

TRILHA DE CAPACITAÇÃO DE AGENTES PÚBLICOS MUNICIPAIS DA
CULTURA

CAPACITAÇÃO 2

Planejamento, Formulação e Avaliação de Políticas Públicas de Cultura

*Do plano como documento de intenções ao plano como cadeia de
decisões verificáveis*

Aula de 2 horas · Mentoria com apresentação de caso

Seis blocos, 120 minutos, um entregável



Tarefa complementar: Ficha de Meta Cultural, para os Municípios aplicarem com a equipe.



Nos últimos doze meses, que decisão da gestão cultural do seu município foi tomada consultando o plano de cultura?

Responda só para você. A pergunta volta no Bloco V.

O primeiro Plano Nacional de Cultura cumpriu integralmente 3 de 53 metas

3

metas cumpridas
integralmente

19

metas entre 50% e 99% de
alcance

25

metas abaixo de 50% de
alcance

Diagnóstico da avaliação: as 53 metas tinham 63 indicadores amplos e imprecisos, que precisaram ser refeitos para permitir aferição; cerca de 30% das metas eram inalcançáveis no prazo e havia lacunas no planejamento do monitoramento. O problema não foi falta de vontade. Foi desenho.

Fonte: ENAP, Relatório Final de Avaliação Ex Post do Plano Nacional de Cultura (2022).

O plano falha na definição do problema, não na execução

Plano como documento de intenções

- Organizado por linguagem inacessível
- Verbos genéricos: fomentar, valorizar, promover
- Sem linha de base nem prazo
- Aprovado, publicado e não consultado



Plano como cadeia de decisões verificáveis

- Organizado por problema público
- Metas com quantidade, prazo e território
- Indicador com fonte e responsável
- Revisado a partir de evidência



Lei nº 14.835/2024: cinco elementos mínimos do plano

1

Análise situacional

identificação de fragilidades e potencialidades da cultura local

2

Diretrizes, objetivos, estratégias, metas e ações

o conteúdo decisório do plano

3

Recursos materiais, humanos e financeiros

o que é necessário para cumprir cada meta

4

Sistema de monitoramento e avaliação

com indicadores quantitativos e qualitativos

5

Consulta à sociedade civil

durante todas as fases do processo

Destacados em terracota: os dois elementos que esta capacitação desenvolve.

E quem acompanha?

Art. 17, III: compete ao conselho de política cultural acompanhar, monitorar e avaliar a execução do plano.

Art. 27: os planos devem definir como será feito o acompanhamento, o monitoramento e a avaliação da área da cultura.

O plano deixou de ser peça formal e passou a ser condição

1

Lei nº 14.835/2024, art. 30, § 5º

Transferência fundo a fundo condicionada a plano de cultura vigente aprovado pelo conselho, conselho paritário eleito e contrapartida mínima do município.

2

Política Nacional Aldir Blanc

Conselho, Plano e Fundo passam a ser indispensáveis nos próximos ciclos; fundo estruturado obrigatório a partir de 2027 (CNM, NT 14/2026).

3

Novo PNC · PL nº 5.894/2025

Texto aprovado na Câmara: prazo até 2028 para integrar o SNC como condição da PNAB, e planos locais alinhados ao PNC. Em análise no Senado.

4

CF, art. 37, § 16 (EC 109/2021)

A administração pública, em todos os entes, deve realizar avaliação das políticas públicas e divulgar seus resultados.

Novo Plano Nacional de Cultura 2025–2035: oito eixos

Situação: aprovado pela Câmara em 1º/9/2026, com 22 diretrizes em oito eixos; em análise no Senado Federal.

1 Gestão e Participação Social

2 Fomento à Cultura

3 Patrimônio e Memória

4 Formação

5 Infraestrutura e Espaços Culturais

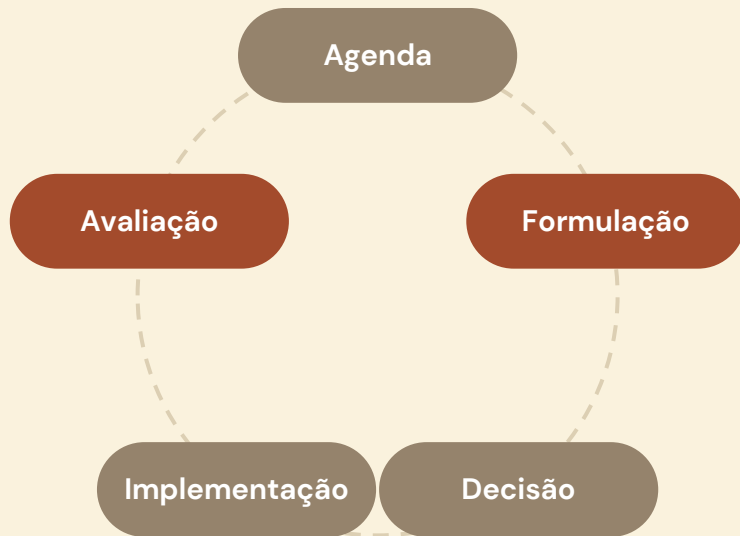
6 Economia Criativa e Trabalho

7 Cultura, Bem Viver e Ação Climática

8 Cultura Digital e Direitos Digitais

Para o município: alinhar é mapear em qual eixo o seu problema incide, e não copiar metas nacionais para o plano local.

