestão da cultura quanto a dimensão técnica mais estrita. A fala da professora confirma o que já foi abordado anteriormente, sobre o conhecimento prático do gestor na sua atuação, mas a falta de arcabouço teórico e conceitual. Ressalta-se que o curso tem como principal objetivo diminuir essa discrepância do setor e possibilitar a ampliação de conhecimento para melhoria desse profissional.

A docente acrescentou ainda sugestões de melhorias para aprimoramento do programa, propondo que o curso tenha um momento anterior ao início das atividades em sala de aula, para que os professores possam se aprofundar um pouco mais sobre a realidade cultural dos municípios ou regiões de origem dos alunos. Além de sugerir visitas aos centros culturais locais para possibilitar uma atividade de imersão cultural e realização de seminários que envolvessem secretários de cultura dos municípios contemplados.

A coordenadora do curso quando perguntada se a parceria com o MINC foi satisfatória, disse ter uma avaliação muito positiva sobre a parceria, pois além de suprir a grande demanda por qualificação no setor, possibilitou acesso a informações sobre outros projetos com os mesmos objetivos realizados pelo Ministério em outras regiões. Ou seja, alunos e professores passaram a ter conhecimento de cursos alinhados entre si e em prol do mesmo objetivo: formar gestores culturais. Deixou como sugestão para aprimoramento do programa, estimular e proporcionar a comunicação entre essas outras iniciativas já existentes, formando rede entre projetos e equipes para evitar a duplicação de esforços; e por fim, propôs a ideia de uma universidade da cultura, que concentre expertises, respeitando a diversidade e as necessidades pedagógicas para alavancar as possibilidades de formação qualificada na área da cultura. Sobre a necessidade de continuidade do programa, disse que é essencial para sanar o desconhecimento dos administradores públicos da área sobre aspectos fundamentais ligados

ao campo e, portanto, para promover uma qualificação significativa no setor é mais que necessário a continuação e ampliação da ação.

Os dois alunos quando avaliaram aspectos diversos do curso, a partir de notas de grau de satisfação, que variaram de 1 a 5, geraram um gráfico da seguinte maneira:

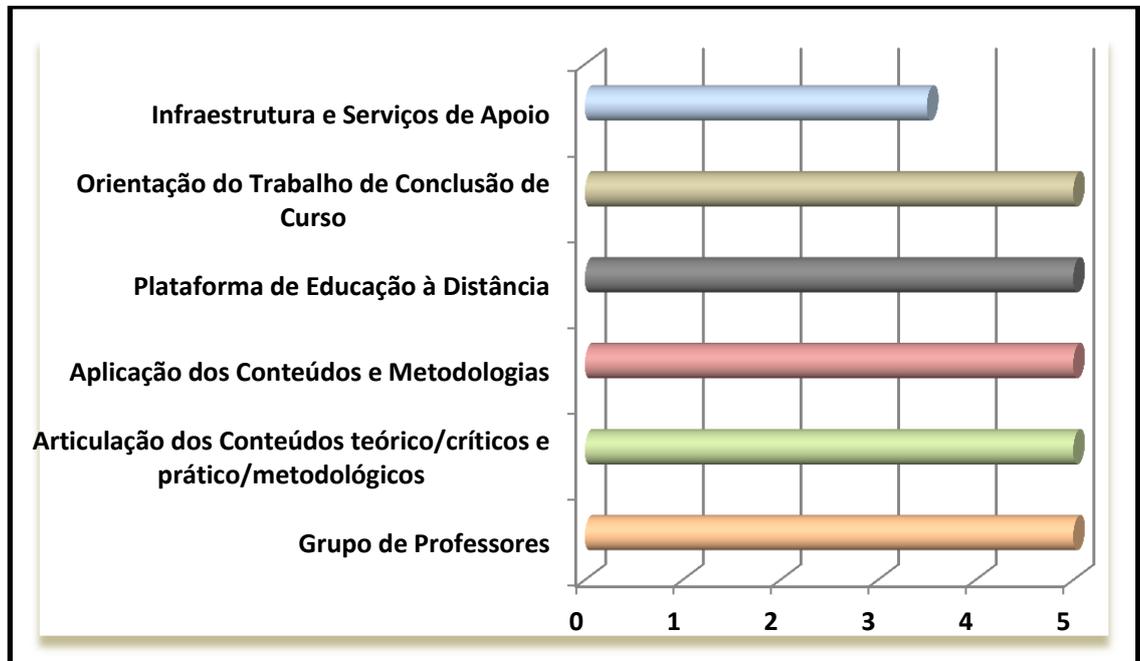


Gráfico XIV

Todos os itens relacionados às características do curso, como conteúdos e metodologias, orientação dos trabalhos de conclusão, grupo de professores, plataforma EAD e articulação dos conteúdos teóricos com práticos foram muito bem avaliados, com a nota máxima. A infraestrutura e serviços de apoio do projeto obtiveram média de 3,5, conforme sugere gráfico. No geral, nota-se que o grau de satisfação de acordo com os alunos entrevistados foi alto e que houve um consenso na avaliação deles, tanto para os itens com maiores notas quanto para o item com a menor delas.

Quando convidada a fazer uma breve avaliação do curso diante da pertinência dele atualmente, a professora o considerou muito bem sucedido, pois disse ter sido possível perceber a apropriação dos conteúdos pelos alunos ao longo da realização do projeto. Relatou que muitos, a partir das atividades do curso, desenvolveram projetos que foram aprovados e viabilizaram resultados diretos no quadro cultural de seus municípios. Além disso, ponderou que o curso também foi de grande valia para os docentes, pois foi um momento especial para apropriação e aproximação do campo, o qual já vem sendo objeto de investigação e estudo na área da administração.

O relato acima demonstra que o curso além de ser de extrema importância para os alunos, é também para aqueles professores que não são necessariamente pesquisadores da área, pois mostra ser um processo de aprendizagem tanto para os discentes quanto para os docentes. O projeto possibilita também, como relatado, a aproximação da cultura com o universo acadêmico e possibilita a formação de redes colaborativas dentro das instituições de ensino.

A coordenadora, quando perguntada sobre os resultados imediatos na gestão pública dos municípios contemplados, disse que espera uma ampliação da compreensão acerca da cultura, e que dessa forma seja possível superar a visão tradicional de atuação da administração pública no campo, menos sistêmica e fortemente vinculada a eventos. Porém descreveu que os impactos diretos na administração pública não são sistematicamente acompanhados, mas que as redes sociais têm proporcionado perceber o quanto administradores que participaram do curso têm sido atuantes na área, como é o caso de conselheiros que após o curso foram eleitos delegados para a conferência estadual e nacional. Aqui é abordada uma questão importante sobre a falta de acompanhamento do projeto após sua finalização. O planejamento do mesmo não prevê ações que possibilitem a avaliação de impactos e atingimento de objetivos, tanto pela instituição de ensino quanto pela coordenação da SAI. Ressalta-se que para aprimorar a ação e possibilitar que ela seja executada com qualidade e continuidade, o momento de avaliação desses impactos é indispensável, e mais uma vez, o presente trabalho visa contribuir nesse processo com essa análise inicial.

