

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIANA DE SANTANA LOURENÇO

**DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO ACESSO AOS BENS CULTURAIS:
PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA OS SERVIDORES DA SECRETARIA
MUNICIPAL DE CULTURA DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS.**

CURITIBA

2019

MARIANA DE SANTANA LOURENÇO

**DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO ACESSO AOS BENS CULTURAIS:
PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA OS SERVIDORES DA SECRETARIA
MUNICIPAL DE CULTURA DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS.**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Gestão de Pública, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Sergio Filipe Chaerki

CURITIBA

2019

**Àqueles que mais e melhor me encorajam, meus pais.
A eles todas as minhas conquistas.**

**“Amar e mudar as coisas me interessa
mais.” Belchior**

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo fomentar a discussão acerca da importância da diversidade e da inclusão no acesso aos bens culturais. Para tanto, toma como objeto de análise as ações da Secretaria Municipal de Cultura de São José dos Pinhais. Em um primeiro momento apresenta-se um levantamento bibliográfico em que busca contextualizar alguns pontos essenciais na compreensão do campo da cultura e dos bens culturais, especialmente no que tange à ação do Estado, apresentando algumas definições sobre cultura, bens culturais e gestão cultural. Procura-se também discorrer sobre os conceitos de diversidade e inclusão de modo a justificar a sua importância. Em seguida procurou-se realizar um diagnóstico das ações da referida pasta governamental, a fim de verificar a proximidade entre as atividades que esta executa e os fundamentos que norteiam a execução da cultura pelo Estado, tendo em mente o que foi levantado durante o referencial teórico. A partir de então demonstra-se a necessidade de aprimorar os conhecimentos dos servidores que lá estão. Diante disso, apresenta-se em seguida a proposta de realização de um curso de capacitação destinado aos servidores da Secretaria Municipal de Cultura de São José dos Pinhais visando atender a necessidade de garantir à população seus direitos culturais, o projeto visa capacitar a equipe para que possam conhecer, refletir e atuar sobre a realidade, ampliando o acesso aos bens culturais e a produção cultural.

Palavras-chave: Acesso aos bens culturais. Diversidade e inclusão. Gestão cultural. Políticas culturais. Capacitação de servidores públicos.

ABSTRACT

The present work aims to promote the discussion about the importance of diversity and inclusion in access to cultural goods. Therefore, it takes as object of analysis the actions of the Municipal Secretary of Culture of São José dos Pinhais. At first, a bibliographical survey is presented in which it seeks to contextualize some essential points in the understanding of the field of culture and cultural goods, especially with regard to State action, presenting some definitions about culture, cultural goods and cultural management. It is also sought to discuss the concepts of diversity and inclusion in order to justify their importance. Next, a diagnosis was made of the actions of the mentioned governmental folder, in order to verify the proximity between the activities that it executes and the foundations that guide the execution of the culture by the State, keeping in mind the one studied during the theoretical reference. From then on it is demonstrated the need to improve the knowledge of the servers that are there. Therefore, the proposal for a training course for the employees of the Municipal Secretary of Culture of São José dos Pinhais to meet the need to guarantee the cultural rights of the population is presented, the project aims at training the staff of the secretariat municipal culture so that they can know, reflect and act on reality, increasing access to cultural goods and cultural production.

Key-words: Access to cultural goods. Diversity and inclusion. Cultural management. Cultural policies. Training of public servants.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA	8
1.2	OBJETIVOS	9
1.2.1	Objetivo Geral	9
1.2.2	Objetivos Específicos	9
1.3	JUSTIFICATIVA	9
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1	CONCEITOS SOBRE CULTURA	11
2.1.1	Bens Culturais	11
2.1.2	Diversidade Cultural	14
2.2	GESTÃO CULTURAL	15
2.2.1	Políticas Culturais	16
3	DIAGNÓSTICO	21
3.1	DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	21
3.2	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	28
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	35
4.1	PROPOSTA TÉCNICA	35
4.2	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	37
4.3	RECURSOS	39
4.4	RESULTADOS ESPERADOS	40
4.5	RISCOS E PROBLEMAS ESPERADOS	40
5	CONCLUSÃO	42
	REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Alves (2010, p. 549) lembra que na Conferência Geral que promulgou a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, em 2001, a Unesco declarou ser "a diversidade cultural tão vital para o gênero humano quanto a biodiversidade na ordem dos seres vivos" (Unesco, 2003).

É diante desse contexto que levanta-se a discussão acerca da importância de políticas públicas culturais que atendam a necessidade de promover e proteger a diversidade, respeitando assim as identidades dos diversos grupos que coexistem no ambiente social.

Não obstante, muitos estudos apontam para as dificuldades que essa área enfrenta. Por se tratar de um campo relativamente novo, a compreensão de Cultura como uma área de atuação governamental sofre, entre outros motivos, pela falta de reconhecimento e compreensão tanto por parte da população, quanto dos governantes, levando a ausência de subsídios. Também por isso, é grande a carência de cursos e demais formas de estudo que capacitem os profissionais dessa área para lidarem com os desafios que esse campo enfrenta.

Isso posto, o presente trabalho parte da observação das ações ofertadas pela Secretaria Municipal de Cultura de São José dos Pinhais, as quais se mostram demasiadamente genéricas, desconsiderando a diversidade e também as desigualdades existentes no município, situação essa, que pode ser observada no acompanhamento das ações realizadas pela referida pasta. Tal prática pode estar relacionada, entre outros fatores, ao despreparo da equipe que lá se encontra, no que se refere ao planejamento de ações que atendam ao propósito da inclusão e da redução de desigualdades por meio de políticas públicas culturais.

Na situação apresentada estão envolvidos os gestores públicos, os servidores e funcionários da referida pasta, os grupos sociais a serem atendidos e os cidadãos de modo em geral.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Capacitar os servidores da Secretaria Municipal de Cultura para a realização de ações de acesso aos bens culturais que contribuam para a promoção e preservação da diversidade e, conseqüentemente para a redução de desigualdades e inclusão de minorias.

1.2.2 Objetivos Específicos

- **Elaborar pesquisa bibliográfica que permita vislumbrar a relevância da inclusão e da redução de desigualdades na melhora do cenário socioeconômico regional, bem como destacar a importância da atuação dos gestores públicos nesse processo;**
- **Realizar levantamento que permita visualizar algumas das principais carências do município, no que compete à Secretaria Municipal de Cultura, na execução de políticas públicas inclusivas com foco no acesso aos bens culturais;**
- **Propor a oferta de capacitação aos servidores da Secretaria Municipal de Cultura para que possam compreender e realizar ações que contribuam para a inclusão e redução de desigualdades, com base no acesso do público-alvo aos bens culturais.**

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância de políticas públicas culturais inclusivas baseia-se nos altos níveis de desigualdade que caracterizam todo o território nacional. Especialmente, no que tange ao acesso aos bens culturais, cenário no qual essa disparidade é ainda mais aparente. Para tanto, é de suma importância compreender o contexto histórico e socioeconômico que caracterizam essa realidade e justificam a necessidade de mudanças.

Acredita-se que a capacitação dos gestores de cultura, especialmente os que se encontram nas organizações públicas, é um passo fundamental para o

aprimoramento das políticas públicas nessa área, para que assim possam atuar de forma mais efetivamente na melhoria do acesso aos bens culturais, principalmente pelas minorias. Não obstante, a garantia desse acesso contribui substancialmente para o desenvolvimento social e econômico regional.

Espera-se ainda poder contribuir para os estudos nas áreas de gestão cultural e políticas públicas culturais, especialmente no que se refere à capacitação dos gestores culturais, ampliando a discussão sobre esses temas e vislumbrando novas possibilidades de reflexão e de mudança.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CONCEITOS SOBRE CULTURA

Muitos são os autores que buscam descrever o significado de cultura. Nota-se que o presente termo é cercado de significados em diversas áreas de conhecimento, entre as quais destaca-se o conceito antropológico. É a partir dele que Barros (2011, p. 50) descreve cultura como sendo “um processo através do qual o homem atribui sentidos ao mundo. Códigos através dos quais pessoas, grupos e sociedades classificam e ordenam a realidade. A cultura é a instância onde o homem realiza sua humanidade.”

O referido autor, comenta ainda como a cultura atua em diferentes esferas da sociedade, destacando três eixos principais, no entanto lembra que a mesma está presente em todas as dimensões sociais, tais como educação, saúde, trabalho, entre outras. (BARROS, 2011)

Dimensão Política: a cultura cria as condições para a vida coletiva, o que funda a experiência pública. Dimensão Social: a cultura é condição para a cidadania, pensada com inclusão, participação e pertencimento. Dimensão Econômica: a cultura é geradora de recursos materiais (empregos, salários e tributos) e de inovação. (BARROS, 2011, p. 55)

Do ponto de vista institucional, Alves (2010) aponta que coube a UNESCO, nos anos noventa, liderar as discussões sobre a institucionalização da cultura, propiciando assim a criação de diversos documentos que delimitam essa categoria. No Brasil, também datam dessa época os movimentos mais significativos para a institucionalização desse campo.

2.1.1 Bens Culturais

Diante da amplitude do tema cultura, cabe destacar alguns conceitos, entre os quais o conceito de bem cultural.