Onde o planejamento cultural municipal costuma falhar



Na formulação, a falha nasce

O problema não é delimitado. O plano lista intenções por linguagem genérica e o objetivo não pode ser verificado.

Na avaliação, a falha aparece

Sem problema declarado não há critério de sucesso. A avaliação se torna impraticável e o plano deixa de ser consultado.

B L O C O



25 minutos

Do dado ao problema

Qual problema público o seu plano pretende resolver, para quem e em que magnitude?

10

Inventário descreve. Diagnóstico decide.

Inventário

Quantos grupos, espaços, festas e agentes existem. Útil, necessário e insuficiente: não diz o que precisa mudar.



Diagnóstico

Um problema público delimitado: população afetada, magnitude, território e causas priorizadas. É o que permite escrever uma meta.

“Temos 112 agentes culturais cadastrados.” → **“81% dos agentes cadastrados estão na sede, onde vive 40% da população.”**

O município já tem mais dados do que usa

IBGE · Munic

Estrutura da gestão cultural; a edição 2026 traz a cultura como destaque

IBGE · Censo 2022

População por bairro, distrito, idade e cor ou raça

Tesouro · Siconfi

Despesa municipal na função 13, Cultura, ano a ano

MinC · TransfereGov

Planos de ação, execução e saldos da PNAB

Mapas Culturais · SNIIC

Agentes, espaços e projetos cadastrados, com endereço

INEP · Censo Escolar

Escolas e matrículas, base para metas de formação

CadÚnico

Vulnerabilidade social por território

Conferência e escutas

Percepções, demandas e prioridades da sociedade civil

Pedra Clara: o município que vamos planejar juntos

MUNICÍPIO FICTÍCIO, CONSTRUÍDO PARA FINS DIDÁTICOS

População: 38.400 habitantes; 60% em distritos rurais e bairros periféricos

Órgão gestor: Secretaria de Cultura, Turismo e Esporte, com 6 servidores na cultura

Conselho: criado em 2019; sem reunião desde 2023

Fundo: criado em lei em 2021; sem CNPJ próprio

Plano: aprovado em 2016, com 48 metas; vence em 2026

Equipamentos: uma biblioteca e uma casa de cultura, ambas na sede

Mapeamento 2024: 112 agentes cadastrados, 81% na sede

PNAB: dois ciclos recebidos, com devolução parcial de saldo

META VIGENTE NO PLANO DE 2016

“Promover e valorizar a cultura em todos os bairros e distritos do município.”

Existe há dez anos. Nunca foi medida.
Ninguém sabe se foi cumprida.

Árvore do Problema Cultural aplicada a Pedra Clara

EFEITOS

Grupos tradicionais sem renovação de participantes

Recursos da PNAB aplicados quase só na sede

Baixa legitimidade do plano entre os moradores

PROBLEMA CENTRAL: baixa participação dos moradores de distritos rurais e bairros periféricos em atividades culturais públicas

Oferta concentrada na sede

Transporte e horários incompatíveis

Editais com exigências inacessíveis

Divulgação não alcança os distritos

CAUSAS

Não se ataca tudo: magnitude, urgência e governabilidade

Causa	Magnitude	Urgência	Governabilidade	Total
Oferta concentrada na sede	3	2	3	8
Editais com exigências inacessíveis	2	3	3	8
Divulgação não alcança os distritos	2	2	3	7
Transporte e horários incompatíveis	3	2	1	6

Governabilidade decide. Priorize a causa que o órgão de cultura consegue mover com seus próprios instrumentos. O que depende de outra pasta vira articulação intersetorial, não meta do plano.

Construa a árvore e escolha a causa prioritária

- 1 Reescreva o problema central com suas palavras, como situação negativa verificável.
- 2 Acrescente pelo menos uma causa que não está no slide anterior.
- 3 Pontue as causas em magnitude, urgência e governabilidade.
- 4 Escolha uma causa. Ela será a base da meta no Bloco III.