A avaliação dos alunos quanto os resultados do curso é abordada na questão sobre como apropriação do conteúdo pôde fortalecer a implantação do SNC nos territórios dos quais fazem parte. Ambos relataram que a assimilação dos conteúdos é fundamental para o entendimento e orientação dos passos a serem seguidos na implantação do SNC. Um deles ressaltou ainda que na gestão municipal não há exigências de conhecimento do Sistema para a atuação nas políticas públicas, e que dessa forma, se os estados e municípios não estão em sintonia com a união, dificilmente será possível aprofundar a estruturação dele em suas regiões. Dessa forma, é consensual a importância do curso para multiplicar conhecimentos, e a responsabilidade desses alunos em contribuírem na implantação do sistema. É apontada também uma questão relevante quando um dos alunos relata que na gestão municipal não é exigido o conhecimento e conseqüentemente a atuação para implantação do SNC. Esse fator corrobora diretamente na execução de cursos como este, que visa atender esses gestores de municípios brasileiros para multiplicar informações e possibilitar o empoderamento deles para

implantarem políticas mais sólidas e coadunadas com o Sistema. Demonstra que além da falta de gestores culturais qualificados, falta também articulação federativa entre os entes para alinhamento das demandas e necessidades do âmbito da gestão da cultura.

Os alunos foram convidados ainda a realizarem uma avaliação dos aprendizados obtidos e uma perspectiva dos próximos passos para melhoria da gestão em sua cidade. Ambos disseram que os conteúdos estudados proporcionaram maior conhecimento em relação a cultura, seus conceitos e formas de articulação no município, e um deles ponderou que os conhecimentos acerca do SNC possibilitou a abertura de uma empresa de assessoria para municípios que tenham interesse em implantar o Sistema, para multiplicar os conhecimentos e auxiliar no trabalho cultural local. Cabe aqui uma ressalva que o aluno em questão é da sociedade civil, e que infelizmente o MINC não tem governabilidade sobre assessorias como essa. Sendo assim, não é interesse do Ministério a terceirização de serviços como o de assessoramento à implantação do SNC, pois dessa forma não é possível vistoriar a qualidade da assessoria, bem como a coesão das informações repassadas, além da cobrança de valores em cima de conhecimentos repassados gratuitamente pelo MINC através de cursos como os estudados aqui. O objetivo desses projetos de formação não é fomentar assessoramento à implementação do Sistema, e por isso, cursos direcionados para gestores diminui a probabilidade de desdobramentos como esse.

Quanto à análise de informações sobre a importância do curso para a gestão cultural no Brasil, a professora do curso do RS disse que o projeto permitiu a construção de um espaço de interlocução, viabilizando uma unidade maior de linguagem entre os atores responsáveis pela gestão no campo cultural. Ponderou que ao discutir a questão da cultura através de um curso de formação conduzido no âmbito da universidade pública, possibilitou uma coerência com a ideia do MINC, no que concerne à democratização da cultura e seu tratamento em todas as suas dimensões. Mais uma vez a pesquisa demonstra que os professores reconhecem a importância da realização desses cursos por Universidades brasileiras, garantindo a qualidade, a democratização do acesso à educação e a apropriação de modelos de cursos na área da cultura.

A coordenadora do curso quando solicitada a fazer uma breve avaliação do curso e sua estrutura, disse que a modalidade do curso em EAD e presencial é importante, pois os encontros proporcionam um contato direto com e entre os alunos, e pondera que os ganhos com a interação pessoal raramente podem ser substituídos. Analisa o corpo docente como representativo, uma vez que foi constituído exclusivamente de doutores com intensa atividade

de docência e pesquisa e, na sua maioria, com ampla atuação na cultura e na administração pública. Em relação ao corpo discente, relatou que era bastante heterogêneo, mas raramente tinham bom conhecimento teórico sobre cultura ou sobre administração pública. Aqui mais uma vez confirma-se a realidade dos gestores culturais do Brasil, que carecem de instrução teórica conceitual para atuarem na área, conforme abordado no tópico referencial sobre a atuação do gestor e também levantado nas entrevistas do curso do Pará.

A coordenadora fez também uma breve ponderação acerca do comportamento irresponsável e desinteressado de alguns alunos, que para surpresa da equipe era bastante presente. Relatou que os estudantes, ainda que não fosse a maioria, estavam interessados em assistir preleções dos professores, mas não em resolver problemas, construir possibilidades e exercitar o conhecimento em sala, o que acabou refletindo no desinteresse de alguns em elaborar o trabalho final. Essa informação da coordenadora é confirmada pelos números já apresentados aqui, de que 16 alunos desse curso não elaboraram os trabalhos de conclusão de curso e conseqüentemente não receberam certificados de conclusão. Isto pode estar associado ao fato do curso se ministrado em nível de extensão e não de especialização, tendo em vista a diferença de peso entre essas duas certificações para o currículo. Apesar dessas questões, ela relata que a equipe constatou com muita alegria o desempenho excelente de estudantes sem escolaridade superior, assim como o empenho de muitos estudantes em construir trabalhos finais com utilidade para seu município, muitos dos quais estão sendo implantados atualmente e alguns chegaram até a repercutir na mídia local.

Em relação aos alunos, quando solicitada uma breve avaliação do curso com sugestões de melhoria, ambos mostraram-se satisfeitos, e um deles disse não ter notícia de nenhum projeto de formação como esse e com professores tão qualificados. Apresentou sugestão apenas de melhoria da infraestrutura para realização do mesmo, como apontado no gráfico anteriormente. O outro entrevistado apresentou como sugestões a realização do curso só que em nível de especialização; solicitou mais edições para prosseguir com o aprimoramento do setor, e por fim, sugeriu que o MINC utilizasse a mão de obra formada nesses cursos para fornecer assessoria aos municípios, principalmente os menores e menos favorecidos de políticas públicas.

O curso de Administração Pública em Cultura de maneira geral foi caracterizado, segundo professora e coordenadora, por um grupo de alunos heterogêneos que proporcionaram uma troca de saberes e de realidades culturais de grande valia. O projeto foi também reconhecido pela sua relevância e considerado bem sucedido de acordo com os

entrevistados. As críticas foram apenas em relação à infraestrutura do curso e dos serviços prestados, que do ponto de vista dos alunos poderia ter sido mais adequado. Mais uma vez os alunos manifestaram interesse em cursos de formação, porém em formato de pós-graduação. Nessa linha, a coordenadora discorre que se o curso fosse de especialização, provavelmente o desinteresse dos alunos seria menor e o aproveitamento do projeto aumentaria. E por fim, vale ressaltar que dois apontamentos importantes foram feitos ao longo das entrevistas desse curso: o reconhecimento dele como contribuição importante também para os docentes, e o relato da falta de acompanhamento do projeto após sua finalização para mensuração dos impactos gerados.

Alguns participantes e realizadores do Curso de Formação de Gestores Culturais da Paraíba, por sua vez, também contribuíram na análise do curso e programa quando entrevistados. Quando questionado à professora de que maneira essa ação configurou uma política de formação de gestores culturais, ela disse que o curso está em sintonia com a demanda da área, que reivindica formação e capacitação continuada em gestão cultural para o setor público. Considerou uma importante iniciativa para a difusão de conhecimentos sobre os grandes temas culturais atuais e para a disseminação de argumentos sobre a urgência e importância do diagnóstico da realidade cultural local na definição de prioridades e apresentação de alternativas de políticas públicas. Apresentou como sugestões de melhoria do programa a definição de objetivos estratégicos no projeto pedagógico, direcionados a públicos específicos, de preferência aos gestores públicos e conselheiros de cultura. Além de priorizar a formação e qualificação de gestores culturais com base nas políticas públicas no âmbito do Sistema Nacional de Cultura, em especial, na concepção e formulação dos sistemas culturais e seus componentes.