Guedes e Maio (2016), no Dicionário IPHAN de Patrimônio Cultural esclarecem que, assim como a cultura, o termo bem cultural também possui diversas definições, que variam de acordo com a época e o local, e que pode ser compreendido por uma perspectiva mais ampla ou restrita. Em um espectro mais

abrangente, Guedes e Maio (2016) trazem a definição dada pelo Novo Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa em que bem cultural é definido como:

Um bem, material ou não, significativo como produto e testemunho de tradição artística e histórica, ou como manifestação da dinâmica cultural de um povo ou de uma região (...) Podem-se considerar como bens culturais obras arquitetônicas, ou plásticas, ou literárias, ou musicais, conjuntos urbanos, sítios arqueológicos, manifestações folclóricas, etc. (FERREIRA, 1986, p. 247).

Já em um sentido mais restrito Guedes e Maio (2016) comentam sobre a compreensão dada ao termo bem cultural durante os períodos de guerra, com objetivo de preservar as obras, monumentos e afins durante os momentos de conflito, sentido esse que perdurou após o encerramento dos combates, sofrendo variações ao longo dos anos, expandindo a compreensão para além do erudito. No contexto nacional as autoras apontam que o termo também passou por mudanças que ampliaram a sua definição do termo bem cultural. Nesse sentido, as autoras se utilizam do argumento de Aloísio Magalhães (1985) que afirma:

Existe vasta gama de bens – procedentes sobretudo do fazer popular – que por estarem inseridos na dinâmica viva do cotidiano não são considerados como bens culturais nem utilizados na formulação das políticas econômica e tecnológica. No entanto, é a partir deles que se afere o potencial, se reconhece a vocação e se descobrem os valores mais autênticos de uma nacionalidade. Além disso, é deles e de sua reiterada presença que surgem expressões de síntese de valor criativo que constitui o objeto de arte (MAGALHÃES, 1985, p. 53).

Por fim, cabe destacar a definição de bem cultural dada pela Constituição de 1988, que vem ao encontro dessas novas percepções:

Constitui patrimônio cultural brasileiro os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira, nos quais se incluem: I - as formas de expressão; II - os modos de criar, fazer e viver; III - as criações científicas, artísticas e tecnológicas; IV - as obras, objetos, documentos, edificações e demais espaços destinados às manifestações artístico-culturais; V - os conjuntos urbanos e sítios de valor histórico, paisagístico, artístico, arqueológico, paleontológico, ecológico e científico (BRASIL, 1988).

No que tange ao acesso aos bens culturais Zanirato (2009) destaca a importância da identificação das pessoas com os bens que fazem parte de sua identidade. Segundo a autora esse é um requisito essencial para que elas se

reconheçam, se sintam representadas e compreendam assim a importância de sua preservação, inclusive contribuindo nesse processo. Nas palavras da autora “O reconhecimento do pertencimento coletivo dos bens acarreta esforços comuns para sua conservação e, quanto mais coletivo e representativo eles forem, mais protegidos estarão.” Não obstante, a autora comenta também sobre como a desigualdade social afeta a definição do que é considerado bem cultural.

Em sociedades desiguais, a apropriação dos valores se faz de modo desigual. Os conhecimentos, crenças e gostos dependem do modo como os grupos sociais acessam o que é considerado bem. Por isso, não é raro que objetos e saberes gerados pelos grupos que têm maior informação e formação acabem por ser majoritariamente considerados como bens patrimoniais. (ZANIRATO, 2009, p. 139)

Ainda com base na questão das desigualdades a autora afirma compreender as razões pelas quais as populações com poucos recursos tendem a não manifestar interesse ou visualizar importância na preservação desses bens, tanto pela necessidade de dedicar seus esforços em questões mais essenciais para a sua sobrevivência tanto pela falta de reconhecimento diante deles. (ZANIRATO, 2009)

Mantecón (2017) destaca as dificuldades que se impõe para o acesso aos bens culturais pela maior parte da população de classe baixa. A autora apresenta algumas dessas dificuldades, tais como geográfica, financeira, de ausência de referências e estímulos para se interessar por esse campo (capital cultural), a distância simbólica que elitiza a cultura e o apelo da cultura e dos dispositivos de comunicação em massa. Ainda aponta que superados esses desafios, a chegada desse público aos espaços culturais apresenta uma nova série de barreiras: a ausência de receptividade, a falta de adaptabilidade dos dispositivos e das linguagens, entre outros.

Nesse contexto, a ausência desses públicos nos espaços culturais e na utilização dos bens culturais não se trata de uma mera escolha, mas fruto de um processo excludente que faz com que essas pessoas não se sintam convidados e/ou confortáveis para usufruir e se apropriar desses espaços.

Trata-se de uma distância social que não só os desestimulará a entrar em recintos culturais, mas também tornará inimaginável a experiência artística como parte de sua vida cotidiana, uma vez que compartilham a ideia de que a cultura e, em grande parte, a arte são bens que só podem ser usufruídos ao se atingir uma condição econômica mais alta. (MANTECÓN, 2017, p. 11)

Mantecón (2017) destaca ainda outras variáveis que influenciam nesse distanciamento, como tabus e divergências em relação a costumes e valores de determinados grupos, além dos diferentes estágios da vida e as novas legitimidades culturais.

2.1.2 Diversidade Cultural

É a partir dessa compreensão da importância de que os bens culturais devem refletir as identidades dos grupos, sendo então plural e não apenas definidos por um seletivo grupo que aborda-se o conceito de diversidade cultural.

Ao se falar de diversidade cultural nos referimos a modelos normativos diversos que ordenam não apenas a produção e as trocas simbólicas no campo estético, religioso e lúdico, mas que se referem também às maneiras como se definem as formas de aprendizagem, circulação, apropriação, distribuição, mercantilização de bens e processos culturais. (...) Diversidade cultural é a diversidade de modos de se instituir e gerir a relação com a realidade. (BARROS, 2011, p. 21)

Diante do exposto por Barros (2011), é possível compreender que diversidade cultural trata, em linhas gerais, da coexistência de diferentes modos de vida dentro de um mesmo espaço. Daí então a dificuldade em fazer com que essa coexistência aconteça de maneira harmônica e igualitária.

Sobre esse tema, muitos são os autores que destacam a existência de uma hegemonia de determinada cultura sobre as demais, levando as outras à um lugar de demérito e desatenção, criando assim um campo crítico de atuação.

Especialmente, no que tange ao contexto brasileiro, ainda é evidente a hegemonia de uma cultura branca, cristã, heteronormativa e patriarcal, oriunda do nosso processo de colonização.

Melo (2011) ressalta a importância da valorização da diversidade:

O exercício da diversidade cultural apresenta-se, pois, alinhado na complexa tarefa de entender que as diferenças devem ser pensadas como condição de originalidade e pluralidade do homem, portanto, como um elogio à condição humana. A experiência com a diversidade exige um olhar que capta o outro na sua opacidade, ou seja, que não tenta impor a ordem do conhecimento completo sobre o outro. É preciso a “neblina” para que, respeitado os mistérios do diferente, a diversidade possa surgir em toda a sua potência. (MELO, 2011, p. 9)

Rubim (2017) relaciona cultura e cidadania, por meio da conquista dos direitos culturais. Nas palavras do autor:

A construção da cultura cidadã implica a consolidação dos direitos culturais: respeito à diversidade, valorização de identidades, participação nas políticas, oportunidade de experimentar a criação, acesso a bens culturais além daqueles pertencentes às suas comunidades originárias. A constituição de uma cultura cidadã altera os valores vigentes e luta pelo predomínio de uma cultura democrática, republicana, solidária, fraterna, pacífica, equânime, transparente e de respeito à diversidade, essencial a outro modelo de desenvolvimento e ao novo mundo possível. (RUBIM, 2017, p. 121)

Barbosa (2017) destaca que a cultura também é um meio pelo qual se conquista a cidadania, se apropriando da cidade como um espaço que também é seu. Isso posto, o referido autor destaca a importância de reconhecer e valorizar as diferenças socioculturais para o desenvolvimento das cidades e alerta que “a homogeneização das práticas culturais reduz a convivência e o aprendizado sociocultural proporcionados pela presença do diferente”.

2.2 GESTÃO CULTURAL

Com a institucionalização da cultura, surge também a necessidade de gerenciamento desse campo. É diante desse contexto que apresenta-se a gestão cultural. Saravia (2011, p. 15) comenta sobre o significado desse termo, destacando sua função orientadora, a qual consiste no planejamento e execução de planos e projetos, empenhando “criatividade e capacidade de inovação para atingir esses objetivos da melhor forma possível”. O autor destaca ainda a complexidade dessa tarefa dado o caráter intangível que envolve as manifestações culturais. Já Cunha (2011) destaca que:

A gestão cultural é uma profissão contemporânea complexa que, além de estabelecer um compromisso com a realidade de seu contexto sociocultural, político e econômico, tem ainda o desafio de estruturar um processo formativo para esses profissionais, seja no ambiente não formal, seja na academia. (CUNHA, 2011, p. 36)

Cabe salientar também a relevância da gestão cultural no setor econômico, uma vez que também é fonte de desenvolvimento. Nesse sentido, Barros (2011) destaca a relação entre cultura e desenvolvimento, afirmando que é a partir do

reconhecimento identitário proporcionado pela cultura que se dá o desenvolvimento humano. O autor assevera:

Além de gerar trabalho e fazer circular riquezas, a participação da cultura no desenvolvimento se dá também na maneira como ela oferece aos indivíduos, grupos e sociedades algo que lhes é essencial: a identidade. Aqui a identidade deve ser entendida como valor que marca e produz autoestima. Portanto, uma identidade que pode produzir oportunidades e empreendimentos. (BARROS, 2011, p. 55)

Cunha (2011, p. 36) comenta ainda sobre o reconhecimento dessa área como mediadora “entre as instâncias políticas e a sociedade, tanto no meio empresarial quanto no meio artístico e no relacionamento com o público.” Nesse sentido, Melo (2011) lembra que o campo da gestão cultural passa também pelo complexo campo político, e dado seu caráter diversificado é também um campo de muitas tensões.