B L O C O

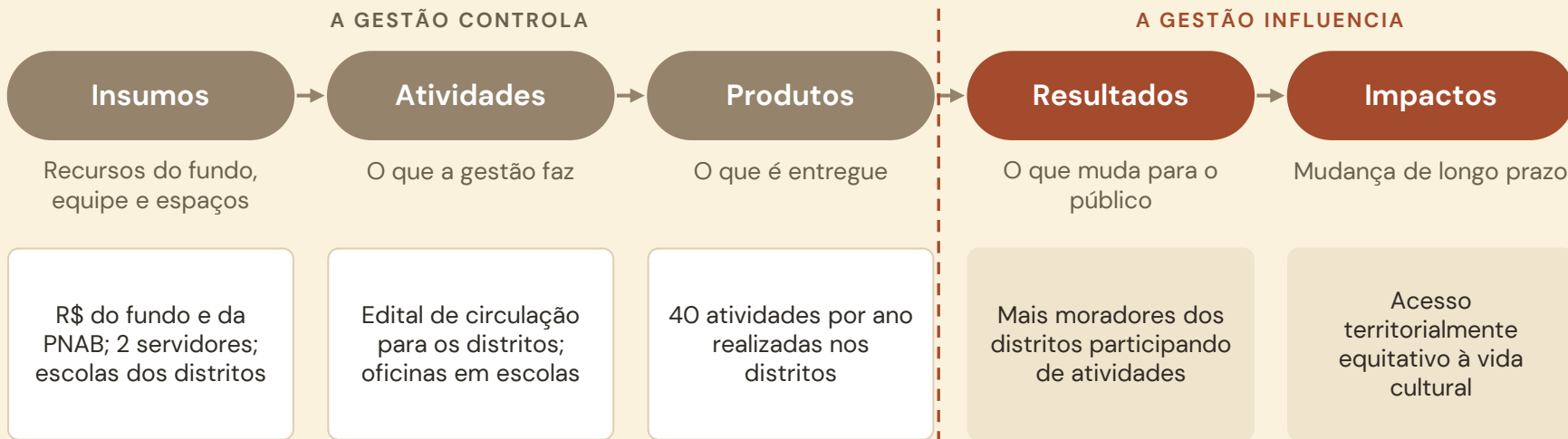


30 minutos

Formulação

O que exatamente vai mudar, para quem, em quanto e até quando?

Do recurso à mudança: o modelo lógico do programa cultural



O erro mais comum: chamar produto de resultado. Realizar 40 atividades é entrega; mais moradores participando é resultado.

Meta de entrega e meta de resultado

	Meta de entrega	Meta de resultado
Mede	o esforço da gestão	a mudança na situação do público
Exemplo	Realizar 40 atividades culturais por ano nos distritos	Ampliar de 12% para 25% os moradores dos distritos que participaram de atividade cultural pública no ano
Responde	Fizemos o que prometemos?	O que fizemos resolveu o problema?
Risco se estiver sozinha	Cumprir tudo e nada mudar	Sem entrega definida, não há como agir

Um plano precisa das duas: a entrega diz como agir; o resultado diz se valeu a pena.

Seis componentes tornam uma meta verificável

Ampliar de 12% para 25%, até dezembro de 2028, a proporção de moradores dos distritos rurais e bairros periféricos que **participaram de ao menos uma atividade cultural pública no ano.**

 **Verbo de mudança**
ampliar, reduzir, alcançar

 **Linha de base**
de onde se parte: 12%

 **Valor-alvo**
aonde se quer chegar: 25%

 **Prazo**
quando se verifica

 **Público e território**
para quem, onde

 **Objeto mensurável**
o que é contado

A meta de Pedra Clara, antes e depois

ANTES

“Promover e valorizar a cultura em todos os bairros e distritos do município.”

Sem problema, sem número, sem prazo, sem responsável.



DEPOIS

Problema: baixa participação de moradores dos distritos e periferias

Objetivo: desconcentrar territorialmente a oferta cultural pública

Meta: de 12% para 25% de participação até dez/2028

Indicador: % de moradores do território que participaram no ano

Fonte: fichas de inscrição com bairro e pesquisa amostral bienal

Responsável: coordenação de difusão da Secretaria

Marco: linha de base apurada até jun/2027

Cinco regras práticas aprendidas com o PNC 2010

- 1 Evite metas de totalidade** “Todos os bairros” e “100%” tendem a ser impraticáveis e desmoralizam o plano.
- 2 Sem linha de base, a primeira meta é medir** Produzir o dado inicial no primeiro ano é meta legítima e verificável.
- 3 Menos metas, mais verificáveis** Poucas metas de resultado por eixo prioritário valem mais que dezenas genéricas.
- 4 Cada indicador nasce com fonte e dono** Indicador sem responsável pela apuração não será apurado.
- 5 Prazo compatível com capacidade** Marcos intermediários anuais evitam que tudo vença no último ano.

Meta sem ação orçamentária é declaração

Plano Municipal de Cultura · decenal
problemas, objetivos, metas e indicadores

Plano Plurianual (PPA) · 4 anos
programas e ações que operacionalizam as metas

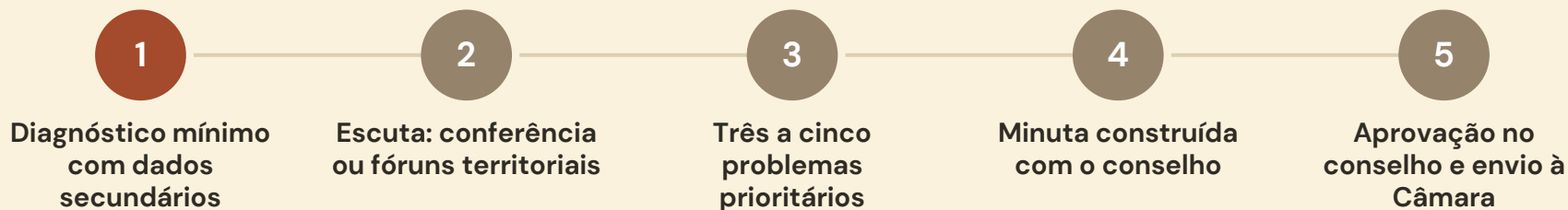
Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) · anual
prioridades do ano seguinte

Lei Orçamentária Anual (LOA) · anual
dotação em ação orçamentária da função Cultura

Plano de ação da PNAB · por ciclo
aplicação coerente com o plano municipal

Aprofundamento orçamentário na Capacitação 3.

