

Curso de Pós Graduação em Gestão Pública.

Maria Consuelo Gomes da Silva

Paulo Alexandre Elias Passos

Desvalorização da Secretaria de Estado de Cultura do Distrito Federal

Quem declara o problema?

Conselho de Cultura do Distrito Federal.

1 - Introdução

No atual contexto que a sociedade brasileira se encontra, no qual a globalização impõe políticas econômicas e culturais, que buscam anular e intimidar a diversidade cultural das sociedades urbanas, o Conselho Cultural do Distrito Federal, com a preocupação de preservar e principalmente, de valorizar a cultura nacional em relação com as políticas culturais asseguradas pela UNESCO, apontou que ocorre ameaças à produção, fruição e promoção da cultura no Distrito Federal.

Assim, o poder de decisão do Secretário de Cultura em indicar pessoas sem compromisso com a cultura e de assumir uma posição de comando reproduzindo a herança do Estado Herdado, que resultam em decisões verticalizadas.

A Secretaria de Cultura está sob a esfera do poder econômico que é incomensuravelmente maior do que a participação da comunidade nas decisões. A execução dos programas culturais do governo é uma questão essencial para transformar o poder econômico em poder político e incentivar a participação como princípio para a inclusão da sociedade nas decisões da Secretaria.

2 - Justificativa

A cultura é a expressão de um povo onde reconhece a atividade humana através das artes (pintura, música, artes plásticas, arquitetura, arte popular etc). Apesar do reconhecimento notório da importância das manifestações culturais, o poder público destina um orçamento insuficiente. A realidade da produção cultural do DF está é concentrada nos Fundos de Apoio à Cultura (FAC) e Fundo de Incentivo à Cultura (FIC).

A desvalorização da cultura pelo poder público no Brasil não se dá apenas na questão orçamentária. Esse descaso reflete muitas vezes na junção, dentro da estrutura governamental de outras pastas, como por exemplo: Secretaria de Cultura e Esporte, Secretaria de Educação e Cultura, entre outros. No caso do Distrito Federal, apesar de também contar com um orçamento reduzido, observa-se a baixa execução da verbas alocadas nos Fundos Culturais. Esse fato, se dá por diversos fatores, desde da falta de capacitação dos servidores e artistas como também pela poderosa burocracia da administração.

Uma política cultural elaborada a partir de um conceito de gestão pública de esquerda deve valorizar a diversidade cultural, dando condições aos diversos movimentos de se consolidarem como elemento cultural de um povo. O investimento do poder público na divulgação dessas iniciativas cumpre um papel importante para o enfrentamento da cultura de entretenimento fomentada por grande parte da mídia, que impõe padrões de uma elite europeia ou de um estilo de vida norte-americano, distante da realidade nacional, que é de um povo mestiço e latino.

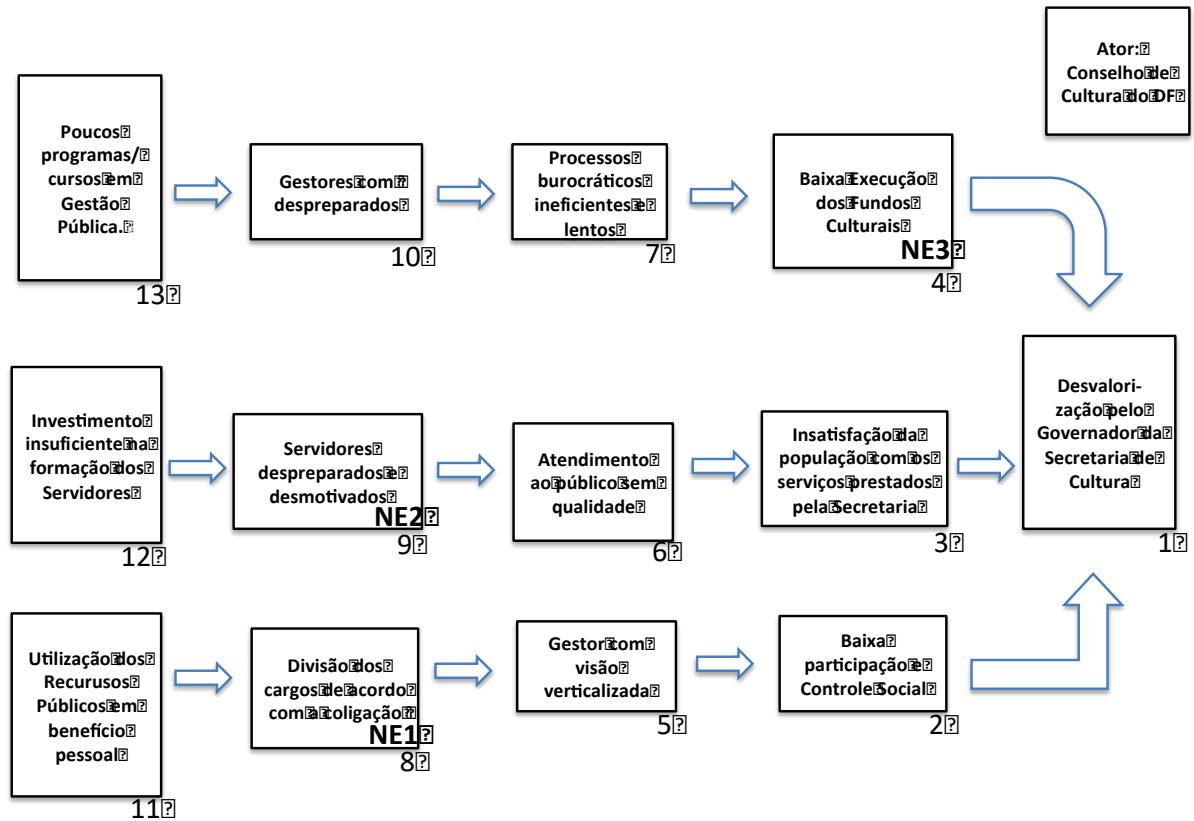
A dificuldade encontrada pelos artistas nacionais em expor sua produção, somada ao trabalho incessante da mídia na imposição de modelos importados de baixa qualidade, forma em uma parcela da população um consumo cultural acrítico. Importante é o gestor público perceber que esse fato, faz parte da estratégia proposta de quem defende a manutenção do *Status-Quo*, sendo a reprodução da lógica do Estado Herdado.

