



**IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

**CASOS DE ENSINO**

**LUZ, CÂMERA, AÇÃO: : DESAFIOS DE TOMADA DE DECISÃO EM  
POLÍTICAS PÚBLICAS DE CULTURA**

**ANA PAULA MELO SYLVESTRE,**

**GRUPO TEMÁTICO: 15 Casos de ensino na Adm. Pública**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

## LUZ, CÂMERA, AÇÃO: Desafios de Tomada de Decisão em Políticas Públicas de Cultura

### Resumo:

Este caso aborda o dilema de uma Secretária de Cultura, que precisa definir o destino de um considerável acervo de filmes, que acabaram por se tornar um problemático espólio de uma política pública interrompida. Apesar da verificada existência de demanda para uso do material, sobre o acervo pesam contratos de licenciamento e outras questões legais, que tornam sua distribuição uma questão controversa. O caso busca demonstrar a existência de situações conflituosas que requerem a atuação e capacidade decisória do gestor em buscar soluções em meio a múltiplas variáveis. Este caso mobiliza conceitos de tomada de decisão pública, e é indicado para cursos de graduação e pós-graduação na área de Administração Pública e Gestão Cultural. Aplica-se para discussão em disciplinas de políticas públicas, políticas de cultura e gestão de acervos e patrimônio cultural.

Palavras-chave: política pública, cultura, audiovisual, cinema.

### 1. Ceddo de manhã...

O despertador toca e Amélia acorda alegre e otimista, preparada para assumir o cargo de Secretária de Cultura, naquele mesmo estado onde vem se dedicando pelos últimos 20 anos, quando foi aprovada no concurso público para o cargo de Especialista em Políticas Culturais.

Amélia levanta, prepara seu café, e revisa o esboço/ do discurso de posse que preparou na noite anterior. No documento, ela buscou reunir toda sua expectativa e esperança de fazer uma gestão duradoura e relevante para a equipe, com quem tem o privilégio de trabalhar há tanto tempo, e, sobretudo, para a cultura do estado, que historicamente sofre com as subseqüentes mudanças de gestão, e com a interrupção e reinício periódico de ações e projetos. Lendo seu discurso, ela busca relembrar os nomes dos muitos secretários e diretores que passaram pelos cargos no decorrer desses 20 anos e, mentalmente, enumera os programas, projetos e ações que viu nascerem e serem descontinuados. Alguns muito bons, outros completamente mal formulados, alguns outros tão breves dos quais mal podia se lembrar.

A recém Secretária olha de relance para o relógio e percebe que já são 07h40, então decide afastar os devaneios e memórias e entrar em um modo mais pragmático de revisão do discurso, certificando-se de ter mencionado os principais colegas e de fazer os agradecimentos e menções necessários às autoridades que estarão presentes no evento de posse.

Faltam apenas 5min para as 08h00. Amélia toma mais um gole de seu café e faz uma careta, sentindo

que o café já estava mais frio do que o ideal. Ela respira fundo, checa sua imagem no espelho pela última vez e decide que a versão do discurso está boa o suficiente e que é hora de ir. Assim, pega suas coisas e se encaminha para a Secretaria de Cultura do Estado mais uma vez, como fez diariamente pelos últimos 20 anos, só que dessa vez para assumir o cargo de gestora e poder decidir, com alguma autonomia, os caminhos do setor cultural do estado. Ao pensar nisso, Amélia sente o peso da responsabilidade, mas também um forte sentimento de otimismo frente à missão que a aguarda.

Logo ao fechar a porta de casa, escuta uma voz familiar chamando seu nome do outro lado da rua. Preocupada com o horário, Amélia dá um sorriso simpático e acena de longe para seu vizinho, Bruno, na expectativa de conseguir sair a tempo e encerrar o contato com um “bom dia” protocolar. Sem sucesso, percebe que Bruno atravessa a rua em passo acelerado em sua direção e prevê que dificilmente conseguirá sair sem se atrasar.