Ainda não tem plano? Cinco primeiros passos



Municípios de até 50 mil habitantes

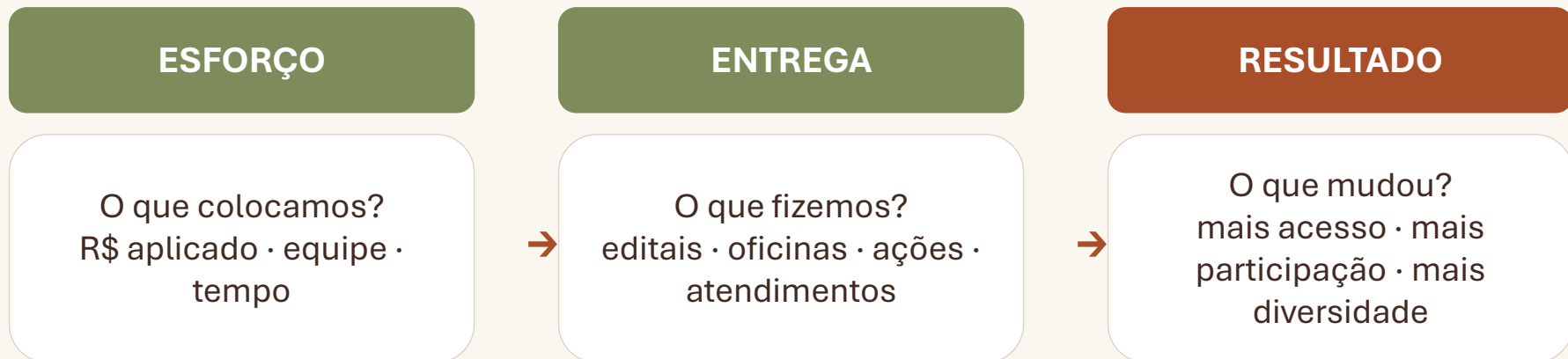
Lei nº 14.835/2024, art. 26, parágrafo único: ao aderir a sistema intermunicipal de cultura, a integração ao plano do território tem, para fins legais, os mesmos efeitos da adoção de plano municipal próprio. Uma alternativa real para quem tem equipe reduzida.

Indicadores

Como vamos saber se melhorou?

Indicador não é burocracia: é a forma simples de conferir se a meta está andando.

Três perguntas que todo município precisa fazer:



Regra prática: para começar, use 1 indicador de entrega + 1 indicador de resultado.

Ficha do Indicador: 5 perguntas simples

1

Qual é a sua meta?

2

O que você quer saber para perceber se melhorou?

3

O que você consegue contar ou observar?

4

Onde você encontra essa informação?

5

Quando e quem vai conferir?

Você acabou de montar a régua da sua meta. Essa régua é o indicador.

Comece pelo que o município consegue medir

1 · CONTAR

Número de participantes dos distritos · quando ainda não há base organizada

2 · COMPARAR

Participantes deste ano × ano anterior · quando já há algum histórico

3 · PERCENTUAL

Participantes dos distritos ÷ total × 100 · quando a comparação ajudar a decidir

Nem todo indicador precisa começar como percentual. Para uma secretaria pequena, contar corretamente já é um avanço.

Quatro erros que afastam o indicador da decisão

01

Medir só o que é fácil
evento e público estimado não explicam tudo

02

Indicador sem dono
“a Secretaria” não apura indicador

03

Sem registro mínimo
não perguntar bairro, idade ou território

04

Número de vaidade
número grande que não responde à meta

Número grande impressiona. Indicador bom explica.

Da meta à Ficha do Indicador simplificada

1

Escolha a meta que você formulou no Bloco III.

2

Escreva a pergunta: “como vamos saber se melhorou?”

3

Defina o que será contado ou observado.

4

Informe onde está o dado, quando será conferido e quem será responsável.

5

Dê um nome curto ao indicador.

A atividade não busca o indicador perfeito. Busca um indicador útil, possível e com responsável.

B L O C O

V

15 minutos

Avaliação

O que você decidiria diferente se soubesse que a meta não está sendo alcançada?

31

Monitorar não é avaliar

Monitoramento

- Contínuo, durante a execução
- Pergunta: está acontecendo como previsto?
- Usa indicadores de produto e processo
- Permite correção de rota

Avaliação

- Periódica, em momentos definidos
- Pergunta: funcionou? por quê?
- Usa indicadores de resultado e evidência qualitativa
- Permite revisão do desenho

Lei 14.835, art. 23, § 1º, IV

sistema de monitoramento e avaliação no plano

Lei 14.835, art. 17, III

conselho acompanha, monitora e avalia

CF, art. 37, § 16

avaliação como dever da administração

Toda avaliação responde a três perguntas antes de começar

Momento	Objeto	Decisão que informa
Ex ante: antes de aprovar	O problema está delimitado? A meta é verificável?	Aprovar, ajustar ou rejeitar a meta
Intermediária: meio do plano ou do PPA	As entregas ocorrem? O resultado se move?	Manter, redesenhar ou realocar recursos
Ex post: ao fim do ciclo	O problema diminuiu? Por quê?	Formular o plano seguinte

Regra: se não houver decisão a informar, a avaliação não deve ser feita agora.