2.2.1 Políticas Culturais

Dentro do contexto de gestão cultural, cabe destacar o papel do Estado. Nessa área, a gestão cultural é frequentemente tratada como política cultural e por essa razão sofre maior rigorosidade, especialmente frente a constante falta de recursos. “Há um sistema de urgências e relevâncias tanto entre áreas de política (econômicas e sociais) como dentro de cada política específica.” (SARAVIA, 2011, p. 15)

Também Simis (2007) destaca a importância da atuação do Estado na promoção do acesso e no fomento da cultura, esclarecendo que ao Estado não cabe criar ou impor bens culturais, mas dar condições para que os cidadãos possam escolher e produzir aquilo que lhes representa e interessa. Do mesmo modo Barros e Oliveira Junior (2011, p. 33) contribuem para essa discussão, afirmando:

Ainda nesta leitura, o Estado tem vários papéis importantes e facilmente detectáveis, mas o principal deles, para nossa análise ligada à cultura, é o que diz respeito a criar oportunidades iguais para todos. Oportunidades iguais de acesso aos bens culturais diversificados e de acesso aos meios de produção destes bens culturais diversificados. A ampliação das opções de escolha é um dos resultados principais desta ação do Estado. (BARROS E OLIVEIRA JUNIOR, 2011, p. 33)

Os referidos autores reforçam a ideia destacando a relevância da cultura na promoção da cidadania, especialmente nas classes mais baixas. Os autores lembram ainda que essa cidadania “deve ser plena, com opção de escolha, em todos os campos da vida: formação, ações culturais, trabalho digno e remuneração adequada, expressão de si mesmo, autoestima.” (BARROS E OLIVEIRA JUNIOR, 2011, p. 34)

Igualmente, Alves (2010) e Machado (2008) apontam como as políticas culturais são ferramenta fundamental no combate à desigualdade:

O núcleo da relação entre cultura e desenvolvimento em países como o Brasil passa, necessariamente, pelo tenso equilíbrio entre diversidade cultural e desigualdade social. Para a consolidação e efetivação da diversidade como um direito, as relações entre cultura e desenvolvimento devem ser complementares, impulsionadas por políticas culturais. (ALVES 2010, p. 545)

Concluindo, diria que para que o país, de fato, dê consequência prática a todas as teses em defesa da diversidade, dois aspectos me parecem fundamentais: incluir uma abordagem que privilegie o nível local, ou seja, as cidades, no âmbito das políticas culturais, bem como ter sempre em mente que estaremos, ainda por muito tempo, lidando com a produção da diversidade em um país que é culturalmente diverso, mas é, sobretudo, socialmente desigual. (MACHADO, 2008, p. 29)

No que tange o financiamento dessas políticas, é válido salientar que “O campo da cultura, dada a sua atual complexidade, requer diversificadas modalidades de financiamento, que envolvam, pelo menos: estado, públicos e empresas” Rubim (2017, p. 125). Não obstante, é imprescindível frisar que o papel do Estado na execução de políticas públicas culturais, não deve resumir-se na execução, controle e avaliação de leis de mecenato. Nesse sentido, Silva e Dutra (2011) criticam a utilização exacerbada desse tipo de fomento em detrimento de políticas culturais consistentes:

As leis de incentivo à cultura não passam de mecanismos pelos quais o Estado transfere recursos públicos, majoritariamente na forma da renúncia fiscal, a empresas e outros organismos de caráter privado, outorgando-lhes o direito ao ato discricionário de decidir quem e como utilizará os recursos. Em outras palavras, sustentados pela falácia de que o julgamento sobre a qualidade e a pertinência dos bens culturais é subjetivo, sujeito à variação dos gostos pessoais e que, portanto, nenhum agente do poder público poderia levá-lo adiante sem violar os princípios da moralidade pública e da impessoalidade, os formuladores das leis de incentivo alegam que só a mão invisível do mercado cultural poderia fazê-lo de maneira equilibrada. O

argumento é falacioso exatamente porque trata como bem cultural apenas o que pode ser, simultaneamente, conversível em mercadoria de consumo de massa. (SILVA E DUTRA, 2011, p. 97)

Muitas são as competências das políticas culturais. Segundo Vich (2017), elas devem ter a capacidade de demonstrar o cenário atual, dando oportunidade para que as pessoas percebam os aspectos que necessitam de mudança. Vich (2017) e Rubim (2017) destacam ainda a importância de que as políticas culturais sejam transversais e integradas à outras políticas públicas tanto para a sua efetividade quanto para que assim, elas façam parte do cotidiano e tenham sua importância percebida pela comunidade. Nesse sentido vale destacar a seguinte afirmação:

A responsabilidade das políticas culturais consiste em contribuir para a formação de cidadãos melhores e, para tanto, as artes e a produção simbólica contam com uma tarefa a cumprir. É uma questão de utilizá-las para mudar nossas representações da vida coletiva e oferecer novos modelos de identidade. Trata-se, em suma, de usar objetos culturais para tornar mais visível a sociedade que temos, para fazer suas contradições ser notadas, suas âncoras e sua inércia e, então, propor ou imaginar novas possibilidades políticas. (VICH, 2017, p. 53)

Saravia (2011) comenta sobre a complexidade da elaboração de políticas culturais, destacando as diversas atividades, concepções ideológicas e interesses que compõem esse campo. Nesse sentido o autor afirma que “A alocação de recursos e investimentos será o resultado de conflitos e lutas diversas.” (SARAVIA, 2011, p. 15)

A política cultural abrange uma gama imensa de atividades que vão desde a preservação de monumentos históricos até o financiamento do cinema, passando pelas diversas atividades possíveis no campo das artes plásticas, do teatro, da música, etc. As ações públicas em cada um desses setores se sujeitarão a prioridades determinadas, pela sua vez, por linhas políticas e ideológicas: a ampla discussão sobre cultura erudita, cultura popular e cultura de massas; a questão do nacional versus o cosmopolita e a ação das indústrias culturais integram o conjunto de problemas a partir de cujas respostas serão feitas a alocação de recursos e as inversões. Acrescente-se o fato de que todas essas atividades são perpassadas pela necessidade de preservar a diversidade cultural e de assegurar, em primeiro lugar, o reconhecimento, respeito e garantia dos direitos culturais, isto é, o direito à própria cultura, o direito à produção cultural e o direito ao acesso à cultura. (SARAVIA, 2011, p. 15)

Ainda comenta sobre a relevância das políticas culturais, não apenas pelo aspecto econômico, mas também pela sua importância na questão do desenvolvimento humano, assegurando que esta é “essencial para a aplicação de qualquer critério de governança e governabilidade”.

2.2.2 Mudança Organizacional e Capacitação de Agentes Públicos

Considerando o exposto até então, é possível compreender a pertinência das políticas culturais para o desenvolvimento econômico e social, bem como a complexidade da realização dessa tarefa considerando os diversos desafios que se impõe ao gestor, desde de a ausência de envolvimento até a escassez de recursos. Diante desse cenário, cabe ressaltar a necessidade de constante capacitação dos administradores que atuam nessa área, questão que se torna ainda mais urgente dada a carência que o cenário nacional apresenta nessa área.

Nesse sentido Cunha (2011, p. 41) destaca a ausência de ações de formação de gestores culturais tanto no setor público quanto no setor privado. Segundo a autora “Assistimos a ações esporádicas e não sistemáticas de iniciativas de formação local e regional e não uma política específica que direcione, minimamente, os parâmetros formativos para o setor.”

Melo (2011) afirma que a partir da capacitação adequada dos gestores culturais torna-se possível transformar ideias em ações efetivas. No entanto Barros e Oliveira Junior (2011, p. 28) questionam quais seriam as capacidades necessárias para alcançar tal objetivo, especialmente “quando imersos em contextos de escassez de recursos e insumos”.

Nesse sentido Saravia (2011) acredita que, considerando a diversidade de atividades e projetos com que o gestor cultural se depara ao longo do seu trabalho é preciso “estudar os métodos e técnicas da administração de projetos, que permitem ao administrador uma atuação polivalente, muito mais adequada às exigências normais da sua função”.

Já Barros e Oliveira Junior (2011, p. 30-31) pontuam sobre a importância da “formação para além do treinamento”, especialmente considerando o papel da cultura na sociedade e seu potencial de “crescimento sustentado e em longo prazo”. Os autores atentam para a necessidade de que os gestores “conheçam de forma crítica sua própria realidade”. Em suas palavras:

Assim, mais que simplesmente ministrar cursos de gestão cultural, trata-se de se desenvolver um ambiente de fortalecimento de capacidades locais, capacitação para o trabalho em rede e para a intervenção cultural microrregional. (BARROS E OLIVEIRA JUNIOR, 2011, p. 30-32)

Também Cunha (2011) reforça esse argumento, citando a fala do antropólogo José Antônio Mac Gregor durante o 1º Seminário Internacional de Gestão Cultural, realizado em 2008, em Belo Horizonte:

Porque há que se profissionalizar os gestores para criar vínculos, pontes e redes. O gestor é um construtor de pontes com metodologia sustentada na práxis, práxis entendida na maneira freiriana como um processo de reflexão e ação sobre o mundo para transformá-lo, para refletir sobre o que nós vamos fazer e agir. (ANAIS, 2008, p.91)

Vich (2017) critica a abordagem tecnicista que marca a formação dos gestores culturais atualmente, que por estar focada na produção de eventos, deixa de abordar outras competências relevantes para o desempenho dessa função. O autor afirma que o gestor cultural deve dominar tanto a parte técnica, quanto a parte política, e a partir disso propõe algumas competências que julga serem necessárias que cabem a esse profissional. São elas a capacidade de conhecer a população local, compreender sua identidade, seus espaços e conflitos; o conhecimento da produção existente para poder selecionar e organizar essas produções de maneira apropriada; a capacidade de gerenciar processos sólidos de transformação e apropriação dos bens culturais e a capacidade de administrar de maneira eficiente todas as etapas do seu trabalho.

