



PLANO MUNICIPAL DE CULTURA DE SÃO CAETANO DO SUL/SP, 2012-2018: PROCESSO DE ELABORAÇÃO, APROVAÇÃO E REFLEXÃO CRÍTICA¹

*Adriana Sampaio*²

*Sérgio de Azevedo*³

“A sociedade brasileira quer superar o que podemos chamar de ciclo conferencista – o qual cumpriu um papel importante no levantamento de demandas – e quer respostas concretas. É preciso construir caminhos para transformar esse desejo em realidade” (informação verbal)⁴. Em nosso entendimento, esse foi o ponto de partida e, também, a pedra fundamental do Projeto de Assistência Técnica para elaboração de Planos Municipais de Cultura de Capitais e Municípios de Regiões Metropolitanas, realizado pelo Ministério da Cultura (MinC) em parceria com a Universidade Federal da Bahia

¹ A experiência na elaboração e aprovação do Plano Municipal de Cultura de São Caetano do Sul foi alvo de reflexão, investigação e produção textual de 2013 a 2016. Nesse período, sobre diferentes perspectivas e distintas abordagens, o objeto foi apresentado, compartilhado e debatido no IV Seminário Internacional de Políticas Culturais da Fundação Casa de Rui Barbosa (2013), no II Encontro Brasileiro de Pesquisa em Cultura (UFF, 2014), no 1º Simpósio Internacional de Gestão e Políticas Culturais (UFBA, 2015), no Seminário Internacional Las Políticas Culturales Locales: avances y avatares de una nueva ciudadanía (Untref, Argentina, 2015) e, por fim, no Seminário Internacional: Industria creativa, desarrollo local y diversidad cultural (Udelar, Uruguai, 2016). O texto inicial, que explana sobre a elaboração e aprovação, é uma compilação dessa produção anterior. O texto final é inédito e apresenta resultados atuais sobre a execução do PMC de São Caetano do Sul.

² Graduada e Bacharelada em Direito pela Universidade Bandeirante de São Paulo, Pós-graduanda em Gestão Pública pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul e Profissional & Self Coaching pelo Instituto Brasileiro de Coaching. Assessora da Fundação Criança de São Bernardo do Campo. Foi Secretária Municipal de Cultura de São Caetano do Sul de 2009 a 2012, período de elaboração do Plano Municipal de Cultura.

E-mail: adrisampaio@msn.com.

³ Doutor em Educação pela Unicamp. Mestre em Artes pela ECA-USP. Especialista em Gestão Cultural pela Universidade de Girona/Instituto Itaú Cultural. Integrante do Observatório da Diversidade cultural. Professor da Fundação das Artes de São Caetano do Sul (FASCS) e Docente da Faculdade de Artes da FAAP. Foi Analista Técnico do Projeto MinC-UFBA em 2012 em São Caetano do Sul, período de elaboração do Plano Municipal de Cultura.

E-mail: sergiodeazevedo@gmail.com.

⁴ Informação apresentada por Vicente Federico durante a abertura do I Seminário Planos Municipais de Cultura, realizado em Brasília, em março de 2012. Vicente Federico, professor da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, foi coordenador do Projeto MinC-UFBA e um dos grandes inspiradores e batalhadores pelo desenvolvimento do Sistema Nacional de Cultura.

(UFBA), mais conhecido como Projeto MinC-UFBA – ação que compôs o Programa de Fortalecimento Institucional para Implementação de Sistemas de Cultura. Como resultado dessa ação, o município de São Caetano do Sul elaborou um projeto que embasou a Lei municipal nº 5.519, de 06 de novembro de 2013, a qual instituiu o Plano Municipal de Cultura: um documento de planejamento estratégico para o período de 2013 a 2022 com 10 diretrizes, 19 estratégias, oito objetivos gerais, 36 objetivos específicos, 31 metas e 210 ações, além de indicadores, resultados esperados, impacto desejado, quadro de referência conceitual e plano de gestão⁵.

O Projeto MinC-UFBA surgiu de uma iniciativa do Fórum Nacional dos Secretários e Dirigentes de Cultura de Capitais e Cidades de Regiões Metropolitanas e foi gestado ao longo dos anos de 2010 e 2011. Implantado em 2012, atendeu doze capitais: Aracaju, Belo Horizonte, Campo Grande, Florianópolis, Fortaleza, João Pessoa, Manaus, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, São Luís, Vitória e Recife; e oito municípios de regiões metropolitanas: Betim (Minas Gerais), Joinville (Santa Catarina), Laranjeiras (Sergipe), Olinda (Pernambuco), Sabará (Minas Gerais), Santa Luzia (Minas Gerais), São Caetano do Sul (São Paulo) e São Leopoldo (Rio Grande do Sul).

Os municípios foram selecionados considerando a participação de seus respectivos dirigentes de cultura nas reuniões do Fórum e na elaboração da proposta que foi apresentada ao MinC. O referido projeto se pautou pelas seguintes premissas:

Os Planos Municipais de Cultura capilarizam o Sistema Nacional de Cultura (SNC), contribuindo para dinamizar a gestão descentralizada das políticas culturais brasileiras, devendo alinhar-se às metas do Plano Nacional de Cultura (PNC), instituído pela Lei 12.343, em vigor desde o dia 2 de dezembro de 2010. O projeto prevê as seguintes atividades: a) Três Seminários Nacionais de integração, Alinhamento e Formação Técnica; b) Diagnóstico da situação institucional atual da política cultural municipal, legislação específica de cultura e construção da visão da cultura em um horizonte de 10 anos; c) Visitas de acompanhamentos e assessoramento *in loco* para o desenvolvimento dos Planos de Cultura. O Projeto é desenvolvido sob a liderança do órgão de gestão cultural do município, com aporte da consultoria da UFBA, em articulação com o Conselho de Políticas Culturais e participação da sociedade civil (UFBA, 2012, p. 5).