Retoma-se a questão do público do curso da Paraíba, que foi em sua maioria pessoas da sociedade civil, e não da gestão pública dos municípios paraibanos. A professora aborda pontos importantes na estruturação dessa política de formação, demonstrando que há uma necessidade de definição de prioridade para atendimento da demanda do programa, tanto na escolha do público alvo quanto no planejamento do projeto pedagógico. O modelo do curso apresentou desarmonias com os objetivos da SAI em formar gestores públicos de cultura, fato este observado nos gráficos do curso já apresentados, e agora na fala da professora entrevistada.

Ainda na avaliação do programa, perguntou-se à coordenadora do curso se a parceria com o MINC foi considerada eficiente e que sugestões teria para o aprimoramento da ação.

Não houve uma resposta objetiva, ela apenas disse que o projeto foi eficiente e decisivo para o fortalecimento do SNC na Paraíba. Quando solicitada que avaliasse a necessidade de continuidade, ela ponderou que o programa deve continuar devido seu valor e complementou que deveria ser implementado e descentralizado para as universidades federais, estaduais e municipais, além de consórcios intermunicipais para ampliar a abrangência de alcance. Relatou que o programa é uma ferramenta eficiente de capilarização para a formação de gestores culturais, sejam públicos ou da sociedade civil, considerando que o SNC está pautado numa construção compartilhada e descentralizada.

Diante da análise da coordenadora, percebe-se que a visão do programa que ela é diferente da visão dos outros dois projetos já apresentados, pois ela trabalha com produção cultural e não com gestão pública de cultura. Dessa forma, esse projeto tem sua relevância, porém, não está perfeitamente alinhado com os objetivos de fomento da SAI. Em primeiro lugar, considera-se que há uma diferença na capacitação de gestores públicos e na capacitação de pessoas da sociedade civil. São temas e disciplinas específicas para cada público, matriz curricular diferente e objetivos nem sempre semelhantes. A necessidade de capacitar os dois é a mesma, mas o curso teria que apresentar duas vertentes para a abrangência dos dois públicos com qualidade. Em segundo, não seria viável descentralizar para consórcios a responsabilidade de realizar cursos como estes, sem poder garantir a qualidade dos profissionais envolvidos e a qualidade do conteúdo a ser ministrado. O ambiente acadêmico apresenta dimensões que contribuem com boas condições para realização desses cursos e não seria interessante mudar essa estratégia que tem sido bem sucedida até o momento.

Os dois alunos que foram entrevistados eram provenientes da sociedade civil, provavelmente produtores ou agentes culturais. Solicitados a pontuarem de 1 (nota mínima) a 5 (nota máxima) questões relativas ao curso e programa, o seguinte gráfico sintetizou os dados:

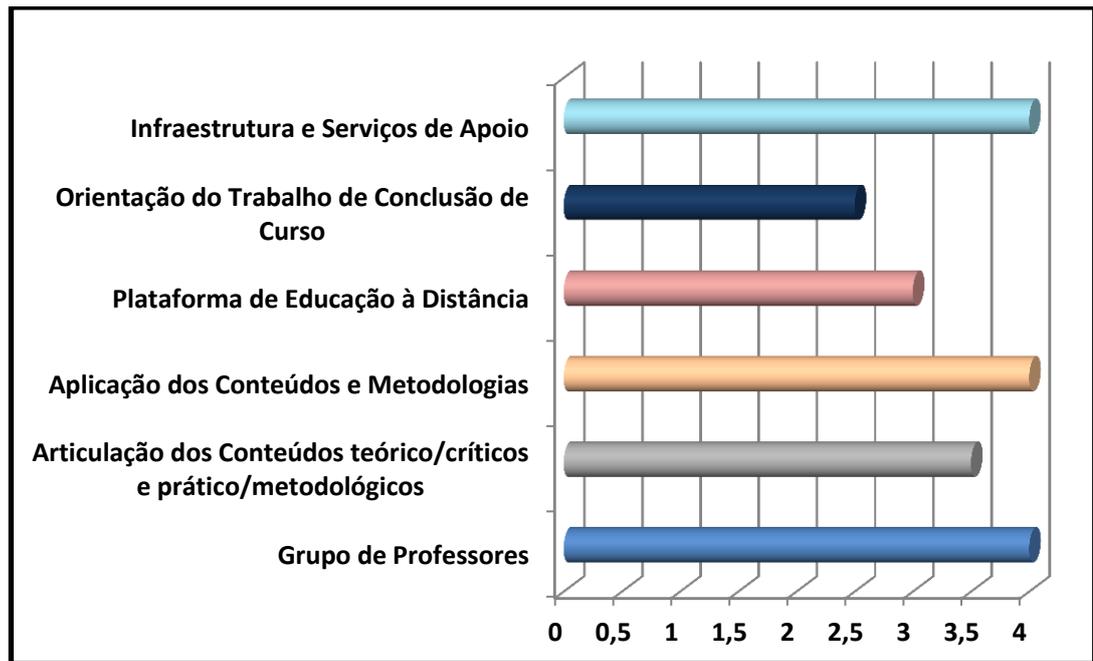


Gráfico XV

Os itens que receberam a melhor pontuação foram: grupo de professores do curso, a aplicação dos conteúdos e metodologias utilizadas e a infraestrutura e serviços de apoio ao aluno durante o projeto. Em seguida, com pontuação 3,5 foi a articulação dos conteúdos teóricos/críticos e práticos/metodológicos do curso. A plataforma de ensino à distância foi avaliada com média 3 e por último, a orientação na elaboração do trabalho de conclusão de curso foi o item com a menor pontuação, média 2,5. De maneira geral o grau de satisfação dos dois alunos entrevistados não foi baixo, mas em comparação aos outros dois cursos analisados, este apresentou as menores pontuações.

A professora entrevistada fez uma breve avaliação dos resultados do curso diante da pertinência dele na atualidade, ponderando que os resultados poderiam ter sido melhores se houvesse um coordenador pedagógico capacitado e efetivamente engajado no projeto para sanar a escolha temática dos módulos e que realizasse articulações curriculares entre eles. Relatou também que os trabalhos de conclusão do curso tiveram qualidade, mas poucos eram consistentes para serem consolidados nos municípios. Ponderou que as mediações entre professores e alunos estiveram ausentes no desenvolvimento do curso e que isso atrapalhou o desenvolvimento de trabalhos mais concretos e viáveis. Essa ponderação da professora vai de encontro à análise dos alunos em relação à orientação para elaboração dos trabalhos finais, conforme mostrou o gráfico acima; além de apontar uma questão interessante sobre a necessidade de um coordenador pedagógico qualificado para estruturar os conteúdos e metodologias do curso. A falta de um profissional responsável pela supervisão e coordenação

pedagógica do projeto acarretou em uma estrutura ligeiramente frágil, conforme professora relatou, não permitiu conexão e articulação curricular entre os módulos, abordou temáticas desconexas para atender gestores e sociedade civil e, por isso, ficou fora do foco dos objetivos específicos esperados à qualificação de gestores culturais promovidas pela SAI.

