

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ DIRETORIA
DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
PÚBLICA MUNICIPAL

MARLI APARECIDA PORTELA DE PAULA

**O ALCANCE DAS METODOLOGIAS DE DIAGNÓSTICO DE
SITUAÇÕES (MDS) E PLANEJAMENTO DE SITUAÇÕES (MPS)
APLICADAS EM UMA FUNDAÇÃO CULTURAL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS - SP
2015

MARLI APARECIDA PORTELA DE PAULA

**O ALCANCE DAS METODOLOGIAS DE DIAGNÓSTICO DE
SITUAÇÕES (MDS) E PLANEJAMENTO DE SITUAÇÕES (MPS)
APLICADAS EM UMA FUNDAÇÃO CULTURAL**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Pesquisa e Pós-Graduação, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal”.

Orientadora: Profa. Dra. Aurea Cristina M. Niada

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS – SP

2015

*Aos meus filhos Ian e Ana Clara e ao meu esposo
Denilson Eduardo por todo carinho e apoio.
À minha amada mãe Aristina Maria Portela,
exemplo de vida e fé.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, toda honra e toda glória.

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná e a Prefeitura Municipal de São José dos Campos pela oportunidade de fazer parte deste curso.

À Fundação Cultural Cassiano Ricardo, na pessoa do Diretor Presidente Sr. Alcemir Palma e do Diretor Administrativo Vicente de Moraes Cioffi. A todos os meus colegas de trabalho que generosamente colaboraram com reflexões.

Agradeço especialmente a minha orientadora, Professora Dra. Aurea Cristina M. Niada, pela forma clara, objetiva e didática de me orientar.

Agradeço aos tutores em especial ao Sr. Paulo José de Oliveira pelas palavras de incentivo e apoio.

Aos meus familiares e amigos pela compreensão de minhas ausências e pelo apoio incondicional.

RESUMO

PORTELA DE PAULA, Marli A. O alcance das Metodologias de Diagnóstico de Situações (MDS) e Planejamento de Situações (MPS) aplicadas em uma fundação cultural. 2015. 49f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, São José dos Campos, 2015.

Trata-se de monografia que visa à investigação sobre o alcance da aplicação das Metodologias de Diagnóstico de Situação e Planejamento de situação e suas ferramentas, para o enfrentamento de problemas elencados pelos diversos atores sociais da Fundação Cultural Cassiano Ricardo (FCCR). Inicialmente foi realizada pesquisa documental referenciando os relatórios internos e públicos da instituição, contextualizando o município de São José dos Campos e a trajetória político administrativa da FCCR. Posteriormente mediante aplicação de questionário estruturado complementados com o roteiro de entrevistas para reorganização administrativa da Fundação foram levantados os problemas mais relevantes da referida Instituição. Em seguida foi apresentado o fluxograma explicativo na abordagem dos principais problemas referenciado pelos atores. Com a elaboração da Matriz Operacional buscou-se evidenciar as diversas ações, atividades e tarefas necessárias à confrontação dos problemas evidenciados na pesquisa. A aplicação das Metodologias de Diagnóstico de Situações e Planejamento de Situações consistiu em ferramentas que possibilitaram uma abordagem sobre diversos aspectos da organização, que se compreendidos no contexto do ator que os formula possibilitam traçar diretrizes para corroborar a elaboração de um Planejamento Estratégico Governamental que traduza numa Fundação Cultural os aspectos inerentes ao momento da formalização, implementação e avaliação das políticas públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Diagnóstico; Planejamento; Fundação Cultural.

ABSTRACT

PORTELA DE PAULA, Marli A. O alcance das Metodologias de Diagnóstico de Situações (MDS) e Planejamento de Situações (MPS) aplicadas em uma fundação cultural. 2015. 49f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, São José dos Campos, 2015.

The aim of this monograph is to research the range of application of the methodologies for the diagnosis of situation and situation planning and its tools, for facing problems listed by the several social factors at Fundação Cultural Cassiano Ricardo (FCCR). Firstly it was documentarily performed a research concerning the internal and public reports of the institution, contextualizing the city of São José dos Campos and political administrative trajectory of FCCR. Afterwards by application of structured questionnaire, complemented with the roadmap of interviews for FCCR administrative reorganization, were raised the most relevant problems of this institution. Subsequently was presented an explanatory flowchart with the approach for the main problems regarding the factors. On the drafting of Operational Matrix was sought to highlight the various actions, activities and tasks all required for the confrontation of the problems highlighted in the research. The application of the methodologies for the diagnosis of situation and situation planning consisted in tools that have enabled an approach on various aspects of the organization, which if understood in the context of the factor that formulate themselves enables to trace guidelines to corroborate in the elaboration of a Governmental Strategic Planning that translates into a Cultural Foundation the inherent aspects to the moment of formalization, implementation and evaluation of public policies.

Keywords: Planning; Diagnosis; Fundação Cultural.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Marcos Legais (em vigência por ordem cronológica).....	25
Quadro 2 - Relatório de atividades Diretoria Cultural (1990-2013)	31
Quadro 3 - Problemas apontados pelos funcionários (1a-7a).....	33
Quadro 4 - Problemas apontados pelos funcionários (1b-6b).....	35
Quadro 5 - Problematização com base nas respostas aos questionários	38
Figura 1 - Estrutura Administrativa (Lei nº 8.347, de 09/03/2011)	28
Figura 2 - Estrutura Administrativa a partir de 2012.....	30
Figura 3 – Fluxograma Explicativo 1.....	38
Figura 4 – Fluxograma Explicativo 2	39
Figura 5 – Fluxograma Explicativo 3	39
Figura 6 – Fluxograma Explicativo 4	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADIN – Ação Direta de Inconstitucionalidade
COMPHAC - Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Artístico, Paisagístico e Cultural
CTA – Centro Técnico Aeroespacial
DCTA - Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial
DPH – Departamento de Patrimônio Histórico
FCCR – Fundação Cultural Cassiano Ricardo
FESTIDANÇA – Festival Nacional de Dança do Vale do Paraíba
FESTIVALE – Festival Nacional de Teatro do Vale do Paraíba
GPH – Gerência de Patrimônio Histórico
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IAE – Instituto de Aeronáutica e Espaço
IEAV – Instituto de Estudos Avançados
IPDM - Instituto de Pesquisa & Desenvolvimento
INPE - Instituto de Pesquisas Espaciais (INPE)
ITA – Instituto Técnico Aeroespacial
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA - Lei Orçamentária Anual
LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal
MDS – Metodologia de Diagnóstico de Situações
MPS – Metodologia de Planejamento de Situações
MP – Ministério Público
PPA – Plano Plurianual
PEP – Programa de Educação Patrimonial
PIQ – Programa de Incentivo a Qualificação
SAMSJC - Sistema e Arquivos do Município de São José dos Campos
TCESP – Tribunal de Contas do Estado de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 JUSTIFICATIVA.....	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
2 REVISÃO TEÓRICA	14
2.1 CULTURA E PLANEJAMENTO.....	14
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GOVERNAMENTAL.....	15
2.3 METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DE SITUAÇÕES (MDS) E METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO DE SITUAÇÕES (MPS)	17
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	22
4.1. CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO.....	23
4.2 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA	24
4.2.1 Recursos Humanos e Organograma	27
4.3. LEVANTAMENTO DE PROBLEMAS	32
4.3.1 Fluxograma Explicativo	38
4.3.2 Matriz Operacional	40
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICES	48

1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico Governamental traz em seu arcabouço ferramentas que permitem ao gestor melhor visualização dos problemas a serem abordados. A adoção de diversas metodologias, ora se valendo da experiência empresarial, ora se aprofundando nas características específicas do setor público, tem demonstrado o anseio para um conjunto de ações intencionais e articuladas, voltadas ao alcance de objetivos de médio ou longo prazo. A utilização de ferramentas já experimentadas traz ao gestor público certa segurança quanto aos resultados que pretende alcançar. O risco encontra-se em utilizar de meios dissociados do conjunto de ações necessários ao diagnóstico pontual do problema a ser solucionado. Este trabalho procura apresentar as ferramentas de Metodologia de Diagnóstico de Situações (MDS) e Metodologia de Planejamento de Situações (MPS) para norteamento na detecção dos pontos críticos no início de um processo de elaboração da reestruturação de uma fundação pública.

As ferramentas MDS e MPS visam auxiliar o gestor em sua tomada de decisão e apontar caminhos possíveis para solução de situações-problema. Para levantamento das informações optou-se pelo questionário estruturado aplicado a atores de diversas áreas com o objetivo de levantar quais os problemas mais relevantes e que impactam em todas as ações da Fundação Cultural Cassiano Ricardo no atendimento a população e apontar possíveis soluções.

A Constituição Federal em seu artigo 215 preconiza que o Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais. No parágrafo primeiro do mesmo artigo declara ainda que as manifestações das culturas populares, indígenas e afro-brasileiras e as de outros grupos participantes do processo civilizatório nacional serão objeto de proteção do Estado.

O órgão administrativo objeto deste estudo foi instituído pela lei municipal nº 3.050/85 e é o ente executivo responsável pela implantação de políticas públicas de cultura no município de São José dos Campos.

Nos trinta anos de sua existência, a Fundação Cultural Cassiano Ricardo conviveu com inúmeras transformações. Ora de diretrizes políticas, ora de ordem administrativa. As

mudanças mais significativas ocorreram a partir de 1996 com a implantação de espaços descentralizados pelas diversas regiões do município, demandando um aumento no número de profissionais para fazer frente aos novos desafios. Ainda que anteriormente as ações culturais já ocorressem de forma descentralizada a estruturação dada a partir da implantação das casas de cultura permitiram ampliar e dinamizar essas ações. Ao todo foram estabelecidas inicialmente 09 novas casas de cultura, com coordenação e corpo técnico atuando sob as diretrizes estabelecidas pela Diretoria Executiva, a partir da sede principal. Além das mudanças de ordem administrativa ocorreram ainda alterações em sua Lei de Criação por meio da Lei 5280/98 de 09 de novembro de 1998 que alterava significativamente a composição do Conselho Deliberativo da instituição, passando de 12 membros para 27 que somados aos suplentes passaram a totalizar 81 conselheiros. Outras alterações influenciaram técnica e orçamentariamente e culminaram no quadro atual vivenciado pela Fundação Cultural. Uma das alterações mais significativas se deu na redução do limite percentual para despesas de pessoal, alterado dos então 54% (BRASIL, 2000)¹ para 40% na já citada lei.

Nesta trajetória o principal instrumento de planejamento adotado pela Fundação foram as peças orçamentárias instituídas pelo artigo 165 da Constituição Federal². O processo de elaboração das mesmas seguiu o conceito de orçamento incremental, utilizando-se as ações de anos anteriores e promovendo-se acréscimos baseados nas projeções financeiras e econômicas sobre a arrecadação do município.

No ano de 2011, uma iniciativa da Diretoria Executiva buscou a elaboração de um Planejamento Estratégico para a Fundação Cultural Cassiano Ricardo. Por meio de uma consultoria contratada foram realizadas várias reuniões com divisões em grupos e subgrupos de atuação. O trabalho em si foi norteado pelas diretrizes do Planejamento normativo, culminando com a definição de Missão, Visão, Negócio, Valores e *Stakeholders* (Grupos de interesse). Em que pese à mobilização e envolvimento demandados no início do processo, passados um ano e meio todas as práticas e monitoramentos foram sistematicamente abandonados ou não implantados. Cabe neste ponto frisar que o trabalho ora apresentado não consiste numa crítica ou valoração do modelo proposto, tratando-se apenas de recorte histórico e necessário.

¹ Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de 04/05/2000).

² Lei Orçamentária Anual - LOA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e Plano Plurianual - PPA .

Em 2013 uma nova Diretoria Executiva toma posse tendo como principal diretriz o alinhamento das políticas públicas com o Plano Nacional de Cultura por meio de adesão ao Sistema Nacional de Cultura.

Levando em consideração as inúmeras alterações e intercorrências de ordem política e administrativa, observadas na trajetória do órgão público em análise, buscamos neste trabalho investigar a aplicação das Metodologias de Diagnóstico Situacional para auxiliar no levantamento dos principais problemas enfrentados pela instituição e a aplicação da Metodologia de Planejamento Situacional na busca de possíveis soluções.

1.1 Justificativa

A aplicação das Metodologias de Diagnóstico de Situações e de Planejamento de situações possibilitam uma aproximação com as ferramentas de Planejamento estratégico voltado para o setor público.

A administração na área da cultura prescinde de uma aproximação às ferramentas de elaboração do Planejamento Estratégico Governamental. O trabalho e energia despendidos na formulação de um Planejamento Estratégico tem se constituído em alguns casos em material destinado ao arquivo quando da alteração na Gestão Administrativa. O grau de envolvimento das diversas esferas administrativas é determinante para continuidade do processo de transformação, assim como a transparência das ações implementadas e o feed back sobre os resultados alcançados.

Investigar o alcance da aplicação da MDS e MPS em uma fundação cultural permitirá apresentar as metodologias, os aspectos formais e gerenciais no início de elaboração de um Planejamento Estratégico ao possibilitar o levantamento dos problemas mais relevantes na instituição. Aplicado num ponto crítico como a reestruturação da Fundação, poderão permitir outros desdobramentos e contribuir com a discussão sobre um Planejamento verdadeiramente alinhado as necessidades de atendimento e implementação das políticas públicas de cultura do município.

Para a abordagem proposta utilizou-se a pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso com ênfase na aplicação de questionário semiestruturado e pesquisa documental por possibilitarem uma maior aproximação com o objeto de estudo.