⁵ O Plano Municipal de Cultura de São Caetano do Sul está disponível em: <<http://www.saocaetanodosul.sp.gov.br/pdfs/planos/5159s.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

O Guia de Orientação para a Construção de Planos Municipais de Cultura (UFBA, 2012) foi o documento que apresentou os parâmetros para elaborar cada um dos itens que compõe o Projeto do Plano, de forma a tornar clara cada etapa do trabalho e a relação entre cada um. Para além da construção de um “guia” em si, o projeto empreendeu esforços no sentido de, por um lado, compilar referências que embasariam a elaboração de planejamentos estratégicos para a área da cultura; por outro, criou um campo de reflexão para que as próprias referências fossem aprofundadas e transformadas a partir do trabalho de campo dos mais de cinquenta técnicos envolvidos nos vinte municípios atendidos. Isso, inclusive, contribuiu para a elaboração da publicação de *Como fazer um Plano de Cultura* (BRASIL, 2013). Esforço que em nosso entendimento, apesar de todos os problemas, ainda reverbera no campo das políticas públicas para a cultura.

A EXPERIÊNCIA EM SÃO CAETANO DO SUL ENTRE 2012 E 2013: ELABORAÇÃO E APROVAÇÃO

São Caetano do Sul é um município da Grande São Paulo, situado na região do Grande ABC (ou ABCDMRR), uma área formada por outros seis municípios – Santo André, São Bernardo do Campo, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra –, primeiro centro industrial do país que responde por 2 milhões, 551.328 habitantes e pelo 4º PIB regional do Brasil, R\$ 70,3 bilhões (IBGE, 2010b). Ainda segundo o IBGE, São Caetano, situado próximo à capital paulista, tem 15 Km², 15 bairros e 149.263 habitantes (IBGE, 2010a) – a população estimada em 2017, segundo o IBGE, é 159.608 habitantes – e detém, de acordo com a ONU (2000), o título de melhor cidade brasileira em termos de Índice de Desenvolvimento Humano (0,919), possui o menor índice de exclusão social do país (0,864) e está, de acordo com o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF, 2004), entre os 60 municípios com o maior Índice de desenvolvimento infantil (0,895). Recebeu, em 2007, o selo de município Livre de Analfabetismo.

Feito esse pequeno contexto, a proposta é, a partir daqui, fazer uma descrição cronológica das atividades realizadas no ano de 2012, explicitando e detalhando etapas e procedimentos adotados para a construção do Projeto do Plano Municipal de Cultura.

Em fevereiro do referido ano foi iniciado o processo local. A primeira atividade realizada foi contratação de um analista técnico para o município – profissional indicado pelo município e que passou a compor a equipe do Projeto MinC-UFBA, sob orientação do Núcleo Executivo Central, sediado em Salvador (Bahia). Em seguida, coube ao analista fazer um levantamento institucional de infraestrutura do município e participar do I Seminário Planos Municipais de Cultura, realizado em Brasília, com o objetivo de promover um primeiro contato e o alinhamento técnico e metodológico dos analistas e coordenadores. O mesmo seminário também atendeu aos dirigentes de cultura dos municípios atendidos.

A partir de março, foram iniciadas as reuniões de alinhamento com o Dirigente Municipal de Cultura, as quais resultaram na constituição do Núcleo Executivo Municipal. Em São Caetano contou com a coordenação da Secretária Municipal de Cultura, Adriana Sampaio (uma das autoras deste artigo) e com os seguintes integrantes: Sérgio de Azevedo (o segundo autor deste artigo), analista técnico do Projeto; Paulo Moura, coordenador de Cultura da Universidade Municipal de São Caetano do Sul; Ana Paula Bernardes, assessora de planejamento e Érika Doja, coordenadora de comunicação social, ambas da Secretaria Municipal de Cultura (Secult).

O núcleo foi um órgão de apoio ao processo de elaboração do plano, vinculado à Secult e responsável pelas tarefas técnicas do processo, tais como elaboração de textos, articulação com outros setores e órgãos administrativos do município e apresentação de propostas para validação junto ao Conselho Municipal de Política Cultural (Concult). Criado pela Lei municipal nº 4.904, de 2010, o Concult, que tem 14 conselheiros titulares, dos quais cinco indicados pelo poder público e nove eleitos pela sociedade civil, fazia (e ainda faz) reuniões ordinárias mensais e foi uma peça fundamental em toda a elaboração do Projeto do Plano (a configuração do conselho, atualmente, ainda se mantém da mesma forma).

A primeira tarefa do núcleo foi inventariar documentos da área cultural. Uma decisão estratégica foi a de empreender uma pesquisa de documentos e registros dos encontros das mais diferentes naturezas que já haviam discutido e proposto encaminhamentos para a cultura no município. A pesquisa também levantou toda a legislação da área da cultura (municipal, estadual e federal). Esse levantamento, chamado posteriormente de Documentos de Referência, ficou assim dividido:

- **Marcos legais:** Lei Orgânica, Plano Diretor, leis, decretos e portarias municipais relacionados direta ou indiretamente com a área da cultura;

- **Relatórios governamentais:** Relatórios anuais de prestação de contas da área da cultura, em especial no período 2009-2011;
- **Participação social:** Os documentos provenientes dos instrumentos de participação social realizados no município: Fórum Municipal de Cultura (2005), audiências públicas para elaboração do Plano Plurianual 2010-2013 (2009), Pré-conferências Municipais de Cultura (2009), I Conferência Municipal de Cultura (2009); Conferência Municipal da Juventude (2011) e Audiências públicas para elaboração do Orçamento 2012 (2011);
- **Referências nacionais e internacionais:** Documentos nacionais e internacionais de referência para a área da cultura. Exemplo: Convenção Sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais, Agenda 21 da Cultura etc.

Em março também foi iniciada a elaboração do texto de caracterização e o diagnóstico do município. Durante todo o ano, foi realizado o chamado processo de validação: o Núcleo Executivo Municipal e a Assessoria Técnica apresentavam ao Concult os resultados de seu trabalho para que fosse discutido, modificado e validado.