3 DIAGNÓSTICO

3.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O presente trabalho tem como objeto a Secretaria Municipal de Cultura de São José dos Pinhais, no entanto, para descrever esse setor é imprescindível abordar primeiramente um aspecto mais amplo, nesse caso, a Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais.

Reconhecida como cidade pela Lei Estadual nº 259, de 27 de dezembro de 1.897, o município localizado na região metropolitana de Curitiba ocupa 946,435 km² e abriga cerca de 264.210 habitantes, estando 89,66% localizados na área urbana¹. No que tange à questão econômica, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE aponta que no ano de 2017 o município contou com uma receita de 1.055.101,00 R\$ (×1000) versus 927.029,00 R\$ (×1000) de despesas empenhadas, já o PIB per capita, calculado em 2016 era de 66.531,31, e o IDHM calculado em 2010 é de 0,758.

A Prefeitura de São José dos Pinhais conta hoje com 6.529 funcionários efetivos, 338 comissionados, 242 empregados públicos, 76 contratados temporários e 12 conselheiros tutelares² além dos estagiários. A instituição é composta por 20 secretarias, entre as quais a de cultura.

Não foram localizados materiais e/ou documentos que indiquem a data exata da criação, mas estima-se que a Secretaria Municipal de Cultura foi criada no início dos anos 90. Em 1987 foi criada o Departamento de Cultura e Esporte e a partir de 1994 já são encontrados documentos que fazem menção a Secretaria Municipal de Cultura.

Em legislação mais atualizada, a Lei nº 1.500/2010 dispõe sobre a reorganização da estrutura básica do município e declara ser função da referida secretaria:

Art. 19. São de competência da Secretaria Municipal de Cultura o planejamento e a execução da política cultural do Município, através do estímulo ao cultivo das ciências e das artes, cabendo-lhe especificamente: proteger o patrimônio cultural histórico do Município; promover e incentivar a realização de atividades e estudos de interesse local, de natureza científica

¹ Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) - Censo 2010

² Fonte: Portal da Transparência - <http://transparencia.sjp.pr.gov.br/>

ou cultural; promover com regularidade a execução de programas culturais, de interesse do Município; organizar, manter e supervisionar a Biblioteca Pública e o Museu Municipal; propor e executar convênios culturais com entidades públicas e particulares; incentivar a formação de bandas, orquestras, corais e grupos teatrais bem como desenvolver outras atividades correlatas determinadas pelo Prefeito. (SÃO JOSÉ DOS PINHAIS, 2010)

Situada em no centro da cidade, dentro do Centro de Vivência Cultural João Senegaglia³, que abriga além da sede da Secretaria outros espaços gerenciados pela mesma. A Secretaria Municipal de Cultura conta hoje em seu quadro funcional com 32 servidores, entre efetivos e comissionados, cerca de 27 estagiários e 18 funcionários terceirizados (que ministram os cursos livres ofertados pela pasta ou atuam na confecção de bonecos e outros elementos cênicos). A pasta possui um único departamento que é responsável por três divisões, são elas Artes Plásticas e Literatura, Dramaturgia e Música e Patrimônio Histórico - Material e Imaterial. Cabe a essas divisões a responsabilidade pelas atividades de dez espaços culturais, são eles: Biblioteca Scharffenberg de Quadros, Biblioteca do Parque da Fonte, Biblioteca do Terminal, Biblioteca da Borda do Campo, Casa da Cultura Polonesa, Escola da Cultura, Museu do Boneco Animado, Museu Municipal Atílio Rocco, Oficina de Bonecos e Usina da Música.

No que se refere à questão orçamentária, as leis orçamentárias do município previram um total de 5.354.320,00 para a pasta no ano de 2017 e um total de 4.957.220,00 no ano de 2018⁴.

A seguir apresenta-se, em linhas gerais, um breve histórico e as atividades mais relevantes realizadas em cada um dos espaços citados acima bem como os principais eventos e ações da Secretaria. As informações apresentadas foram adaptadas do site oficial da Prefeitura, da página da Secretaria no Facebook e da coleta de informações com a equipe da pasta.

³ Localizado no Centro do município, entre a Rua XV de Novembro e a Avenida Rui Barbosa, O prédio data de 1904, onde funcionou a Fábrica Senegaglia (Metalurgia). A fábrica foi única na região por décadas, funcionando até 1976, sendo tombada como Patrimônio Histórico em 2008. O local abrigou também o primeiro teatro da cidade - Teatro Municipal Iguaçu - inaugurado em 1980, além da Biblioteca e da própria sede da Secretaria de Cultura. Após muitos anos, o centro foi fechado devido a precariedade das instalações. Seu projeto de restauro foi retomado em 2013 com a inauguração do Teatro SESI, posteriormente a sede da secretaria também retornou ao espaço, assim como a Oficina de Bonecos e a Escola da Cultura. O complexo se encontra em sua etapa final de revitalização e abrigará outros espaços culturais, como o Museu do Boneco Animado, e também uma galeria de artes. Fonte: <http://www.sjp.pr.gov.br/reestruturacao-no-centro-de-vivencia-cultural-joao-senegaglia-esta-em-andamento/>

⁴ <http://www.sjp.pr.gov.br/secretarias/secretaria-planejamento-e-des-economico/>

Divisão de Dramaturgia e Música

- **Escola da Cultura:**

A Escola da Cultura, também localizada dentro do Centro de Vivência Cultural João Senegaglia, tem por finalidade oferecer gratuitamente à comunidade atividades artísticas e culturais por meio de cursos livres nas áreas de artes visuais (pintura em tela e história em quadrinhos/mangá), teatro e dança (hip-hop, jazz, ritmos e ballet), ofertado para crianças e adultos a partir dos seis anos de idade.

- **Museu do Boneco Animado:**

O Museu do Boneco Animado iniciou seus trabalhos em junho de 2000⁵, com intuito de difundir a cultura bonequeira do município. O espaço está localizado no centro da cidade e inova periodicamente seu circuito expositivo e de espetáculos teatrais, atraindo público de todas as idades.

- **Oficina de Bonecos:**

Oficina de Bonecos surgiu em 1999 com o intuito de aproximar a população são-joseense da arte bonequeira, através do carnaval de bonecos, de oficinas de confecção, manipulação e também de espetáculos de teatro de bonecos e formas animadas. A Oficina de Bonecos também está localizada dentro do Centro de Vivência Cultural João Senegaglia e produz peças para exposição e também espetáculos, os quais apresenta em escolas e outros espaços públicos, além de visitas monitoradas, oficinas de confecção de bonecos rápidos, bem como a confecção e manutenção do acervo do Museu do Boneco Animado.

- **Usina da Música:**

A Usina da Música de São José dos Pinhais oferece cursos gratuitos de iniciação musical e instrumentos da música popular e erudita. Entre os cursos ofertados estão violão, viola, violino, violoncelo, viola caipira e contrabaixo. As crianças e jovens também podem participar das aulas de instrumentos de sopro e metais da Banda Marcial, como trompete, trombone, trompa, tuba, eufônio, fliscorne e percussão. O espaço está localizado em região central. Os instrumentos são cedidos pela Prefeitura de São José dos Pinhais. O espaço também realiza diversos recitais ao longo do ano que tem por objetivo apresentar à comunidade o resultado

⁵ Sendo oficializado em 2013 pela Lei 2300/2013.

do trabalho com os alunos, além de manter um projeto que leva aos Centros Municipais de Educação Infantil - CMEIs do município pequenas apresentações musicais, no intuito de introduzir as crianças nesse universo. O espaço é responsável ainda pela realização da Semana Cultural de Bandas e Fanfarras⁶, evento instituído por lei que visa preservar esse estilo de produção musical.

A Divisão de Dramaturgia e Música realiza junto aos seus espaços diversas mostras que tem por objetivo apresentar os resultados os cursos ofertados e divulgar a existência dessa oferta. São diversas apresentações de dança, teatro e música apresentados dentro dos seus espaços e também em escolas, eventos e outros espaços públicos do município.

Divisão de Literatura

- **Bibliotecas:**

A Biblioteca Pública Municipal Scharffenberg de Quadros, principal biblioteca da cidade, foi inaugurada em 1940. Situada no centro da cidade, esse espaço realiza, além do empréstimo de livros, contações de histórias com títulos infantis e infanto-juvenis, atividade que também é adaptada ao público de escolas especiais, realizando, por exemplo, a contação de história em LIBRAS. O espaço realiza também rodas de conversas para o público adolescente em que aborda livros indicados para o vestibular e também títulos de maior interesse entre esse público como quadrinhos, hq's e afins. O espaço conta ainda com computadores que podem ser utilizados pelos usuários. As Biblioteca Pública Borda do Campo e Biblioteca Pública Parque da Fonte foram criadas oficialmente em 2009⁷ e estão localizadas dentro de subprefeituras do município, em regiões de grande concentração populacional. Tratam-se de pequenas salas, cerca de 34m², onde além do empréstimo de livros, oferecem pequena área de estudo com computadores. Nesses espaços também são realizadas contações de história pela mesma equipe da Biblioteca Scharffenberg de Quadros. Já a Biblioteca Pública do Terminal, criada em

⁶ LEI Nº 2.170, DE 22 DE MAIO DE 2013

⁷ Lei Municipal no 1.424, de 14 de outubro de 2009 e Lei Municipal No 1.425, de 14 de outubro de 2009.