1.2 Objetivos

Neste tópico são apresentados os objetivos geral e específicos visando estabelecer uma compreensão sobre a aplicação das metodologias de diagnóstico e de planejamento de situações em uma fundação pública.

1.2.1 Objetivo geral

Investigar o alcance das Metodologias de Diagnóstico e Planejamento de Situações aplicados aos principais problemas enfrentados pela Fundação Cultural Cassiano Ricardo e apontar possíveis ações corretivas.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) realizar levantamento dos problemas enfrentados pela Fundação Cultural Cassiano Ricardo utilizando a Metodologia de Diagnóstico de Situações;
- b) elaborar um plano de ação considerando as abordagens do fluxograma explicativo;
- c) apresentar a matriz operacional detalhando o conjunto de procedimentos para perseguir os resultados esperados de acordo com a Metodologia de Planejamento de Situações.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo foi desenvolvido a partir da conceituação do termo cultura e as peculiaridades da aplicação do conceito de planejamento na área, consideradas as definições do planejamento estratégico governamental, culminando com os conceitos das Metodologias de Diagnóstico e Planejamento de Situações.

2.1 Cultura e Planejamento

A Administração Pública na área da Cultura tem conhecido avanços recentes no que concerne à profissionalização de gestores. Todo processo de gestão requer diretrizes, planejamento, execução e avaliação.

Faria (1997, p.11) salientava que durante muito tempo foi relegado à cultura o posto de área secundária onde o planejamento não ocorria da mesma maneira que nas demais áreas, com orçamentos mínimos nunca superando a 2%, pessoas não especializadas e ausência de debate político.

Há diversos trabalhos que abordam conceitos de política pública de cultura, eixos temáticos, preservação do patrimônio histórico, economia da cultura e diversidade cultural. Tais discussões são importantíssimas e relevantes para construção do conhecimento e apresentam ao leitor no que tange às políticas públicas “o que fazer”, restando uma lacuna considerável sobre “como fazer”. Diante da escassez de recursos, o quê e como priorizar por meio de uma ação planejada?

O próprio conceito de cultura é apresentado ao longo da história por diversos autores com múltiplas abordagens. Botelho utilizando a definição antropológica e também a sociológica sobre cultura contribui com uma correlação no que tange as políticas públicas na área:

Ao considerarmos a ordem estrutural das esferas administrativas é possível afirmar que sendo a cultura, do ponto de vista antropológico, a expressão das relações que cada indivíduo estabelece com seu universo mais próximo, em termos de uma política pública, ela solicita, por sua própria natureza, uma ação privilegiadamente municipal (...) Por sua vez, a dimensão sociológica não se constitui no plano do cotidiano do indivíduo, mas sim em âmbito especializado: é uma produção elaborada com a intenção explícita de construir determinados sentidos e de alcançar algum tipo de público, através de meios específicos de expressão.(...) Neste espaço, tais políticas podem ter uma ação efetiva, pois se está falando de uma dimensão que permite a elaboração de diagnósticos para atacar os problemas de maneira programada, estimar recursos e solucionar carências, através do estabelecimento de metas em curto, médio e longo prazos.(BOTELHO,2001:pp 74-75)

O protagonismo dos municípios, preconizado pela Constituição Federal (BRASIL, 1988) se estende a todas as áreas da Administração Pública e em especial na Cultura ganha reflexos de reinvenção.

Para Turino (2009) a cultura está presente e permeia todas as ações da sociedade devendo ser vista em sentido mais amplo como um bem social assim como as áreas da saúde e educação.

Neste sentido, a Cultura prescinde de ações voltadas para consolidação de modelos de planejamento observadas as peculiaridades da área e a relação intrínseca com os órgãos gestores da política pública de cultura, o que implica na abordagem ao Planejamento estratégico governamental e suas ferramentas como desencadeadores do processo.

2.2 Planejamento Estratégico Governamental

Planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisão, com o maior conhecimento possível do futuro, organizando as atividades sistematicamente, através de uma retroalimentação necessária, tomando decisões que envolvem riscos, medindo o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (DRUCKER, 1998).

Dagnino (2012) situa o planejamento estratégico nos idos dos anos 20 com a experiência do exército revolucionário soviético “advinda da luta contra a burguesia e os inimigos externos”. Com uma incursão pelas décadas de 30 e 40 cita que governos populares adotaram planejamentos com características socialistas imitando a experiência soviética. Os esforços no pós-guerra ainda que não pudessem ser chamados de planejamento utilizaram métodos que se aproximaram daqueles usados no campo socialista. A ideia do planejamento ganhou força na América Latina com o sucesso dessas iniciativas.

No tocante ao Brasil, a partir dos anos 50, iniciativas como o Plano de Metas (1956-61) do governo de Juscelino Kubitschek configuraram as experiências de planejamento da época, se aprofundando no período militar. Já nos anos 70, estas experiências vieram representadas por três edições do Plano Nacional de Desenvolvimento pela implantação de um Sistema de Planejamento Federal. Na Nova República a retomada das iniciativas de planejamento buscavam ações que fossem além do plano setorial.

As grandes transformações mundiais ocorridas com a globalização aceleraram o processo de transformação do Estado. No Brasil a denominada reforma gerencial do Estado

(BRESSER-PEREIRA 2007) apresentava como estratégias predominantes oito princípios básicos: desburocratização, descentralização, transparência, *accountability*, ética, profissionalismo, competitividade e enfoque no cidadão (PIMENTA, 1998, p.174).

O enfoque dado pela reforma gerencial à racionalização de procedimentos e gerenciamento da burocracia trouxe para administração pública uma mudança na estratégia de gestão, a partir de uma estrutura administrativa, mas recebeu críticas de alguns autores e em especial Cardoso Jr. (2007, p.9) afirmava que:

Agendas de gestão pública, voltadas basicamente à racionalização de procedimentos relativos ao gerenciamento da burocracia e das funções de orçamentação, implementação, monitoramento, avaliação e controle das ações de governo, porquanto relevantes, passam a dominar o debate, a teoria e a prática da reforma do Estado, como se apenas da eficiência – fazer mais com menos – fosse possível chegar à eficácia e à efetividade das políticas públicas. Por meio deste expediente, planejar passa a ser compreendido, frequentemente, apenas como processo por meio do qual são compatibilizadas as ações a serem realizadas com os limites orçamentários previstos.

A confusão entre orçamento e planejamento é muito comum. A previsão orçamentária geralmente é dirigida em quase em sua totalidade para os custos da folha de pagamento. O gestor simplesmente extrapola os custos do ano vigente para o ano seguinte, com correções para ajustes de salários e fatores relacionados ao custo de vida. Esse tipo de atividade com base no orçamento ilude as pessoas, levando-as a pensar que estão planejando, mas de fato frequentemente há muito pouco ou nenhum planejamento. (ALDAY, 2000).

Entre as vertentes do planejamento estratégico que surgem na América Latina a partir dos anos 70, destaca-se o Planejamento Estratégico Situacional, de Carlos Matus (1997).

O Planejamento Estratégico Situacional (PES) foi idealizado por Matus, autor chileno, a partir de sua vivência como ministro da Economia do governo Allende, no período de 1970-73, e da análise de outras experiências de planejamento normativo ou tradicional na América Latina cujos fracassos e limites produziram um profundo questionamento sobre os enfoques e métodos utilizados (HUERTAS, 1997).

A partir destas reflexões Carlos Matus (1997) concluiria que

O processo de planejamento, portanto, diz respeito a um conjunto de princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas de grupo que podem ser aplicados a qualquer tipo de organização social que demanda um objetivo, que persegue uma mudança situacional futura. O planejamento visto estrategicamente, não é outra coisa senão a ciência e a arte de construir maior governabilidade aos nossos destinos, enquanto pessoas, organizações ou países.

O enfoque do Planejamento Estratégico Situacional (PES) leva em conta o comportamento de governos, governantes e governados e pressupõe adaptação constante a cada situação concreta onde é aplicado.

O PES se apresenta como um esforço de construção de um método que leva em consideração o jogo social, a relação entre os homens para atingir resultados relevantes apesar da incerteza sempre presente levando em conta categorias como ator social, teoria da ação social, produção social e conceitos como o de situação e o de momento (DAGNINO, 2012).

De acordo com Dagnino (2012) o Planejamento Estratégico Governamental deve subsidiar as ações que se realizam no contexto maior da gestão pública; em particular aquelas que se relacionam ao ciclo de elaboração das políticas públicas (formulação, implementação e avaliação).

Para entendermos os reflexos de um Planejamento Estratégico aplicado a uma Fundação pública como a que estamos enfocando partimos da Metodologia de Diagnóstico de Situações e de Planejamento de Situações como norteadores do processo com o objetivo de iniciar uma discussão sobre seu alcance, considerados os conceitos trazidos pelo enfoque do Planejamento Estratégico Situacional, em especial o Fluxograma Explicativo da Situação.

2.3 Metodologia de Diagnóstico de Situações (MDS) e Metodologia de Planejamento de Situações (MPS)

Para Dagnino (2012), o diagnóstico de uma situação é a base para a definição das ações em um plano estratégico.

Para uma mesma situação problemática é possível construir diferentes explicações ou diagnósticos válidos. Cada ator social tem a sua visão da realidade, dos resultados que deve e pode alcançar e da ação que empreende.

A Metodologia de Diagnóstico de Situações busca viabilizar uma primeira aproximação aos conceitos adotados para a gestão estratégica pública e ao conjunto de procedimentos necessários para iniciar um processo desta natureza numa instituição de governo.

A Metodologia de Diagnóstico de Situações permite avançar na percepção sobre o conceito de Diagnóstico incorporando a ideia mais apurada de análise de situações. Explícita

que o ator que planeja está inserido no objeto planejado e não tem controle sobre o contexto socioeconômico e político onde vai agir.

Chamamos ator social uma pessoa, grupo ou organização que:

- a) participa de algum jogo social;
- b) possui um projeto;
- c) controla algum recurso relevante para o jogo;

d) tem, acumula (ou desacumula) forças no jogo e, portanto, possui capacidade de produzir fatos no jogo.

Todo ator social (com projeto e capacidade de produzir fatos) é capaz de fazer pressão para alcançar seus objetivos, podendo acumular força, gerando e mudando estratégias para converter-se num centro criativo de acumulação de poder.

Uma mesma realidade pode dar margem a diversas explicações. A carga de subjetividade que anima o diagnóstico de situações implica em:

- a) distintas respostas para uma mesma pergunta;
- b) perguntas distintas sobre uma mesma situação (as perguntas relevantes são distintas para os distintos jogadores) e;
- c) seleção do foco de atenção sobre a realidade.

Logo, para explicarmos uma realidade precisamos distinguir suas explicações. Para melhor compreensão da situação problema faz-se necessário que os atores ao explicarem uma situação que lhes afeta considerem como essa mesma situação afeta os demais atores, compreendendo a explicação do outro. Essa compreensão possibilita uma maior probabilidade de êxito.

O diagnóstico inicial de problemas que conformam uma situação a ser enfrentada por um ator pode ser visto como o resultado do jogo realizado por um conjunto de atores num determinado momento pretérito (DAGNINO, 2012).

Ainda de acordo com o mesmo autor, o diagnóstico da situação supõe:

- a) listar os problemas declarados pelos diversos atores sociais relevantes;
- b) avaliar os problemas segundo a perspectiva desses atores;
- c) situar os problemas no tempo e no espaço;

- d) verificar se existe complementaridade ou contradição entre os problemas declarados;
- e) identificar fatos que evidenciam e precisam a existência de problemas;
- f) levantar suas causas e consequências; e
- g) selecionar as causas críticas que podem ser objeto de intervenção.

A Metodologia de Planejamento de Situação (MPS), apresentada por Dagnino (2012) corresponde às ações que o gestor deve tomar, utilizando a informação proporcionada pela MDS, para alcançar seus objetivos. A MPS se baseia nos resultados alcançados com a MDS, principalmente no fluxograma explicativo, centrando suas ações na resolução dos problemas. O referido autor propõe que a visualização gráfica do resultado da aplicação da Metodologia de Diagnóstico de Situações seja a mesma proposta por Matus (1993) para o seu fluxograma explicativo situacional.

O fluxograma é um mapa cognitivo que busca sintetizar a discussão realizada por uma equipe sobre uma determinada situação-problema. A sua estruturação é baseada no estabelecimento de relações de causa e de efeito entre as variáveis que a conformam.

Um fluxograma situacional permite uma rápida interação entre a equipe que realiza o trabalho de análise de problemas e o tomador de decisões que a solicitou, porquê:

- a) num golpe de vista, mostra o modelo explicativo do problema;
- b) obriga a equipe que o produz a construir uma síntese rigorosa, seletiva e precisa, com base em nós explicativos concisos e monitoráveis;
- c) facilita a permanente adaptação da explicação à mudança da situação;
- d) facilita a compreensão, restringindo a possibilidade de ambiguidades devido ao uso de uma simbologia simples e uniforme.

Partindo dessas duas ferramentas segue-se com o diagnóstico para Fundação Cultural Cassiano Ricardo considerando suas transformações ao longo de sua trajetória histórica bem como a percepção atual dos atores envolvidos nos processos de formação, implementação e avaliação das políticas públicas.

3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho utilizou-se a abordagem por meio de uma pesquisa qualitativa e descritiva do tipo estudo de caso, com aplicação de questionário semiestruturado complementada com pesquisa documental.