Em abril, foram feitas reuniões de alinhamento técnico. A primeira com a equipe da Representação Regional do Ministério em São Paulo. Em seguida, com a equipe do Núcleo Executivo Central da UFBA, que visitou a cidade para esclarecer o papel do Concult e a importância da participação e controle social. A analista responsável pelo acompanhamento do trabalho em São Caetano do Sul foi Kátia Costa. Tal etapa encerrou-se em 25 de abril, com o lançamento oficial realizado no Teatro Municipal Santos Dumont. Estão contidas aqui duas escolhas estratégicas que reverberaram em todo o processo e foram fundamentais para que o intento fosse concluído de forma efetiva e participativa. A primeira: o fortalecimento do conselho. Recém-criado no município, o Concult iria deparar-se com seu primeiro grande desafio. Seus integrantes, habituados a processos anteriores nos quais a participação era pouco efetiva, questionaram: qual é o papel do conselho na elaboração de um plano? A resposta veio com a mediação do Núcleo Central e com a efetiva ação local: cada passo do processo foi sendo submetido ao grupo de conselheiros, até o ponto em que o conselho passou, também, a ser propositivo em relação ao andamento dos trabalhos. Segundo: o lançamento público da ação somente ocorreu após o processo preliminar de levantamento e catalogação preliminar de dados anteriores e pactuação com o conselho. Assim, dois recados estavam postos: (1) o que já foi feito será considerado e (2) o processo terá participação efetiva.

A partir de maio, o trabalho entrou em uma nova etapa, a qual consistiu em duas atividades principais: (1) a elaboração de um quadro de referência conceitual sobre cultura e a consequente definição dos conceitos que norteariam as instâncias Participação Social e (2) a catalogação e sistematização detalhada de todas as demandas registradas nos documentos dos encontros de Participação Social.

A elaboração de um quadro de referência conceitual surgiu a partir da observação de que algumas palavras/expressões de uso comum nas reuniões do Concult e do Núcleo Executivo Municipal tinham diferentes usos, portanto, assim, distintos significados; às vezes se referia a um mesmo assunto com palavras diferentes; por último, para algumas questões faltavam palavras ou expressões que as representassem melhor. Por exemplo, uma dúvida que permeava as discussões: como se referir aos “espaços” utilizados pela Secretaria de Cultura para desenvolver suas ações, diferenciando aqueles que são administrados pela própria secretaria daqueles que não são administrados por ela? Nesse caso, optou-se pelas expressões “equipamentos culturais” (para os próprios municipais administrados pela Secult) e “equipamentos para uso cultural” (como, por exemplo, o parque principal da cidade, administrado por outra secretaria, mas comumente utilizado para realização de ações culturais).

Elaborar um quadro referencial teve por objetivo criar condições para que se pudesse instaurar um diálogo efetivo entre a Secretaria de Cultura, o Núcleo Executivo, o Conselho de Política Cultural e a Sociedade Civil. Foi também fundamental para empreender a organização de todas as demandas registradas nos últimos anos, de maneira que pudessem ser sistematizadas de forma clara e objetiva. Por fim, possibilitou estabelecer canais de comunicação efetivos no novo processo de participação social que estava sendo planejado para envolver a sociedade civil nas discussões sobre o Plano de Cultura: os Encontros Culturais.

Tais encontros foram pensados como reuniões temáticas, abertas a qualquer interessado, com o objetivo de (1) Compartilhar a construção do Plano Municipal de Cultura com a sociedade e os diversos segmentos envolvidos; (2) Criar uma instância colaborativa e consultiva entre agentes públicos, artistas e outros cidadãos; (3) Avaliar as 587 propostas catalogadas nos encontros de Participação Social ocorridos de 2005 a 2011; (4) Discutir os primeiros conceitos apresentados; e (5) Descentralizar a discussão pela cidade (SÃO CAETANO DO SUL, 2012).

Realizados em junho e julho, os dezesseis encontros culturais foram divididos por linguagens (Artes Visuais; Artesanato; Audiovisual; Culturas Tradicionais; Dança;

Literatura; Livro e Leitura; Música; Patrimônio e Memória; Teatro) e segmentos/temáticas (Diversidade Cultural; Comunicação; Cultura e Saúde; Economia Criativa; Educação Estética; Gestão; Legislação e Políticas Culturais). Os encontros foram fundamentais na elaboração do anteprojeto do plano, pois permitiram o aprofundamento das demandas setoriais, a troca entre segmentos e setores administrativos da área da cultura, o intercâmbio com diferentes áreas da administração, a análise de demandas anteriores e a distribuição dos debates nos equipamentos culturais, distribuídos em vários bairros.

Por fim, nos encontros, iniciou-se um trabalho técnico de análise de todo o material catalogado. Cada proposta, anteriormente numerada, passou a contar com nova redação, discutida nas reuniões. À medida que os temas iam sendo discutidos, surgiam oportunidades para que temas correlatos, legislação, documentos nacionais e internacionais pudessem ser trazidos à tona e inseridos na discussão. Sem que isso fosse colocado preliminarmente posto objetivo, os encontros acabaram por se configurar como uma ação formativa em gestão cultural.

Novas propostas foram criadas a partir da junção de demandas anteriores. Todo o material foi inventariado, analisado e classificado para servir de referência para a construção do anteprojeto. A metodologia aplicada foi resultado de um entendimento de que o processo (e, por consequência, o próprio Plano Municipal) deve ser decorrência da participação social, do trabalho técnico e da atuação regular do poder público. A próxima etapa, iniciada em julho, consistiu em estabelecer as conexões entre o material resultante das discussões feitas nos encontros culturais e a estrutura metodológica proposta para o plano pelo Núcleo Central e debatido entre Núcleo Municipal e Conselho.

Para aprofundar ainda mais a relação do plano com a cidade, foi construída uma parceria com o Programa Saúde da Família (PSF) da Secretaria Municipal de Saúde. A partir desse contato, foi elaborada uma pesquisa básica sobre hábitos e desejos culturais dos habitantes de São Caetano do Sul. A proposta resultou na inclusão, na Ficha A do Ministério da Saúde, utilizada pelos agentes comunitários de saúde, de um campo intitulado “cultura”. Em São Caetano do Sul, o *software* gerenciador do PSF administra mais de 65 mil cidadãos cadastrados (43% da população da cidade). A pesquisa foi dividida em dois aspectos: hábitos (o que tem sido feito) e desejos (o que gostaria de fazer). Foram entrevistadas 6.391 famílias (aproximadamente 18% do total).