A elaboração de resistência cultural, baseada na expressão popular da cultura nacional, que deveria ser a proposta de um governo de esquerda, é muitas vezes enfraquecida pela falta de capacidade do gestor público, que não tem autonomia para nomear a equipe de trabalho, ou

pior ainda, não tem compromisso com a questão cultural e utiliza o cargo para promoção pessoal com objetivo eleitoral.

A necessidade de acordos políticos eleitorais e o loteamento dos cargos de decisão dificultam a efetivação de políticas culturais de esquerda, na medida em que o responsável administrativo não possui uma reflexão sobre o tema, reproduzindo a proposta da política cultural do Estado Herdado.

Fluxograma



Situação Problema –

A situação problema escolhida pelo grupo se dá na desvalorização da Secretaria de Cultura do Governo do Distrito Federal. Esta situação-problema se dá por diversos fatores que incluem desde a falta de capacitação de servidores e artistas, até a extrema burocracia para aos recursos dos fundos de cultura.

O grupo elencou 3 nós estratégicos, que de acordo com a metodologia, são situações onde os atores possuem governabilidade, não geram problemas políticos aos atores e se solucionados terão um impacto significativo na situação problema. Os nós que serão desatados serão:

1. Divisão de cargos de acordo com a coligação,
2. Pouca Capacitação dos Servidores
3. Baixa Execução dos Fundos de Cultura.

No processo de elaboração da árvore de problemas foram elencados muitos nós que poderiam ser caracterizados como “nós estratégicos” porém, como muitos deles não estavam dentro da governabilidade da Secretaria de Cultura do Distrito Federal, portanto, foram descartados. Esse descarte, apesar de parecer frustrante para a solução ideal da situação problema, é imprescindível para não colocar energia em situação que possuem governabilidade.

A seguir será realizada uma breve explicação sobre cada nó escolhido, identificando os problemas causados quando não resolvidos e sua interferência na situação problema que deve ser resolvida.

Divisão dos cargos de acordo com a coligação

A escolha dos cargos em comissão, que na realidade é a equipe mais comprometida com o projeto de governo, muitas vezes é feita de acordo com interesses de partidos que compuseram a coligação elaborada para as eleições. Esse loteamento político tem relação direta com o grau de prioridade que o núcleo central do governo destina à pasta. Na avaliação do grupo que elaborou esse TCC, este fato é observado na composição da Secretaria de Estado de Cultura do Distrito Federal. A falta de autonomia do Secretário e dos Subsecretários em escolher a equipe de profissionais ocasiona a baixa execução das políticas públicas e além disso enaltece a baixa prioridade da pasta para o Governo. A escolha de profissionais com capacidades técnicas e políticas para atuação na gestão pública é um desafio em todos governos, seja municipal, estadual ou federal. Além de pouca oferta de candidatos com esse perfil, a baixa remuneração do poder executivo impede que o Governo contrate pessoas competentes e com experiência comprovada. Essa é uma enorme contradição já que, muitas vezes, o CNPJ do poder público é o que mais possui caixa para investimentos

no município. Sendo assim, o loteamento político foi escolhido como nó estratégico entendendo que a escolha da equipe da Secretaria de Cultura, de acordo com requisitos técnicos e políticos é fundamental para a valorização da pasta pelo núcleo central do governo e sendo solucionada contribui imensamente para solucionar nossa Situação Problema.