Godoy (1995, p.21) cita algumas características básicas que identificam os estudos denominados qualitativos:

Segundo esta perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno (...). Partindo de questões amplas que vão se aclarando no decorrer da investigação, o estudo qualitativo pode, no entanto, ser conduzido através de diferentes caminhos (...) bastante conhecidos e utilizados de pesquisa qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

Por meio de questionário semiestruturado foram levantados junto aos diversos atores sociais, quais os principais problemas da Fundação Cultural Cassiano Ricardo. Os atores sociais em questão compõem o quadro funcional da instituição pesquisada. Paralelo a este levantamento foram pesquisados documentos e relatórios que permitissem traçar uma trajetória histórica da instituição com o objetivo de contextualizá-la. Foram utilizados relatórios internos da instituição, documentos e informações disponibilizadas via Intranet. Além dos documentos disponibilizados foram utilizados dados do setor de Recursos Humanos disponibilizados no formato de respostas a questionários semiestruturados enviados para os diversos setores para o processo de reestruturação administrativa iniciado em janeiro de 2015 e ainda em andamento. Com a amostra ampliada procedeu-se o mapeamento dos problemas apontados utilizando as ferramentas de sistematização de informações da Metodologia de Diagnóstico de Situações. O conjunto destas informações resultou em fluxogramas explicativos relacionando os problemas e as causas. Depois de estabelecidos os problemas elencados como mais relevantes procedeu-se a aplicação da Metodologia de Planejamento de Situações com elaboração da Matriz operacional com análise dos planos e sugestões para implementação e monitoramento.

Sendo um projeto que envolve a participação de seres humanos como sujeitos da pesquisa, por meio de suas falas, opiniões e ações, em todas as fases da pesquisa foram observados os aspectos éticos, sobre o consentimento livre e esclarecido, sobre a preservação

do anonimato dos entrevistados e sobre riscos e benefícios. O modelo utilizado de declaração consta do Apêndice B.

A abordagem propunha primeiramente a apresentação dos problemas que o ator julgasse relevantes sem delimitar temas ou quantidades. Ao final era solicitado que dentre os problemas apontados fossem elencados os três mais relevantes com possíveis causas e consequências.

Considerando o aspecto voluntário da participação, a aplicação do questionário se deu de forma individualizada e as respostas foram recebidas cada uma há seu tempo. Foram encaminhados 07 questionários pela autora assim distribuídos: 03 para área Administrativa e 04 para área Cultural (dos quais 02 foram para o setor de Patrimônio Histórico e 02 para Diretoria Cultural).

Cabe salientar que nem todos os participantes completaram a segunda parte do questionário na forma proposta, porém conforme dados constantes no Quadro 3, alguns participantes apresentaram respostas a primeira questão elencando causas e consequências.

De uma maneira geral, ainda que elaborados individualmente alguns problemas mostraram-se recorrentes nas respostas o que permitiu a elaboração do Quadro 4 e consequentemente a aplicação ao Fluxograma e a Matriz operacional.

A análise das respostas se deu pela aplicação das Metodologias de Diagnóstico de Situações, primeiramente organizando os problemas, classificando as causas segundo a capacidade dos atores de agir sobre elas e entender as relações de causalidade (DAGNINO, 2009).

Num segundo momento foram elaborados os Fluxogramas Explicativos da Situação relacionando os problemas e as causas entre si.

A elaboração da matriz Operacional contou com a colaboração dos participantes no estudo de maneira empírica, por meio de sugestões e opiniões que foram sistematizadas pela autora com contribuição de sua experiência de atuação junto à instituição corroborado com os conhecimentos adquiridos com as metodologias em questão.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo contextualizamos a instituição no município de São José dos Campos, partindo das características do município e das transformações ocorridas na estrutura administrativa da FCCR.

Como desdobramento dos trabalhos de análise documental apresentamos o resultado dos questionários estruturados aplicados aos diversos atores pertencentes aos quadros da FCCR, bem como do levantamento realizado entre os dias 24 e 28 de agosto de 2015 por meio de uma assessoria externa que buscava mapear a atual situação da instituição. A metodologia aplicada ao questionário foi a sugerida por Dagnino (2012) para diagnóstico inicial dos problemas enfrentados por cada ator e visto como parte do resultado de um jogo realizado por diversos atores. Para tal a proposta é a elaboração de um quadro que elenque os problemas mais relevantes, declarados por diversos autores, afetos a instituição em questão.

4.1. Caracterização do município

São José dos Campos é município pertencente à Região do Vale do Paraíba; historicamente uma região de origem pobre, o Vale do Paraíba, no início da colonização do Brasil, nunca foi visto como de muita serventia para os interesses da colônia portuguesa. Esse panorama teve uma pequena alteração a partir de 1710 quando, após a Guerra dos Emboabas, os paulistas vencidos foram obrigados a se retiraram da região aurífera de Minas Gerais se instalando, alguns deles, no Vale do Paraíba.

Em 1836 o café se mostrava como item de muita importância nas exportações regionais e os grandes cafezais começaram a surgir no Vale do Paraíba, Areias e Bananal. Com a decadência econômica da cafeicultura, por conta de muitos motivos, dentre eles o esgotamento da fertilidade do solo e o apego ao trabalho escravo, as cidades do Vale do Paraíba começaram a definhando e os casarões ou foram abandonados, deteriorados, ou perdidos para as casas bancárias em troca de pagamentos de dívidas.

Após ocupar uma posição periférica no cenário áureo do café no Vale do Paraíba, São José ganhou destaque na chamada fase sanatorial a partir de 1920 com a chegada dos primeiros doentes tuberculosos em busca do ar fresco e do clima de altitude. São José, juntamente com Campos do Jordão, propiciava o cenário ideal.

A “indústria da tuberculose”, se por um lado permitia um mínimo de atividade econômica no município (gradativamente foi sendo criada uma estrutura de atendimento

como pensões e repúblicas), por outro, resultou num certo esvaziamento da cidade, momento em que São José, marginalizada, fazia com que seus jovens buscassem oportunidades em outros centros.

A condição de estância sanitária levou a cidade, assim como Campos do Jordão, a receber um cuidado especial do governo de Getúlio Vargas, com a pavimentação de ruas e a expansão do sistema de água e esgoto. Em 1924 foi inaugurado o Sanatório Vicentina Aranha, o maior do país. Somente em 1935, com os investimentos do governo de Getúlio Vargas e a transformação do município em estância climatérica e hidromineral, o município pode investir em infraestrutura, principalmente na área de saneamento básico, o que no futuro viria a ser um trunfo para a atração de mais investimentos.

Em 1945, São José passa pelo início do processo de industrialização; com o fim da ditadura no país e o uso de uma nova tecnologia à base de quimioterapia para tratamento da tuberculose, o que diminuiu drasticamente o número de doentes. (ALVIM, 2005).

O processo de industrialização de São José dos Campos tomou impulso a partir da instalação, em 1950, do então Centro Técnico Aeroespacial (CTA) - hoje Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA) - e inauguração da Via Dutra, em 1951.

Nas décadas seguintes, com a consolidação da economia industrial, a cidade apresentou crescimento demográfico expressivo, que também acelerou o processo de urbanização. Nos anos 90 e início do século 21, São José dos Campos passou por um importante incremento no setor terciário. A cidade é um centro regional de compras e serviços, atendendo aproximadamente a 2 milhões de habitantes do Vale do Paraíba e sul de Minas Gerais (PMSJC, 2012).

Segundo dados do IBGE (2010) o município possui uma população de 629.921 habitantes.

O município é um polo de indústrias aeroespaciais, de telecomunicações e automotivas e atrai grande contingente de visitantes com interesse voltado para a tecnologia que se desenvolve no Instituto de Pesquisa & Desenvolvimento (IPDM), o Instituto de Pesquisas Espaciais (INPE) e já citado DCTA. Há ainda o Instituto de Estudos Avançados (IEAV), o Instituto de Aeronáutica e Espaço (IAE) e o Instituto Tecnológico Aeroespacial (ITA), além de parques tecnológicos que também se dedicam ao fomento no setor de tecnologia e da ciência.

4.2 Estrutura administrativa da Fundação Cultural Cassiano Ricardo

No município de São José dos Campos a Fundação Cultural Cassiano Ricardo é o órgão executivo criado por lei para gerir as políticas públicas de cultura. Anteriormente e até 1985, a política cultural de São José dos Campos era gerida pelo então Departamento de Cultura da Prefeitura Municipal. Em novembro daquele ano, devido à grande movimentação da sociedade em prol de uma instituição cultural com maior autonomia, foi aprovada a lei municipal nº 3.050, autorizando a criação da Fundação Cultural, o que viria a ocorrer, de fato, em março de 1986 (FCCR, 2010).

Até 1998, a Fundação Cultural atuou por meio de nove comissões municipais das áreas de: Arquitetura, Artes Plásticas, Cinema e Vídeo, Dança, Folclore, Fotografia, Literatura, Música e Teatro, que compunham o Conselho Deliberativo da instituição.

A partir de 1998, o Conselho Deliberativo passou a ser composto por 27 integrantes (e dois respectivos suplentes), que representam os diversos segmentos da sociedade, como as instituições empresariais e culturais, Câmara e Prefeitura do município, profissionais liberais, igrejas, personalidades de notável saber na área cultural, entre outros. A FCCR também possui um Conselho Fiscal que, entre outras atribuições, discute e fiscaliza as atividades financeiras da entidade.

Embora com status de uma Secretaria municipal, a FCCR se diferencia em virtude de sua autonomia administrativa que começa pela condução do processo de escolha do Diretor Presidente. Em síntese, uma lista tríplice é apresentada pelo Conselho Deliberativo após processo formal de indicações, da qual o Chefe do Executivo (Prefeito) escolhe o então Presidente da instituição.

Importante enfatizar que as diversas normatizações que nortearam a trajetória da FCCR traduzem a forma dissociada de estruturação da Instituição, reflexo de cada momento histórico e político vivenciado. Algumas leis apenas consolidaram ações já existentes, outras foram objeto específico de reivindicação do movimento cultural, outras ainda produziram novas demandas de atuação da FCCR, porém algumas delas provocaram alterações significativas e cruciais para instituição conforme podemos observar no Quadro 1.

Lei nº 2.869, de 20/09/1984	Dispõe sobre criação do Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Artístico, Paisagístico e Cultural – COMPHAC - do Município de São José dos Campos, e dá outras providências.
Lei nº 3.021, de 27/09/1985	Dispõe sobre a criação de Elementos, Setores e Zonas de Preservação, institui o Fundo de Preservação do Patrimônio Histórico, Artístico, Paisagístico e Cultural e dá outras providências.
Lei nº 3.050, de 14/11/1985	Autoriza o Poder Executivo a criar a Fundação Cultural de São José dos Campos e dá outras providências.
Lei nº 3.126, de 09/03/1987	Denomina “Cassiano Ricardo” a Fundação Cultural de São José dos Campos.
Lei nº 3.316, de 06/04/1988	Dispõe sobre a realização da Semana “Cassiano Ricardo” (pela Fundação Cultural Cassiano Ricardo).
Lei Orgânica Municipal, de 05/04/1990	Seção II – Da Cultura; Artigos 331 a 337
Lei nº 4.438, de 29/09/1993	Dispõe sobre a Política Municipal de Gestão de Arquivos, institui o Sistema e Arquivos do Município de São José dos Campos - S.A.M.S.J.C. e estabelece outras providências.
Lei nº 4.446, de 01/10/1993	Cria o Arquivo Público do Município de São José dos Campos - A.P.M.S.J.C. e estabelece outras providências.
Lei nº 4.447, de 01/10/1993	Cria o Museu Municipal de São José dos Campos e estabelece outras providências.
Lei nº 4.455, de 21/10/1993	Cria na Fundação Cultural Cassiano Ricardo a Diretoria de Patrimônio Cultural e o Departamento de Patrimônio Histórico (DPH, equipe especializada para prestar assistência técnica ao COMPHAC); estabelece as atribuições para a Fundação Cultural Cassiano Ricardo de manter o Arquivo Público Municipal e de elaborar e executar as políticas museológicas do município.
Lei Complementar nº 94, de 13/12/1993	Dispõe sobre incentivo fiscal para a realização de projetos culturais (revogada pela Lei Complementar nº 192, de 30/09/1999).
Lei nº 5.280, de 09/11/1998	Altera a Lei nº 3.050, de 14 de novembro de 1.985, que dispõe sobre a criação da Fundação Cultural Cassiano Ricardo, extinguindo a Diretoria de Patrimônio Cultural e redefinindo a composição do Conselho Deliberativo.
Lei nº 5.438, de 19/07/1999	Altera a Lei de criação da Fundação Cultural Cassiano Ricardo, criando o Conselho Fiscal.
Lei Complementar nº 192, de 30/09/1999	Dispõe sobre incentivo fiscal para a realização de projetos esportivos não profissionais e culturais e dá outras providências (alterada pelas Leis Complementares nº 196, 256 e 262).
Lei nº 5.864, de 22/05/2001	Altera a Lei de criação do COMPHAC, subordinando-o à Fundação Cultural Cassiano Ricardo e redefinindo a sua composição.
Lei nº 6.357, de 10/07/2003	Institui o projeto Revelando São Paulo – Vale do Paraíba, mediante parceria com a Secretaria de Estado da Cultura, Secretaria Municipal da Educação e Fundação Cultural Cassiano Ricardo.
Lei nº 6.729, de 17/12/2004	Inclui no Calendário Oficial do Município o Dia do Mineiro, na forma que especifica.