Bruno é um rapaz gentil e atuante na cidade e nas comunidades próximas. Sempre disposto a buscar alternativas para a aprimorar a vida dos moradores da região, o vizinho participa de vários coletivos e, mais recentemente, tem se engajado na criação de uma associação para viabilizar projetos de esporte, turismo e cultura para os jovens. Amélia conhecia o vizinho bem o suficiente para saber que sua aproximação poderia render uma conversa de muitas horas, tempo que não tinha naquele momento, infelizmente. Mas não queria ser indelicada e enquanto sorria e o via se aproximando já elaborava mentalmente formas de concluir a conversa e seguir para o evento de posse na Secretaria.

- Amélia querida! Não posso nem acreditar nisso! Que coincidência incrível. Estava aqui ansioso esperando para te parabenizar pela nomeação na Secretaria de Cultura. Que alegria, vizinha! Meus parabéns! Precisamos muito conversar... Eu tenho algumas pessoas que precisam mesmo muito de ajuda da SECULT e ter você à frente da Secretaria vai ser incrível! Você lembra daquele projeto dos Cineclubes nas comunidades? Então, conseguimos uma parceria incrível... – disse Bruno animado e um pouco esbaforido.

- Oi Bruno! Obrigada! – interrompeu Amélia – Pois é, tantos anos né? Estou muito feliz e com muitos projetos em mente. Vamos fazer o seguinte, eu preciso correr agora, porque o evento de posse é daqui a pouco, mas vamos agendar uma conversa? Assim poderemos falar com mais calma. Pode ser? –

concluiu Amélia, com o olhar meio aflito e olhando repetidamente para o relógio.

- Claro Amélia! Que tal hoje mais tarde às 19h00, quando você retornar? Talvez... no café do Seu Zé, pode ser? – Bruno disse, já tentando garantir a reunião.

- Ok, ok! Hoje às 19h00! No Café... Tchau! – Amélia disse e já entrou no seu carro em direção à Secretaria de Cultura, para esse momento tão memorável de sua vida profissional.

## 2. Um pouco mais tarde...

Transcorrida a cerimônia de posse sem grandes percalços, a nova Secretária de Cultura apressou-se em reunir sua equipe para desenhar os projetos para a gestão e identificar os possíveis gargalos a serem enfrentados. Seus principais assessores, Joana e Pablo, prontamente elencaram as muitas frentes a serem endereçadas e passaram a tarde junto à nova chefe, formulando as diretrizes e estratégias para a condução da política pública que pretendia implementar.

Em determinado momento, Joana lembrou um assunto importante e muito familiar para Amélia: o imenso acervo de DVDs da política pública Programadora Mais Cinema que estava há anos impedido de ser distribuído em virtude da interrupção da parceria público privada que geria o programa.

Sempre muito pragmática, Joana ressaltou os riscos envolvidos com o espólio dessa política interrompida, apresentando um briefing completo e destacando a necessidade de uma tomada de decisão resolutiva quanto ao acervo.

Pablo deu sua contribuição relatando que a Secretária de Cultura recebe pedidos de envio de DVDs de diversos órgãos, escolas e cineclubes já há vários anos. Essas demandas vêm de cineclubes anteriormente cadastrados no programa e de muitas outras novas iniciativas. Como não houve nenhum direcionamento até o presente momento, esses pedidos apenas geram um número de protocolo e são inseridos em uma planilha, considerando que os gestores anteriores optaram, de forma reiterada, por postergar qualquer tipo de decisão em relação à questão.

### 3. Programadora Mais Cinema

Criado em 2006, o programa operou por 6 anos, tendo constituído um catálogo com 970 filmes e vídeos, organizados em 295 programas. O catálogo era composto por filmes históricos e contemporâneos, curtas, médias e longas-metragens de animação, documentário, experimental e ficção. O acervo contava inclusive com recursos de acessibilidade (*closed caption* e audiodescrição) em parte dos títulos.

A política pública tinha como objetivo a difusão não comercial de obras audiovisuais para espaços administrados por prefeituras, centros culturais, escolas e universidades, grupos de cinéfilos, empresas, organizações sociais e outros coletivos, visando à democratização do acesso às produções recentes e aos filmes fora do circuito de exibição.