Em agosto, o trabalho desenvolvido em São Caetano foi apresentado no Seminário de Salvador, submetido à apreciação do Núcleo Central e dos demais participantes, inclusive nas oficinas de trabalho. Após os ajustes sinalizados, o anteprojeto foi submetido ao Concult e à sociedade civil em seis encontros públicos realizados em agosto, setembro e início de outubro. A metodologia era simples: o texto era lido, discutido e o mapeamento com as discussões realizadas anteriormente apresentado.

Após esse processo, foi elaborada a versão do texto para a II Conferência Municipal de Cultura, que foi um chamamento da Secult para apresentar o Projeto Final do Plano Municipal de Cultura, esclarecer dúvidas, além de informar à sociedade os próximos passos para a implementação prevista para 2013.

A Conferência foi a última etapa do processo de elaboração do Plano de Cultura. A abertura contou com representantes do MinC e da UFBA. O texto foi lido na íntegra e os presentes puderam apresentar moções (alterações, exclusões e inclusões), que foram avaliadas e posteriormente incorporadas, ou não, ao texto final.

Em novembro, o texto validado pelo Concult foi encaminhado ao chefe do Executivo Municipal. Após passar pela Assessoria Técnica Legislativa, foi encaminhado para a Câmara Municipal para ser votado em dezembro. Mesmo aprovado pelas comissões do Legislativo e a despeito da intensa mobilização social, acabou não entrando na pauta de votação.

Acreditamos que o processo realizado no município, construído conjuntamente com muitas mãos e diferentes perspectivas, possibilitou, como já descrito anteriormente, levar as pessoas a sentir o que antes disso não sentiam, colocando-as em contato com novas informações, esclarecimento técnico e debate de ideias. Por fim, cremos que as diferentes ações possibilitaram a convocação de vontades para atuar na busca de propósitos comuns, materializadas pelo Plano Municipal de Cultura.

Prova disso é o importante papel que a Sociedade Civil desempenhou na aprovação do projeto de lei. Vale destacar a “caminhada” com mais de 200 pessoas pela avenida principal da cidade que, em março de 2013, alguns meses antes das manifestações que eclodiriam em junho, exigia a aprovação do Plano Municipal de Cultura e mostrava, apesar de toda a truculência do Estado, que não se tratava de uma ação de um governo, mas sim da sociedade. O texto final do Plano Municipal de Cultura de São Caetano do Sul, sem alterações estruturais, foi aprovado em novembro de 2013 e está em vigor desde então.

A CONSTRUÇÃO DO ORÇAMENTO DO PLANO

A metodologia inicialmente proposta pelo Núcleo Central não contemplava a elaboração de um orçamento detalhado. No entanto, diante da experiência realizada em São Caetano, foi solicitado ao MinC e UFBA o acompanhamento de um consultor específico para elaboração do orçamento. A proposta, discutida ainda no II Seminário, foi aprovada e, em setembro, foram iniciados os trabalhos com o objetivo de quantificar, para o período de dez anos, o custo total do plano. A consultoria para orçamento ficou a cargo de Mário Nogueira Freitas, funcionário do governo do Estado da Bahia.

Foram realizadas reuniões de alinhamento, tanto em Salvador quanto em São Caetano, inclusive entre a equipe do plano e representantes da Secretaria Municipal de Fazenda (no caso de São Caetano do Sul, setor responsável tanto pelo planejamento quanto pela execução orçamentária). Foi também realizada uma reunião pública com o tema Institucionalidade da Cultura e Orçamento Público, com os consultores da UFBA. A atividade contou inclusive com representantes do governo eleito, como uma forma de se criar diálogo com a nova equipe da administração municipal.

Durante a elaboração do orçamento, no entanto, percebeu-se que a questão era muito mais complexa do que simplesmente apresentar o custo total para os próximos dez anos. Além disso, por conta da transição de governo, algumas questões centrais não poderiam ser respondidas, como, por exemplo, o modelo de PPA a ser utilizado para o período de 2014 a 2017. Diante do contexto e dos novos desafios que surgiram da proposta de consignar as ações do plano nos instrumentos legais do orçamento, decidiu-se investir na elaboração de uma planilha que propusesse um diálogo efetivo entre as ações do plano, os instrumentos do orçamento e o monitoramento do plano. A ideia foi desenvolver o embrião de uma plataforma inspirada no que os programadores chamam de *user-friendly*, “programas amigáveis”, os quais podem ser utilizados por leigos. Ou seja, contribuir para o processo de empoderamento da sociedade civil, garantindo a execução do plano por meio do diálogo com os instrumentos legais do orçamento bem como ampliando o monitoramento da execução do plano.

Para levar a proposta adiante, o primeiro passo foi classificar as ações do plano. No Plano de São Caetano, em relação ao orçamento e ao custo, foram identificados quatro tipos de ações, descritas abaixo. O plano prevê 210 ações, nove delas com

financiamento com mais de uma fonte. Para os percentuais indicados abaixo, foram consideradas as fontes prioritárias.

- **Orçamentária com impacto:** ações que figuram no orçamento e para as quais foram indicados novos recursos para financiamento, uma vez que o montante atual não contempla sua execução. Exemplos: saraus literários, cineclubes, incubadora cultural, fomento à criação/produção (representam 86 ações – 40,95%);
- **Orçamentária sem impacto:** ações que já estão contempladas no orçamento e para as quais já estão previstos recursos. Exemplos: Curso Técnico de Música, Calendário de Exposições da Fundação das Artes, Mostra de Música, Programas de Cidadania artística (representam 82 ações – 39,04%);
- **Não orçamentária sem custo:** ações que não figuram no orçamento municipal e que também não exigem recursos extras para serem executadas. Exemplos: aprovar o Sistema Municipal de Cultura, implantar Plano de Turismo Cultural, divulgar ações culturais nas contas de água, utilizar os clubes municipais como equipamentos para uso cultural (representam 36 ações – 17,14%);
- **Não orçamentária com custo:** ações que não figuram no orçamento municipal, mas que exigem investimento. Em geral, se referem às ações financiadas por parceiros ou por outros entes da Federação. Exemplos: Circuito Cultural do Sesi São Paulo, Quintas Brasileiras do SESC, Viagem Literária do Governo do Estado de São Paulo (representam seis ações – 2,87%).