Quando perguntado a coordenadora o que era esperado de resultado imediato na gestão pública dos locais contemplados, disse que agora os municípios seguramente têm agentes preparados para intervir e contribuir na formatação das políticas públicas para a cultura, compreendendo o contexto nacional e a necessidade de alinhar as políticas locais ao SNC. No entanto essa informação pareceu um pouco contraditória quando perguntado aos alunos como a apropriação do conteúdo poderia fortalecer a implantação do Sistema em seu território. Ambos não souberam responder ao certo essa questão: um deles disse apenas que “o conhecimento possibilita saber como fazer para implantar o SNC e ajuda na compreensão e profissionalização do setor” e outro relatou que não sabe dizer com firmeza como funciona a organização política para implantar o Sistema. Essa questão pode ser em decorrência do fato dos alunos não serem gestores públicos e conseqüentemente não participam da elaboração e implantação de políticas de cultura, e/ou pela falta de interesse em aprender questões que vão além da rotina de trabalho. A disciplina sobre o SNC foi dada ao longo do curso, mas certamente o interesse desses alunos era muito maior em temas que abordavam editais e elaboração de projetos, por exemplo. Isso se confirmou quando foi solicitado que fizessem uma breve avaliação do curso com sugestões para aprimoramento. Um deles discorreu que o aprendizado seria melhor se houvesse um acompanhamento dos projetos apresentados para que pudessem ser implantados numa política de gestão compartilhada, mas ambos responderam que para melhorar a gestão cultural de seus municípios, eles necessitariam de mais apoio de editais e de recursos financeiros na área. Fica claro que a visão do produtor cultural é diferente da do gestor público de cultura, pois são realidades diferentes no âmbito do trabalho. Mais uma vez é importante reiterar a necessidade de se estabelecer um foco do projeto para formação de gestores e evitar que temas direcionados para sociedade sejam tratados em cursos como este, selecionando o público de acordo com a finalidade e proporcionando mais assertividade na implantação de uma política para formação ou elaborar cursos que atendam aos dois públicos, mas em vertentes separadas, e não únicas.

Para avaliação dos resultados, foi solicitada à professora uma breve análise da importância do curso para a gestão cultural no Brasil, com base no SNC. Ela ponderou que diante da ansia em responder as demandas crônicas da formação de gestores culturais, o curso

perdeu a oportunidade de atender à principal necessidade dos municípios no estágio atual das políticas públicas brasileiras de cultura: o aperfeiçoamento dos gestores públicos e dos conselheiros de cultura. Assim, é possível que se constituam, de fato, nos principais agentes sociais nos processos de diagnóstico e formulação de planos, programas e projetos, com capacidade de intervir na realidade cultural dos municípios e no desenvolvimento cultural local.

Cabe uma ressalva de que uma das maiores dificuldades no âmbito da formação cultural é conseguir atender a tamanha diversidade desse setor. Os profissionais envolvidos nos processos culturais das cidades brasileiras são muitos, e todos carecem de qualificação na área. Como a oferta de cursos ainda é mínima, é natural que alguns queiram abranger ao máximo o público do projeto e aproveitar a oportunidade para ampliar a extensão dele. No entanto, não há como um único curso abarcar toda a heterogeneidade cultural existente no país. É necessário definir prioridades e estabelecer o foco da ação, talvez esse seja o ponto decisivo das divergências encontradas no curso da Paraíba. No desejo de maximizar a ação de qualificação na área, o curso abordou disciplinas amplas que eram direcionadas em parte para os gestores e em parte para sociedade civil. Sem levantamento de dados não seria possível confirmar essas análises, e os pressupostos ficariam apenas como hipóteses. Portanto, é importante que avaliações como essa, e outras mais aprofundadas, sejam realizadas para amadurecer as ações direcionadas à formação do gestor cultural.

Na avaliação do formato do curso, do corpo docente e dos alunos, a coordenadora relatou que os professores foram de excelente qualidade, pois era um grupo de grandes conhecedores da realidade do estado, contribuindo para um diálogo afinado e coeso com os alunos. Quanto aos discentes, enfatizou que teve um público bem eclético que favoreceu uma troca de experiência relevante entre eles, porém não entrou em detalhes sobre o formato do projeto.

Os alunos entrevistados avaliaram o curso como sendo bom e importante para os municípios paraibanos que pouco recebem ações nesse formato. Sugeriram uma melhoria na estrutura física do curso, bem como disponibilização de material impresso. Também demonstraram interesse no curso em formato de especialização, propuseram uma plataforma online mais adequada e por fim, sugeriram que fosse realizado um intercâmbio entre os alunos de outros cursos voltados para formação de gestores culturais. Sobre a continuidade do programa, ambos a consideraram importantíssima, pois amplia os conhecimentos do fazer cultura e possibilita a formação de redes.

As entrevistas deste curso mostraram, principalmente através das falas da professora e dos alunos, que o formato do projeto não foi alinhado com as propostas do SNC e dos outros cursos fomentados pela SAI. Foi demonstrada também certa insatisfação dos alunos diante da avaliação de questões sobre o curso, como mostrou o gráfico XV, além da entrevista da docente ter relatado as discordâncias do curso com a formação do gestor público. O que se entendeu da fala da coordenadora é que ela não percebe a divergência de alinhamento do curso da PB com os outros e nem com Sistema.

De maneira geral, após análise das entrevistas deste curso da Paraíba, é possível alegar que o projeto teve seu mérito de contribuir na formação de gestores e produtores culturais, além de servir de aprendizado no processo de implantação de cursos nessa área promovidos pela SAI. No entanto, não esteve alinhado com os outros realizados pela secretaria, e não esteve também condizente com as necessidades do Sistema Nacional de Cultura, uma vez que capacitou um número muito maior de sociedade civil, e desaproveitou a oportunidade de abordar conteúdos mais coadunados com políticas públicas de cultura. Vale ressaltar ainda que considerando o custo que uma ação como esta implica, é necessário que haja mais ponderação na análise de propostas, para que a secretaria seja mais assertiva nos projetos de fomento à formação do gestor público de cultura.

A partir das contribuições obtidas nas entrevistas dos cursos, foram elaboradas três tabelas que ilustram em síntese as respostas colhidas. A primeira delas trata das respostas das professoras dos projetos, a segunda das coordenadoras e a terceira dos alunos de cada curso, conforme seguem abaixo:

Tabela IV – Síntese das respostas das professoras dos cursos

PROFESSORAS	
	De que maneira esse projeto configura uma política de formação de gestores culturais?
PA	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria assertiva, pois foi formalizada com instituições de ensinos formais e partir disso elas podem criar novas ofertas na área; • Programa como base de uma política, com ótimas perspectivas
RS	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão atualmente tem um quadro que entende cultura, mas não sabe gerir como política, e acabam aprendendo na prática. • Formação como possibilidade de mudança
PB	<ul style="list-style-type: none"> • Curso em sintonia com a demanda da área. • Iniciativa importante para difusão de conhecimentos.
	Sugira melhorias para aprimoramento do Programa Nacional de Formação na Área Cultural.