Lei nº 6.902, de 19/10/2005	Institui e inclui no Calendário de Festas e Comemorações do Município o Festival Nacional de Teatro do Vale do Paraíba – FESTIVALE, a ser comemorado anualmente, preferencialmente, na primeira quinzena do mês de setembro.
Lei nº 6.919, de 18/11/2005	Institui e inclui no Calendário de Festas e Comemorações do Município o Festival de Dança – FESTIDANÇA, a ser comemorado anualmente, preferencialmente, na semana que abranger o feriado de Corpus Christi.
Lei nº 7.132, de 12/07/2006	Institui e inclui no Calendário de Festas e Comemorações do Município a “Semana Cultural Chico Triste”, a ser comemorado anualmente na primeira semana do mês de junho.
Lei nº 8.132, de 09/06/2010	Institui e inclui o “Festival Mantiqueira – Diálogos com a Literatura” em São Francisco Xavier, no Calendário Oficial do Município.
Lei nº 8.347, de 09/03/2011	Altera a Lei de criação da Fundação Cultural Cassiano Ricardo modificando a sua estrutura administrativa.
Lei nº 8.916, de 20/03/2013	Dispõe sobre a proteção do patrimônio cultural imaterial joesense.
Lei nº 9.069, de 13/12/2013	Institui o Fundo Municipal de Cultura de São José dos Campos, vinculado à Fundação Cultural Cassiano Ricardo, e dá outras providências.

Quadro 1 - Marcos Legais (em vigência por ordem cronológica)

Fonte: Diagnóstico Institucional - Relatórios da FCCR

Em que pese a maior parte da receita da FCCR advir do orçamento do município (atualmente 95,0% da receita orçamentária da FCCR se originam de repasse da Prefeitura do Município de São José dos Campos), as decisões sobre a aplicação destes recursos dependem exclusivamente das diretrizes da diretoria executiva da Fundação Cultural no cumprimento de seu estatuto. O orçamento destinado a área da cultura no município de São José dos Campos no ano de 2015 representou 1,07% da receita corrente do município que no ano referido atingiu o montante de R\$1.969.841.000,00.

Na Tabela 1 é apresentada a evolução do orçamento destinado a área cultural no município desde 1996 até o ano de 2015.

Tabela 1 Evolução da porcentagem da receita municipal destinada à Fundação Cultural Cassiano Ricardo | 1996-2015

ANO	RECEITA MUNICÍPIO	RECURSOS FCCR	% RECEITA
1996	290.000.000,00	4.451.836,00	1,54
1997	312.000.000,00	4.401.359,00	1,41
1998	338.000.000,00	4.400.506,00	1,30
1999	374.000.000,00	4.324.300,00	1,16
2000	482.000.000,00	5.556.465,00	1,15
2001	551.916.000,00	5.200.000,00	0,94
2002	606.319.000,00	6.407.122,00	1,06
2003	625.746.000,00	6.415.000,00	1,03
2004	713.672.000,00	8.927.000,00	1,25
2005	883.372.732,00	11.018.380,00	1,25
2006	984.523.357,00	11.740.000,00	1,19
2007	1.016.616.802,00	11.847.000,00	1,17
2008	1.029.438.000,00	12.900.000,00	1,25
2009	1.238.662.000,00	13.505.000,00	1,09
2010	1.516.938.500,00	14.774.000,00	0,97
2011	1.778.248.000,00	16.063.000,00	0,90
2012	1.881.521.000,00	17.800.000,00	0,95
2013	1.997.669.000,00	18.779.000,00	0,94
2014	1.816.777.143,69	19.880.000,00	1,09
2015	1.969.841.000,00	21.030.000,00	1,07

Fonte: Diagnóstico Institucional - Relatórios da FCCR

4.2.1 Recursos Humanos e Organograma

No tocante aos recursos humanos disponíveis, nos últimos dez anos e por diversos fatores o número de funcionários, entre efetivos, comissionados, estagiários e colaboradores diversos vem diminuindo sensivelmente. Até meados de 2011 o quadro de efetivos se sobrepunha aos de não efetivos, neste caso compreendidos como os de livre nomeação, lotados de outras secretarias e estagiários.

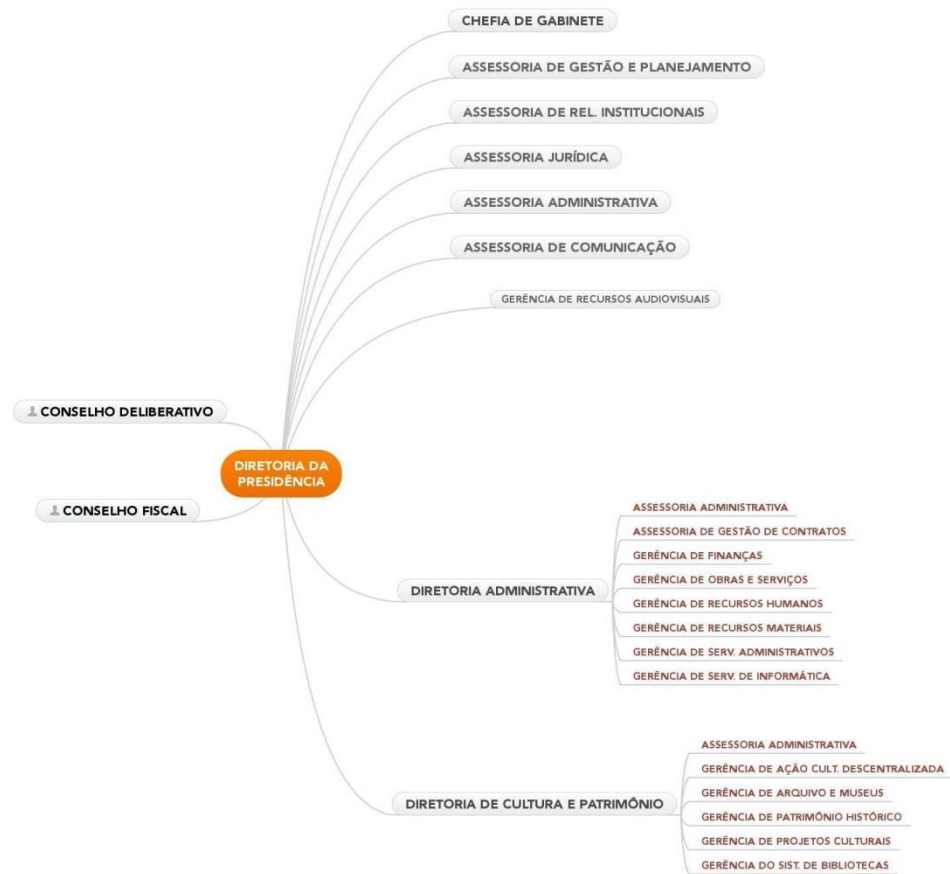


Figura 1 - Estrutura Administrativa (Lei nº 8.347, de 09/03/2011)

Fonte: Diagnóstico Institucional - Relatórios da FCCR

A partir de ADIN (Ação Direta de Inconstitucionalidade) impetrada pelo Ministério Público, que motivou decisão do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, em 2012 ocorreu a extinção de 21 (vinte e um) cargos de gerentes e assessores obrigando a Diretoria Executiva a realizar uma readequação na ocupação de cargos de provimento em comissão e funções gratificadas, visando manter o funcionamento da estrutura administrativa da FCCR, como demonstra a Figura 2. Neste sentido cargos de provimento em comissão e de funções gratificadas de carreira vêm sendo utilizados para a gestão das diversas gerencias, visando impedir a paralisação dos serviços destas unidades e garantindo a continuidade das atividades da Instituição.

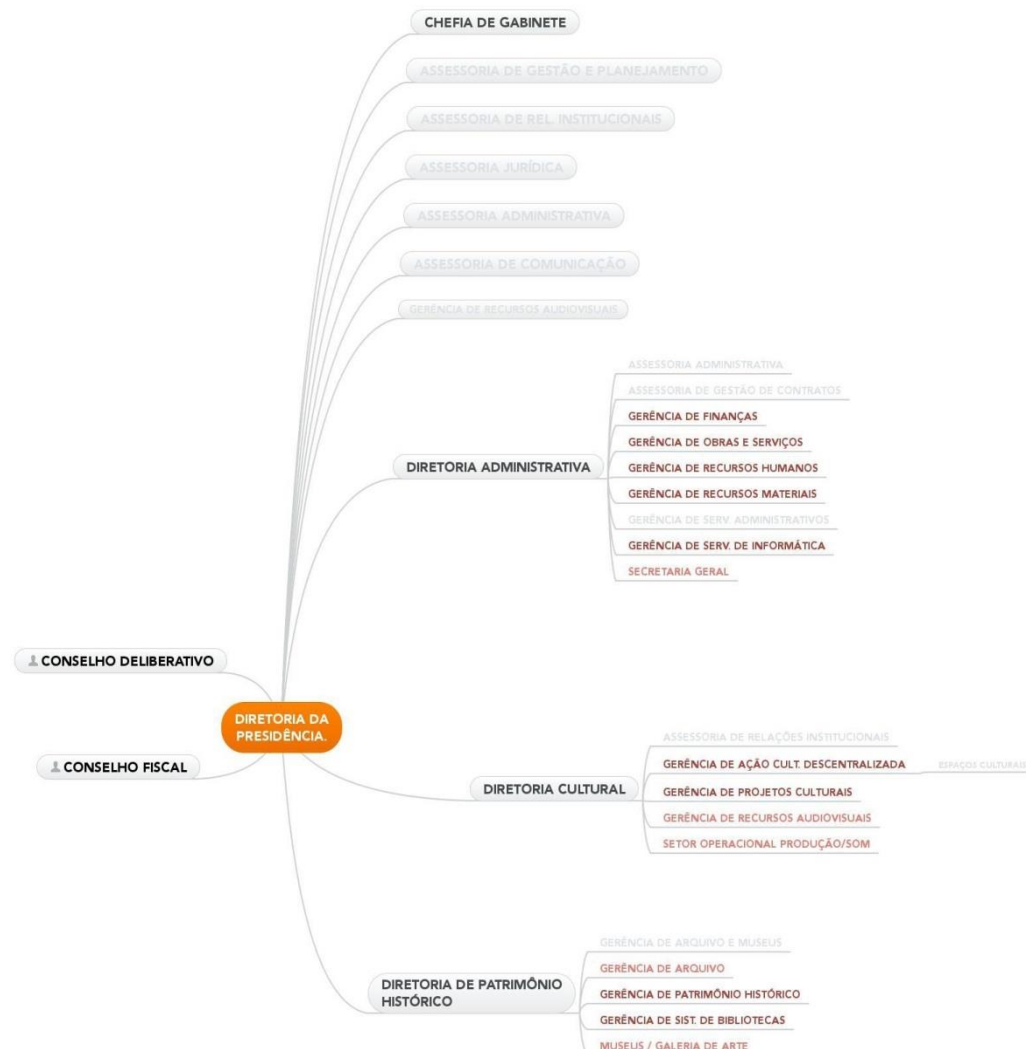


Figura 2 Estrutura Administrativa a partir de 2012

Fonte: Diagnóstico Institucional - Relatórios da FCCR

Tabela 2 RECURSOS HUMANOS ATIVOS 1997-2014

ANO	EFETIVOS ativos	COMISSÃO ativos	ESTAGIÁRIOS	SERVIDORES DE OUTROS ÓRGÃOS	BOLSISTAS DO PIQ
1997	108	26	14	2	0
1998	97	25	23	2	0
1999	92	21	18	2	0
2000	82	17	20	2	0
2001	76	27	21	4	0
2002	79	26	36	4	0
2003	73	33	41	7	0
2004	74	30	62	7	0
2005	78	35	52	11	23
2006	78	34	65	13	17
2007	77	31	67	34	18
2008	75	35	54	32	27
2009	74	34	63	38	27
2010	72	33	65	35	23
2011	70	37	65	35	21
2012	70	13	61	34	20
2013	71	13	65	51	15
2014	67	13	76	51	22

Fonte: Diagnóstico Institucional - Relatórios da FCCR

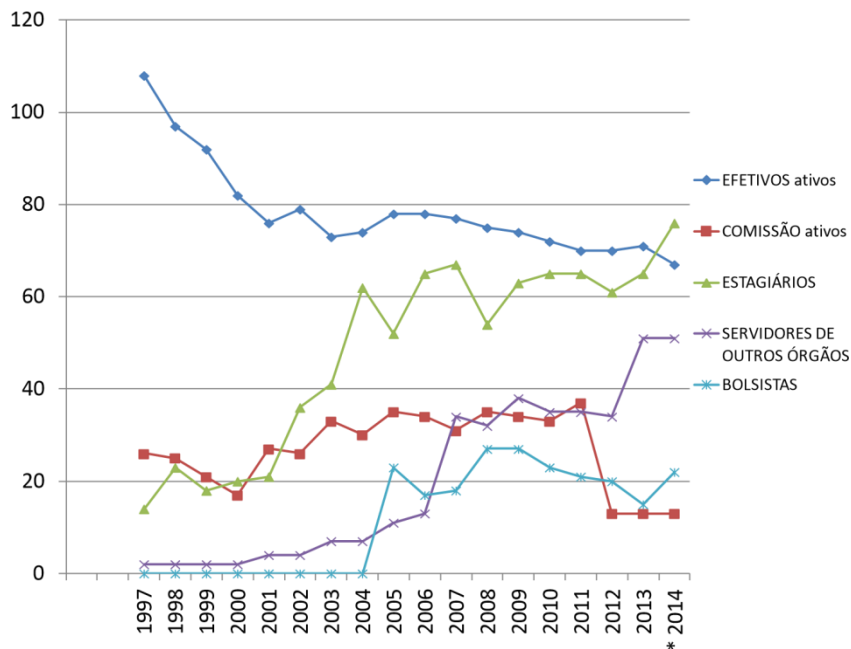


Gráfico 1 RECURSOS HUMANOS ATIVOS 1997-2014

Fonte: Diagnóstico Institucional - Relatórios da FCCR

Ainda que em quantitativos totais tenha havido um aumento de pessoal, a composição dessa mão de obra foi sensivelmente alterada. Para evitar a paralização das ações foram necessárias alternativas para composição do quadro. Esta alteração implicou também numa maior rotatividade da mão de obra, uma vez que o número de efetivos foi reduzido. O volume de ações culturais, no entanto, teve um incremento no mesmo período para fazer frente às demandas consolidadas e as novas demandas que foram surgindo. No Quadro 2 são apresentadas as ações desenvolvidas pela Diretoria Cultural no período de 1990 a 2013 relativas somente ao eixo de circulação.