2012⁸, está situada dentro do terminal central de São José dos Pinhais e destina-se somente ao empréstimo de livros.

A Divisão de Literatura realiza ainda a Semana de Incentivo à Leitura e a Feira Municipal do Livro - FEMULI, principal evento da divisão e um dos principais eventos da secretaria. Voltado ao público escolar, porém aberto à toda comunidade, a FEMULI realiza diversas apresentações artísticas, tais como contações de histórias, apresentações teatrais, musicais e de dança além de reunir livreiros do município e da região. As últimas edições desse evento sinalizaram, ainda de forma singela, o interesse em buscar novos públicos, estendo o horário de funcionamento da feira e diversificando o teor das apresentações.

Divisão de Patrimônio Histórico Material e Imaterial

- **Casa da Cultura Polonesa:**

Criada em 2006⁹, a Casa da Cultura Padre Karol Dworaczek está localizada na Colônia Murici, região rural do município. Instalada num prédio histórico – primeira escola e casa das Irmãs da Sagrada Família, tem como objetivos principais a divulgação da história e da cultura polonesa. Seu acervo conta com fotos e objetos doados pelos moradores locais, além de uma pequena biblioteca que está à disposição da comunidade. Por meio de suas ações educativas, como as visitas monitoradas, palestras e projetos como “A Hora do Conto Polonês” que tenta resgatar e valorizar a trajetória dos imigrantes poloneses em São José dos Pinhais, mostrando a contribuição destes para o crescimento econômico e cultural do município.

- **Museu Municipal:**

O Museu Municipal de São José dos Pinhais foi criado 1977, passando a ser denominado Museu Municipal Atilio Rocco em 1981. Sediado em um edifício tombado pelo Patrimônio Histórico do município, construído na década de 1910 e localizado no centro da cidade. O acervo é composto em sua maioria por doações da população, retrata, através dos espaços expositivos, temáticas educacionais, religiosas, culturais, esportivas, políticas e sociais. O arquivo histórico é composto por fotografias, documentos históricos do século 19 e 20 e biblioteca especializada sobre São José dos Pinhais. O espaço realiza exposições de temas diversos, visitas

⁸ Lei Municipal no 1.936, de 06 de março de 2012.

⁹ Decreto Municipal nº 1.541/2006.

mediadas destinadas a grupos escolares e demais grupos, rodas de conversas e também eventos envolvendo outros tipos de manifestações artísticas como o Jardim Musical que ocupa o espaço externo do museu com apresentações musicais.

A Divisão de Patrimônio também realiza uma Mostra Folclórica, que consiste em apresentações artísticas dos grupos folclóricos que a Secretaria tem conhecimento. Realiza também o evento Seminário de Patrimônio, ainda com pouca expressividade, que traz um ou dois palestrantes para tratarem da temática. A divisão também participa, junto aos seus espaços de eventos coordenados pela Instituto Brasileiro de Museus - Ibram, como a Semana Nacional de Museus e Primavera dos Museus¹⁰.

Além dos eventos realizados pelas divisões, a Secretaria realiza esporadicamente outros eventos e ações, porém sem se distanciar do que já foi mencionado. Trata-se em muitos casos de atividades ou apresentações já existentes, porém direcionadas ao atendimento de solicitações de grupos específicos como Instituições de Longa Permanência - ILPIs, jovens em cumprimento de medida socioeducativa ou em situação de vulnerabilidade, comitivas estrangeiras, entre outros. A secretaria também recebe apresentações e atividades ofertadas gratuitamente por outras instituições e por outras esferas governamentais e ainda de grupos e companhias que participam de editais de financiamento como Lei Rouanet e PROFICE (Programa Estadual de Fomento e Incentivo à Cultura do Paraná) escolhem o município para executarem sua contrapartida.

Além dos espaços mencionados a Secretaria mantém parceria com o Serviço Social da Indústria, Regional Paraná - SESI-PR, detentor de contrato de comodato que lhe garante a administração de um teatro, denominado Teatro SESI, também localizado dentro do Centro de Vivência Cultural João Senegaglia. Por meio da parceria, a secretaria oportuniza o espaço para a apresentação de artistas locais e para realização de alguns eventos próprios.

A Secretaria também oferece apoio à alguns grupos folclóricos, com a aquisição de materiais de expediente, tecidos, transporte, ou contratação de professores. Em contrapartida esses grupos realizam apresentações nos eventos realizados pela pasta.

¹⁰ Mais informações em: <http://www.museus.gov.br/acessoainformacao/acoes-e-programas/>

No que se refere a participação da sociedade civil, em 2012 o município aderiu ao Sistema Nacional de cultura criando então o Conselho Municipal de Cultura, o Plano Municipal de Cultura e a Lei de criação do Fundo Municipal de Cultura - porém ainda sem recursos.

O Sistema Nacional de Cultura - SNC, está previsto na Constituição Federal, Art. 216-A (Incluído pela Emenda Constitucional nº 71, de 2012). Trata-se de um processo de gestão e promoção das políticas públicas de cultura democráticas e permanentes, pactuadas entre os entes da Federação e a sociedade. O SNC é organizado em regime de colaboração, de forma descentralizada e participativa, tendo por objetivo promover o desenvolvimento humano, social e econômico com pleno exercício dos direitos culturais¹¹. Ao aderir ao SNC o ente federado deve iniciar o processo de institucionalização do seu próprio sistema de cultura (Plano de Trabalho), elaborando a Lei do Sistema Municipal/Estadual de Cultura e das demais normativas referentes aos seus componentes (conselho de política cultural, plano de cultura, fundo de cultura e etc.).

Com isso, São José dos Pinhais criou em 2012 o Sistema Municipal de Cultura, por meio da Lei nº 2.009, de 20 de junho de 2012. O documento apresenta as mesmas bases e diretrizes do Sistema Nacional e é composto da seguinte forma:

Art. 33. Integram o Sistema Municipal de Cultura – SMC:

I Coordenação:

a) Secretaria Municipal de Cultura – SEMUC.

II Instâncias de articulação, pactuação e deliberação:

a) Conselho Municipal de Cultura – CMC;

b) Conferência Municipal de Cultura –

CMC. **III Instrumentos de gestão:**

a) Plano Municipal de Cultura – PMC;

b) Sistema Municipal de Financiamento à Cultura – SMFC;

c) Sistema Municipal de Informações e Indicadores Culturais – SMIIC; **IV Sistemas setoriais de cultura:**

a) Sistema Municipal de Patrimônio Cultural –

SMPC; b) Sistema Municipal de Museus – SMM;

c) Sistema Municipal de Bibliotecas, Livro, Leitura e Literatura – SMBLLL; d)

e outros que venham a ser constituídos, conforme regulamento.

O Plano Municipal de Cultura de São José dos Pinhais também foi elaborado em 2012, e define conceitos de políticas culturais, apresenta diagnóstico e aponta os desafios a serem enfrentados em cada área. Formula também diretrizes gerais e estrutura a intervenção do governo municipal através de programas estratégicos,

¹¹ <http://portalsnc.cultura.gov.br/sobre/o-que-e-o-snc/>

podendo esses programas, projetos e ações serem implementados a curto (até 2 anos), médio (de 2 a 6 anos) e longo prazo (de 6 a 10 anos)¹².

Já o Conselho Municipal de Cultura, criado em 2009, tem caráter consultivo e deliberativo, é formado por representantes de oito áreas culturais diferentes, oriundos da sociedade civil e oito representantes do poder público e realiza conferências a cada dois anos. No entanto, as atividades do conselho têm se resumido às reuniões e conferências não tendo representatividade no trabalho realizado na cidade.

Existe ainda, também vinculado à secretaria, um conselho de patrimônio. O COMPAC foi criado em 1996, é formado por representantes da sociedade civil e do poder público, de forma paritária, o conselho tem caráter consultivo e deliberativo e atua principalmente na discussão sobre a preservação de bens móveis tombados ou de interesse histórico, havendo pouca discussão sobre os bens imateriais. Assim como o conselho de cultura, o conselho de patrimônio já possui legislação que prevê a criação e regulamentação de um fundo municipal destinado à essa área, porém ainda sem recursos.

No tocante à capacitação dos servidores, a secretaria realiza alguns encontros com toda a equipe. Esses encontros, consistem em palestra de cerca de duas horas de duração e acontecem entre três e quatro vezes por ano, sendo que em cada encontro um tema diferente é abordado como por exemplo políticas culturais, formas de fomento e financiamento e cultura e a relação entre cultura e educação. A pasta realizou ainda uma palestra de cunho motivacional.