Avaliação compatível com o porte do município

Até 20 mil habitantes

- Relatório anual de metas ao conselho
- Escuta territorial na conferência
- Parceria com instituto federal ou universidade próxima

De 20 mil a 100 mil

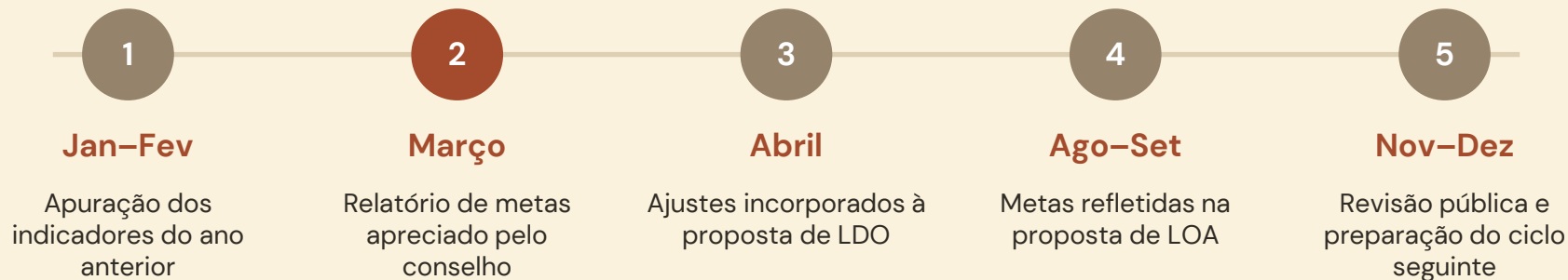
- *Tudo o que está à esquerda*
- Pesquisa amostral bienal de participação
- Avaliação intermediária na metade do plano

Acima de 100 mil

- *Tudo o que está à esquerda*
- Painel público de indicadores
- Avaliação externa de programas prioritários

Em qualquer porte: o que não varia é o destino do achado. Todo resultado apurado vai ao conselho e à proposta orçamentária.

O rito anual que transforma achado em decisão



Meses ilustrativos: confira os prazos da LDO e da LOA na Lei Orgânica do seu município.

Que decisão da gestão cultural do seu município foi tomada consultando o plano?

Um plano só é consultado quando responde às perguntas que a gestão precisa fazer:

Qual problema?

Qual mudança?

Como saberemos?

Quem decide o ajuste?

Tarefa complementar: Ficha de Meta Cultural

1

Problema público declarado

2

Cadeia de resultados

3

Indicador

4

Fonte de apuração

5

Responsável designado

6

Marco temporal

7

Risco e resposta

8

Decisão informada

Com plano vigente: reformule uma meta do seu plano.

Sem plano: formule meta inédita para um problema do seu território.

Na mentoria · aula própria de 2 h

1. Caso concreto

meta original, achado que a contrariou, reformulação, medição instituída e o que não se confirmou.

2. Devolutiva

análise coletiva das fichas, com retorno individual.

Quatro ideias para levar ao seu Município!

1

Problema antes de solução

Sem problema delimitado não há critério de sucesso.

2

Resultado além de entrega

Fazer o prometido não basta se nada mudou.

3

Indicador com dono

Fonte, periodicidade e responsável nascem com a meta.

4

Avaliação a serviço da decisão

O achado precisa chegar ao conselho e ao orçamento.

Próxima: Capacitação 3 · Financiamento da Cultura, Orçamento Público e Captação de Recursos

A INSTRUTORA

Mariana Madeiro

Advogada · mais de 10 anos de atuação em Direito Público

- Especialista em Governança Pública, Compliance, ESG e Direito Preventivo
- Sócia membro do IDAA — Instituto de Direito Administrativo de Alagoas
- Precursora da Comissão de Governança e Integridade da OAB/AL
- Validadora credenciada pelo Ministério da Gestão e Inovação no Sistema do Modelo de Governança e Gestão Pública
- Fundadora da Porto Consultorias, onde é Sócia e Diretora de Planejamento e Governança
- Fundadora da startup Kairós e da plataforma VIVAcidade



marianamadeiro.adv@gmail.com
(82) 99644-5728

Fontes utilizadas nesta capacitação

Normativas

Constituição Federal, arts. 37, § 16 (EC 109/2021), 215, 216 e 216–A. Lei nº 12.343/2010 (PNC 2010–2024). Lei nº 14.835/2024 (marco regulatório do SNC), arts. 17, 23, 26, 27 e 30. Lei nº 14.399/2022 e Decreto nº 11.740/2023 (PNAB). PL nº 5.894/2025 (novo PNC), texto aprovado pela Câmara em 1º/9/2026.

Avaliação do PNC

ENAP. Relatório Final de Avaliação Ex Post do Plano Nacional de Cultura. Coord. Márcia Miranda Soares, 2022.

Métodos de planejamento e avaliação

Casa Civil; Ipea. Avaliação de Políticas Públicas: guia prático de análise ex ante, v. 1, 2018; e guia prático de análise ex post, 2018. TCU. Referencial de Controle de Políticas Públicas, 2020. Lassance, A. Análise ex ante de políticas públicas. Ipea, TD, 2022.