PA	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar a ação para mais pessoas; • Ampliar parcerias para além das Universidades; • Dar mais visibilidade e foco no SNC
RS	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas aos centros culturais e seminários que envolvessem secretários de culturas dos municípios contemplados
PB	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos estratégicos no projeto pedagógico, direcionados preferencialmente para gestores públicos de cultura; • Priorização na abordagem do SNC
Faça uma breve avaliação dos resultados do curso diante da pertinência da realização dele na atualidade.	
PA	<ul style="list-style-type: none"> • Resposta genérica, mas afirmou a pertinência do curso • Ressaltou a necessidade de continuidade, pois os gestores da área estão em constante mudança.
RS	<ul style="list-style-type: none"> • Muito bem sucedido, pois percebeu a apropriação de conteúdos pelos alunos. • Acrescentou que foi muito válido também para os professores, possibilitando troca e aproximação.
PB	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados melhores se tivesse havido um coordenador pedagógico. • Tccs com qualidade, mas pouco viáveis e concretos. • Pouca articulação dos professores com seus orientandos.
Faça uma breve análise da importância do curso para a gestão cultural no Brasil, com base no SNC.	
PA	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos como alternativas para preencher a lacuna da formação. • Considera que devem ser aprimorados e continuados. • Ressalta que para efetivação do SNC, é necessário que os sistemas municipais e estaduais se desenvolvam, e isso só será possível com gestores capacitados.
RS	<ul style="list-style-type: none"> • Em se tratando de um SNC, o curso permite a construção de um espaço de interlocução, viabilizando uma unidade maior de linguagem entre os atores responsáveis pela gestão no campo cultural
PB	<ul style="list-style-type: none"> • Na ânsia de atender a tantas demandas na área, o curso perdeu a oportunidade de capacitar os gestores com mais profundidade.

Tabela V - Síntese das respostas das coordenadoras dos cursos

COORDENADORAS	
	A parceria com o MINC para realização do projeto foi considerada eficiente? Cite no máximo três sugestões para aprimoramento dessa parceria
PA	<ul style="list-style-type: none"> • Muito eficiente e eficaz, tanto pela qualidade de alunos capacitados e municípios contemplados, quanto pela qualidade dos gestores após o curso. • Sugestões: Estimular a intersectorialidade; Divulgação de boletins informativos do MINC aos cursistas
RS	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação muito positiva, pois possibilitou a ampliação do acesso à formação. • Sugestões: estimular e proporcionar a comunicação e relação entre outros cursos; trocas entre equipes para evitar a duplicação de esforços
PB	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiente e decisivo para o fortalecimento do SNC

Avalie a necessidade de continuidade do Programa e apresente sugestões	
PA	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidade importante para garantir equilíbrio entre fazer e planejar cultura no estado
RS	<ul style="list-style-type: none"> • Essencial para sanar a falta de qualificação na área
PB	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidade necessária, descentralizando para universidades federais, estaduais e municipais, além de consórcios. • O programa é hoje a ferramenta eficiente de capilarização para a formação de gestores culturais, sejam públicos ou da sociedade civil
Após a realização do curso, o que é esperado como resultado imediato na gestão pública dos municípios contemplados?	
PA	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores capazes de interferir no planejamento da gestão, a favor do SNC; • Empoderados e seguros para realizarem articulações. • Contribui para superar a visão tradicional de atuação da administração pública no campo, fortemente vinculada a eventos, e provocar uma atuação mais sistêmica
RS	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação do conceito de cultura, gestão realizada de forma mais sistêmica
PB	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes capacitados para atuarem no estado, aptos para contribuírem de forma mais estruturante na área cultural.
Faça uma breve avaliação do formato do curso, do corpo docente e dos alunos contemplados pelo projeto	
PA	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos imprescindíveis para gestão com ótimo corpo docente. • Surpresa de alunos desinteressados, talvez por ser um curso de extensão.
RS	<ul style="list-style-type: none"> • Corpo docente representativo. • Corpo discente heterogêneo, o que proporcionou trocas de experiências. • Alunos desinteressados, hipótese levantada por ser um curso de extensão.
PB	<ul style="list-style-type: none"> • Professores excelentes e em sintonia com os alunos, corpo discente eclético, o que favoreceu a troca de realidades.

Tabela VI - Síntese das respostas dos alunos dos cursos

ALUNOS	
Como a apropriação do conteúdo pode fortalecer a implantação do SNC e seus componentes em seu território	
PA	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudou a observar que o SNC é a melhor alternativa de planejamento local pra reconhecer seu potencial cultural e econômico
RS	<ul style="list-style-type: none"> • Conteúdos essenciais para orientação ao SNC. • Aumenta a sintonia entre união, estado e municípios.
PB	<ul style="list-style-type: none"> • Consideram que ajudou na compreensão da cultura, no entanto relataram que não sabiam dizer como funciona a organização política para implantar o SNC

	Faça uma breve avaliação dos aprendizados obtidos no curso e os próximos passos para a melhoria da gestão cultural na sua cidade
PA	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação do próprio entendimento do conceito de cultura, contribuindo no entendimento das mais diferentes demandas culturais; • Contribuiu no reconhecimento da cultura pra o desenvolvimento econômico
RS	<ul style="list-style-type: none"> • Os conteúdos estudados trouxeram maior conhecimento com relação à cultura seus conceitos e formas de articulação no município
PB	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitou ver que para melhorar a gestão cultural eles precisam de apoio da gestão municipal, de editais, de recursos financeiros.
	Avalie o curso qualitativamente e cite sugestões de melhoria para as próximas edições.
PA	<ul style="list-style-type: none"> • Curso bem elaborado com conteúdos estruturantes • Sugestões: Continuidade, versão de especialização; Abordar temas como SICONV e captação de recursos.
RS	<ul style="list-style-type: none"> • O curso ampliou conhecimento sobre cultura e sobre o SNC. • Sugestões: melhoria da infraestrutura. Versão de especialização, continuidade, selecionar alunos e disponibilizá-los para realizar trabalho de assessoramento para implantação do sistema por regiões
PB	<ul style="list-style-type: none"> • Curso importante para o estado. • Sugestões: melhoria na infraestrutura; material impresso; especialização; intercambio com outros cursos
	Você acha importante a continuidade desse Programa. Justifique
PA	<ul style="list-style-type: none"> • Sim, para aprimoramento da gestão cultural municipal, deveria ampliar para todo o país; • Um dos melhores programas de âmbito federal que chega nos municípios
RS	<ul style="list-style-type: none"> • É enorme a importância do curso para que se comece a formação de mão de obra qualificada para trabalhar em gestão pública da cultura, e assim evitar amadorismos. • Reiterou que foi demanda na III Conferência Nacional de Cultura.
PB	<ul style="list-style-type: none"> • Importantíssima a continuidade do projeto; • Ppensar em um projeto de especialização

O levantamento de dados dos três cursos e as contribuições das percepções colhidas com as entrevistas permitiu o entendimento de que o alinhamento deles ao SNC é mais claro nos casos do RS e do PA, e que o da PB, na ânsia de responder a grande demanda de capacitação da área cultural, não atendeu aos desígnios do curso como os outros realizados. As entrevistas confirmaram a grande demanda encontrada no mercado, na sociedade e na gestão pública por profissionais culturais qualificados e a carência da oferta de cursos na área. As entrevistas mostraram ainda que a continuidade do programa foi considerada extremamente importante por todos os entrevistados, assim como é consenso também a sugestão de realização de curso de formação em nível de especialização. Ficou evidente que

as percepções para aprendizado de alunos provenientes da sociedade civil e da gestão pública não são semelhantes, e que o prejuízo de foco no projeto desperdiça a oportunidade de uma qualificação de excelência do gestor público. Por fim, os dados apresentaram, como sugestões mais levantadas, a formação de rede entre professores e instituições que realizam esses cursos para aprimorar a ação e formar um trabalho mais participativo, colaborativo e amplo, além da extensão de instituições para realização desses projetos.