3.2 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Método de Diagnóstico

Para realizar o diagnóstico dessa situação, recorreu-se ao levantamento de dados secundários e optou-se pela utilização da análise de conteúdo. Em linhas gerais, a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações — “não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as

¹²<http://conselhos.sjp.pr.gov.br/conselho-municipal-de-cultura/conferencias-comuc/>

comunicações”. (Bardin, 2007, p. 31). O objetivo da análise de conteúdo “é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem.” (Bardin, 2007, p. 46)

A análise de conteúdo organiza-se em três etapas: a) a pré-análise, que se resume em escolher os documentos a serem analisados, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final; b) a exploração do material, que é o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, que não é mais do que a administração sistemática das decisões tomadas, consistindo em operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas; c) por fim, o tratamento dos resultados obtidos e interpretação. “O analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que diga respeito a outras descobertas inesperadas”. (BARDIN, 2007, p. 95-101)

Com base nessa metodologia selecionou-se dentro do site oficial da Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais, espaço onde são disponibilizadas todas as informações a respeito das atividades da organização, as informações e as publicações sobre as atividades da Secretaria Municipal de Cultura, buscou-se ainda verificar as publicações contidas na página no Facebook mantida pela pasta afim melhor conhecer suas ações, especialmente as que possuem maior destaque. Utilizou-se ainda da observação, uma vez que também estou inserida dentro dessa equipe. O período de análise foi dos anos de 2017 e 2018, tendo em vista o início de uma nova gestão após as eleições municipais ocorridas em outubro de 2016.

Procurou-se verificar se as ações ofertadas refletiam a diversidade de grupos que compõe o município, se aproximavam novos públicos, especialmente os socialmente marginalizados em virtude de classe e de raça, dando-lhes acesso aos bens culturais e permitindo que se reconheçam e também que se expressem, atendendo assim aos princípios que se estabelecem no próprio sistema municipal de cultura e em outros diversos documentos que versam sobre o tema para a execução das políticas culturais e garantia dos direitos culturais.

Em seguida, procurou-se verificar a existência de políticas de capacitação continuada ou outras formas de capacitação e sensibilização dos servidores dessa secretaria que demonstrassem ter capacidade de executar as políticas públicas

culturais de forma efetiva tendo como parâmetro os conceitos e normatizações levantados durante o referencial teórico.

Descrição dos Resultados da Análise

A partir das informações coletadas, aliadas aos temas estudados durante a revisão bibliográfica, apresenta-se a seguir as principais questões observadas durante a análise:

Nota-se a inexistência de programas de financiamento de produções e manifestações culturais. A Secretaria não possui programas e ou ações que atuem efetivamente no financiamento das produções culturais. Ainda que, como visto durante o referencial teórico, os editais de financiamento não devam ser a única forma de atuação é importante que existam instrumentos que viabilizem economicamente essa área, e nesse sentido, a Secretaria não realiza nenhuma oferta.

Nos cursos ofertados não há controles que demonstrem o perfil do público atendido. As informações sobre os alunos se resumem aos dados pessoais necessários à sua inscrição. Não há, por exemplo, um relatório que divulgue o perfil socioeconômico desses alunos. Também não existem políticas afirmativas que garantam percentual de vagas para grupos minoritários e/ou de baixa renda. As políticas afirmativas são essenciais no processo de inclusão, especialmente no campo dos bens culturais, são de grande relevância para garantia do acesso. No entanto, a secretaria não dispõe de nenhum instrumento nesse sentido nem para inclusão por classe nem por raça/cor;

Observa-se também a ausência de representatividade de diversos grupos étnicos, especialmente os não-brancos. Observa-se o grande destaque dado pela pasta à colonização da cidade por diferentes grupos étnicos europeus tais como poloneses, italianos e ucranianos, entretanto tal notoriedade não é dada a outros grupos que também fizeram parte desse processo como os negros e os indígenas;

Destaca-se ainda a ausência de espaços descentralizados para acesso aos bens culturais e a produção cultural. O levantamento realizado demonstrou que do total de dez espaços administrados pela secretaria, sete se encontram no centro da cidade, além do teatro que também está nessa localidade. Considerando o grande espaço geográfico do município, compreende-se que os outros três espaços são insuficientes para o atendimento da comunidade. Essa descentralização é

fundamental para a garantia dos direitos culturais, especialmente nas regiões periféricas e de alta vulnerabilidade, espaço em que a cultura torna-se ainda mais necessária, pois é uma importante ferramenta de transformação da realidade.

Verifica-se também a ausência de abordagem de temáticas envolvendo questões de gênero e sexualidade. Apesar dessas questões inspirarem diversas manifestações culturais e artísticas e apesar também de se tratar de uma abordagem importante na garantia de igualdade, promoção da diversidade e combate aos preconceitos e violências baseadas no gênero ou orientação sexual, a pasta não acolhe esses temas em nenhum momento de todo o seu trabalho;

Atenta-se também para a ausência de programas sólidos. O levantamento realizado aponta que as ações da secretaria se resumem a oferta de oficinas artísticas e apresentações culturais, na maior parte fruto das oficinas, que, por sua vez, são as mesmas em todos os anos, e abordam manifestações bastante comuns, trabalhando com balé, jazz, pintura, musicalização nos metais, nas cordas, etc. Baseadas principalmente na oferta dos cursos e atendimento do público escolar, as atividades se aproximam mais do entretenimento e realização de atividades extraclasse do que da produção artística e da expressão de identidades. Não foram identificados projetos, oficinas ou eventos que propiciem uma maior reflexão, reconhecimento ou mesmo a livre expressão. As atividades propostas se utilizam de velhos modelos, ditando exatamente quais bens e de que forma a população terá acesso a eles. Nota a ausência de atividades que integrem a comunidade, que levem em conta a questão social e possibilitem espaço para a criação, reflexão e transformação. Em outras palavras não há indicativos de que o trabalho realizado pela secretaria é pautado nos anseios e necessidades da comunidade, ou que seja pensado para a inclusão de públicos inferiorizados e redução de desigualdades. Percebe-se que as ações da secretaria desconsideram a extensa compreensão do conceito de cultura e políticas culturais se atendo aos produtos culturais mais percebidos pelo grande público. Não obstante, não foram encontrados resultados que demonstrem que a fórmula escolhida seja satisfatória, não sendo possível visualizar sua relevância como ferramenta de transformação social ou mesmo produção de renda.

Nota-se ainda que o público é pouco diversificado. Os espectadores das atividades da SEMUC se resumem a públicos escolares, alunos, pais de alunos,

artistas que já participam das ações da secretaria e frequentadores usuais (pessoas com capital cultural);

Assinala-se também a ausência de pesquisas e indicadores que permitam acompanhar e avaliar o desempenho da secretaria. A secretaria não produz dados nem relatórios que demonstrem seu desempenho ou indiquem quais públicos têm sido atendidos em suas ações, nem realiza pesquisas que apontem quais áreas necessitam de maior atenção. A busca por esses dados se concentrou na página oficial da prefeitura do município que abriga todas as informações pertinentes às atividades de suas secretarias. Essa busca mostrou a inexistência dessas informações, apresentando apenas breves publicações jornalísticas que resumiam de forma superficial o resultado das ações, apontando apenas números gerais de atendimentos, geralmente divididos por espaço cultural ou por evento.

Constata-se também a falta de envolvimento da sociedade civil, especialmente a baixa atuação dos conselhos que, considerando sua legitimidade e capacidade deliberativa poderiam ser importantes vetores no melhoramento do trabalho realizado pela Secretaria.

Assim como as suas demais atividades, a Secretaria de Cultura também divulga as capacitações no portal oficial da Prefeitura, indicando o tema e o horário do encontro, mesmo porque envolve a suspensão de seus serviços durante o período do evento. A partir dessa informação e tendo em mente as informações levantadas sobre as competências necessárias ao gestor cultural, foi possível avaliar que apesar da pertinência dos temas abordados como políticas culturais, formas de fomento e relação com a educação, os encontros realizados são insuficientes para sensibilizar e orientar os servidores sobre a importância do fenômeno cultural e a necessidade de respeitar a criação, a diversidade e os direitos culturais e alimentar-lhes com ferramentas para que possam atender a essa demanda, pois além da necessidade de abordar outros temas como por exemplo inclusão, diversidade, direitos culturais, cidadania, etc., a ação conta com uma abordagem muito superficial, uma vez que consiste apenas em uma breve exposição sobre o tema, que pela sua duração não possibilita seu aprofundamento. Também apurou-se, em consulta à equipe da pasta, que as capacitações não contam com outros momentos além da palestra, tão pouco com outras ferramentas de aprendizagem.

Não obstante, as ações nas quais é possível verificar a representação de diferentes públicos, tais como mostras folclóricas, exposições, contações de histórias e visitas guiadas destinadas às pessoas com deficiência são pontuais e não são suficientes para o atendimento dos objetivos que envolvem a promoção da cultura enquanto ferramenta para o desenvolvimento social e econômico como visto durante o referencial teórico.

Outro ponto relevante observado trata-se da não observância dos princípios e objetivos previstos no próprio sistema municipal de cultura, no sistema nacional de cultura, bem como nas legislações nacionais e internacionais e demais referências da área. Também a definição das atividades inerentes a Secretaria Municipal de Cultura dada pela Lei nº 1.500/2010 não contemplam os objetivos primordiais à execução de políticas culturais.

Tais constatações reforçam ainda mais o argumento de que existe a necessidade de repensar as políticas culturais do município, a começar pelo investimento na capacitação de sua equipe, para que esses sejam capazes de propor novas diretrizes, novos planos e projetos que consigam contribuir para uma melhor concepção da comunidade sobre a cultura, garantindo assim o acesso de toda a população aos bens culturais.