Pouca Capacitação dos Servidores

A Secretaria de Estado da Cultura do Distrito Federal é composta por uma equipe de servidores remanejados de outras secretarias. Essa realidade prejudica o desenvolvimento de políticas culturais, ou pelo reprodução dos procedimentos adotados nas secretarias de origem ou pela incapacidade de compreender o perfil do público que procura os serviços da Secretaria de Cultura. Sabendo desse diagnóstico e sendo o concurso público uma pauta fora da governabilidade do Secretario de Cultura, o grupo sugeriu realizar a capacitação e reciclagem dos servidores que compõe a equipe. O objetivo dessa ação é inserir um modelo mais desburocratizado na gestão da SeCult.

Baixa Execução dos Fundo de Cultura (FAC)

Criado em 1991 o Fundo de Apoio à Cultura do Distrito Federal (FAC) é um dos maiores fundos culturais para captação de recursos do país contando, com 0,3% da receita líquida do Governo do Distrito Federal. Apesar do considerável volume financeiro, observa-se a baixa execução do fundo. Os dados do balanço orçamentário publicado pelo FAC consegue demonstrar a baixa execução do orçamento. São inúmeras razões para isso, que passa por falta de pessoal, processos burocráticos desnecessários, baixa capacitação dos servidores e projetos de baixa qualidade técnica. O grupo elaborou duas frente de ações para aumentar a execução do FAC. Uma frente é uma capacitação com os servidores em atendimento ao público e novos processos desburocratização, a outra frente é uma capacitação aos cidadãos para melhorar a qualidade dos projetos e dar subsídio para elaboração de editais menos burocratizados.

3 – Comentários analíticos-conceituais sobre nós explicativos

Na definição da situação problema “Desvalorização da Secretaria de Cultura do Distrito Federal” o grupo realizou uma reflexão perguntando os motivos dessa desvalorização chegando a três nós explicativos:

- Pouco investimento na formação de gestores;
- Pouco investimento na capacitação de servidores;
- Má utilização dos recursos públicos.

Sabemos que dentro dos processos exigidos pela burocracia do Estado Herdado, dificilmente não teríamos como nó explicativo a insatisfação da população com o serviço prestado.

O estado burocratizado, é uma estrutura de difícil gestão e de pouquíssima eficiência no gasto dos recursos públicos. Por exemplo: a concorrência em um edital para captação de recursos do Fundo de Apoio à Cultura exige que o artista seja produtor, contador, gerente de projeto e ainda um artista com mérito cultural. Em nenhum momento estamos dizendo que uma equipe gestora em um governo de esquerda, deva romper com os procedimentos de prestação de contas, elaboração de um bom projeto ou exigir uma boa produção do produto final, apenas sugerimos que devemos, como gestores de esquerda, rever boa parte da burocracia. A revisão é fundamental para ajustar o Estado Herdado à linha ideológica de esquerda que pressupõe da confiança e da solidariedade ao próximo.

Na lógica apresentada pela metodologia do curso, a melhoria situacional ou a solução do problema apresentaram nós explicativos a partir de perguntas de casualidade, percorrendo o caminho da esquerda para a direita do fluxograma apresentado anteriormente. Esses nós explicativos decorrem dos procedimentos adotados na Secretaria de Estado de Cultura do Distrito Federal que após análise de a partir da visualização esquemática da árvore de problemas é definido os nós estratégicos que serão enfrentados.

4 – Aplicação da Metodologia de Equacionamento de Problemas (MEP).