O modelo de operação da Programadora Mais Cinema era baseado em uma parceria público-privada em que o conteúdo foi licenciado e previa um repasse de recursos (ainda que de valores não muito significativos) para o detentor dos direitos da obra audiovisual. A parceria foi interrompida como resultado de um processo de auditoria que identificou irregularidades na sua condução.

No entanto, antes da interrupção do programa, já haviam sido produzidos diversos DVDs que passaram a constituir um acervo numeroso e materializando uma situação de difícil resolução. Dados de 2015 informavam o total de 169.211 DVDs armazenados na Cinemateca local, unidade com diversos problemas adicionais de gestão e que, infelizmente não dispunha de local de armazenamento ideal para os DVDs, submetendo-os a riscos de inundação (em virtudes de problemas de fortes chuvas na região) e incêndio (considerando a natureza do restante do acervo da unidade, que contém inclusive obras produzidas em material altamente inflamável).

Principais problemas relacionados ao acervo de DVDs do programa interrompido:

- Armazenamento inadequado;
- Quantitativo reduzido de pessoal para manuseio e triagem dos títulos;
- Contratos de licenciamento das obras firmado com a entidade privada parceira;
- Logomarca da entidade privada parceira em todas as unidades de DVDs;

- Alto custo de reimpressão dos encartes e alteração da identidade visual do acervo;
- Existência de custo para eventual remessa de conteúdos;
- Obsolescência do modelo em virtude da utilização de mídia DVD ao invés de Streaming;
- Modelo de gestão prejudicado e sem potencial de reestabelecimento no médio prazo;
- Custo de repactuação do modelo não compensa em virtude da obsolescência do material;

Sem dúvidas não seria uma questão simples ou fácil de enfrentar. Mas Amélia sabia que não podia simplesmente se omitir e precisava buscar um encaminhamento para a questão que atendesse da melhor forma possível o interesse público.

#### **4. No final do dia...**

Após o longo dia e com muitos planos e projetos em mente, Amélia olha para o relógio, que já mostra as 18h30, e se lembra da reunião agendada com seu vizinho Bruno.

Apesar do cansaço, ela sabe que vários projetos culturais importantes já foram viabilizados pela intermediação das ONGs e associações em que Bruno atua e se lembra da sua empolgação logo pela manhã compartilhando as expectativas de parcerias e ações conjuntas com a Secretaria de Cultura. Com tudo isso em mente, Amélia convida Joana e Pablo para participarem dessa conversa junto com ela:

- Joana, Pablo, que tal encerrarmos o dia com um café, em um lugar que fica ali perto da minha casa, e me acompanharem em reunião com um vizinho, que é produtor cultural e tem algumas parcerias para discutir com a gente da SECULT?

Pablo recusa gentilmente o convite, informando que precisará buscar seus filhos na escola, mas que, no dia seguinte, buscará se atualizar acerca das tratativas realizadas por ocasião da reunião. Já Joana confirma sua disponibilidade de participar e segue junto a Amélia para a reunião com Bruno, no Café do seu Zé.

Ao chegarem, com certo atraso, em virtude do trânsito, encontram Bruno acompanhado de outras duas pessoas em pé aguardando e conversando na frente de sua residência. Bastante entusiasmado, ele se aproxima de Amélia e de Joana e estende as mãos para cumprimentá-las. A Secretária de Cultura se antecipa iniciando as apresentações:

- Boa noite Bruno! Vejo que você já estava me aguardando para nossa conversa. – diz Amélia, com um sorriso. Essa é Joana, minha colega há muitos anos na Secretaria de Cultura. Ela também é servidora do quadro há bastante tempo e é muito inteligente e competente, por isso assumirá um cargo de assessoria para trabalharmos juntas nessa missão agora na SECULT. Chamei ela para participar do nosso bate-papo, pois sei que teremos muitas boas ideias para discutir!

Bruno prossegue com as apresentações:

- Excelente Amélia! Pensei o mesmo e logo que conversamos pela manhã telefonei para o pessoal que toca os coletivos e as ONGs comigo. A Brenna, da Casa de Cultura, você já conhece, e esses são a Fernanda e o Sérgio que conseguiram vir para ajudar a passar um pouco do cenário do que estamos fazendo e de como podemos ajudar a SECULT a falar com o povão, que tanto precisa né? Principalmente os jovens! Tanto menino na rua, usando drogas e ‘dando pro que não presta’, que podia estar andando no caminho certo se tivesse oportunidades né? E a cultura é o melhor canal ‘pra isso aí.