ANO	PÚBLICO	ATIVIDADES
1990	15.000	FESTIVALE
1992	2.282	FESTIDANÇA
1993	25.985	FESTIVALE; FESTIDANÇA; Encontro Musical
1994	24.053	FESTIVALE; FESTIDANÇA; Festival de Capoeira; Mostra Joseense de Teatro
1995	24.500	FESTIVALE; FESTIDANÇA; Festival de Música; Mostra Joseense de Teatro; Encontro de Cultura; Mostra de Cultura Japonesa; Mapa Cultural Paulista; Mostra Fotográfica
1996	24.206	FESTIVALE; FESTIDANÇA; Feira de Artes Cênicas; Mostra Joseense de Teatro; Mostra de Cultura Japonesa; Encontro Musical
1997	33.700	FESTIVALE; FESTIDANÇA; Mostra Joseense de Teatro, Mapa Cultural Paulista
1998	41.772	FESTIVALE MERCOSUL; FESTIDANÇA; Encontros diversos; Mapa Cultural Paulista; Mostra Joseense de Teatro; Mostra de Cultura Japonesa; Revelando São Paulo
1999	78.166	FESTIDANÇA; Festival de Vídeo; Mapa Cultural Paulista; Mostra de Capoeira; Mostra Joseense de Teatro; Mostra de Cultura Japonesa; Revelando São Paulo; Talentos da Periferia
2000	16.980	FESTIDANÇA; Encontros diversos; Festival de Esquetes; Mapa Cultural Paulista; Revelando São Paulo
2001	11.500	FESTIDANÇA; FESTIVALE; Mapa Cultural Paulista; Mostra de Cultura Japonesa
2002	43.200	FESTIDANÇA; FESTIVALE; Mapa Cultural Paulista; Mostra de Cultura Japonesa; Revelando São Paulo
2003	48.655	FESTIDANÇA; FESTIVALE; Festival de Flamenco; Mapa Cultural Paulista; Revelando São Paulo
2004	49.080	FESTIDANÇA; FESTIVALE; Mapa Cultural Paulista; Festival de Flamenco; Revelando São Paulo
2005	170.005	FESTIVALE; FESTIDANÇA; Mapa Cultural Paulista; Revelando São Paulo
2006	347.511	FESTIDANÇA; FESTIVALE; Mostra Ademar Guerra; Mostra Joseense de Teatro; Semana de Teatro; Revelando São Paulo
2007	626.547	FESTIDANÇA; FESTIVALE; Mapa Cultural Paulista; Virada Cultural; Revelando São Paulo
2008	688.500	FESTIDANÇA; FESTIVALE; Festival da Mantiqueira; Mostra Joseense de Teatro; Virada Cultural; Revelando São Paulo
2009	330.538	FESTIDANÇA; FESTIVALE; Festival da Mantiqueira; Mostra Joseense de Teatro; Mapa Cultural Paulista; Virada Cultural; Revelando São Paulo
2010	580.100	FESTIDANÇA; FESTIVALE; Festival da Mantiqueira; Revelando São Paulo; Festival de Bandas e Fanfarras
2011	463.000	FESTIDANÇA; FESTIVALE; Revelando São Paulo; Festival da Mantiqueira; Virada Cultural
2012	681.219	FESTIDANÇA; FESTIVALE; Festival da Mantiqueira; Mostra Joseense de Teatro; Mês da Dança; Revelando São Paulo; Virada Cultural
2013	438.810	FESTIDANÇA; FESTIVALE; Festival da Mantiqueira; Revelando São Paulo; Mostra Joseense de Teatro; Virada Cultural
TOTAL	4.765.309	

Quadro 2 - Relatório de atividades Diretoria Cultura (1990-2013)

Fonte: Diagnóstico Institucional - Relatórios da FCCR

Além de ser responsável pela administração e pelas ações culturais, desenvolvidas em bibliotecas, arquivo público, museus e casas de cultura, a FCCR mantém grupos como o Coro Jovem, a Orquestra de Viola Caipira, a Cia. Jovem de Dança e a Orquestra Sinfônica.

Em 2009 e 2013 foram realizadas as Conferências Municipais de Cultura e ainda em 2013, criado o Fundo Municipal de Cultura com seu próprio Conselho Gestor, com a participação da sociedade civil. Igualmente em 2013 foram realizados os “Diálogos Culturais” objetivando a consolidação do Sistema Municipal de Cultura, resultado da adesão realizada ao Sistema Nacional de Cultura em janeiro de 2013 por meio Acordo de Cooperação Federativa, firmado sob processo nº 01400.004260/2013-37

Os dados apresentados ilustram as transformações ocorridas na Estrutura administrativa da FCCR nas três últimas décadas.

4.3 Levantamento de problemas

Um problema deve ser descrito por intermédio de fatos verificáveis através dos quais ele se manifesta como tal em relação ao ator que o declara. Esses fatos devem ter sua existência amplamente aceita para que possam ser validados (DAGNINO, 2012).

No Quadro 3 são apresentados os problemas elencados pelos diversos atores envolvidos na administração da FCCR. A abordagem do questionário semiestruturado teve como foco a descrição dos problemas inicialmente, sem a correlação causa/consequência, conforme sugerido pela Metodologia de Diagnóstico de Situações. Em seguida foi solicitado que se destacasse três problemas dentre os já descritos e se estabelecesse a relação causa/consequência. Os questionários foram enviados eletronicamente para os setores de Gerência de Finanças (Supervisor), Gestão de Contratos (Gestor), Diretoria Cultural (Diretora Cultural, Técnicos de Projetos, Som e Iluminação, Gerência de Ação Cultural Descentralizada), Gerência de Recursos Materiais (Assistente Administrativo), Departamento de Patrimônio Histórico (DPH) e por meio de correio interno e recebidos da mesma forma ou pessoalmente. Foram enviados 07 questionários e retornados em número de 07 correspondendo a uma amostra de 10% do número total de funcionários efetivos que totalizam atualmente 67 funcionários. Ao considerarmos efetivos e comissionados (totalizando 80 funcionários) o percentual de questionários recebidos corresponde a 8,75% do total. Não foram considerados no percentual estagiários e alocados de outras secretarias em virtude da rotatividade e sazonalidade dessas funções e os mesmos não figurarem como destinatários dos questionários do presente estudo. A seleção baseou-se no protagonismo de cada um em seu setor, não se atendo a questões hierárquicas, mas de atuação. Foram incluídos na amostra profissionais que atuam em nível de gerenciamento e operacional a fim de se obter

uma amostra que possibilitasse uma visão dos vários aspectos inerentes ao desenvolvimento de ações na instituição.

Nem todos os questionados completaram a segunda etapa (que se referia a apresentar possíveis soluções). Alguns se ativeram apenas à descrição do problema. Nesse ponto vale salientar que a abordagem individualizada aos entrevistados acabou por produzir este resultado. As respostas foram produzidas e enviadas individualmente e não numa abordagem em grupo.

Na elaboração do Quadro 3 optou-se pela descrição dos problemas, consideradas a participação dos atores na resposta ao questionário. Algumas descrições foram bastante sucintas, outras muito detalhadas. Optou-se pela transcrição dos mais sucintos e resumo dos mais detalhados com cautela para prevalecer a visão de cada ator em sua descrição.

ATORES (1a – 7a)	DESCRIÇÃO DE PROBLEMAS
Ator 1a	1 - Natureza Jurídica da instituição – Fundação Pública de Direito Privado. Além dos entraves jurídicos decorrentes desse “híbrido”, importante ressaltar que a FCCR não tem vocação e quadros para captação de recursos privados; 2 - Restrições Orçamentárias – quadro comum evidenciado na Administração Pública. 3 - Estrutura demasiadamente enxuta e insuficiente para atendimento das demandas existentes atualmente; 4 - Número de funcionários/empregados insuficientes e com formação e capacitação inadequadas; 5 - Inexistência de um planejamento estratégico de médio e longo prazo. 6 - Conformação administrativa desalinhada com as exigências impostas pela eficiência/eficácia das gestões administrativas; 7 - Players” em condições mais vantajosas se consolidando no município.
Ator 2a	1 - Necessidade de mão de obra e mão de obra qualificada para suprir o quadro de empregados que se encontra reduzido. 2 - Adequação do planejamento à realidade da Fundação. 3 - Desgaste dos empregados e desmotivação. 4 - Equiparação de cargos e salários de acordo com a função desempenhada. 5 - Senso de pertencimento.
Ator 3a	1 - Falta de funcionários, acarretando acúmulo de funções e sobrecarga de horas extras. 2 - Falta de planejamento. 3 - Falta de cumprimentos das diretrizes. 4 - Falta de logística. 5 - Fazer reestruturação da legislação da instituição
Ator 4a	1 – Ausência de pessoal 2 – Falta de profissionais especializados 3 – Acúmulo de funções e atividades 4 – Limitação de recursos financeiros 5- Necessidade de elaboração de manuais e procedimentos e sistemas informatizados de controle e gerenciamento.

Ator 5a	<p>1 - Atualmente um dos maiores problemas enfrentados pela Fundação Cultural Cassiano Ricardo se encontra na falta de concurso público e conseqüentemente de funcionários nas mais diferentes áreas do conhecimento: Engenheiros, Arquitetos, Historiadores, Arquivistas, Antropólogos, Pedagogos principalmente para o DPH – Diretoria de Patrimônio Histórico para acompanhamento de projetos e programas como: PEP (que atua diretamente com adolescentes e jovens estudantes), entre outros profissionais.</p> <p>2 - Para a Diretoria Cultural destaco a insuficiência de mão de obra especializada em áreas específicas e artísticas como: Artes Cênicas, Dança, Música, Artes Visuais, Culturas Populares, Literatura, Gestão de Projetos e Novas Mídias. Estes especialistas comporiam uma equipe interdisciplinar, com representantes por área que auxiliariam o Coordenador da ACD (Ação Cultural Descentralizada) no acompanhamento e assessoramento das ações nas Casas de Cultura, pois estamos tratando de uma município com cerca de 700 mil habitantes e atualmente 9 (nove) equipamentos culturais descentralizados onde ocorrem oficinas de aprimoramento artístico e cultural nas mais diferentes linguagens, além da difusão de espetáculos e demais ações culturais de forma gratuita por toda cidade.</p> <p>3 - Um setor de planejamento formado por uma equipe de gestores, economista, área contábil, contratos, jurídica, programas e projetos, com reuniões sistemáticas agregadas pela presidência amenizaria decisões e ações isoladas de cada setor e daria mais unidade as decisões e rumos para a FCCR principalmente no que tange a uma lista prioridades para um determinado ciclo.</p> <p>4 - Resolução de sua identidade como Fundação pública de direito público;</p> <p>5 - Ausência de uma equipe interdisciplinar por área artística e cultural;</p> <p>6 - Os problemas relacionais são enormes, pois os setores não se veem como unidade e sim fragmentados e competitivos. O setor cultural não possui a estrutura adequada as suas necessidades como: uma sala para reuniões, elaboração de eventos e projetos ou comissão de jurados com computador, tela e móveis, o que leva a improvisações a cada grande evento ou necessidade de reuniões periódicas. Arquivos e armários insuficientes para organização de materiais e projetos.</p> <p>7 - A Secretaria Geral precisa ser melhor informatizada, informada e capacitada periodicamente para garantir a agilidade nos trâmites das documentações e entendimento da política pública adotada a cada gestão, pois é o cartão de visita da FCCR;</p>
Ator 6a	<p>1 – A instituição possui um pequeno número de funcionários para o tamanho de sua estrutura e grande número de atividades e projetos que desenvolve, gerando acúmulo de atividades em seus empregados, ampliando o risco de erros e desorganização de processos.</p> <p>2 – A instituição não possui um programa de capacitação de seus funcionários e, ao mesmo tempo, devido a uma série de decorrências, não promove a renovação de seus quadros, não se atualizando nos sistemas de gestão cultural.</p> <p>3 – A instituição não promove um processo sistemático de planejamento de atividades o que acarreta um grande número de ações desconexas ou realizadas de improviso.</p> <p>4 – A instituição não possui sistemas de indicadores de produtividade eficientes que possibilitem verificar se os processos e projetos desenvolvidos possuem efetividade ou não.</p> <p>5 – A instituição não possui uma definição clara de seu regime jurídico, promovendo obstáculos a mudanças importantes nos processos e procedimentos de trabalho.</p>

Ator 7a	<p>1 - A Estrutura de funcionários é insuficiente para atender as demandas realizadas pela FCCR.</p> <p>2 - A Diretoria da FCCR necessita de definir suas políticas públicas de cultura, e compartilhar os objetivos entre todos os atores envolvidos (funcionários, colaboradores, artistas e cidadão) para que esse possa compreender e ajudem a difundir os objetivos da FCCR.</p> <p>3 - Executar a revisão do planejamento estratégico, pois essa ferramenta é fundamental para planejar as ações culturais e administrativas da FCCR de longo prazo.</p> <p>4 - Criar um planejamento tático e operacional que atualmente não existe e eles facilitariam a resolver nossos conflitos entre as Gerências e profissionais das áreas envolvidas.</p> <p>5 - A elaboração de projetos e eventos culturais devem ser registradas em documentos, onde toda as necessidades para a realização dos eventos devam estar incluídas, de forma clara e objetiva.</p> <p>6 - Não existe continuidade no desenvolvimento das ações culturais realizadas pela FCCR, pois a cada mudança de gestão os objetivos ou foco das ações mudam de acordo com interesse de seus dirigentes.</p> <p>7 - Os excessos de burocracia em alguns setores da FCCR dificultam e atrasam o desenvolvimento das atividades que deveriam ser realizadas com mais celeridade. Alguns processos deveriam ser padronizados para que não dependam da análise subjetiva dos funcionários.</p>
---------	---

Quadro 3 PROBLEMAS APRESENTADOS EM RESPOSTA A QUESTIONÁRIO DA AUTORA

Elaborado pela autora

O Quadro 4 apresenta respostas a duas das questões apresentadas ao roteiro de entrevistas realizado pela consultoria externa contratada pela FCCR e que constam da base de dados da instituição em seu plano de reestruturação administrativa (ainda em andamento) cujo acesso e divulgação foram autorizados.