Descrição das Causas e Consequências

Em se tratando de um órgão governamental, é importante destacar que o não atendimento de muitas das demandas pressupõe questões políticas que envolvem diversos interesses, pessoais e de grupos, que em muitos casos antecedem os interesses e necessidades da população.

No que diz respeito ao campo da cultura, é necessário considerar também a falta de reconhecimento da sua importância por parte da população que por não compreender deixa de cobrar melhores posicionamentos dos governantes ou ainda dos próprios gestores culturais que se resignam a posição de meros executores de fórmulas massivamente utilizadas.

Isso posto, é importante pensar nas outras causas para os problemas expostos, causas essas que estejam mais próximas e sejam passíveis de transformação. Esse é o caso da ausência de capacitação. É inviável pensar na resolução dos problemas apontados sem que haja a capacitação da equipe que os executa, pois é notável que os servidores não dispõem dos conhecimentos

necessários para a elaboração e execução de um trabalho mais arrojado que atenda aos princípios que institucionalizam a cultura.

Como consequências dessa situação, apresentam diversas falhas como a ausência de transformações no cenário local, a não produção de riquezas e movimentação da economia local, a falta de reconhecimento pela comunidade, governantes ou os próprios gestores, o não atendimento dos princípios que institucionalizam a cultura e a diversidade cultural, além de reforçar estereótipos, tabus e preconceitos e onerar os cofres públicos, uma vez que não dá aos recursos a melhor destinação possível.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Baseado nos conteúdos explorados durante o referencial teórico, bem como no diagnóstico levantado, propõe-se a realização de um programa para capacitação dos servidores da Secretaria Municipal de Cultura de São José dos Pinhais.

Pensando a partir da necessidade de garantir à população seus direitos culturais, o projeto visa capacitar a equipe da secretaria municipal de cultura para que possam conhecer, refletir e atuar sobre a realidade, ampliando o acesso aos bens culturais e a produção cultural.

Outra alternativa seria a elaboração de projetos e ações que atendessem diretamente às necessidades levantadas. No entanto, pondera-se que a compreensão dos motivos e necessidades que levam à mudança são fundamentais para sua efetividade e continuidade, também leva-se em consideração que a implementação forçada de mudanças dificulta a adesão da equipe e ainda a relevância da compreensão para que a própria equipe sinta-se motivada a difundir os conhecimentos adquiridos e conquistar maior apoio.

Além da relevância da aprendizagem continuada em todas as áreas, a escolha dessa alternativa se destaca pela viabilidade de sua execução, uma vez que demanda de decisões mais internas a pasta, evitando assim esbarrar em jogos políticos e de interesses que poderiam se sobrepor às demandas diagnosticadas. A escolha da capacitação se dá ainda tendo em vista que muitos servidores mudam de lotação a cada mudança de prefeito, de modo que muitas vezes precisam aprender e se adaptar a novas atividades. Não obstante, aqueles servidores que permanecem na pasta também precisam ser capacitados para que possam visualizar novas perspectivas para a realização de suas funções, nesse sentido a capacitação é uma ferramenta multifacetada que visa tanto o desenvolvimento da organização quanto o desenvolvimento pessoal, sendo entendida inclusive como uma forma de valorização do servidor.

Isso posto, espera-se que com a implementação do programa a equipe seja capaz de realizar trabalhos mais sólidos e complexos que contribuam para a transformação da realidade, elaborando programas de fomento à produção cultural no município; aprimorando as atividades já realizadas e ampliando o acesso aos

bens culturais e a possibilidade de reconhecimento e identificação dos diversos grupos sociais. Espera-se também que seja capaz de ampliar as atividades por meio da descentralização dos espaços culturais e ressignificação dos espaços existentes de modo a facilitar o acesso. Almeja-se ainda que com o aprendizado adquirido o trabalho da secretaria passe a ser baseado na pesquisa, reflexão e participação da comunidade.

Classificação dos cursos e eventos:

Desenvolvimento: curso de média duração, destinado aos servidores, com duração de nove meses, dividido em três eixos temáticos, sendo eles humanidades, técnicas e operações. Cada ciclo contemplará as seguintes atividades: palestras; aulas na modalidade a distância; formação de grupos de discussão, trabalho e pesquisa; realização de visitas técnicas à comunidade e outras instituições e realização de seminários.

Integração: curso de curta duração, consistindo em palestra e disponibilização de manuais e demais conteúdos de forma virtual, destinado aos funcionários terceirizados e estagiários para conhecerem as diretrizes que norteiam o funcionamento da Secretaria bem como ter conhecimento sobre o que é visto durante a capacitação.

Público-alvo: Servidores e secundariamente os estagiários e profissionais terceirizados.

Objetivos:

- Fornecer informações e conhecimentos para que o servidor compreenda os principais aspectos que envolvem a temática da cultura dentro do campo governamental;
- Capacitar a equipe para que tenham os conhecimentos técnicos para executar as atividades necessárias para a sociedade e para si próprio;
- Motivar o servidor a agir, demonstrando os benefícios para a sociedade e para si próprio.

Local e Realização dos Cursos e Eventos:

- Nos espaços da Secretaria para palestras, seminários e grupos de discussões
- No ambiente virtual para as aulas
- As visitas técnicas para as comunidades e outras instituições sairão da Secretaria.

Cursos e Eventos em Outras Localidades:

Havendo a possibilidade de ampliar as atividades do programa com a participação de cursos e eventos em outras localidades, será adotado os seguintes procedimentos:

- Quando se tratar de cidade da região, que não necessite de hospedagem, todos os servidores poderão participar;
- Em se tratando de viagens que necessitem de hospedagem, será realizada seleção com base nos seguintes aspectos: interesse (inscrição), desempenho e pertinência da temática com a área de atuação do servidor.

Vigência do Plano de Capacitação

O Plano terá duração de nove meses, com carga horária de 360h, sendo divididos em três eixos temáticos com duração de três meses cada. Dentro desses três meses as atividades acontecerão da seguinte forma:

- Palestras: um dia – carga horária 4h;
- Aulas: quatro semanas – carga horária 40h;
- Grupos: quatro semanas – carga horária 40h;
- Visitas: quatro semanas - uma visita por semana – carga horária 32h;
- Seminários: um dia – carga horária 4h.

4.2 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Executando as propostas de forma coordenada, respeitando os princípios que regem a administração pública, demonstrando a relevância do projeto à equipe e possibilitando seu envolvimento no planejamento e execução das atividades para

que se sintam parte do processo, afim de conseguir engajamento, o programa seguirá as seguintes etapas:

Etapa 01 – Planejamento

- **Atividades:**
 - Levantamento das necessidades financeiras, físicas e humanas;
 - Levantamento dos pontos mais urgentes para serem explorados;
 - Análise dos conhecimentos e habilidades da equipe, identificando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades;
 - Levantamento das principais necessidades da população, identificando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.
 - Levantamento das necessidades para realização dos eventos
 - Levantamento das necessidades para implementação de sistema para aulas online;
 - Elaboração do Plano de Aula;
 - Levantamento das necessidades de compra;
 - Seleção de palestrantes e levantamento das necessidades para convite ou contratação;
 - Seleção das regiões e das instituições que serão visitadas;
- **Prazo para realização: 30 dias.**
- **Forma de monitoramento: apresentação de relatórios descritivos da situação e realização de reuniões de alinhamento quando pertinente.**

Etapa 02 – Implementação

- **Atividades:**
 - Atendimento das necessidades levantadas na etapa de planejamento;
 - Acompanhamento da implementação do sistema de aula a distância;
 - Divulgação do Programa;
 - Apresentação do Programa à equipe;
 - Início da execução.
- **Prazo para realização: 30 a 60 dias.**

- **Forma de monitoramento: apresentação de relatórios descritivos da situação, clipping da divulgação e realização de reuniões de alinhamento quando pertinente.**

Etapa 03 – Acompanhamento

- **Atividades:**
 - **Gestão de Problemas;**
 - **Realização de avaliações do programa;**
 - **Realização de alterações com base nas avaliações.**
 - **Avaliação das atividades que formam o programa;**
 - **Avaliação do envolvimento e da percepção da equipe;**
 - **Avaliação dos resultados produzidos;**
 - **Comparação dos resultados obtidos com as metas propostas;**
 - **Correção das falhas e adequações com base nas avaliações.**
 - **Apresentação dos resultados.**
- **Prazo para realização: durante toda a execução do programa.**
- **Forma de monitoramento: apresentação de relatórios descritivos da situação e realização de reuniões de alinhamento quando pertinente.**

4.3 RECURSOS

Recursos Financeiros

- **Para implementar sistema de aula online;**
- **Para produção das vídeo aulas;**
- **Para contratação de palestrantes e professores.**

Humanos

- **Para coordenação das etapas;**
- **Para auxiliar no uso do sistema de aula online;**
- **Para mediar os grupos de trabalho;**
- **Para operar a parte técnica dos eventos;**
- **Para limpeza e organização pré e pós eventos;**
- **Para transporte da equipe e de palestrantes.**

Físicos

- Rede de internet que suporte a utilização do sistema de aulas online;
- Espaço para realização das palestras, seminários e grupos de trabalho.

Materiais

- Aquisição de livros e materiais didáticos;
- Aquisição de materiais de expediente necessários para a realização dos eventos.