Depois de analisar as informações obtidas ao longo do estudo, nota-se que não houve uma avaliação do impacto na gestão dos municípios contemplados, pois essa análise não é possível ser feita logo após a finalização do projeto, uma vez que não há tempo hábil para medir resultados na gestão pública e conseqüentemente na implantação do SNC nesses territórios. Da mesma forma, ressalva-se que há necessidade de uma apuração de informações com os egressos, após um ou dois anos da execução do curso para perceber se esses ex-alunos puderam executar políticas públicas de cultura em seu município com mais empoderamento, permitindo uma análise dos desdobramentos do curso na gestão e uma avaliação dos avanços do sistema.

A este trabalho coube apenas tentar propiciar elementos referenciais para a área de formação de gestores culturais, divulgar informações específicas de cursos realizados, visando à ampliação do conhecimento nesse campo e o aprimoramento da política de formação cultural promovida pela SAI.

Dessa forma, diante do que foi levantado e analisado, para complementar o trabalho, algumas proposições de melhoria e aperfeiçoamento da ação serão abordadas. Em primeiro lugar, para aprimorar as atuações desenvolvidas nessa área, é necessário investir amplamente na fase inicial do projeto, o planejamento. É preciso prever obrigatoriamente indicadores que avaliem o programa e estratégias para o monitoramento ao decorrer do curso. Esse monitoramento precisa ponderar sobre o processo de consecução dos objetivos, prever uma observação sistemática do objeto, antecipar questões não esperadas, e, além disso, conter instrumentos de medição de dados qualitativos e quantitativos.

Para avaliação, é necessária uma análise extensa da formulação e implementação do projeto, para que se reconheçam os equívocos encontrados e que assim, seja possível apontar uma adaptação estratégica visando a sustentabilidade do programa. Essas avaliações devem ocorrer ao final da ação e após dois anos do término para analisar os efeitos de curto e longo prazo na gestão, assim como o grau de alcance dos objetivos. Essas etapas citadas configuram

uma estrutura firme de projeto e possibilitam uma visão do ciclo da política como um processo, identificando os pontos de estrangulamento e barreiras encontrados.

Ao observarmos que, entre os cursos realizados pela SAI na área de formação de gestores culturais, apenas o curso piloto da Bahia foi devidamente avaliado, podemos aferir que faltam estratégias de monitoramento do programa e cabe ao MINC estabelecer as diretrizes desse acompanhamento, os responsáveis por cada etapa e se for o caso, prever orçamento para a consecução. Sem esses passos, não é possível pensar em aprimoramento ou aperfeiçoamento de ações.

Além das questões básicas envolvidas na execução de uma política pública eficaz (planejamento, monitoramento e acompanhamento), é necessário ampliar cada vez o escopo do projeto e suas parcerias. O SNC prevê a execução e pactuação de políticas nos três níveis de governo, no entanto, os cursos realizados até o momento são executados apenas no âmbito federal, onde a transferência de recurso é facilitada de ente para ente, através de um termo de descentralização. Sendo assim, é importante avaliar se falta ou não articulação com os estados, que seriam outras possibilidades de abrangência dos cursos, de ampliação de redes e de autonomia estatal, sem falar em outras redes de instituições de ensino que podem colaborar com a ampliação da ação. É importante investir na atuação e desempenho de instituições públicas e privadas, federais e estaduais, relacionadas à cultura, para dar mais capilaridade à ação de formação cultural e conseqüentemente mais empoderamento às instituições para que cursos como estes sejam realizados independentes do apoio financeiro do MINC. Há um grande interesse que essa política de formação cultural seja incorporada pelas instituições de ensino, dessa forma, elas podem ser pensadas em formação continuada, podem dar conta da grande e urgente demanda do setor, para que gere desdobramentos com qualidade e contribua efetivamente na ampliação e aprofundamento da formação na área, alavancando o propósito de qualificação dessa profissão e contribuindo na construção da cultura como um pilar para o desenvolvimento social e econômico do país.

Ademais, para que os cursos em andamento e em fase de planejamento sejam melhorados e alinhados entre si e com o SNC, é necessário propor meios para efetuação de uma rede nacional de pesquisadores e instituições de formação na área da cultura, a começar pelos profissionais e organizações voltadas à qualificação em políticas e gestão culturais, como as universidades parceiras do MINC. A inauguração de novas práticas é imprescindível para renovar e aprimorar o que está sendo feito no âmbito de políticas públicas. Neste caso, retomar o trabalho iniciado em 2009 com o GT que elaborou e realizou o curso piloto, e

ampliá-lo a fim de formar uma rede colaborativa de professores, pesquisadores, gestores e consultores da área, é essencial para o amadurecimento do programa, acompanhamento dos cursos, fortalecimento do setor e para gerar subsídios às ações. Moreira, Jardim e Ziviani (2011), corroboram nessa linha:

O trabalho colaborativo e em rede na área da cultura pode abrir caminhos para o enfrentamento de diversas dificuldades para quem atua na área: 1) acelera o fluxo de informações; 2) possibilita a atuação coletiva capaz de causar impactos mais efetivos nos âmbitos local, regional, nacional e, por que não, transnacional; 3) propicia a troca de experiências e de serviços entre redes atuantes em diferentes ciclos da cadeia produtiva da cultura: produção, distribuição, fruição; 4) interfere de forma mais incisiva nas políticas públicas locais e regionais, já que as pessoas envolvidas na rede, ao assumirem objetivos comuns, que são compartilhados voluntariamente, ganham força para pressionarem a esfera governamental; 5) possibilita o intercâmbio entre grupos artísticos e culturais bem como entre ações culturais pensadas de forma colaborativa; 6) facilita a formação de parcerias que respondam às demandas da realidade local.

De maneira geral, a retomada do grupo de trabalho ampliado visando uma formação de rede pode influenciar muito positivamente ações públicas, como citado acima. Os parceiros podem contribuir também na ampliação dos cursos na área, tanto em termos de abrangência quanto de alargamento de setores, já que na cultura são inúmeras as possibilidades de atuação.

A ampliação do GT e constituição dessa rede são necessárias justamente para colaborar na ampliação das informações, possibilitando o amadurecimento de ideias e o aprimoramento de projetos culturais. O passo importante agora é pensar em como estruturá-la e formalizá-la, com encontros e reuniões periódicas para avaliação, debates, seminários e proposições acerca do tema e seus desdobramentos. O trabalho colaborativo para formação sem dúvida proporcionaria a inclusão de novas práticas e conseqüentemente novos resultados. Levando-se em conta que a educação tem um horizonte temporal de médio a longo prazo, tal rede possibilitaria a estruturação de cursos mais sólidos e contínuos.

Outro fator positivo na proposta de parceiros em rede é que ela provavelmente seria composta por diversos profissionais e instituições do país, garantindo a transversalidade da cultura e as regionalidades, possibilitando trocas de experiências e percepções. Para além da rede, os projetos na área de formação devem ser capazes de valorizar a cultura local, mas

também de proporcionar interação de outras realidades. Nessa linha Barros e Junior (2011) complementam:

[...] pensar como em cada município, em cada território, as singularidades artísticas e culturais demandam do gestor atenção, capacidade de compreensão de seu contexto e ações efetivas, de modo a considerar os desafios de relacionar tradição e inovação, o local e o global, o específico e o transversal da cultura. (p. 30)

Rubim (2008) corrobora dizendo que “para além de ser preservada e conservada, uma cultura precisa, sob pena de estagnação, interagir com outras culturas, através de dispositivos de troca, intercâmbio e cooperação” (p. 4). E reitera que é necessário investimento e esforço para garantir qualidade na formação do gestor cultural, para que ele possa dar conta da transversalidade da cultura e que chegue ao nível de excelência que o setor cultural exige. É preciso que esse gestor atue de forma precisa e relevante para que a sociedade perceba o impacto de uma gestão pública de cultura transformadora e qualificada.