Após o processo de classificação, identificou-se, também, que ações já existentes contam com diferentes formas de financiamento. Um exemplo disso é a implantação de Pontos de Cultura no município. A ação se encaixa tanto no item “Orçamentário com impacto” (refere-se aos recursos que deverão ser aportados pelo município) quanto “Não orçamentário com custo” (recursos que deverão ser aportados pelo MinC).

Além disso, uma mesma ação pode contar com diferentes agentes envolvidos. É o caso do Cinema Itinerante, que conta com a seguinte configuração: “Orçamentária sem impacto” (Departamento de Cultura), “Não orçamentário com custo” (na época, com investimento da Petrobrás) e “Não orçamentário com custo” (SESC SP).

Por fim, a organização da planilha partia da seguinte estrutura: a entrada da informação se dava pelas ações do Plano Municipal de Cultura. Em seguida, essa informação deveria dialogar com os instrumentos orçamentários legais (PPA e LOA), indicar unidades responsáveis pela gestão, custo e, por fim, informações relativas ao monitoramento, inclusive de forma a apresentar a contribuição com as metas do Plano Nacional de Cultura (com vista ao desenvolvimento do SNIIC – Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais).

2018: CINCO ANOS DEPOIS DA APROVAÇÃO

Em 11 de abril de 2018, o Secretário Municipal de Cultura de São Caetano do Sul, que assumiu a pasta em 2017, participa de uma Audiência Pública na Câmara Municipal para prestar contas acerca de sua atuação na pasta⁶. A fala do secretário, que durou cerca de uma hora, foi pautada pela apresentação de resultados obtidos quase que exclusivamente pela Diretoria de Cultura, unidade gestora da secretaria, realizados diretamente ou em parceria com outros entes do poder público, como o Governo do Estado. As ações das outras unidades gestoras da área da cultura, conforme preconizado pela PMC, não foram consideradas. Cabe, aqui, analisar essa escolha e a fala do secretário e contextualizá-la à luz da legislação municipal.

A Lei Orgânica de São Caetano do Sul, alterada em 2017, em seu artigo 189-A, define que “o Secretário Municipal de Cultura deverá prestar contas anualmente, em audiência pública na Câmara Municipal” (SÃO CAETANO DO SUL, 2017, p. 83). Destaca também que:

o gestor da Secretaria Municipal de Cultura deverá apresentar e encaminhar obrigatoriamente relatórios detalhados sobre a gestão econômico-financeira dos recursos disponibilizados pelo poder público federal, estadual e municipal, que compõem o orçamento da Secretaria, bem como sobre a execução de políticas, programas, ações e as metas atingidas no exercício anterior (SÃO CAETANO DO SUL, 2017, p. 83).

A Lei municipal nº 5.422, de 29 de junho de 2016 (dispõe sobre o Sistema Municipal de Cultura), em seu artigo 39, define que “o instrumento de gestão do Sistema

⁶ A íntegra da fala do secretário está publicada na página da Câmara do Município. Disponível em: <https://www.facebook.com/924592467577027/videos/1624826547553612/>>. Acesso em: 10 set. 2018.

Municipal de Cultura é o Plano Municipal de Cultura [...] e inclusive se caracteriza como ferramenta de planejamento, inclusive técnico e financeiro, e de qualificação de recursos humanos” (SÃO CAETANO DO SUL, 2016, p. 10). O artigo 40 da referida lei destaca que o PMC é “um instrumento de planejamento estratégico que organiza, regula e norteia a execução da Política Municipal de Cultura” (SÃO CAETANO DO SUL, 2016, p. 11). A Lei municipal nº 5.159, de 2013 (dispõe sobre o próprio Plano Municipal de Cultura), em seu artigo 4º, define que a Secretaria Municipal de Cultura “manterá sistema de monitoramento das metas, ações e indicadores do Plano, bem como dará ampla publicidade aos resultados alcançados mediante comunicação institucional permanente” (SÃO CAETANO DO SUL, 2013, p.1). Por fim, o Capítulo IX (Estrutura de Gestão do Plano Municipal de Cultura) institui duas instâncias de gestão:

- (1) Político-institucional: constituída pela Secretaria Municipal de Cultura e os Conselhos de Política Cultural, Patrimônio e da Juventude; e
- (2) Executiva-Interinstitucional: constituída pela Diretoria de Cultura, Fundação das Artes, Fundação Pró-Memória, Coordenadoria Municipal da Juventude e Escola Municipal de Bailado (SÃO CAETANO DO SUL, 2013, p. 68).

Cabe ressaltar em análise preliminar alguns aspectos. O primeiro, já citado: o entendimento que a prestação de contas acerca da política cultural na área da cultura se circunscreva à ação de uma unidade gestora: a Diretoria de Cultura. Isso foi amplamente debatido no processo de elaboração do Plano de Cultura. Em São Caetano, o PMC prevê a articulação com diferentes órgãos e instituições. No orçamento do plano estavam previstas nove unidades executoras e outras na qualidade de parcerias. Além dos que já foram previamente citados, há, também, a Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS, autarquia com orçamento e plano de gestão próprios) e o SESC, dentre outros. Isso é verificado não somente na Estrutura de Gestão do PMC, mas na responsabilidade de execução em relação às ações previstas. Ao selecionar apenas uma unidade gestora, a ideia central do plano, que é a de ser um documento norteador para as políticas culturais da cidade e não apenas da Secretaria de Cultura, é desconsiderada. Retoma-se, em nosso entendimento, um princípio de que o plano procurava superar a ideia de que “a cultura” ocorresse apenas na Secretaria de Cultura.

Em determinado momento, o Secretário afirma que a opção pela Diretoria de Cultura se dá por conta da Lei Orgânica (artigo 189-A). De fato, a legislação indica que o gestor deva prestar contas dos recursos disponibilizados pelo poder público federal, estadual e municipal, que compõem o orçamento da Secretaria. Mas ressalta-se: a

mesma lei determina que sejam contemplados “a execução de políticas, programas, ações e as metas atingidas no exercício anterior” (São Caetano do Sul, 2017, p. 83). O PMC é, por força de lei e de legitimidade cidadã, o principal elemento norteador da política cultural de São Caetano do Sul. E o plano preconiza ação transversal e interinstitucional. Metas nele previstas somente são alcançadas se forem considerados programas e ações de diferentes entes públicos e privados que atuam na área da cultura.