ATORES (1b – 6b) (Roteiro reestruturação)	DESCRIÇÃO DE PROBLEMAS
Ator 1b	<p>1 – Falta de funcionários.</p> <p>2 – Ausência de supervisores que possam acompanhar mais de perto as ações nas casas de cultura, centros culturais e 46 entidades parceiras.</p> <p>3- Jornada de trabalho excessiva para atender as demandas.</p> <p>4 – Para fazer frente às políticas públicas da FCCR a instituição conta com quadro de funcionários anacrônico.</p>
Ator 2b	<p>1 - Pouco pessoal qualificado para as inúmeras ações culturais internas e externas à FCCR.</p> <p>2 - Falta de concurso público e plano de carreira.</p>
Ator 3b	<p>1 - Falta a definição da instituição como pública de direito público. Enquanto houver essa “bipolaridade”, falta de definição da identidade da FCCR existirá um problema existencial e profundo que ora a instituição se apresenta como privado e ora como pública dependendo da situação apresentada, isso vem causando problemas graves em sua estrutura organizacional.</p>
Ator 4b	<p>1 - Os entraves burocráticos atrapalham muito o desenvolvimento do trabalho, principalmente o que ocorre inserido no processo de ação das Casas de Cultura, portanto lidamos com a espontaneidade, culminando com ações que nem sempre estão previstas em um planejamento.</p> <p>2 - Peculiaridade do trabalho, na Gerência de Patrimônio Histórico, o Programa, orienta a metodologia de trabalho, dando um mesmo direcionamento a todos os projetos, a execução fica por conta das equipes de cada Casa, então o trabalho ocorre em meio a todas as demais ações que ocorrem na Casa.</p>

	<p>3 – Deficiência no número de funcionários, acarretando o excesso de atividades à grande parte dos funcionários.</p> <p>4 - O crescimento da instituição favoreceu a complexidade da burocratização. Ocorre hoje a inversão da lógica do trabalho, onde o trabalho “cultural” (Diretorias Cultural e de Patrimônio) tem que se adaptar às regras administrativas, muitas vezes, desestimulando a criatividade e a espontaneidade.</p> <p>4 - No GPH, existe a necessidade de um historiador e de um antropólogo, caso a instituição opte por desenvolver um trabalho mais consistente na preservação do patrimônio Imaterial.</p>
Ator 5b (Roteiro reestruturação)	<p>1 - Falta de estrutura para o cumprimento da missão e para a execução das atividades.</p> <p>2 - Precariedade, pois está fundamentada em uma estrutura fictícia no âmbito legal, pois a Diretoria sob a qual está subordinada (Patrimônio Histórico), não está prevista na organização oficial da FCCR.</p>
Ator 6b	<p>1 - Falta de pessoal nas funções específicas e técnicas.</p> <p>2 - Lacunas operacionais: Equipe operacional de montagem e desmontagem de eventos e exposições. Equipe operacional que carreguem materiais e objetos, que façam traslados operacionais;</p> <p>3 - Lacunas Técnicas – funcionários especializados/técnicos</p>

Quadro 4 PROBLEMAS APRESENTADOS EM RESPOSTA A ROTEIRO DE ESTRUTURAÇÃO DA FCCR

Elaborado pela autora

Na análise das impressões elencadas nos Quadros 3 e 4, nota-se diversas referências ao problema relativo ao número reduzido de funcionários, questão esta citada na quase totalidade das respostas, bem como a necessidade de mão de obra qualificada para fazer frente as demandas. O gráfico abaixo ilustra as principais respostas e suas incidências.

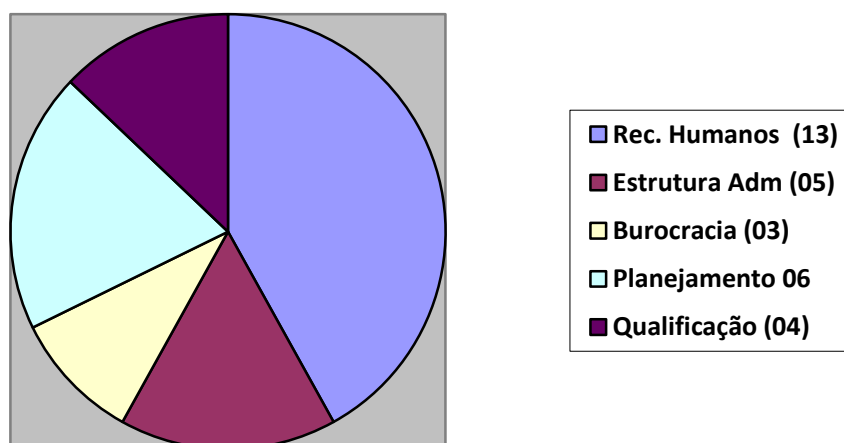


Gráfico 2 Problemas mais relevantes na FCCR

Elaborado pela autora

O resultado apresentado no Gráfico 2, no entanto, não explicita as nuances das respostas de cada ator. A questão da burocracia, por exemplo, é abordada de maneiras

diferentes pelos diversos atores. O setor de atividade fim (Cultural) apresenta a burocracia como entrave para a celeridade das ações. Os atores vinculados às atividades meio (Administrativo) apontam como problema o não cumprimento de registro dos procedimentos bem como a necessidade de criação de manuais e sistematização das informações. De qualquer modo, o problema apontado, ainda que visto por ângulos diferentes por cada ator, consiste em objeto necessário de atenção pela Instituição.

O problema pode ser:

a) estruturado: quando é possível enumerar todas as variáveis que o compõem; precisar todas as relações entre as variáveis, fazer com que todos os jogadores reconheçam como tal a solução proposta;

b) quase estruturado: quando se podem enumerar apenas algumas das variáveis que o compõem, precisar apenas algumas das relações entre as variáveis, entender suas soluções como, necessariamente, situacionais, isto é, aceitáveis para um ator e vistas com restrições por outros.

Conforme proposto por Dagnino (2012) o elemento central do momento de diagnóstico é a produção de um quadro, para identificar e correlacionar os problemas mais relevantes como observado no Quadro 5:

PROBLEMA	O PORQUÊ DO PROBLEMA	COMO RESOLVÊ-LO
Mão de obra insuficiente para atender as demandas da FCCR	Indefinição da natureza jurídica da instituição impedem abertura de concurso público e há limitações legais para terceirização de atividades.	No curto prazo aumento no numero de parcerias e convênios conforme permissão legislativa para realização das ações e no longo prazo reestruturação administrativa com definição da natureza jurídica da instituição e abertura de concurso público.
Indefinição das políticas públicas de cultura compartilhando objetivos entre todos os atores envolvidos (funcionários, colaboradores, artistas e cidadão).	A FCCR realiza suas ações de forma contingenciada, conforme as demandas vão surgindo vão se criando soluções.	Definir políticas públicas culturais que atendam os anseios da sociedade e promover um planejamento de longo prazo para consolidação das ações.
Indisponibilidade de registro de informações sobre projetos e eventos culturais de forma clara e objetiva.	O setor responsável não tem registro acessível do que foi elaborado para cada ação cultural. Atualmente para enfoque total de cada projeto é necessário recorrer a cada um dos responsáveis e isso traz muitos conflitos na realização das ações culturais.	Planejar e descrever os projetos culturais, considerando as necessidades e como se dará o desenvolvimento de cada ação. Promover uma avaliação dos pontos positivos e negativos de cada ação, podendo rever os processos para o ano seguinte. Reunir com todos os setores envolvidos de forma que cada um entenda seu papel dentro do processo de trabalho.

<p>Excesso de burocracia em alguns setores da FCCR dificultam e atrasam o desenvolvimento das atividades que deveriam ser realizadas com mais celeridade.</p>	<p>Imposição das legislações e auditorias as quais a instituição está subordinada (Lei de 8.666/93, LRF, TCE/SP, MP)</p> <p>Além disso há ainda receio do funcionário em se comprometer com o problema, por desconhecer processos de rotinas pré-estabelecidos a serem seguidos o que faz com que as decisões sejam analisadas de forma subjetiva com a criação de formulários cujas informações se repetem.</p>	<p>Analisar quais procedimentos podem ter suas rotinas melhoradas de forma a acelerar a tomada de decisão sem descumprir as exigências dos órgãos de controle.</p> <p>Estabelecer as rotinas de trabalho de cada setor e verificar se todos os funcionários tem conhecimento das mesmas.</p> <p>Avaliar se as ferramentas existentes para realizar os trabalhos são eficazes.</p> <p>Promover cursos internos de formação para melhorar o desempenho e produtividades das tarefas que devam ser realizadas diariamente por cada funcionário.</p>
<p>Funcionários não contam com processo contínuo de qualificação</p>	<p>Recursos orçados para este fim são insuficientes para um processo contínuo</p>	<p>Viabilizar recursos e criar cronograma anual para qualificação de funcionários</p>

Quadro 5 Problematização com base nas respostas aos questionários

Elaborado pela autora

3.3.1 Fluxograma explicativo

Após elaboração da problematização, para o fluxograma explicativo foram elencados os problemas abordados no Quadro 5. Dagnino (2012) orienta que os problemas devem ser organizados classificando as causas, segundo a capacidade de agir sobre ele (governabilidade).