Nesse sentido, os cursos na área precisam levar em consideração dois aspectos que se contrapõem e ao mesmo tempo se complementam: a singularidade cultural e a transversalidade da cultura. É importante que os projetos consigam reconhecer a diversidade e potencialidade cultural de cada região, como é necessário também que proporcionem a interação com outras realidades culturais, através da participação social do intercâmbio cultural. Para isso, cada curso deve prever uma grade de matérias que se adeque à sua realidade cultural e que garanta o repasse de informações a cerca de temas locais, mas que ao mesmo tempo permita o reconhecimento e valorização de outras realidades. Ademais, é necessário que os cursos estejam alinhados, se possível, à rede colaborativa já mencionada, gerando organicidade a essas ações. Ressalva-se também sobre a importância de que os cursos voltados para a formação cultural atendam ao máximo as necessidades atuais do governo e do mercado, e estejam alinhados com o SNC. Para isso, é necessário que tenham linhas de atuação firmes que compreendam os dois públicos desses cursos, que sanem as carências do gestor que atua na máquina estatal e do gestor que atua fora dela, uma vez que o Sistema exige a participação social e a pactuação de políticas públicas de maneira descentralizadas.

Organizando uma política com planejamento e estrutura firmes, embasada e alinhada às avaliações realizadas, e disponibilizadas para discussão em uma rede colaborativa, a probabilidade dela se tornar uma política pública mais consolidada e reconhecida é grande. Calabre (2008) corrobora quando reforça que um amontoado de ações dispersas, sem alcance

efetivo, sem transversalidade, sem participação da sociedade civil, e não alicerçadas por um bom planejamento não tem como ser considerada uma política.

Retomando as questões apresentadas sobre o Sistema Nacional de Cultura, percorridas por Peixe (2012) no segundo tópico deste trabalho, um dos maiores desafios na atualidade é assegurar a continuidade de políticas públicas de cultura no Brasil com qualidade, garantindo a participação social, respeitando a diversidade regional, e disponibilizando recursos humanos e financeiros para o desenvolvimento delas. A aprovação do Sistema como política de Estado e a construção dos sistemas estaduais e municipais estão demandando esforços para a organização e consecução da organicidade requerida para as políticas culturais. Neste contexto, torna-se imprescindível adotar novas práticas para aprimoramento das ações de formação cultural, e repensar a importância das instituições de ensino frente às demandas da sociedade. É preciso pensar em ações integradas de ensino, pesquisa e extensão, para promover cursos na área da cultura que sejam capazes de maximizar qualitativamente a atuação dos gestores públicos nas cidades brasileiras. Nesse sentido, os cursos devem abranger o maior número de gestores de todas as regiões do país, a partir do fomento do MINC especialmente às áreas que não são contempladas facilmente por políticas públicas, principalmente de cultura.

Partindo-se do princípio que a formação na área cultural, além de ser uma demanda urgente levantada nas Conferências de Cultura, é um dos componentes do SNC, tornam-se imprescindíveis investimentos nessa área para que aos poucos a gestão da cultura no Brasil seja aprimorada e esteja em constante alinhamento com o Sistema e com o Plano Nacional de Cultura. Os cursos realizados pela SAI, até o momento, têm tentado contribuir com o fortalecimento dos Sistemas Municipais de Cultura, visto serem capazes de transformar a adesão de municípios e estados ao SNC num processo de construção de novas práticas de formulação de políticas públicas. Da mesma forma, o processo formativo proposto busca permitir a compreensão das políticas públicas de cultura como resposta às realidades locais e regionais e promover o conhecimento da economia da cultura e dos modelos de financiamento público, além de proporcionar o aprendizado e a apropriação de ferramentas de gestão de políticas e programas. Essas questões são essenciais para o aprimoramento da atuação dos gestores e garantia de consonância das políticas públicas de cultura com o SNC.

Com a conclusão deste trabalho, direcionado para os cursos realizados na área, espera-se que a sua realização tenha contribuído para a ampliação de informações a respeito da

formação cultural, corroborando com o aprimoramento do programa e acrescentando dados que munam uma possível rede de trabalho colaborativo.

Os desafios de se pensar em uma política de formação cultural são muitos. Ela tem que dar conta do seu campo social e da transversalidade que faz a cultura permear com os mais diversos campos. Além disso, lidar com as necessidades de definições sobre os saberes, habilidades e conhecimentos específicos para área de atuação do gestor, tendo em vista a recente profissionalização desse setor. E mais, trata-se de discussões acerca de políticas implantadas em um país com abrangência quase continental e com uma diversidade cultural enorme. Barros e Junior (2011) contribuem discorrendo que “o desafio é o de estruturar e desenvolver processos formativos, simultaneamente consistentes, abertos, flexíveis e, principalmente, orientados para o fomento das capacidades locais e do trabalho coletivo e colaborativo.” (p. 32). As ações na área devem estar coadunadas entre si e inexoravelmente alinhadas ao Sistema Nacional de Cultura, compondo um trabalho colaborativo contínuo que esteja em constante acompanhamento para garantir o amadurecimento da ação. É necessário pensar em uma política de formação do setor cultural ampla, competente, com organicidade e de forma continuada, para assim, consolidar o SNC no país e permitir que a cultura, de fato, seja um elemento fundamental na pauta de governo e um fator decisivo no progresso do Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MINC. Secretaria de Articulação Institucional. *Anais da 1ª Conferência Nacional de Cultura*, 2006. Disponível em: <https://docs.google.com/file/d/0B68NzP66JtA_dI9VYk43UUVDdVU/edit>. Acesso em: 22 de julho de 2014

_____. Secretaria de Articulação Institucional. *Estruturação, Institucionalização e Implementação do Sistema Nacional de Cultura*. Brasília. Novembro/2010a. Disponível em: <http://blogs.cultura.gov.br/snc/files/2009/07/DOCUMENTO_BÁSICO_SNC_16DEZ2010.pdf> Acesso em: 2 de julho de 2014

_____. Secretaria de Articulação Institucional. *Propostas prioritárias da II CNC*, 2010b. Disponível em: <http://pnc.culturadigital.br/wp-content/uploads/2012/10/1-Resultados-II-Confer%C3%A2ncia-Nacional-de-Cultura.pdf> Acesso em: 25 de julho de 2014

_____. Secretaria de Articulação Institucional. *Propostas prioritárias da III CNC*, 2013. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/documents/10907/945028/Propostas+aprovadas+na+III+CNC/d4021391-7293-4005-bb6c-043bfd79ead6> Acesso em: 28 de julho de 2014

_____. PLANO NACIONAL DE CULTURA. Portal do Ministério da Cultura. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2008/10/pnc_2_compacto.pdf> Acesso em: 10 de julho de 2014

BARROS, J. M.; JUNIOR, J. O. (Orgs). *Pensar e Agir com a Cultura: desafios da gestão cultural*. Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011

BARROS, J. M.; JUNIOR, J. O.; *Gestão Cultural: Formação, colaboração e desenvolvimento local*. In: _____ (Orgs). **Pensar e Agir com a Cultura: desafios da gestão cultural**. Belo Horizonte. Observatório Cultural da Diversidade, p. 28-34, 2011

BARROS, J. M. ; *Relatório descritivo e analítico - Avaliação de Impactos do Curso para a Formação de Gestores Culturais da Bahia*. Belo Horizonte, 2013.