Ampliando a análise para outro ponto central debatido durante o processo de elaboração: o monitoramento. A Secretaria Municipal de Cultura, tanto na gestão atual quanto na anterior (2013 a 2017) descumpre o artigo 4º da Lei nº 5.159, que versa sobre o monitoramento. Nesse sentido, o que se fez até o presente momento foi implantar a plataforma Cultura em São Caetano, uma página criada a partir dos Mapas Culturais, assim como ocorreu em outros municípios. No entanto, a plataforma é um mapeamento da programação cultural e dos agentes, mas está desvinculada das ações previstas no Plano Municipal de Cultura. Dessa forma, não há instrumentos de gestão e monitoramento para avaliar a execução das metas e ações. Assim, o monitoramento (e a decorrente participação cidadã, que em última instância poderia levar a um controle social efetivo) fica comprometido. Como a audiência pública não tratou do plano, mas apenas das ações atuais da Diretoria de Cultura, saber, com precisão, o andamento da execução do Plano Municipal de Cultura é tarefa para um amplo (e outro) estudo.

Vale ressaltar que o artigo 5º da lei acima citada prevê duas atualizações do plano, em 2015 e 2019. Essa revisão periódica serve para analisar, aperfeiçoar e alterar suas diretrizes, metas e ações. No ano de 2015, a primeira revisão não foi realizada pela gestão anterior (2013-2016), comprometendo, assim, parcialmente seu cumprimento.

Cabe, aqui, um terceiro e último ponto numa análise acerca do Plano Municipal de Cultura de São Caetano do Sul: sua exequibilidade. Como afirmado anteriormente, avaliar com precisão a execução do plano, consideradas suas 210 ações e 31 metas, sem um Sistema de Informações e Indicadores que forneçam informações consolidadas configura-se como uma tarefa que exige uma pesquisa que a elaboração deste texto não possibilita responder, tampouco se propôs a empreender. Dessa forma, decidimos analisar não as metas, mas a realização de ações, no período de um ano anterior (julho de 2017 a junho de 2018) para as ações continuadas e durante toda a vigência do plano para as ações pontuais. Para empreender a análise, na falta de um sistema de monitoramento próprio, tomou-se como referência o

sistema de comunicação da Secretaria de Cultura e dos órgãos gestores previsto no PMC (redes sociais, sites, notas de imprensa), complementadas com a solicitação de informações e observação dos próprios autores. Como resultado dessa análise preliminar e de caráter exploratório, ainda incipiente e sujeita a revisões futuras, temos os seguintes dados:

Quanto ao *status* das ações, classificamos as ações em três tipos:

- **Executadas** (pode ser uma ação pontual, como, por exemplo, a aprovação da Lei do Sistema Municipal de Cultura ou a execução continuada, como os cursos de formação técnica da Fundação das Artes);
- **Não executadas** (contempladas aquelas que foram interrompidas ou nunca realizadas);
- **Sem informação** (as ações para as quais não se obteve informações suficientes para incluir em uma das classificações anteriores).

Em relação a essa forma de classificação, temos, consideradas as 210 ações presentes no Plano Municipal de Cultura de São Caetano do Sul, que:

- 61 ações foram executadas ou mantidas em execução, conforme preliminarmente preconizado pelo Plano Municipal de Cultura, o que representa 29,04% do total;
- 135 ações não foram executadas ou foram interrompidas (para o caso de ações que deveriam ser continuadas), conforme preliminarmente preconizado pelo PMC, o que representa 64,28% do total;
- 12 ações foram classificadas como “sem informação”, pois para este último tipo não foram obtidas informações suficientes para finalizar uma avaliação (5,71%);
- Duas ações estão previstas para ser implantadas nos próximos anos (0,97%).

Em relação às ações que não foram executadas ou foram interrompidas, cabe destacar que preliminarmente identificou-se que:

- 45 ações eram executadas, mas descontinuadas (33,34% dessa segunda modalidade);

- 90 estavam previstas, mas nunca chegaram a ser implantadas (66,66% dessa segunda modalidade).

Ainda em relação a essa modalidade de classificação, foi possível avaliar a execução de acordo com a Unidade Gestora, conforme preconizado na Estrutura de Gestão do Plano e dos órgãos ligados à consecução das metas. Quanto a isso, temos o seguinte quadro:

- A Secretaria Municipal de Cultura concentra, como realizadora ou programadora principal, a execução de 127 ações (embora algumas delas originalmente seriam executadas em parceria com outros órgãos). Desse total temos:
 - 22 ações executadas ou em execução (17,32%);
 - 94 ações não executadas ou interrompidas (74,05%);
 - 10 ações classificadas como “sem informação” (7,87%);
 - uma ação a ser realizada posteriormente (0,76%).
- A Fundação das Artes concentra a execução de 27 ações. Desse total temos:
 - 23 ações executadas ou em execução (85,18%);
 - 4 ações não executadas ou interrompidas (14,82%).
- A Fundação Pró-Memória concentra a execução de 18 ações. Desse total temos:
 - 14 ações executadas ou em execução (77,77%);
 - três ações não executadas ou interrompidas (16,66%);
 - uma ação classificada como “sem informação” (5,55%).
- A Coordenadoria Municipal da Juventude (Comjuv) não está mais ligada à Secretaria Municipal de Cultura, incorporada que foi à Secretaria Municipal de Esporte, Lazer e Juventude. Sua sede, a Estação Jovem, não desenvolveu ações no período pesquisado. Portanto, do total de 14 ações que a essa coordenadoria estavam ligadas, temos que:
 - 14 ações não foram executadas ou foram descontinuadas (100%).
- As 23 ações restantes, originalmente divididas entre as Secretarias Municipais de Obras, Saúde, Mobilidade Urbana, Esporte e Turismo, da Pessoa com Deficiência, têm a seguinte configuração:
 - uma ação executada ou em execução (4,34%);
 - 20 ações não executadas ou interrompidas (86,98%);
 - uma ação “sem informação” (4,34%);

- uma ação a ser realizada posteriormente (4,34%).