Nó Estratégico	Ações	Resultado das ações
NE1 – Distribuição dos cargos de acordo com a coligação	<p>A1.1 – Definir papel técnico político para compor a estrutura da pasta.</p> <p>A1.2 – Capacitar os servidores públicos para atuação efetiva nas decisões.</p> <p>A1.3 – Definir de forma participativa as diretrizes, objetivos e aplicabilidade dos recursos da Secretaria de Cultura.</p>	<p>Diminuição de divergências conceituais entre o Secretário, o corpo técnico e artistas.</p> <p>Aumento da motivação dos servidores</p> <p>Aumento de qualidade de vida no trabalho.</p> <p>Prioridade das demandas e necessidades da sociedade na agenda da Secretaria de Cultura.</p>
NE 2 – Pouca Capacitação dos Servidores da Secretaria de Cultura	<p>A2.1 – Promover um Seminário sobre o papel da cultura para o DF.</p> <p>A2.2 – Promover rodas de conversa com artistas locais e sociedade civil organizada para propostas de políticas públicas para o DF.</p> <p>A2.3 – Realizar curso de desburocratização da Gestão Pública.</p>	<p>Reflexão sobre o papel da cultura no DF e captação das dificuldades enfrentadas na produção e veiculação das obras artísticas locais</p>
NE 3 – Baixa execução do orçamento de Fundos de Cultura.	<p>A3.1 – Capacitar a sociedade civil para participação dos editais.</p> <p>A3.2 – Desburocratizar o processo de concorrência para mais efetividade na execução do orçamento.</p>	<p>Aumento do número de candidatos e projetos mais bem elaborados.</p> <p>Revisão dos processos e aumento do número de projetos aprovados.</p>

5 – Plano de Ação

NE 1 – Loteamento Político

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável	
A1.1 - Definir de papel técnico político para compor a pasta	1.1.1	Rever a estrutura de cargos e salários	Servidores do RH e Gabinete do Secretário.	10 dias	Secretário de Cultura e Subsecretaria de Administração
	1.1.2	Aprovar nova estrutura de cargos e salários	Servidores do gabinete do Secretário	11 dias	
	1.1.3	Coletar currículos de profissionais e gestores de culturais e de políticas públicas	Servidor do RH	20 dias	
	1.1.4	Selecionar currículos com classificação de acordo com requisitos técnicos	Comissão de avaliação dos Currículos	22 dias	Chefe de gabinete do Secretário de Cultura
	1.1.5	Selecionar currículos com classificação de acordo com requisitos políticos	Comissão de avaliação dos currículos	22 dias	Chefe de gabinete do Secretário de Cultura
	1.1.6	Entrevistar candidatos selecionados nas duas classificações	Comissão de avaliação dos currículos	30 dias	Chefe de gabinete do Secretário de Cultura
	1.1.7	Contratar equipe	Servidores do RH	45 dias	Subsecretário de Administração
A1.2 – Capacitar os Servidores	1.2.1	Realizar seminário sobre a	Servidores da Secretaria de	30 dias	Gabinete do Secretário

<p>Públicos para participação efetiva nas decisões</p>	<p>desburocratização na gestão cultural do Distrito Federal – Debates de Propostas.</p> <p>1.2.2 - Apresentar novo processo de trâmites internos para a Secretaria de Cultura do DF.</p>	<p>Cultura; Espaço adequado para realização do seminário; Contratação de equipe de moderação.</p> <p>Local adequado para apresentação dos novos trâmites internos</p>	<p>45 dias</p>	<p>Secretário de Cultura do Distrito Federal</p>
<p>A1.3 - Definir de forma participativa as diretrizes, objetivos e aplicabilidade dos recursos da Secretaria de Cultura.</p>	<p>1.2.3 – Realizar seminário de planejamento estratégico participativo da Secretaria de Cultura do Distrito Federal</p>	<p>Espaço adequado para realização do seminário; Contratação de equipe de moderação.</p>	<p>45 dias</p>	<p>Subsecretário de Administração</p>

NE 2 – Pouca capacitação dos Servidores

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A2.1 - Promover Seminário sobre o papel da cultura para o Distrito Federal	1.1.8	Instalar a comissão de organização do Seminário.	7 dias	Secretário de Cultura
	1.1.9	Definir data e local do evento.	10 dias	Comissão de organização
	1.1.10	Definir tema e palestrantes	20 dias	Comissão de organização
	1.1.11	Solicitar a divulgação do evento à Secretaria de Comunicação.	22 dias	Secretário de Cultura
	1.1.12	Elaborar convite digital para sociedade, intelectuais e artistas.	30 dias	Assessoria de Comunicação da Secretaria de Cultura Chefe de gabinete do Secretário de Cultura Chefe de gabinete do Secretário de Cultura Subsecretário de Administração

NE 3 – Baixa execução orçamentária

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A3.1 – Capacitar a sociedade civil para participação nos editais	3.1.1	Elaborar convênio com o projeto “Criativa Viro” para	10 dias	Secretário de Cultura e Subsecretaria de Administração