_____. Os profissionais da cultura: formação de quadros para o setor cultural. **Revista Observatório Itaú Cultural**, v. 6, p. 21-29, 2008

BOTELHO, I.; BARROS, J. M.; CUNHA, M. H. *Relatório Final – Programa de Formação em Gestão Cultural*. Salvador: MinC/Secult-BA/Sesc-SP, 2010

BAYARDO, R.; *A gestão cultural e a questão da formação*. **Revista Observatório Itaú Cultural**, v. 6, p. 58-65, 2008.

BRASIL, Lei n. 12.343, de 2 de dezembro de 2010, Institui o Plano Nacional de Cultura – PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais – SNIIC e dá outras providencias.

_____, Decreto Nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

_____. Emenda Constitucional n. 71, de 29 de novembro de 2012. Acrescenta o art. 216 – A a Constituição para instituir o Sistema Nacional de Cultura

_____. Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

CALABRE, Lia.; Profissionalização no campo da gestão pública da cultura nos municípios brasileiros: um quadro contemporâneo. In: **Revista Observatório Itaú Cultural**. V. 6, 2008.

_____. A 1ª Conferência Nacional de Cultura: análise das propostas de diretrizes. In: **Políticas culturais no Brasil: história e contemporaneidade**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2010.

_____. Programa de Formação na área da gestão pública de cultura: a experiência piloto SAI/MINC e Secretaria de Cultura da Bahia. In: _____ (Org). **Políticas culturais: pesquisa e formação**. Rio de Janeiro. Itaú Cultural, p.162-180, 2012

_____. Profissionalização no campo da gestão pública da cultura nos municípios brasileiros: um quadro contemporâneo. **Revista Observatório Itaú Cultural**, v. 6, p. 67-73, 2008.

_____. A Conferência Nacional de Cultura – Balanço e Perspectivas. In **Formação de Pareceristas Técnicos**. Brasília: UnB e Ministério da Cultura, 2008.

CUNHA, M. H. M. ;Gestão Cultural: Profissão em Formação. Belo Horizonte, Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.

_____. Referências bibliográficas: mais um desafio para o setor cultural. **Revista Observatório Itaú Cultural**, v. 6, p. 35-43, 2008.

_____. Desafios de uma política para formação de gestores culturais: experiências e pesquisas. In: BARROS, J. M.; JUNIOR, J. O. (Orgs). **Pensar e Agir com a Cultura: desafios da gestão cultural**. Belo Horizonte. Observatório Cultural da Diversidade, p. 35-47, 2011

FREITAS, E. P.; Investigando os Desafios e Problemas da Cultura na Administração Pública, Trabalho apresentado no **VI ENECULT**, na Faculdade de Comunicação/UFBA, Salvador, 2010. Disponível em: <<http://www.cult.ufba.br/wordpress/24580.pdf>> Acesso em: 13 de agosto de 2014

MOREIRA, F; JARDIM, G.; ZIVIANI, P.; Trabalho Colaborativo e em rede com a cultura. . In: BARROS, J. M.; JUNIOR, J. O. (Orgs). **Pensar e Agir com a Cultura: desafios da gestão cultural**. Belo Horizonte. Observatório Cultural da Diversidade, p. 81-99, 2011

OROZCO, J.L.M.; Formación y capacitación de los gestores culturales. In: **Apertura**. Universidad de Guadalajara (México), número 4, vol. 6, 2006.

PEIXE, J. R. Sistemas de Cultura. In: **Coleção Política e Gestão Culturais**. Secretaria de Cultura da Bahia. Salvador, 2013

REVISTA OIC - REVISTA OBSERVATÓRIO ITAÚ CULTURAL. São Paulo: Itaú Cultural N° 6, 2008.

RUBIM, A. A. C. ; BARBALHO, A. ; COSTA, L. . Formação em Organização da Cultura. A Situação Latino-americana. **Pragmatizes** - Revista Latino Americana de Estudos em Cultura, v. 2, p. 1-1, 2012.

_____. Relatório Final - Mapeamento da Formação e Qualificação em Organização Cultural no Brasil. Salvador: MinC, 2009.

RUBIM, A. A. C. ; Singularidades da formação em organização da cultura no Brasil. **Organicom** (USP), v. 7, p. 36-48, 2011.

_____. Formação em Organização da Cultura no Brasil. **Revista Observatório Itaú Cultural**, v. 1, p. 47-55, 2008.

_____. Panorama das Políticas Culturais no Brasil: Práticas e Análises. 1. ed. Salvador: Secretaria Estadual de Cultura da Bahia, 2013. v. 1. 80p .

RUBIM, A. A. C. ; CALABRE, L. . Política e Diversidade Cultural no Brasil. **Revista Observatório Itaú Cultural**, v. 8, p. 35-40, 2009.

SARAIVA, H.; Gestão da cultura e cultura da gestão: a importância da capacitação de administradores culturais. In: BARROS, J. M.; JUNIOR, J. O. (Orgs). **Pensar e Agir com a Cultura: desafios da gestão cultural**. Belo Horizonte. Observatório Cultural da Diversidade, p. 15-27, 2011

SILVA, S.C.; Ações de formação do observatório Itaú Cultural para gestores de cultura: desafios de motivação e continuidade. In: CALABRE, L. (Org).). **Políticas culturais: pesquisa e formação**. Rio de Janeiro. Itaú Cultural, p.182-190, 2012,

ANEXOS

ANEXO A - ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA OS COORDENADORES DOS CURSOS

Análise do Programa:

1. A parceria com o MINC para realização do projeto foi considerada eficiente? Cite no máximo três sugestões para aprimoramento dessa parceria;
2. Avalie a necessidade de continuidade do Programa e apresente sugestões;

Análise dos Resultados:

3. Após a realização do curso, o que é esperado como resultado imediato na gestão pública dos municípios contemplados?

Avaliação do Curso:

4. Faça uma breve avaliação do formato do curso, do corpo docente e dos alunos contemplados pelo projeto.

ANEXO B - ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA OS PROFESSORES DOS CURSOS

Análise do Programa:

1. De que maneira esse projeto configura uma política de formação de gestores culturais?
2. Sugira melhorias para aprimoramento do Programa Nacional de Formação na Área Cultural.

Análise dos Resultados:

3. Faça uma breve avaliação dos resultados do curso diante da pertinência da realização dele na atualidade.

Avaliação do Curso:

4. Faça uma breve análise da importância do curso para a gestão cultural no Brasil, com base no SNC.

ANEXO C - ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA OS ALUNOS DOS CURSOS

Análise do Programa:

1. Dê uma nota aos itens relacionados ao curso, sendo 1 = nota mínima e 5 = nota máxima:

- Grupo de professores:
- Articulação dos conteúdos teórico/críticos e prático/metodológicos:
- Aplicação dos conteúdos e metodologias:
- Plataforma de Educação à distância:
- Orientação do Trabalho de Conclusão de Curso:
- Infraestrutura e serviços de apoio:

Análise dos Resultados:

2. Como a apropriação do conteúdo pode fortalecer a implantação do SNC e seus componentes em seu território?

3. Faça uma breve avaliação dos aprendizados obtidos no curso e os próximos passos para a melhoria da gestão cultural na sua cidade.

Avaliação do Curso:

4. Avalie o curso qualitativamente e cite três sugestões de melhoria para as próximas edições.

5. Você acha importante a continuidade desse Programa. Justifique.