Dados e referências municipais e internacionais

IBGE, Munic, suplementos de cultura. CNM, Nota Técnica nº 14/2026 e Planejamento para a Gestão Pública Municipal de Cultura. UNESCO, Culture|2030 Indicators. CGLU, Agenda 21 da Cultura.

OBRIGADO

Capacitação 2 · Planejamento, Formulação e Avaliação de Políticas Públicas de Cultura

ATIVIDADE 1 · APLICAÇÃO EM AULA

ÁRVORE DO PROBLEMA · atividade prática para os agentes públicos

Objetivo: ajudar cada participante a identificar um problema cultural real do seu município, compreender suas causas e visualizar seus efeitos, para então escolher uma causa prioritária sobre a qual a gestão cultural pode agir.

Nome
Município / UF
Cargo ou função
Tema ou área cultural escolhida



REGRA DE OURO: não comece pela solução. Primeiro entenda o problema.

COMO USAR ESTA ATIVIDADE

1. Pense em um problema cultural real do seu município.
2. Escreva o problema central de forma simples e objetiva.
3. Pergunte “por quê?” para encontrar as causas.
4. Pergunte “e daí?” para identificar os efeitos.
5. Escolha a causa mais importante e mais viável para começar a agir.

DICA IMPORTANTE

O problema não deve ser escrito como “falta de festival”, “falta de edital” ou “falta de teatro”. Isso já aponta para uma solução. O ideal é escrever uma situação negativa verificável.

PASSO 1 · ESCOLHA O PROBLEMA CENTRAL

Use a fórmula: QUEM é afetado + O QUE acontece + ONDE isso aparece.

	QUEM?	O QUE ACONTECE?	ONDE?
Exemplo	Jovens de 15 a 29 anos	participam pouco das atividades culturais	nos distritos rurais

MEU PROBLEMA CENTRAL

TESTE RÁPIDO DO PROBLEMA

- ☐ Diz quem é afetado.
- ☐ Mostra uma situação negativa que pode ser observada.
- ☐ Indica onde o problema aparece.
- ☐ Não está escrito como solução.

PASSO 2 · ENCONTRE AS CAUSAS (RAÍZES)

Pergunte “por quê?” até quatro vezes. Se já houver alguma evidência, marque E. Se ainda for apenas uma hipótese, marque H.

Causa	E / H	Observação
	E ☐ H ☐	
	E ☐ H ☐	
	E ☐ H ☐	
	E ☐ H ☐	

PASSO 3 · IDENTIFIQUE OS EFEITOS (COPA)

Agora pergunte “e daí?”. O que esse problema provoca nas pessoas, no território e na própria gestão?

Efeito nas pessoas	
Efeito no território	
Efeito na gestão	
Outro efeito importante	

MINHA ÁRVORE — RESUMO FINAL

COPA · EFEITOS			
1.		2.	
TRONCO · PROBLEMA CENTRAL			
RAÍZES · CAUSAS			
1.	2.	3.	4.

PASSO 4 · ESCOLHA A CAUSA PRIORITÁRIA

Você não precisa resolver todas as causas de uma vez. Escolha a que é mais relevante e mais viável para a gestão cultural enfrentar agora.

VERDE	A Cultura consegue agir diretamente.	Ex.: programação, busca ativa, edital, agenda, comunicação.
AMARELO	A Cultura consegue agir, mas precisa de parceria.	Ex.: Educação, Turismo, Assistência, conselho.
VERMELHO	Depende majoritariamente de outra área ou decisão externa.	Ex.: transporte, grande obra, política estadual.

CAUSA PRIORITÁRIA ESCOLHIDA
Por que começar por ela?

PARA LEVAR AO SEU MUNICÍPIO

Você pode aplicar esta mesma árvore com sua equipe, com o conselho de cultura ou com agentes culturais do território. A ferramenta é simples e ajuda a organizar melhor a conversa sobre prioridades.

RESULTADO ESPERADO DA ATIVIDADE

- 1 problema central bem escrito.
- 3 ou 4 causas levantadas.
- 2 ou mais efeitos identificados.
- 1 causa prioritária escolhida para virar meta de trabalho.

Ao final desta atividade, o Município estará pronto para transformar a causa prioritária em meta e, depois, em indicador.

ATIVIDADE 1B — ÁRVORE DE OBJETIVOS

Para aplicação aos agentes públicos

Objetivo da atividade: transformar a Árvore do Problema já elaborada em uma estrutura positiva e coerente, capaz de orientar a formulação de metas, indicadores e decisões de gestão.