Empreendemos também a verificação em relação ao orçamento e ao custo, conforme explicado anteriormente. Considerada essa classificação, temos que:

- Ações orçamentárias com impacto – do total de 86 ações:
 - 15 ações executadas ou em execução (17,44%);
 - 66 ações não executadas ou interrompidas (76,74%);
 - quatro ações “sem informação” (4,65%);
 - uma ação a ser realizada posteriormente (1,16%).
- Ações orçamentárias sem impacto – do total de 82 ações:
 - 39 ações executadas ou em execução (47,56%);
 - 38 ações não executadas ou interrompidas (46,34%);
 - cinco ações “sem informação” (6,10%).
- Ações não orçamentárias com custo – do total de seis ações:
 - uma ação executada ou em execução (16,66%);
 - quatro ações não executadas ou interrompidas (66,68%);
 - uma ação classificada como “sem informação” (16,66%).
- Ações não orçamentárias sem custo – do total de 36 ações:
 - seis ações executadas ou em execução (16,66%);
 - 27 ações não executadas ou interrompidas (75%);
 - duas ações classificada como “sem informação” (5,55%);
 - uma ação a ser realizada posteriormente (2,79%).

Destacamos alguns apontamentos desses dados. O primeiro ponto a ser destacado é o percentual que o Plano Municipal de Cultura apresenta em 2018 – exatamente a metade de sua vigência: 29,04%, índice muito abaixo do que se projetava há seis anos atrás. Se considerarmos os projetos interrompidos (ações que já existiam e foram descontinuadas, como a Orquestra Filarmônica, o Projeto Viva Arte e as Oficinas Culturais) o índice poderia estar acima de 50%. Podemos destacar que além de não atender aos novos projetos, com ou sem impacto, a área da cultura não manteve ações que já existiam. E, diante da prestação de contas e dos anúncios recentes, não há indicação de que esse percentual aumente significativamente nos próximos anos.

Em relação às unidades executoras, temos, por um lado, o Departamento de Cultura da Secult com 17,32% de ações executadas ou em execução. A Coordenadoria da Juventude teve todas as ações interrompidas. Os maiores percentuais de execução estão nas fundações, que atingem 85,18% (das Artes) e 77,77% (Pró-Memória). Com estruturas próprias e certa autonomia, as instituições da Administração Indireta mostram-se muito mais aderentes às ações do PMC.

Quanto à forma de financiamento, identificou-se que o maior percentual de execução está justamente nas ações orçamentárias sem impacto, que são aquelas que já estavam consignadas nos instrumentos orçamentários – o que pode indicar e reforçar a importância da institucionalidade que tanto se busca com um plano estratégico para a área da cultura.

Vale destacar que não foi objeto desta análise preliminar o impacto e a efetividade das ações, o que abriria uma nova gama de possibilidades de análise e pesquisa.

A GESTÃO CULTURAL

Entendemos que a experiência e o método de elaboração do Plano Municipal de Cultura em São Caetano podem ser considerados como uma ação modelar⁷ no sentido *brechtiano*.

Três foram os eixos principais que compuseram o referido método. O primeiro, intitulado Sobre o que Fomos, se focou na ideia de que era necessário empreender uma pesquisa que valorizasse as discussões e registros anteriores, rompendo com uma percepção, fundamentada por outras experiências, de que discussões em vários campos da política pública sempre “começam do zero”. Em São Caetano, esse eixo tentou representar uma forma de avançar na construção de políticas culturais e, assim, estabelecer laços de confiança e comprometimento. Por conta disso, empreendeu-se o trabalho de levantar, catalogar, sistematizar e se apropriar das demandas registradas de 2005 em diante, descrito anteriormente.

⁷ Para o pensador alemão Bertolt Brecht, os “modelos de ação” servem, na prática teatral, não como ponto de chegada (um objetivo a ser atingido), mas sim como um ponto de partida: experimentos que procuram investigar a relação entre os homens, propondo formas de se interferir na realidade. As políticas culturais, por sua vez, também procuram isso: construir novos caminhos, interferir na realidade e, assim, trabalhar pelo desenvolvimento da cultura e das relações entre os homens.

O segundo eixo, intitulado Sobre o que Somos, focou-se no intento de que um Plano Municipal é construído como resultado da interseção de três instrumentos/princípios: o protagonismo municipal, a consultoria técnica e a participação social. Especialmente em relação ao último item, entendeu-se que a participação social, seja representativa (no caso do Concult) seja direta (participação aberta da sociedade civil nos 36 encontros públicos realizados) foi estimulada como uma forma efetiva de empoderamento, legitimação do trabalho técnico e, principalmente, como forma de garantir a cidadania cultural⁸ – questão também muito reiterada pelas equipes do MinC e da UFBA.

A participação ativa do cidadão encontra destaque em uma ideia de Brecht (um mundo passível de mudança) e em uma concepção defendida por Teixeira Coelho: a cultura como “relevante em sua condição de instrumento do desenvolvimento humano – o que é outro modo de dizer que o ponto de vista adotado é o da política cultural, que busca com a cultura modificar o mundo” (COELHO, 2008, p. 13). Processos de transformação são, portanto, efetivos quando a participação social se dá, também, de forma efetiva.

O terceiro e último eixo, intitulado Sobre o que Desejamos Ser, focou-se na proposição de uma sustentabilidade em cultura, entendida aqui como a preservação das condições que proporcionam a existência de um fato cultural. Em São Caetano, exemplos desse eixo puderam ser observados em relação ao estímulo da inter-setorialidade (muitos são os setores implicados na execução e financiamento do plano), da transversalidade e da presença de parceiros das mais diferentes naturezas (Universidade Municipal, entes federados, instituições públicas e privadas, associações do terceiro setor).

Por outro lado, numa análise preliminar, com base nos dados relacionados à execução das ações previstas, a ideia de uma ação “modelar”, ainda que o plano não esteja finalizado, indica que muito ficou pelo caminho. A tão propalada descontinuidade, apesar de um instrumento de gestão aprovado em forma de lei municipal, ainda perdura na gestão pública local. A ideia de que um PMC seria um Plano de Estado, mais importante que um Plano de Governo, não encontrou aderência no caso citado,

⁸ Desenvolvida por Marilena Chauí quando esteve à frente da Secretaria Municipal de Cultura de São Paulo, a ideia de “cidadania cultural” foi centrada na compreensão da cultura como elaboração coletiva e socialmente diferenciada de símbolos, como direito de todos os cidadãos, como resultado de um trabalho de criação pautado pela sensibilidade, imaginação e inteligência, e, por fim, como ação de sujeitos históricos que articulam o trabalho cultural e a memória social (CHAUÍ, 2006).

ao menos diante dos dados atuais. Por diversas razões – muitas delas já levantadas aqui e outras para ser debatidas, como o papel da sociedade civil no processo de consecução e monitoramento, ainda não se avançou na execução tanto quanto no planejamento. Há muito a ser enfrentado na consecução de políticas culturais e um plano estratégico é apenas uma etapa (não necessariamente obrigatória tampouco a mais importante).