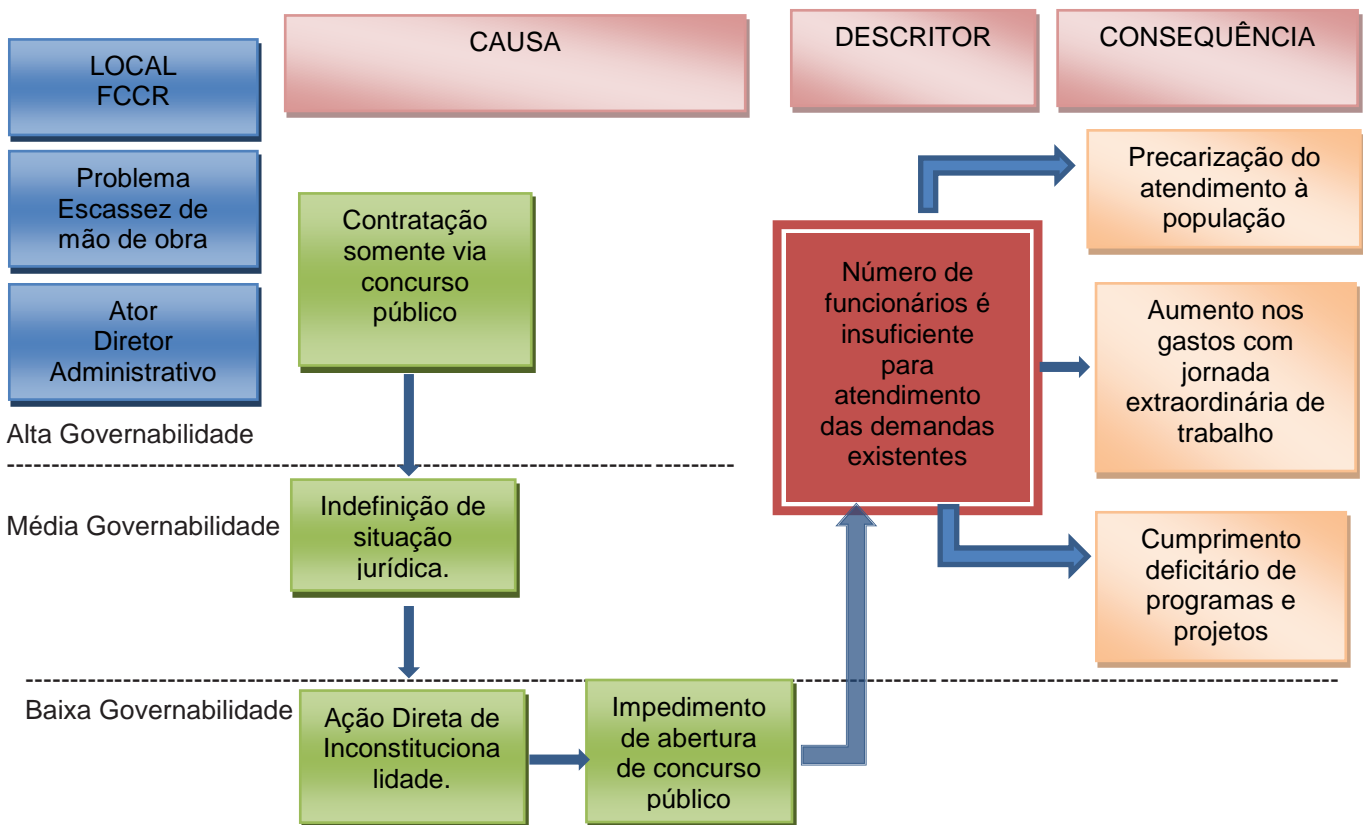


Figura 3 – Fluxograma Explicativo 1

Elaborado pela autora

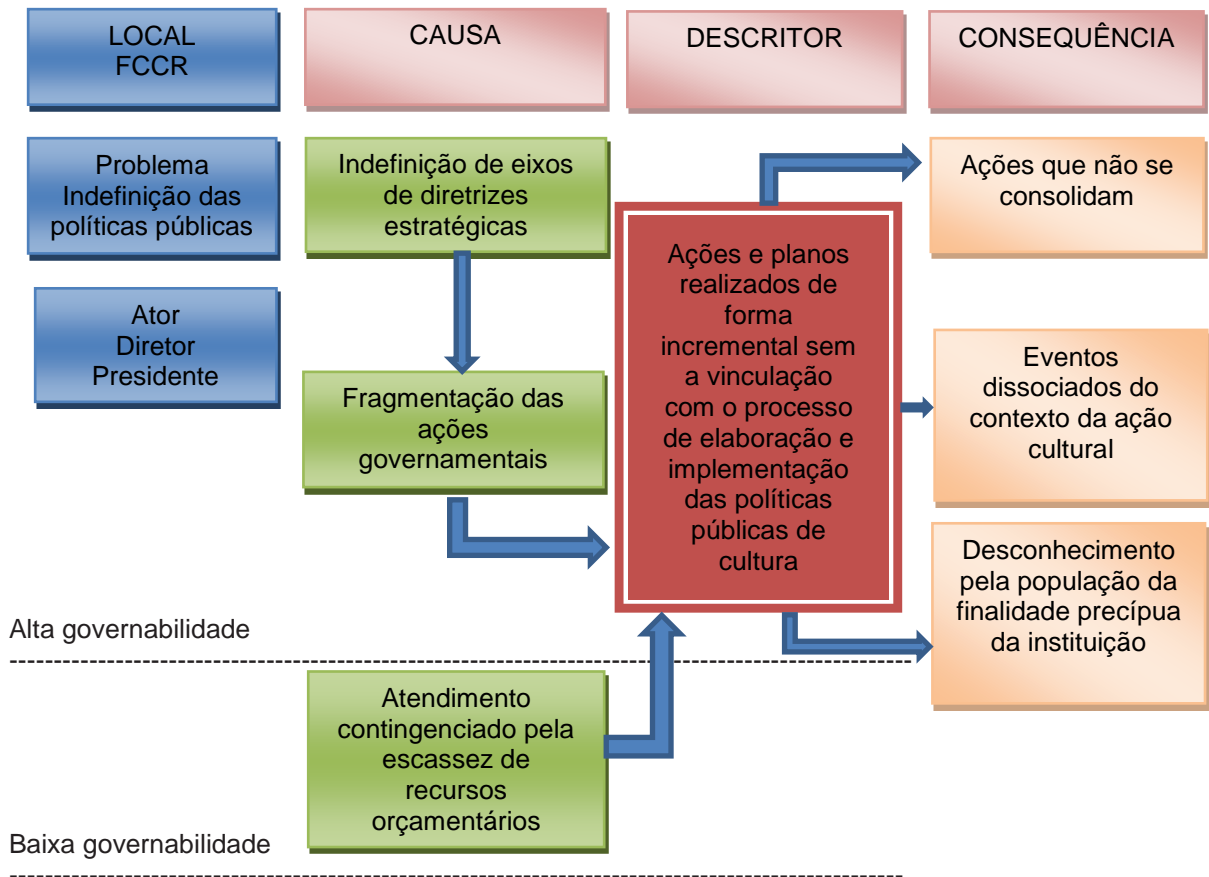


Figura 4 – Fluxograma Explicativo 2
Elaborado pela autora

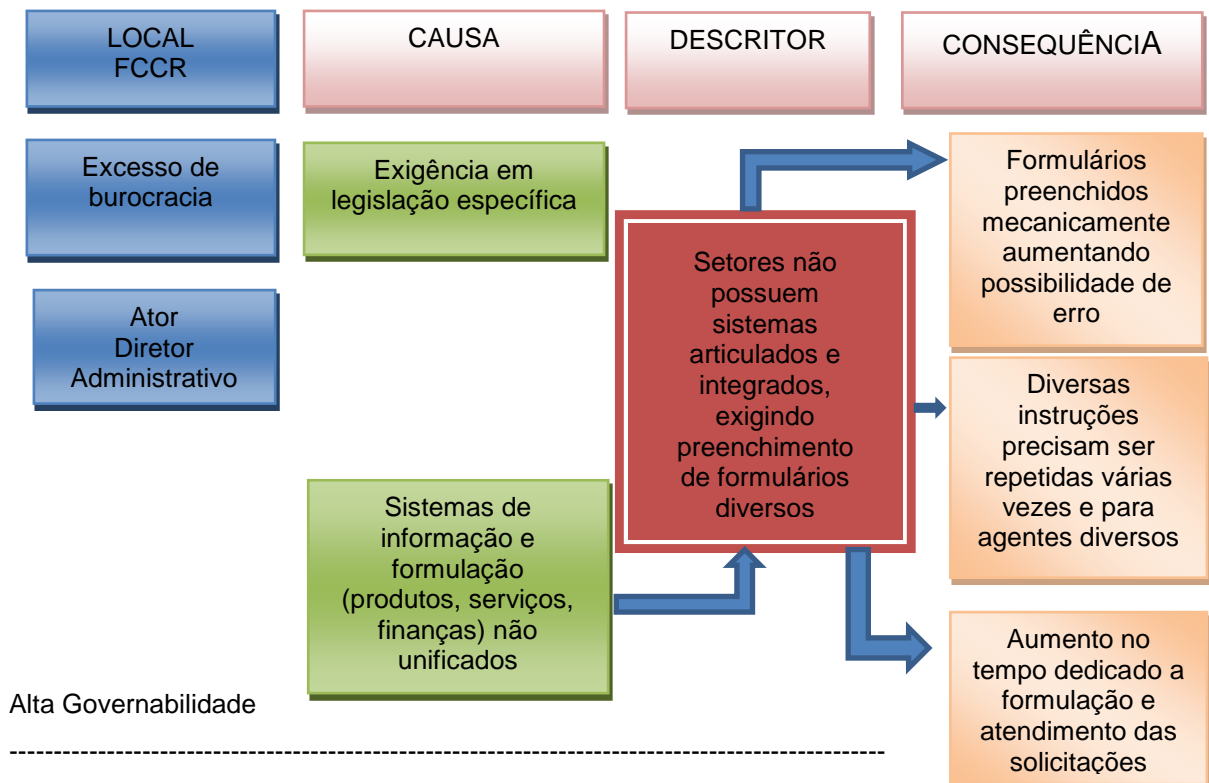


Figura 5 – Fluxograma Explicativo 3
Elaborado pela autora

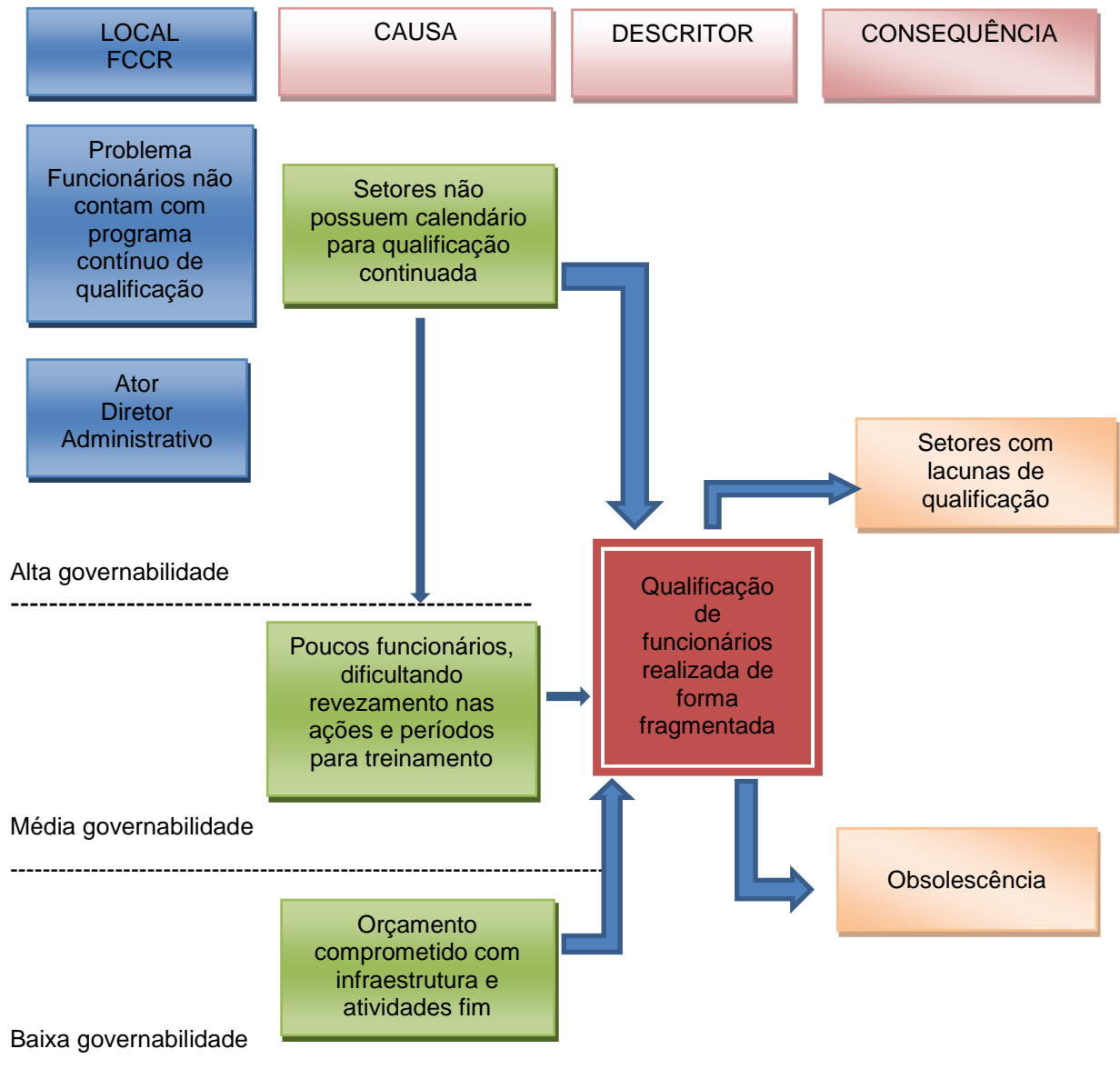


Figura 6 – Fluxograma Explicativo 4
Elaborado pela autora

3.3.2 Matriz Operacional

A definição de matriz operacional é dada por Dagnino (2012) como sendo o detalhamento do conjunto de procedimentos por meio do qual devem ser atingidos os resultados esperados nas operações. As ações devem ser divididas em atividades que, por sua vez, podem ser detalhadas em tarefas. As ações, atividades e tarefas são as unidades de implementação de um plano. Tomando como base os problemas analisados por meio da Metodologia de Diagnóstico de Situações apresenta-se a Matriz Operacional para aplicabilidade da Metodologia de Planejamento de Situações conforme Tabela 3.

Tabela 3 – MATRIZ OPERACIONAL (Continua...)**Descrição do Problema**

Os atores sociais julgam que não há recursos humanos suficientes para atendimento das demandas da Instituição

AÇÃO	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	PRAZO	RESPONSÁVEIS
Definir a natureza jurídica da instituição por meio de alteração da legislação	Permitir abertura de concurso público, reposição de postos de trabalho e realização de parcerias	Gerenciais Humano	Dois anos	Poder Executivo Poder Legislativo Diretor Administrativo Diretor Cultural Gestão de Recursos Humanos Assessoria Jurídica
Discutir e avaliar os setores com maior deficiência de mão de obra.	Otimizar os recursos existentes com realocação de mão de obra	Gerenciais Humano	Mensal	Diretor Administrativo Diretor Cultural Gestor de Recursos Humanos
Planejar as ações para potencializar o uso dos recursos humanos já existentes	Diminuição das horas de trabalho extraordinárias	Gerenciais Humano	Mensal	Diretor Cultural Gestor de Recursos Humanos Coordenadores e Agentes culturais

Monitoramento:

- Solicitar a Diretoria Administrativa e Assessoria Jurídica acompanhamento do plano de reestruturação da instituição nas esferas internas (FCCR) e externas (Prefeitura e Câmara Municipal).
- Solicitar ao setor de Gestão de Recursos Humanos relatórios sobre o volume de horas extraordinárias em comparativo a reposição de postos de trabalho.
- Solicitar ao setor Cultural relatório sobre atendimento das ações culturais.