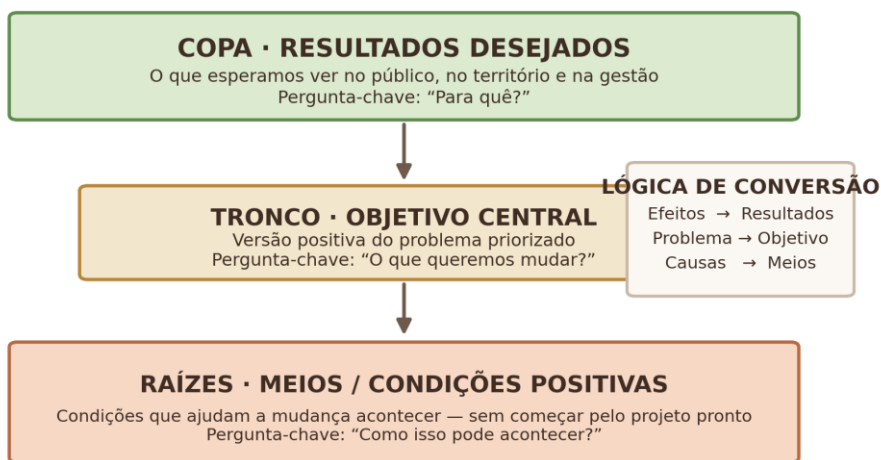
Nome

Município / UF

Tema ou problema priorizado

ÁRVORE DE OBJETIVOS

Conversão analítica da Árvore do Problema em objetivos, meios e resultados desejados



Exemplo síntese: “Baixa participação dos distritos” → “Ampliar a participação dos distritos” → “Maior presença territorial nas ações culturais”

CRITÉRIO METODOLÓGICO

A Árvore de Objetivos não é um desenho decorativo. Ela é uma ferramenta analítica. Seu papel é demonstrar a coerência entre os meios que serão mobilizados, o objetivo central que se pretende alcançar e os resultados desejados.

1. COMO CONSTRUIR A ÁRVORE DE OBJETIVOS

- Parta da Árvore do Problema já validada.
- Converta o problema central em uma formulação positiva: isso será o objetivo central.
- Converta cada causa em um meio ou condição positiva que contribua para o objetivo.
- Converta cada efeito em um resultado desejado.
- Verifique se a sequência lógica está consistente: meios → objetivo central → resultados.

REGRA ESSENCIAL

Não comece pelo projeto, pelo edital ou pelo evento. Primeiro formule a mudança desejada. As ações virão depois, como desdobramento da árvore e não como ponto de partida.

2. LÓGICA DE CONVERSÃO

Elemento da Árvore do Problema	Pergunta orientadora	Conversão	Exemplo
Efeitos	Para quê queremos mudar isso?	Resultados desejados	Maior participação cultural; ampliação do acesso; maior presença territorial
Problema central	O que queremos mudar?	Objetivo central	Ampliar a participação dos moradores dos distritos nas atividades culturais
Causas	Como isso pode acontecer?	Meios / condições positivas	Programação descentralizada; divulgação adequada; articulação com escolas e territórios

3. EXEMPLO COMPLETO

Problema central	Moradores dos distritos participam pouco das atividades culturais do município.
Objetivo central	Ampliar a participação dos moradores dos distritos nas atividades culturais do município.
Meios / condições positivas	Descentralizar a programação, qualificar a divulgação, ajustar horários e fortalecer a articulação com escolas e comunidades.
Resultados desejados	Maior presença dos moradores nas ações culturais, redução da concentração territorial e ampliação do acesso à vida cultural.

4. FICHA DE APLICAÇÃO — PREENCHIMENTO DO PARTICIPANTE

OBJETIVO CENTRAL

MEIOS / CONDIÇÕES POSITIVAS	COMO CONTRIBUI PARA O OBJETIVO

RESULTADOS DESEJADOS	COMO SERÃO PERCEBIDOS

PERGUNTA DE CHECAGEM
Se eu lesse apenas esta árvore, conseguiria compreender com clareza: (i) o que se pretende mudar; (ii) por quais meios isso poderá acontecer; e (iii) quais resultados são esperados?

5. CRITÉRIOS DE QUALIDADE DA ENTREGA

Critério	O que observar
Clareza	O objetivo central está escrito de forma precisa e inteligível.
Coerência lógica	Os meios contribuem efetivamente para o objetivo e os resultados decorrem dele.
Nível analítico	A árvore não foi preenchida com ações aleatórias ou projetos já fechados.
Aderência ao problema	A árvore parte do problema real já identificado no município.
Utilidade gerencial	A estrutura produz base concreta para metas, indicadores e tomada de decisão.

FECHAMENTO

Uma boa Árvore de Objetivos é aquela que permite passar, com segurança, da etapa diagnóstica para a etapa propositiva. Ela deve servir como ponte entre problema, meta, indicador e decisão de gestão.

ATIVIDADE 2 · INDIVIDUAL E ON-LINE

FICHA DO INDICADOR · Como vamos saber se melhorou?

Você já identificou um problema e escolheu uma causa. Agora vamos responder uma pergunta simples: como a gestão vai perceber se a situação melhorou? Essa medida é o indicador.

Nome
Município / UF
Cargo ou função

REGRA DE OURO

O melhor indicador não é o mais sofisticado. É aquele que responde uma pergunta importante e que o município consegue medir.

EXEMPLO RÁPIDO

Meta	Aumentar a participação de moradores dos distritos nas atividades culturais.
O que queremos saber?	Os moradores dos distritos estão participando mais?
O que vamos contar?	Participantes que moram nos distritos.
Onde encontrar?	Ficha de inscrição ou lista de presença com bairro/distrito.
Quando conferir?	A cada seis meses.

AGORA É A SUA VEZ

1. Qual é a sua meta?

Escreva em uma frase o que você quer mudar.

2. O que você quer saber para perceber se melhorou?

Transforme a meta em uma pergunta simples.