Conforme informado anteriormente, a experiência em São Caetano do Sul possibilitou diferentes experiências de compartilhamento com pesquisadores, gestores e interessados em políticas culturais. Tanto no Brasil quanto na Argentina e Uruguai, ao longo dos últimos anos, foi possível debater e, também, relativizar expectativas em relação a um plano estratégico para a área da cultura.

A elaboração do PMC, em São Caetano do Sul/SP, assim como ocorreu em outros municípios, podemos afirmar – consideradas outras experiências anteriores como ponto de comparação – foi pulsante. No entanto, uma questão invariavelmente se apresentou após esses ciclos: como manter e estimular participação regular e efetiva, quando, ainda que de forma não declarada, muitos dos envolvidos assumam uma postura que pode assim sintetizada: “concluímos uma importante etapa”. Pois, em nosso entendimento, essa conclusão é parcial, processual e, por si só, poucas transformações poderá empreender se o envolvimento e a participação da sociedade civil, conselheiros, gestores e agentes políticos também não se manter presente na efetivação do que foi anteriormente pactuado.

No jogo de forças e conflitos que envolvem escolhas e decisões quanto às políticas culturais locais, há uma complexidade e conflitos que um plano estratégico não contempla por si só. Em nosso entendimento, há que se empreender uma ampliação das muitas variáveis envolvidas na execução de planos estratégicos, em especial de processos formativos permanentes e do empoderamento efetivo dos atores sociais. Uma tarefa árdua que se inicia justamente quando termina o processo de elaboração/aprovação de um plano estratégico.

Ainda é cedo, no contexto aqui relatado, para avaliar se o PMC enquanto instrumento de gestão pode ser realmente efetivo ou não na transformação e desenvolvimento da cultura e das políticas culturais. Avaliação que necessita de mais tempo para ser mais substancialmente respondida.

Mas algo é certo: ao longo do caminho, a curto, médio ou longo prazo, cabe à gestão (aqui entendida não como um grupo de pessoas momentaneamente alocado na administração municipal, mas sim como processo de mediação, planejamento e execução das políticas culturais) aproximar, intercambiar, comunicar para que o diálogo se efetive e se aprofunde de maneira que “executar” seja tão importante quanto foi “inventar” e “planejar”.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Sérgio de. **Arte(gestão)educação** – Gestão cultural e pedagogia do teatro no Programa Viva Arte Viva. Dissertação [Mestrado] – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2011.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Como fazer um Plano de Cultura**. Brasília: Ministério da Cultura, 2013.

_____. Ministério da Cultura. **Estruturação, institucionalização e implementação do Sistema Nacional de Cultura**. Brasília: MINC, 2011.

CHAUÍ, Marilena. **Cidadania cultural**. O direito à cultura. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2006.

CIDADES E GOVERNOS LOCAIS UNIDOS. **Agenda 21 da Cultura**. 2004. Disponível em: <www.agenda21culture.net>. Acesso em: 10 mai. 2019.

CITIES, United; GOVERNMENTS, Local. **Agenda 21 for culture**. Barcelona: Committee on culture–United Cities and Local Governments, 2004. Disponível em: <www.agenda21culture.net>. Acesso em: 10 mai. 2019.

COELHO, Teixeira. **A cultura e seu contrário: cultura, arte e política pós-2001**. São Paulo: Iluminuras e Itaú Cultural, 2008.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal**. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2011. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/IFDM/>>. Acesso em: 10 out. 2012.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Perfil dos municípios brasileiros** – pesquisa de informações básicas municipais (MUNIC). Rio de Janeiro: IBGE, 2010a.

_____. **Produto Interno Bruto dos municípios: 2004-2008. Contas Nacionais número 33**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010b. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2004_2008/pibmunic2004_2008.pdf>. Acesso em: 10 out. 2012.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Suplemento de cultura do perfil dos municípios brasileiros** – pesquisa de informações básicas municipais (Munic). Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

MARTINELL, Alfons. **Políticas culturais**. Apresentação realizada no Curso de especialização em Gestão Cultural. São Paulo: Universidade de Girona; Itaú Cultural, 2009.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Relatório do índice de desenvolvimento humano municipal**. Lisboa: PNUD, 2000. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/rankings/idhm-municipios-2010.html>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

SÃO CAETANO DO SUL. Secretaria Municipal de Cultura de São Caetano do Sul (Secult). **Processo Administrativo n. 4.107, de 2012**. Texto não publicado sobre o Plano Municipal de Cultura. São Caetano do Sul. 2012.

_____. **Lei nº 5.159, de 06 de novembro de 2013**. Institui o Plano Municipal de Cultura e dá outras providências. 2013. Disponível em: <<http://www.saocaetanodosul.sp.gov.br/pdfs/planos/5159s.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

_____. **Lei nº 5.442, de 29 de junho de 2016**. Dispõe sobre o Sistema Municipal de Cultura – SMC de São Caetano do Sul, e dá outras providências. 2016. Disponível em: <<http://administracaoweb.saocaetanodosul.sp.gov.br/upload/legislacao/24775.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

_____. **Lei Orgânica do Município**. 2017. Disponível em: <http://www.camarascsp.gov.br/images/arq_diversos/lei-organica-do-municipio-sao-caetano-do-sul-nova-2018.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2019.

UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Guia de orientação para a construção de Planos Municipais de Cultura**. Salvador: UFBA, 2012.

UNICEF – FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA. **Relatório do índice de desenvolvimento infantil**. Brasília: UNICEF, 2004. Disponível em: <http://www.unicef.org/brazil/pt/activities_10181.htm>. Acesso em: 10 out. 2012.