Feitas as apresentações, todos seguiram juntos para o café do seu Zé, onde se sentaram e fizeram seus pedidos. Bruno, querendo aproveitar ao máximo a oportunidade, entregou logo alguns panfletos e revistas com as ações dos coletivos em que estava atuando, e iniciou a conversa:

- Então Amélia, como eu te falei, estamos muitíssimo felizes de poder contar com alguém do seu gabarito à frente da SECULT. Tenha certeza de que queremos e podemos ajudar e contribuir no que for possível com vocês. Fiz questão de trazer a Fernanda e o Sérgio para falar sobre os cineclubes das comunidades porque acabamos de receber uma oportunidade incrível! Fizemos uma parceria com a Casa de Cultura e, também, com umas outras instituições que toparam o projeto... fizemos também umas rifas... e já temos equipamento completo ‘pra abrir de 10 a 15 espaços em várias comunidades. – Bruno falou enquanto apontava no documento a lista com os espaços e instituições parceiras.

Bruno seguiu falando:

- Você pode imaginar isso?! Conseguimos projetores excelentes, aparelho de DVD (porque várias comunidades ainda não têm um acesso bom a internet, né?), microfone, caixa de som, cadeiras, e até algumas filmadoras semiprofissionais também! Vamos conjugar os cineclubes com um projeto de formação de jovens... Já pensou que fantástico?! Colocar a garotada com uma câmera na mão 'pra capturar a realidade da comunidade, fazer cinema mesmo sabe?! Já estamos sonhando com um festival de cinema mais a frente... e... – Enquanto Bruno falava, Sérgio interrompeu e complementou:

- Enfim Secretária... Como o Bruno falou, o cenário é positivo e as possibilidades são muitas. O que nós não temos e precisamos muito é de conteúdo para exibir nos espaços sabe? Filmes...! Algumas das parcerias são em escolas e tem uma diretora que até desanimou logo de início, porque disse que a escola chegou a iniciar uma coisa parecida, mas só tinham uns 5 filmes e todo mundo reclamava que já tinham visto muitas vezes e foram perdendo o interesse, você sabe como é né...?

Naquele momento Joana olhou firme para Amélia, com aquele olhar já conhecido, de quem já tem intimidade pelos anos de trabalho, e meneou a cabeça negativamente de forma discreta, sinalizando para que ela não mencionasse o acervo armazenado da Programadora Mais Cinema. Amélia sabia muito bem que tinha escolhido a assessoria certa, justamente porque Joana sempre foi uma pessoa rígida e correta no cumprimento das normas e não agiria de maneira precipitada. Mas, mesmo assim, não conseguia deixar de pensar naquele acervo imenso, subutilizado e correndo risco de estragar, enquanto percebia a necessidade de uso diante de seus olhos.

A conversa prosseguiu e várias outras ações e parcerias com potencial foram debatidas, mas Amélia só conseguia pensar naquele acervo e imaginar o que poderia ser feito para resolver essa questão e utilizar efetivamente aquele conteúdo que já estava pronto e era resultado de um expressivo investimento público. Ela não conseguia conceber que a sociedade estivesse precisando exatamente de filmes.

- Muito bom, gente! – Amélia disse, caminhando a conversa para uma conclusão. – Creio que com essas ideias temos muito a fazer, não é mesmo? Eu e a Joana anotamos alguns pontos aqui e vamos conversar sobre as principais ações que tratamos hoje. Agradeço demais por terem tirado esse



tempinho para compartilhar o que têm feito. Brenna, a SECULT está de portas abertas pra Casa de Cultura também... Que bom rever você! Fernanda e Sérgio, foi um prazer imenso conhecer vocês!... E, Bruno, como você sabe, estamos aqui para trabalhar juntos e fazer o que está ao nosso alcance... Vamos levar essas ideias para discutirmos na SECULT e, assim que possível, peço para a equipe entrar em contato e marcarmos um novo momento para darmos continuidade e vermos como a SECULT pode apoiar as ações que vocês estão já desenvolvendo, Ok?