	<p>promoção de oficinas de elaboração de projetos para captação de recursos.</p> <p>3.1.2 Inserir no edital mecanismo de pontuação para projetos elaborados nas oficinas promovidas pela Secult.</p> <p>3.1.3 Contratar carreta itinerante para realização de oficinas nas cidades.</p> <p>3.1.4 Articular com os grupos culturais das cidades e elaboração do cronograma de visitas.</p>	<p>Servidor da Subsecretaria de Fomento a Cultura</p> <p>Adesão à ata e custo de R\$ 5.000,00 por curso.</p> <p>Servidor da Subsecretaria de Fomento a Cultura</p>	<p>10 dias</p> <p>20 dias</p> <p>30 dias</p>	<p>Chefe de gabinete do Secretário de Cultura</p> <p>Chefe de gabinete do Secretário de Cultura</p> <p>Chefe de gabinete do Secretário de Cultura</p> <p>Subsecretário de Administração</p>
A3.2 - Desburocratizar o processo de concorrência para mais efetividade na execução do orçamento.	<p>3.2.1 - Avaliar os cursos de captação e identificação das maiores dificuldades dos artistas</p> <p>3.2.2 - Identificar os problemas recorrentes de inabilitação dos projetos</p> <p>3.2.3 - Elaborar proposta de desburocratização do processo de</p>	<p>Coordenação das oficinas, Subsecretário de Fomento e Secretário de Cultura.</p> <p>Comissão de admissibilidade</p> <p>Coordenador das oficinas.</p>	<p>30 dias</p> <p>30 dias</p> <p>60 dias</p> <p>75 dias</p>	<p>Coordenador das oficinas</p> <p>Coordenador das oficinas</p> <p>Coordenador das oficinas</p>

	concorrência. 3.2.4 - Analisar juridicamente o novo processo de concorrência 3.2.5 – Publicar o novo edital desburocratizado		90 dias	Assessoria jurídica da Secult Secretário de Cultura do Distrito Federal
--	--	--	---------	--

6 - Identificação e análise de atores e de interesses.

NE 1 – Ação 1: Definição de papel técnico político para compor a estrutura da pasta

ATOR	RECURSOS QUE CONTROLA	LIMITAÇÕES/ VULNERABILIDADES	COMO PODE CONTRIBUIR ?	COMO PODE PREJUDICAR?	COMO ATUAR EM RELAÇÃO A ESTE ATOR?
A1.1 – Governador do Distrito Federal	- Indicação do nome - Orçamento	Sofre pressões externas na composição do Secretariado	Definindo um gestor técnico-político/ideológico	Cedendo às pressões	Definindo diretrizes com participação popular para a política cultural do DF
A1.2 – Força de composição do Governo (coligações)	Câmara Legislativa	Falta de diretrizes e objetivos para a cultura no DF	Promovendo a definição das diretrizes e objetivos de forma democrática	Atuando de forma autoritária junto ao executivo com pressões, chantagens e ameaças	Articulando um bom seminário para definição das diretrizes e objetivos da política cultural no DF
A1.3 - Conselho Cultural	Orçamento dos Fundo Culturais	Lentidão nas definições políticas Burocratização do empenho dos recursos	Dando respaldo político e técnico para aplicação dos recursos públicos	Burocratizando a aplicação dos recursos pela morosidade do processos Realizando disputa política com o governo	Articular a composição do Conselho com aliados da gestão
A1.4 – Associações de artistas	Organização política dos artistas Rede de pessoas nas mídias sociais Produção Cultural	Disputa política com gestão governamental	Organizando e promovendo os espaços de participação social	Boicotando os espaços de participação social Realizando disputa política com o governo	Com transparência e gestão democrática

NE 1 – Ação 2: Capacitação de servidores públicos para atuação efetiva nas decisões.

ATOR	RECURSOS QUE CONTROLA	LIMITAÇÕES/ VULNERABILIDADES	COMO PODE CONTRIBUIR ?	COMO PODE PREJUDICAR?	COMO ATUAR EM RELAÇÃO A ESTE ATOR?
A2.1 – Escola de Governo do Distrito Federal	Programação para capacitação dos Servidores do Governo do Distrito Federal.	Poucos quadros capazes de fazer capacitação em políticas culturais.	Contratando um bom gestor em cultura para ministrar o curso.	Não aceitando a incapacidade dos quadros da Escola de Governo.	Processo de convencimento da necessidade de contratação de um gestor experiente para ministrar o curso.
A2.2 – Servidores	Encaminhamento dos processos.	Desmotivação; Reprodução da burocracia do Estado Herdado.	Realizando uma reflexão sobre os procedimentos internos e propondo mudanças.	Resistindo à mudanças e reproduzindo a burocracia do Estado Herdado.	Abrir um debate franco com os servidores para ouvir as opiniões, mas deixando claro que as definições das políticas culturais ficam a cargo do Secretário.