Descrição do Problema

Os atores sociais julgam que as políticas públicas de cultura não estão claramente definidas para funcionários, colaboradores, artistas e cidadãos.

AÇÃO	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	PRAZO	RESPONSÁVEIS
Definir junto a sociedade as políticas públicas de cultura	Maior participação e senso de pertencimento nas ações da FCCR	Gerenciais Humano	Longo prazo	Sociedade Diretor Presidente Diretor Cultural Diretor Administrativo Chefe da Ação Cultural Descentralizada Coordenadores e Agentes culturais

Monitoramento:

- Solicitar as Diretorias Presidência, Administrativa e Cultural acompanhamento da divulgação das etapas de implantação do Plano Municipal de Cultura e sua aprovação.
- Solicitar a Chefia da Ação Cultural Descentralizada ações de divulgação e debate permanente acerca das políticas públicas nos equipamentos culturais por meio dos Agentes e Coordenadores.

Tabela 3 – MATRIZ OPERACIONAL (Continua...)**Descrição do Problema**

Os atores sociais apontam que o excesso de burocracia provoca entraves as ações culturais.

AÇÃO	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	PRAZO	RESPONSÁVEIS
Pesquisar as normas e legislação vigentes pertinentes as Fundações	Atualização legislativa e adequação as ações da FCCR	Gerenciais Humano	Curto prazo	Diretor Presidente Diretor Cultural Diretor Administrativo Assessor Jurídico Controle Interno Gestores
Promover a revisão de procedimentos e formulários com informatização dos processos	Simplificação na informação possibilitando celeridade nos processos	Gerenciais Humano	Médio prazo	Diretor Administrativo Assessor Jurídico Controle Interno Gestores
Promover treinamento sobre os procedimentos e formulários	Simplificação na informação possibilitando celeridade nos processos	Gerenciais Humano	Médio prazo	Diretor Administrativo Assessor Jurídico Gestão de Recursos Humanos Secretaria Geral

Monitoramento:

- Solicitar a Diretoria Administrativa e Assessoria Jurídica o acompanhamento da revisão e atualização da legislação.
- Solicitar a Gestão de Recursos Humanos o acompanhamento das reuniões de divulgação e treinamento sobre procedimentos e formulários
- Solicitar a Secretaria Geral o acompanhamento da revisão dos processos e formulários

Descrição do Problema

Os projetos e eventos culturais não contêm registro de informações de forma clara e objetiva.

AÇÃO	RESULTADO ESPERADO	RECURSOS	PRAZO	RESPONSÁVEIS
Divulgar o calendário anual das atividades	Permitir melhor planejamento das equipes	Gerenciais Humano	Médio prazo	Diretor Cultural Coordenadores e Agentes culturais
Estabelecer as providências necessárias para desenvolvimento das ações culturais e de infraestrutura.	Melhor visibilidade e antecipação das ações	Financeiro Gerenciais Humano	Longo prazo	Diretor Administrativo Diretor Cultural Coordenadores e Agentes culturais Gestor de Recursos Materiais
Planejar as ações para potencializar o uso dos recursos humanos já existentes	Diminuir improvisos e desperdício	Gerenciais Humano	Médio prazo	Diretor Cultural Gestores Coordenadores e Agentes culturais

Tabela 3 – MATRIZ OPERACIONAL (Conclusão)

Elaborar e divulgar relatório de avaliação das ações e projetos	Melhoria contínua das ações	Gerenciais Humano	Curto prazo	Diretor Cultural Gestores Coordenadores e Agentes culturais
---	-----------------------------	-------------------	-------------	---

Monitoramento:

- Solicitar a Diretoria Cultural o acompanhamento da elaboração dos Projetos e programas anuais.
- Solicitar aos Coordenadores e Agentes Culturais o acompanhamento da elaboração e encaminhamento do calendário anual.
- Solicitar aos Coordenadores e Gestores acompanhamento das solicitações de produtos, serviços e pessoal.
- Solicitar aos Gestores e Coordenadores elaboração conjunta de avaliação e relatório das ações.

Elaborado pela autora

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Metodologias de Diagnóstico de Situações e Planejamento de Situações aplicadas aos problemas elencados pelos funcionários da Fundação Cultural Cassiano Ricardo possibilitaram uma melhor visualização dos aspectos mais recorrentes apontados pelos diversos atores e possibilitaram uma correlação causa/consequência, apontando possíveis soluções.

A Metodologia de Diagnóstico de Situações evidenciou o problema relativo a escassez de mão de obra, mas apresentou os demais nós críticos a serem tratados no Fluxograma Explicativo e Matriz Operacional.

A devolutiva dos questionários produziu uma reflexão quanto à forma de apresentação da Metodologia de Diagnósticos. Por um lado, a abordagem individual permitiu que cada entrevistado refletisse e respondesse de acordo com a sua visão da Instituição considerando os aspectos do setor no qual atua. Desse modo os pontos de convergência nas respostas sinalizam para problemas comuns aos vários setores. Por outro lado, a aplicação da Metodologia de Diagnósticos na forma proposta não foi concluída por alguns entrevistados, visto a não correlação causa/consequência dos problemas propostos. Neste ponto vale salientar que a aplicação da Metodologia de Planejamento para o estudo proposto não restou prejudicada, uma vez que as abordagens recorrentes de alguns problemas permitiram o mapeamento pelo fluxograma explicativo e da matriz operacional.

Na aplicação das metodologias algumas dificuldades se apresentaram, principalmente no tocante a proposição dos problemas segundo a MDS. Contrariando a recomendação, pelo menos dois dos participantes iniciaram as sentenças com a expressão “falta”. Em outras sentenças a expressão estava implícita. Neste ponto cabe frisar que as expressões foram mantidas no original a fim de ilustrar a forma de compreensão dos participantes.

Como sugestão, o incentivo à coleta de informações em grupo ou equipe para melhor norteamento da aplicação das metodologias e a ampliação da amostra com colaboradores, usuários dos serviços e conselheiros permitirão uma abrangência a outros aspectos da instituição e aperfeiçoamento do diagnóstico.

A aplicação das metodologias de diagnóstico e planejamento de situações no âmbito de uma fundação cultural conclui-se, assim, como não generalizável quanto ao seu possível

alcance e quanto ao conteúdo que podem gerar, características estas que dependem do contexto da intervenção.

Todo resultado numa abordagem de pesquisa qualitativa e mais especificamente nesta pesquisa onde foram apresentados os conceitos de planejamento situacional devem ser considerados no contexto histórico no qual está inserido. A Fundação Cultural Cassiano Ricardo passa pelo início de processo de sua reestruturação e inevitavelmente os aspectos, ainda que abordados individualmente, acabam por estar impregnados deste viés.

Importante observar também que algumas das ações propostas estão focadas no âmbito interno da Instituição. Porém os desdobramentos de algumas destas ações, principalmente no que tange as alterações legislativas e orçamentárias dependerão de atuações em outras esferas externas o que corrobora a escolha pela abordagem situacional.

As iniciativas de reestruturação da instituição promovidas a partir de 2014 pela atual gestão, apontavam para inquietações sobre alguns dos problemas apontados, porém as contribuições por parte dos atores envolvidos nas ações cotidianas da FCCR reforçaram alguns aspectos e trouxeram outros à tona.

Cabe salientar que o Planejamento Estratégico Governamental não é algo estático devendo ser constantemente avaliado e que a aplicação das Metodologias de Diagnóstico de Situações e Planejamento de Situações propostas podem ser ampliadas na abordagem às questões externas à Fundação, mas que impactam diretamente em suas ações.

Finalmente, a aplicação das Metodologias de Diagnóstico de Situações e Planejamento de Situações possibilita uma abordagem sobre diversos aspectos da organização, que se compreendidos no contexto do ator que os formula possibilitam traçar diretrizes para corroborar a elaboração de um Planejamento Estratégico Governamental que traduza numa Fundação Cultural os aspectos inerentes ao momento da formalização, implementação e avaliação das políticas públicas.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.** Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf. Acessado em 25 ago. 2015.

ALVIM, Beth Brait. **Ciranda dos tempos.** Escrituras. São Paulo, 2005, p.45-59.

BOTELHO, Isaura. **Dimensões da cultura e políticas públicas.** São Paulo em perspectiva, 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392001000200011. Acesso em: 25 ago. 2015.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil.* Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988, 292 p.

_____. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm. Acessado em 19 set. 2015

_____. . Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 jun. 1993.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado nos anos 90 lógica e mecanismos de controle.** Lua Nova Revista de Cultura e Política, n.45, 1988, 49-95. Desarrollo Económico, 38(150) jul. 1988.

CALABRE, Lia. **Políticas Culturais no Brasil: balanço e perspectivas.** Trabalho apresentado no III ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, (2007). Disponível em: http://www.guiacultural.unicamp.br/sites/default/files/calabre_1_politicas_culturais_no_brasil_balanco_e_perspectivas.pdf. Acessado em 20 set. 2015.

CARDOSO JR., J. C. **Planejamento governamental e gestão pública no Brasil: elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado.** Brasília: IPEA 2011. (Texto para discussão n. 1584). Disponível em http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1584.pdf. Acesso em 29 ago. 2015.

CENSO DEMOGRÁFICO 2010. Características da população e dos domicílios: resultados do universo. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.

DAGNINO, R. P. **Planejamento estratégico governamental.** – 2.ed. reimp. –Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

DRUCKER, Peter F. Introdução à administração. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FARIA, Hamilton. **Uma política cultural para a cidade de São Paulo**. FARIA, Hamilton e SOUZA, Valdir (Organizadores). Cidadania Cultural. Leituras de uma política pública. São Paulo, Polis, 1997. 120p. Disponível em http://polis.org.br/wp-content/uploads/POLIS_R028.pdf. Acesso em 15 ago. 2015.

FUNDAÇÃO CULTURAL CASSIANO RICARDO. **Diagnóstico institucional para elaboração do Plano Municipal de Cultura**. São José dos Campos: FCCR, 2015. Disponível em <http://www.fccr.org.br/phocadownload/PlanoMunicipaldeCultura/dIAGNOSTICO-SJC-INSTITUCIONAL.pdf>. Acesso em: 14 set. 2015

FUNDAÇÃO CULTURAL CASSIANO RICARDO. **Histórico da Fundação Cultural Cassiano Ricardo**. São José dos Campos: FCCR, 2010. Disponível em <http://www.fccr.org.br/index.php/institucional/historico>. Acessado em 14 set. 2015.

GODOY, Arylda S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 30-6, jan./fev. 1995.

HUERTAS, F. **O método PES**. Entrevista com Carlos Matus. São Paulo: FUNDAP, 1997.

MATUS, C. **Adeus, Senhor Presidente: governantes governados**. São Paulo: FUNDAP, 1997.

PIMENTA, Carlos C. **A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais**. Rio de Janeiro: RAP 1998. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7762/6355>. Acesso em 15 ago. 2015.

PREFEITURA Municipal de São José dos Campos. Secretaria de Planejamento Urbano. **São José em Dados**. Disponível em: https://www.sjc.sp.gov.br/media/293116/saojoseemdados4_fev.pdf Acessado em: 19 de setembro de 2015.

TURINO, Célio. **Ponto de Cultura – o Brasil de baixo para cima**. - 2.ed. - São Paulo: Anita Garibaldi, 2010

APÊNDICES

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ LEVANTAMENTO DE DADOS PARA ELABORAÇÃO DE MONOGRAFIA

Aluna: Marli A. Portela de Paula

Prezado colega

Sou aluna do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal em fase de elaboração de monografia para conclusão do curso. Considero sua experiência de grande importância na Fundação Cultural Cassiano Ricardo. Por isso gostaria que reservasse um pouco do seu tempo para elencar aquilo que na sua visão constituem problemas a serem enfrentados por esta Fundação.

Antes de responder leia estas orientações:

Para cada causa do problema: uma frase objetiva, direta; com poucas palavras; mas, completa (sujeito, verbo etc.); que, de preferência, não comece com “falta ...”; Não escreva o que você considera ser a causa anterior ou o resultado posterior, só o problema!;

NA SUA VISÃO, QUAIS OS PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS PELA FUNDAÇÃO CULTURAL CASSIANO RICARDO?

Dos problemas apresentados, elenque no máximo três e por gentileza preencha o quadro abaixo:

PROBLEMA	O PORQUÊ DO PROBLEMA	COMO RESOLVÊ-LO

Participante: _____ SJC Campos ____/____/____
 Nome Local Data

APÊNDICE B**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO ENTREVISTADO**

Prezado participante

Sou aluna do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e estou realizando Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TCCE), monografia sob orientação da Professora Aurea Cristina Magalhães Niada, cujo objetivo é aplicar as Metodologias de Diagnóstico e de Planejamento de Situações em uma Fundação Pública. Sua participação envolve uma entrevista ou o preenchimento de um questionário, envolve também o consentimento em observar seu ambiente de trabalho na Fundação Cultural Cassiano Ricardo.

Essa participação no estudo é voluntária. Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido rigoroso sigilo através da omissão de quaisquer informações que permitam identificá-lo. O estudo não implica na obtenção de benefícios diretos em decorrência de sua participação, exceto o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa e a consciência de ter contribuído para a compreensão do assunto estudado na produção de conhecimento científico. Se tiver qualquer pergunta em relação a pesquisa, o telefone de contato é (12) 99XX-XXXX. Desde já agradeço sua participação no estudo proposto.

Aluna:

Marli A. Portela de Paula - Assinatura

Local e data

Consinto em participar deste estudo.

Entrevistado:

Assinatura

Local e data