4.4 RESULTADOS ESPERADOS

Com a execução desse projeto espera-se ser possível:

- Ampliar o acesso aos bens culturais para toda a população, especialmente aos grupos minoritários;
- Aproximar as ações da organização dos objetivos propostos nas legislações e demais documentos que regulamentam a ação do Estado na área da cultura;

Para tanto faz-se necessário avaliar os seguintes aspectos:

- Avaliação do programa em si - pertinência dos temas, metodologia, linguagem, etc.;
- Avaliação da implementação do programa – realização das atividades conforme planejamento;
- Avaliação dos estudos e materiais produzidos no curso;
- Avaliação dos trabalhos da Secretaria após o início do programa;
- Avaliação da comunidade sobre as atividades da Secretaria;
- Avaliação comparativa entre as atividades executadas pela Secretaria e as diretrizes que norteiam o campo da cultura na área governamental.

4.5 RISCOS E PROBLEMAS ESPERADOS

Falta de recursos e problemas com os processos de compra e/ou contratação.

- Ter em mente a possibilidade de atrasos, criando um plano cronograma secundário com outras datas.
- Prever outras possibilidades de compra e/ou contratação, caso a opção escolhida não seja possível.
- Verificação diária do andamento dos processos.

Falta de adesão da equipe.

- Explicar sobre a relevância do programa;
- Apresentar os benefícios para o próprio servidor e para a organização;
- Refletir sobre as críticas e sugestões e realizar as alterações possíveis.

Falta de compreensão e/ou habilidade.

- Verificar o que é possível ser adaptado e/ou alterado;
- Auxiliar na compreensão e utilização do que não for possível alterar.

Questões políticas e questionamentos da população.

- Demonstrar a relevância do programa, apontado os benefícios dessa ação;
- Apresentar as justificativas legais - leis, regulamentos e acordos que norteiam a ação do Estado na área da cultura;
- Reafirmar o posicionamento, destacando a importância da diversidade, do respeito às diferentes culturas, do combate ao preconceito, a discriminação e a violência.

5 CONCLUSÃO

Com a realização deste trabalho foi possível compreender um pouco mais sobre a complexidade da gestão da cultura, especialmente no campo governamental, procurando fomentar a discussão acerca da importância da diversidade e da inclusão no acesso aos bens culturais e tendo como objeto de análise as ações da Secretaria Municipal de Cultura de São José dos Pinhais, conclui-se que a capacitação dos servidores que atuam como gestores culturais é um passo primordial para garantir o acesso aos bens culturais por todas as pessoas, especialmente pelos grupos minoritários.

Compreendeu-se que muitas são as definições e os usos da expressão cultura, mas que de modo geral, pode-se compreender que a cultura é a forma pela qual o ser humano se relaciona com o mundo. Entre os elementos que compreendem essa relação estão os bens culturais. Outro importante ponto destacado é o da diversidade cultural, seus conceitos, relevâncias e as dificuldades que enfrenta para sua promoção e preservação.

Diante desse cenário procurou-se compreender o papel do Estado para com a cultura, para isso buscou contextualizar temas como gestão cultural, políticas culturais e também o papel da mudança organizacional por meio da capacitação para a execução desse trabalho.

Após essa compreensão realizou-se uma análise de conteúdo das atividades realizadas pela Secretaria Municipal de Cultura a partir da qual foi possível avaliar as necessidades da pasta para que se aproximem das ações compreendidas como fundamentais no exercício da cultura, tendo como uma das causas a falta de preparo da sua equipe. É a partir desses resultados que se apresenta o programa de capacitação.

É importante lembrar também que existem outros fatores além das desigualdades sociais que influenciam na falta de acesso aos bens culturais, por isso destaca-se também a necessidade constante em se pensar as políticas culturais de forma transversal, incluindo áreas como a educação, a comunicação, o turismo, entre outras. Bem como estar atento às constantes transformações que acontecem na sociedade para ser capaz de estar apto a atender as demandas que delas surgiram.

Ressalta-se ainda a necessidade de propor a criação de instrumentos legais que garantam a continuidade do projeto nas futuras mudanças de gestão, buscando sempre o aprimoramento daquilo que já é executado.

Por fim, espera-se que o trabalho aqui apresentado possa contribuir para a discussão do tema e transformação da realidade que hoje se apresenta.

REFERÊNCIAS

ALVES, Elder Patrick Maia. Diversidade Cultural, Patrimônio Cultural Material e Cultura Popular: a Unesco e a Construção de um Universalismo Global. Revista Sociedade e Estado - Volume 25 Número 3. setembro/dezembro 2010.

ANAIS do 1º Seminário Internacional de Gestão Cultural. Palestra de José Antônio Mac Gregor. Belo Horizonte: DUO Informação e Cultura, 2008.

AQUINO, Mirian de Albuquerque. Políticas de informação para inclusão de negros afrodescendentes a partir de uma nova compreensão da diversidade cultural. Inc. Soc., Brasília, DF, v. 3, n. 2, p.26-37, jan./jun., 2010.

BARBOSA, Jorge Luiz. A Favela na Política Cultural do Rio de Janeiro. In Políticas culturais: conjunturas e territorialidades [recurso eletrônico]/organização Lia Calabree Deborah Rebello Lima; tradução Marisa Shirasuna; revisão Karina Hembra; textos Ana Rosas Mantecon et al. – Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa ; São Paulo : Itáú Cultural, 2017.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2007.

BARROS, José Márcio. A mudança da cultura e a cultura da mudança: cultura, desenvolvimento e transversalidade nas políticas culturais. In Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural / José Márcio Barros e José Oliveira Júnior, organizadores. – Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. 156p.

_____. Diversidade cultural e gestão: sua extensão e complexidade. In Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural/José Márcio Barros e José Oliveira Júnior, organizadores. – Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. 156p.

BARROS, José Márcio; OLIVEIRA JUNIOR, José. Gestão cultural: formação, colaboração e desenvolvimento local. In Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural/José Márcio Barros e José Oliveira Júnior, organizadores. – Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. 156p.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988-322142-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 25 jan. 2019.

CUNHA, Maria Helena. Desafios de uma política pública para a formação de gestores culturais: experiências e pesquisas. In Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural / José Márcio Barros e José Oliveira Júnior, organizadores. – Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. 156p.

_____. Gestão Cultural - Profissão em Formação. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, <http://www.gestioncultural.org/>. Acessado em 25 de janeiro de 2019.

FERREIRA, A. B. H. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.

GUEDES, Maria Tarcila Ferreira; MAIO, Luciana Mourão. Bem cultural. In: GRIECO, Bettina; TEIXEIRA, Luciano; THOMPSON, Analucia (Orgs.). Dicionário IPHAN de Patrimônio Cultural. 2. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro, Brasília: IPHAN/DAF/Copedoc, 2016. (verbete). ISBN 978-85-7334-299-4.

MACHADO, Jurema. in UNESCO e Ministério da Cultura (2008) Patrimônio imaterial: política e instrumentos de identificação, documentação e salvaguarda. Brasília.

MAGALHÃES, Aloísio. E Triunfo? Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985

MELO, Tailze. O mundo misturado: imbricações entre cultura e gestão cultural. in Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural / José Márcio Barros e José Oliveira Júnior, organizadores. – Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. 156p.

MANTECÓN, Ana Rosas. Acesso Cultural e Desigualdade. Políticas Para Novos e Antigos Cenários Cinematográficos na América Latina. In Políticas culturais: conjunturas e territorialidades [recurso eletrônico] /organização Lia Calabre e Deborah Rebello Lima; tradução Marisa Shirasuna;revisão Karina Hembra; textos Ana Rosas Mantecon et al. – Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa ; São Paulo : Itaú Cultural, 2017.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Políticas Culturais na Bahia 2011-2014. In Políticas culturais: conjunturas e territorialidades [recurso eletrônico] /organização Lia Calabre e Deborah Rebello Lima; tradução Marisa Shirasuna;revisão Karina Hembra; textos Ana Rosas Mantecon et al. – Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa ; São Paulo : Itaú Cultural, 2017.

SÃO JOSÉ DOS PINHAIS. Lei 1.500 de 23 de Março de 2010. Disponível em: http://externo.sjp.pr.gov.br:65368/wservice/atoteca/atotecaCtrl.php?id_cliente=12526&fl_conexao=E

SARAVIA, Enrique. Gestão da cultura e a cultura da gestão: a importância da capacitação de administradores culturais. in Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural / José Márcio Barros e José Oliveira Júnior, organizadores. – Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. 156p.

SILVA, Regina Helena Alves da; DUTRA, Roger Andrade. Cadernos PPG-AU/FAUFBA / Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Arquitetura e Urbanismo.- Ano 10, número 1, (2011) - Thais Portela, Fernando Ferraz, Paola B. Jacques (Org.). - Salvador : PPG-AU/FAUFBA, 2011. 145 p.: il.

SIMIS, Anita. A Política Cultural como Política Pública. III ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, realizado entre os dias 23 a 25 de maio de 2007, na Faculdade de Comunicação/UFBa, Salvador-Bahia-Brasil.

UNESCO (2003). Convenção Para Salvaguarda do Patrimônio Cultural Imaterial.

VIANNA, Vânia Alves. Elaboração de planos de capacitação / Vânia Alves Vianna. -- Brasília: ENAP, 2015.85 p. ; il.

VICH, Víctor. O Que é um Gestor Cultural?. In Políticas culturais: conjunturas e territorialidades [recurso eletrônico]/organização Lia Calabre e Deborah Rebello Lima; tradução Marisa Shirasuna;revisão Karina Hembra; textos Ana Rosas Mantecon et al. – Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa ; São Paulo : Itaú Cultural, 2017.

ZANIRATO, Silvia Helena. Usos Sociais do Patrimônio Cultural e Natural. UNESP – FCLAs – CEDAP, v. 5, n.1, p. 137-152 - out. 2009.