NE 1 – Ação 3 - Definição participativa das diretrizes, objetivos e aplicabilidade dos

ATOR	RECURSOS QUE CONTROLA	LIMITAÇÕES/ VULNERABILIDADES	COMO PODE CONTRIBUIR ?	COMO PODE PREJUDICAR?	COMO ATUAR EM RELAÇÃO A ESTE ATOR?
A3.1 – Secretário de Cultura	Programação para capacitação dos Servidores do Governo do Distrito Federal.	Poucos quadros capazes de fazer capacitação em políticas culturais.	Contratando um bom gestor em cultura para ministrar o curso.	Não aceitando a incapacidade dos quadros da Escola de Governo.	Processo de convencimento da necessidade de contratação de um gestor experiente para ministrar o curso.
A3.2 – Servidores	Encaminhamento dos processos.	Desmotivação; Reprodução da burocracia do Estado Herdado.	Realizando uma reflexão sobre os procedimentos internos e propondo mudanças.	Resistindo à mudanças e reproduzindo a burocracia do Estado Herdado.	Abrir um debate franco com os servidores para ouvir as opiniões, mas deixando claro que as definições das políticas culturais ficam a cargo do Secretário.

NE 2 – Ação 1 – Promoção de um Seminário sobre o Papel da Cultura no Distrito Federal

ATOR	RECURSOS QUE CONTROLA	LIMITAÇÕES/ VULNERABILIDADES	COMO PODE CONTRIBUIR ?	COMO PODE PREJUDICAR?	COMO ATUAR EM RELAÇÃO A ESTE ATOR?
A1.2 – Secretário de Cultura	Orçamento de eventos culturais	Dificuldade em executar as deliberações do seminário	Promovendo um amplo debate sobre o tema e articulando o governador para se comprometer com as deliberações.	Realizar apenas proforma, sem o real interesse na participação popular.	Tranquilizar que o debate é necessário e as deliberações podem ou não serem executadas, tudo dependendo da posicionamento político do governo e das condições objetivas para a tomada de decisão
A2.2 – Sociedade Civil Organizada	Pressão popular, redes sociais e formadores de opinião .	Não entendem os mecanismos burocráticos do governo e muitas vezes criam expectativas maiores do que é possível realizar	Organizando as pessoas para participarem do seminário.	Boicotando a participação ou impedindo que o seminário aconteça.	Tem que ser feita uma reunião sincera, mostrando as restrições do serviço público e mostrando um balanço dos desafios da Secretaria de Cultura.
A3.2 - Personalidades Culturais	Experiência na execução e reflexão sobre a importância da cultura para a humanidade.	Pouca inovação nos processos burocráticos para execução das políticas.	Sensibilizando os participantes sobre a importância da cultura para a humanidade como também sobre a dificuldade do estado em executar o orçamento.	Não há prejuízos com a participação.	Articular a composição do Conselho com aliados da gestão
A4.2 – Associações de artistas e promotores culturais	Organização da comunidade de artistas e produtores; Mídias sociais; Agenda Cultural da Cidade.	Dificuldade no entendimento da burocracia estatal; Utilização dos projetos como fonte de renda pessoal.	Participando de maneira franca do seminário.	Boicotando os espaços de participação social Realizando disputa política com o governo	Com transparência e gestão democrática

NE2 – Ação 2 : Roda de conversa com artistas e comunidade local

ATOR	RECURSOS QUE CONTROLA	LIMITAÇÕES/ VULNERABILIDADES	COMO PODE CONTRIBUIR	COMO PODE PREJUDICAR	COMO ATUAR EM RELAÇÃO A ESTE ATOR?
Subsecretária de Fomento	Recursos humanos e financeiros da Secretaria de Cultura	Orçamento reduzido	Promovendo boa estrutura e abertura à participação	Realizando um evento apenas como promoção	Elaborar um projeto enxuto orçamentário mas com excelente metodologia.
Artistas locais	Produção cultural local	Pouca compreensão dos trâmites burocráticos	Participando das rodas de conversa	Criando resistência ao diálogo com o órgão público	Necessário trazer a classe artística para o centro de debate com franqueza das limitações do estado.
Sociedade Civil	É a comunidade local que precisa ser atendida pelas políticas Culturais	Pouca compreensão dos trâmites burocráticos	Participando e apoiando da política cultural	Boicotando as ações da Secretaria	Precisa ouvir as necessidades locais para propor de forma participativa as políticas culturais.