Assim, todos se despediram, agradecendo a oportunidade da reunião e trocando cartões de visitas para contatos posteriores.

### 5. No dia seguinte...

- Amélia, eu sei que você gostaria de simplesmente distribuir o acervo da Programadora Mais Cinema, mas você sabe que isso não é assim tão simples. – Ponderou Joana, retomando o assunto da reunião do dia anterior.

- E se nós tentássemos reaproveitar os DVDs? Talvez reimprimir tudo, tirando as logomarcas da instituição lá... repactuar os contratos licenciamento, quem sabe? – sugeriu Pablo, que a essa altura já havia sido informado da reunião ocorrida no café do seu Zé e de como o acervo poderia ser útil para o projeto em desenvolvimento, além dos outros muitos pedidos acumulados e parados na planilha de demandas.

- É complicado Pablo... – disse Amélia – o custo de operacionalização disso é altíssimo e, pensa bem... faz sentido nós gastarmos recursos e pessoal nisso? O uso de DVDs está ficando cada vez menos comum. Nós já temos até alguns modelos de criação de plataformas de streaming sendo rascunhados, pra reformular essa política. Mas, claro, isso leva tempo e, novamente, recursos...

Joana emendou:

- Exatamente! Não vale a pena... Mas, por outro lado, muito dinheiro já foi gasto para que esses DVDs fossem feitos e é realmente muito ruim que eles estejam armazenados sem uso. Mas, pior do que isso, você imagina se inunda tudo lá como aconteceu na última chuva? Ou pior! Se pega fogo de novo lá na Cinemateca local?! Você pode ser responsabilizada, Amélia! Pela omissão na resolução desse bendito

acervo... Aliás, você só não né? Todos os Secretários e Secretárias que vieram antes também.

- Complicado né Joana? A minha vontade era de abrir lá e simplesmente distribuir tudo sem pensar muito nesse assunto... Você viu ontem que legal o projeto deles? Tanta gente que pode ser beneficiada, enquanto os DVDs estão lá mofando, cheirando a pó...

- Ah gente... Se você vai ser responsabilizada se os DVDs estragarem, não é melhor distribuir isso logo? Pelo menos vai ter gente assistindo os filmes e o propósito do programa vai continuar sendo cumprido. – concluiu Pablo, ponderando a situação.

- É Pablo, mas não é só isso... – emendou Joana – a Amélia e nós todos podemos ser acionados judicialmente pelos detentores dos direitos das obras e responsabilizados também pelo descumprimento desses contratos de licenciamento. Quando a parceria foi pactuada essas pessoas tinham a expectativa de receber algum recurso, mesmo que fosse pouco. E, além disso, como a gente vai simplesmente distribuir os DVDs com as logomarcas da instituição. Os órgãos de controle podem questionar isso...

- Bom, gente... eu preciso pensar... Confesso que não sei muito por qual o caminho podemos seguir em relação a isso tudo, não. Vamos fazer o seguinte, eu vou pensar, e vocês pensam também. Vamos buscar um caminho e, quem sabe, formular um questionamento à Consultoria Jurídica para pedir algum apoio. Incluam essa questão para tratarmos na semana que vem novamente. Enquanto isso, me diz aí Joana, qual o próximo item da nossa pauta...? disse Amélia, concluindo a questão.

Diante de todo o contexto apresentado, a nova Secretária de Cultura percebe que se encontra em uma situação delicada, e que precisa pesar os riscos envolvidos nas múltiplas decisões possíveis para dar um encaminhamento à questão. Assim, diversos dilemas surgem quanto às alternativas para encaminhar o problema, como:

1. Seria legalmente mais seguro simplesmente adotar o posicionamento dos gestores anteriores e optar pela inércia, mantendo o acervo armazenado e evitando problemas de ordem jurídica ou com os órgãos de controle pela eventual disponibilização do acervo com entraves burocráticos?

2. Considerando os altos custos para reverter a situação precária do armazenamento do acervo de filmes e o seu alto risco de deterioração, quais riscos adicionais estaria assumindo de responsabilização pela eventual perda do acervo ao optar pela inércia?
  