3. O que você consegue contar ou observar?

Pode ser número de pessoas, bairros, inscrições, atividades, equipamentos usados etc.

4. Onde você encontra essa informação?

Ex.: lista de presença, ficha de inscrição, cadastro, relatório, sistema ou planilha.

5. Quando e quem vai conferir?

Escolha uma periodicidade realista e indique o cargo responsável.

DE PERGUNTA PARA INDICADOR

Agora dê um nome curto àquilo que você vai acompanhar.

MEU INDICADOR

Ex.: número de moradores dos distritos que participaram das atividades culturais.

COMECE PELO QUE O MUNICÍPIO CONSEGUE MEDIR

Nível	Exemplo	Quando usar
1 • Contar	Número de participantes dos distritos	Quando ainda não há base organizada
2 • Comparar	Participantes dos distritos neste ano x ano anterior	Quando já há algum histórico

QUER TRANSFORMAR EM PERCENTUAL? É OPCIONAL.

Use quando o percentual realmente ajudar a comparar:

$$\text{participantes dos distritos} \div \text{total de participantes} \times 100$$

TESTE RÁPIDO DO INDICADOR

- ☐ Eu entendo o que esse indicador quer mostrar.
- ☐ O município consegue obter esse dado sem criar uma estrutura cara.
- ☐ Existe alguém responsável por registrar ou conferir.
- ☐ Se o número mudar, a gestão conseguirá tomar alguma decisão.

Se hoje o município ainda não registra a informação necessária, o primeiro resultado desta atividade pode ser justamente decidir começar a registrá-la.

TRILHA DE CAPACITAÇÃO DE AGENTES PÚBLICOS MUNICIPAIS NA ÁREA DA CULTURA

Capacitação 2 · Planejamento, Formulação e Avaliação de Políticas Públicas de Cultura

TAREFA COMPLEMENTAR · FICHA DE META CULTURAL

Esta ficha reúne o que você já construiu na aula e prepara a sua equipe. Não é preciso repetir textos longos: copie o essencial das Atividades 1 e 2 e complete os campos novos.

Nome
Município / UF
Cargo ou função

ESCOLHA O SEU CAMINHO

CAMINHO A · Município sem plano vigente	Use o problema, a causa prioritária, a meta e o indicador que você construiu nas Atividades 1 e 2.
CAMINHO B · Município com plano vigente	Escolha uma meta real do plano e use a ficha para testá-la, simplificá-la ou reformulá-la.

1. PROBLEMA PÚBLICO E CAUSA PRIORITÁRIA

Copie da Atividade 1. Problema = situação negativa verificável. Causa prioritária = raiz escolhida para começar a agir.

Problema central
Causa prioritária

2. META CULTURAL

Escreva a mudança que deseja alcançar. Se já houver linha de base e valor-alvo, inclua. Se não houver, indique quando o dado inicial será produzido.

Minha meta

3. CADEIA DE RESULTADOS · VERSÃO SIMPLES

Não precisa usar cinco níveis. Responda apenas: o que a gestão fará, o que entregará e o que espera que mude.

Passo	No seu caso
AÇÃO DA GESTÃO	O que vamos fazer para enfrentar a causa prioritária?
ENTREGA	O que será concretamente entregue?
RESULTADO	O que esperamos que mude para as pessoas ou para o território?

TRILHA DE CAPACITAÇÃO DE AGENTES PÚBLICOS MUNICIPAIS NA ÁREA DA CULTURA

Capacitação 2 · Planejamento, Formulação e Avaliação de Políticas Públicas de Cultura

FICHA DE META CULTURAL · continuação

4. INDICADOR

Copie o nome curto construído na Atividade 2. Não precisa repetir fórmula se você não a utilizou.

Como vamos saber se melhorou?

5. FONTE DE APURAÇÃO

Onde esse dado será encontrado ou criado?

Ex.: lista de presença, ficha de inscrição, cadastro, relatório, sistema ou planilha

6. RESPONSÁVEL E MARCO TEMPORAL

Pergunta	Resposta
Quem vai conferir?	Cargo/função:
Quando vamos conferir?	Data, semestre ou ano:

7. RISCO E RESPOSTA

Pense em apenas um risco principal: o que pode impedir que a meta avance? E o que a gestão fará se isso acontecer?

Risco principal

Resposta da gestão

8. DECISÃO INFORMADA

Se o indicador mostrar que a meta não está avançando, qual decisão deverá ser considerada?

A decisão que este indicador poderá informar

9. PRIMEIRO PASSO DEPOIS DA CAPACITAÇÃO

Escolha uma ação pequena e concreta que pode ser iniciada nos próximos 30 dias.

Nos próximos 30 dias, vamos...

ATENÇÃO

- ☐ O problema não está escrito como falta de uma solução.
- ☐ A causa prioritária é algo sobre o qual a Cultura consegue agir ou articular.
- ☐ A meta descreve uma mudança esperada.
- ☐ O indicador é simples o suficiente para o município conseguir acompanhar.

- ☐ Existe uma fonte ou um plano para começar a registrar o dado.
- ☐ Há um responsável e um momento para conferir.
- ☐ O risco principal tem uma resposta possível.
- ☐ O indicador está ligado a alguma decisão de gestão.