NE2 – Ação3: Seminário de Desburocratização da Gestão Pública

ATOR	RECURSOS QUE CONTROLA	LIMITAÇÕES/VULNERABILIDADES	COMO PODE CONTRIBUIR	COMO PODE PREJUDICAR	COMO ATUAR EM RELAÇÃO A ESTE ATOR?
Subsecretária de Fomento	Recursos humanos e financeiros da Secretaria de Cultura	Orçamento reduzido	Promovendo boa estrutura e abertura à participação	Realizando um evento apenas como promoção	Elaborar um projeto enxuto orçamentário mas com excelente metodologia.
Diretor da Escola de Governo	Oferta de cursos de capacitação	Não possui um curso de desburocratização da gestão em sua carteira de cursos.	Montando um proposta de carga horaria de conteúdo para o curso	Realizando o curso de forma autoritária sem a construção coletiva da grade horaria e conteúdo	Necessário uma reunião para sensibilização da necessidade de contratação de especialistas no assunto.
Servidores	Recursos humanos da Secretarias e órgãos públicos	Pouca motivação para participação em Cursos	Participando de maneira atuante nos cursos	Não participando dos cursos	Convencimento da necessidade de reciclagem da equipe.

ATOR	RECURSOS QUE CONTROLA	LIMITAÇÕES/ VULNERABILIDADES	COMO PODE CONTRIBUIR ?	COMO PODE PREJUDICAR?	COMO ATUAR EM RELAÇÃO A
-------------	--------------------------------------	---	---------------------------------------	----------------------------------	--

NE 3 - Ação 1 - Capacitação da sociedade civil para participação dos editais

					ESTE ATOR?
A1.1 – Secretário de Cultura	Orçamento	Baixo orçamento disponível para capacitação	Exigindo empenho do Governador na promoção da capacitação da sociedade civil	Não priorizando a ação	Elaborar pelo núcleo de contrapartida do FAC um bom projeto com custos, carga horaria, conteúdo e cronograma do curso e apresentar ao Secretário de Cultura
A1.2 – Sociedade Civil Organizada	Pressão popular, redes sociais e formadores de opinião .	Não possuem organização consistente nas cidades. Os núcleos de cultura e coletivos produzem de forma autônoma e não se organizam em associações.	Organizando os grupos, núcleos e coletivos de cultura nas cidades.	Não há forma de prejudicar	É necessário levantar as lideranças culturais das cidades e apresentar o projeto.
A1.3 - Servidores da Secretaria de Cultura (palestrantes do Curso)	Experiência na elaboração e análise de projetos para o FAC	Pouca didática para ministrar cursos com qualidade e atratividade	Na elaboração de um excelente curso de capacitação	Na indisponibilidade de trabalhar nos finais de semana	Elaborar uma seleção com atrativo salarial para candidatos a ministrar os cursos.

NE 3 - Ação 2 – Desburocratização do processo de concorrência para mais efetividade na execução do orçamento.

ATOR	RECURSOS QUE CONTROLA	LIMITAÇÕES/VULNERABILIDADES	COMO PODE CONTRIBUIR ?	COMO PODE PREJUDICAR ?	COMO ATUAR EM REALIZAÇÃO A ESTE ATOR?
A1.1 – Secretário de Cultura	Autoridade para propor a desburocratização.	É educado para respeitar as regras do Estado Herdado.	Dando autonomia para o Subsecretário do FAC e sua equipe elaborarem uma proposta mais desburocratizada	Não possuir abertura para mudança	Explicar a dificuldade na análise e aprovação dos projetos e onde a burocracia atrapalha esse processo
A1.2 – Subsecretário de Fomento	Servidores subordinados com experiência em análise e elaboração de projetos para o FAC	Não possui clareza dos limites da burocracia	Dando autonomia para equipe propor um novo edital, a partir do processo de capacitação nas cidades.	Não ter coragem de avançar na burocracia para não se comprometer como executor	É necessário apresentar uma proposta com segurança jurídica ao executor.
A1.3 - Servidores da Secretaria de Cultura (palestrantes do Curso)	Experiência na elaboração e análise de projetos para o FAC	Foram educados para trabalharem em na lógica burocrática do Estado Herdado	Na análise das burocracias e na lógica	Na indisponibilidade de trabalhar nos finais de semana	Elaborar uma seleção com atrativo salarial para candidatos a ministrarem os cursos.