3. Estando evidenciada a demanda pela utilização do acervo de filmes, estaria demonstrada a prevalência do interesse público de modo a tornar razoável a distribuição dos DVDs a despeito dos contratos de licenciamento interrompidos?
  
4. Tendo em vista o alto investimento para a produção do acervo armazenado e em estado de risco de deterioração, seria razoável estudar um modelo de repactuação ou reformulação da parceria apenas para viabilizar a utilização das mídias já fabricadas, ainda que isso resultasse em novos gastos e na manutenção de modelo não sustentável e obsoleto da política (uso de DVDs ao invés de streaming)?

Várias possibilidades, cada uma com potenciais consequências e riscos mensuráveis. Enquanto a Secretária de Cultura precisa refletir e tomar sua decisão sobre como encaminhar a questão, a sociedade demanda o acesso ao conteúdo audiovisual já viabilizado com recursos públicos e o tempo impõe uma rápida obsolescência ao acervo, além do risco de deterioração pelo mal armazenamento que ameaça sua existência.

## 7. Notas de Ensino

### LUZ, CÂMERA, AÇÃO: Desafios de Tomada de Decisão em Políticas Públicas de Cultura

Resumo: O presente caso de ensino aborda o dilema da gestora fictícia Amélia, recém-empossada como Secretária de Cultura de Estado, que precisa definir o destino de um considerável acervo de DVDs de filmes, que acabaram por se tornar um relevante espólio de uma política pública interrompida. Sob o acervo pesavam contratos de licenciamento e a vinculação a uma entidade privada que tornavam sua mera distribuição uma questão controversa. No entanto, o material encontra-se em situação de potencial deterioração em virtude de dificuldades de armazenamento, com riscos de se perder em meio a situação de incêndio ou umidade inadequada. As possibilidades de repactuação do programa não são promissoras diante da detectada obsolescência do suporte de mídia DVD e do alto custo para rediagramação, reimpressão e remessa dos conteúdos. Nesse cenário, a Secretária de Cultura, em conversa com seu vizinho Bruno (atuante membro da comunidade local), identifica a carência por conteúdo audiovisual e a manifesta necessidade de vários grupos de cineclubes, que demandam por conteúdo para exibição em comunidades de maior vulnerabilidade, para viabilizar inclusive ações para a juventude com potencial de prevenção à criminalidade. Sua assessoria alerta para possíveis implicações legais em relação à distribuição dos DVDs aos grupos demandantes, ponderando também os riscos iminentes da perda do material em virtude de seu mal acondicionamento.

#### Objetivos educacionais:

Diante desse contexto, recomenda-se discutir com os alunos quais as possibilidades da Secretária de Cultura para a resolução da questão, buscando atender ao interesse público e mediar os conflitos entre os princípios da legalidade e da razoabilidade, tomando a decisão quanto ao acervo de maneira a melhor lidar com a situação com a urgência que o caso requer.

#### Proposição de Análise e Questões para Discussão

- I. Discutir os erros ocorridos na implementação e supervisão da política pública que resultaram na sua interrupção e que medidas poderiam ter sido tomadas de maneira preventiva para evitar esse desfecho;
- II. Discutir acerca da “não-decisão” como prática reiterada na gestão pública e suas consequências para a condução das políticas públicas e para a responsabilização dos gestores por omissão; e

III. Debater a importância e os desafios da tomada de decisão abordando as questões levantadas no caso de ensino:

1. Seria legalmente mais seguro simplesmente adotar o posicionamento dos gestores anteriores e optar pela inércia, mantendo o acervo armazenado e evitando problemas de ordem jurídica ou com os órgãos de controle pela eventual disponibilização do acervo com entraves burocráticos?
2. Considerando os altos custos para reverter a situação precária do armazenamento do acervo de filmes e o seu alto risco de deterioração, quais riscos adicionais estaria assumindo de responsabilização pela eventual perda do acervo ao optar pela inércia?
3. Estando evidenciada a demanda pela utilização do acervo de filmes, estaria demonstrada a prevalência do interesse público de modo a tornar razoável a distribuição dos DVDs a despeito dos contratos de licenciamento interrompidos?
4. Tendo em vista o alto investimento para a produção do acervo armazenado e em estado de risco de deterioração, seria razoável estudar um modelo de repactuação ou reformulação da parceria apenas para viabilizar a utilização das mídias já fabricadas, ainda que isso resultasse em novos gastos e na manutenção de modelo não sustentável e obsoleto da política (uso de DVDs ao invés de streaming)?