7 – Exercício com Análise de Riscos e de Fragilidades das ações propostas

Perguntas orientadoras	Análise da equipe
1. As ações propostas para equacionar os nós estratégicos podem gerar efeitos indesejáveis?	Os nós estratégicos elencados pelo grupo não possuem efeitos indesejáveis.
2. Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	Existe apenas uma ação de natureza jurídica que pode resultar em efeitos negativos, caso seja esta questionada pelos órgãos de controle, que é a desburocratização dos editais para captação de recursos nos Fundos de Apoio e Incentivo à Cultura.
3. Qual o principal ponto fraco do projeto? E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	Como o projeto tem a característica de aumentar a participação dos servidores e sociedade civil nas decisões da Secretaria de Cultura, o ponto fraco é o não cumprimento das deliberações acordadas democraticamente.
4. O que pode ser feito para garantir a implementação das ações propostas?	Deve-se realizar uma ampla convocação para os espaços de debates e fim de garantir uma expressiva participação social que pode garantir a implementação das ações por pressão popular.
5. Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o projeto?	Sim, as ações são de baixo custo ao Estado

8 – Considerações Finais

As gestões públicas, no que tange os processos administrativos, não tem conseguido oferecer um serviço de qualidade aos cidadãos. O aparato burocrático enraizado nas entidades públicas, assume o pressuposto de que todo o cidadão tem com objetivo lesar o estado.

Nessa lógica da desconfiança, é criado ou reproduzido, mecanismos para tentar anular a possibilidade de irregularidades, dando origem a uma séria de documentos comprovatórios desnecessários para a o cidadão de boa fé. Importante observar que a burocracia apenas tenta anular a possibilidade de irregularidade, onde o fato real é que, quem age de má fé, passa pelo procedimento burocrático para conseguir seu objetivo. Portanto não sendo “a reforma do estado brasileiro” a situação problema, chega ao nosso grupo a necessidade de gerir, da melhor maneira, o Estado Herdado.

Precisamos ressaltar que a escolha da situação problema “Desvalorização da Secretaria de Cultura” foi definida em nosso segundo encontro presencial. Nessa época, tínhamos no grupo um colega que era gestor de políticas culturais e desde do segundo encontro não participou da elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso. Esse contratempo obrigou-nos a transferir o estudo para uma realidade mais próxima, que foi a Secretaria de Estado de Cultura do Distrito Federal. O problema maior dessa mudança é que, como nenhum componente trabalha nesse órgão, nosso estudo de caso não reflete uma realidade concreta e muito menos é uma crítica à atual gestão da Secretaria de Estado de Cultura do Distrito Federal.

Acreditamos que a gestão pública de esquerda, antes de aplicar a metodologia aprendida, deve definir:

- o “porque” gerir uma secretaria de cultura,
- o “pra quem” são necessária essas políticas.

É importante definir essas questões para que o gestão não seja comprometida apenas com a execução das tarefas diárias da repartição pública. Só após definido o comprometimento ideológico do governo é que indicamos aplicar as técnicas e métodos de administração e gestão, seja ele qual for.

É utilização de técnicas e métodos de gestão deve ser incorporada nas gestões dos Partidos dos Trabalhadores, para que além de ser reconhecido como um partido de luta, seja reconhecido pela competência administrativa de seus gestores.

Parabenizamos os idealizadores do curso pela ousadia em propor, um curso de pós graduação à distância para milhares de militantes em todo o país, contribuindo dessa forma, com a formação política e administrativa dos quadros do partido, em um momento histórico muito difícil ao PT.

Parabenizamos toda a equipe pelo profissionalismo e pela qualidade materiais didáticos, mas um agradecimento especial à professora Maria Cristina Briani que trabalhou com muita dedicação e coerentemente adotou uma postura fraterna e solidária como todos esperam dos militantes do Partido dos Trabalhadores.

Quanto aos entraves com as políticas adotadas no governo, os servidores da área de cultura são insatisfeitos pela falta de capacitação e também, pelo loteamento político que ainda, ocorre na Secretaria de Cultura onde gestores sem visão democrática contribuem para uma baixa participação popular. Ademais, a falta de controle social impede o acompanhamento e a fiscalização da sociedade na aplicação dos recursos e na utilização do orçamento. Esses fatos demonstra a realidade que é desenvolvida por sistema onde há a desvalorização da cultura nacional pela intervenção da indústria internacional, imposta pelo meios de comunicação. Estes defendem muitas vezes interesses econômicos externos, caracterizadas no contexto internacional que é muito dinâmico, e é também, reconhecido pela sua permanente ação de neutralizar e excluir culturas nacionais e regionais para atender demandas do mercado consumidor global.

9 – Bibliografia

CHAUI, Marilena. Conformismo e Resistência – Editora Brasiliense. RJ 1986.

CONSELHO Nacional de Cultura – Ministério da Cultura Minc - 2004

DAGNINO, Evelina. Sociedade Civil, participação e cidadania: de que estamos falando? In: MATO, Daniel (org) Políticas de cidadania y sociedade civil em tempos de globalización, Caracas: FACES, Universidade Central de Venezuela, 2004.

DAGNINO, Renato. Gestão Estratégica em Políticas Públicas. Perseu Abramo 2014.

DAGNINO, Renato. Planejamento governamental e democratização. 2013