#### **Plano de ensino:**

Público-alvo: alunos de graduação e pós-graduação nas áreas de Administração Pública, Políticas Públicas e Gestão Cultural, com ênfase em gestão de acervos e patrimônio cultural.

Carga horária recomendada: 3h/aula

Objetivos: Este caso mobiliza conceitos de tomada de decisão pública e a necessidade de avaliação por parte do gestor acerca do contexto situacional e das múltiplas possibilidades decisórias à luz dos desfechos potenciais.

Metodologia recomendada: o professor deve solicitar a leitura prévia do caso de ensino por parte de seus alunos de forma a viabilizar a familiarização com os dilemas apresentados. Em sala de aula, os alunos devem ser divididos em dois grupos, aos quais deverá ser atribuída a orientação de defender uma das decisões a serem tomadas pela gestora no caso: 1) distribuir os DVDs; 2) manter os DVDs armazenados. Após o tempo de debate em grupo, os alunos deverão apresentar suas percepções defendendo o ponto de vista atribuído ao grupo. Nesse momento, o professor deve atuar como moderador do debate, fomentando as questões para discussão e suscitando a possibilidade de decisões

alternativas. Deve, ainda, apresentar as questões para discussão conduzindo as reflexões dos alunos acerca dos desafios de tomada de decisão por parte dos gestores públicos. O professor deve exercitar suas habilidades de escuta ativa, fazendo intervenções quando necessário e buscando a participação de todos os alunos, na medida do possível.

### Fonte dos dados:

O caso é livremente inspirado na situação do acervo da Programadora Brasil, programa estratégico criado em 2006 no âmbito da Secretaria do Audiovisual, do então Ministério da Cultura. O programa operou entre 2006 e 2013, tendo construído um catálogo com 970 filmes e vídeos de todas as regiões do país, organizados em 295 programas (DVDs). O catálogo era composto por filmes históricos e contemporâneos, curtas, médias e longas-metragens, de todos os gêneros (animação, documentário, experimental e ficção), dos quais 42 programas contavam com títulos com recursos de acessibilidade (*closed caption* e audiodescrição).

A Programadora Brasil tinha como objetivo a difusão não comercial desse conteúdo para espaços administrados por prefeituras, centros culturais, escolas e universidades, grupos de cinéfilos, empresas, organizações sociais e outros coletivos de todo o país, visando à democratização do acesso às produções recentes e aos filmes fora do circuito de exibição.

Segundo informações constantes dos Dados do Governo Federal, em 2012, a política que dá origem ao caso de ensino contava com cerca de 1.848 pontos de exibição audiovisual, em mais de 850 municípios, em todos os estados e no Distrito Federal. O conteúdo da Programadora Brasil chegou a mais de 15% dos municípios do país, dos quais 33% no Nordeste, 35% no Sudeste, 14,5% no Sul, 9,5% no Centro-Oeste e 8% no Norte.

No entanto, após a identificação de irregularidades na parceria público privada que dava sustentação à ação, o programa foi interrompido, tendo gerado um estoque significativo do material (169.211 DVDs, segundo dados de 2015), alocados em condições inapropriadas na Cinemateca Brasileira (parte do acervo foi deteriorada em função de enchente ocorrida em São Paulo em 2000 e, ainda, no incêndio ocorrido na unidade em 2021).

## 8. Referências bibliográficas

ALBERTON, Anete. DA SILVA, Anielson. Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. Revista de Administração Contemporânea. Sep-Oct 2018.

CINEMATECA, PARA ONDE BOLSONARO QUER ENVIAR REGINA DUARTE, TEVE 113 MIL DVDS DANIFICADOS EM ENCHENTE NESTE ANO, 2020. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-52762444>>. Acesso em: 27 de abril de 2022.

FILMES E SESSÕES DA PROGRAMADORA BRASIL. Dados.gov.br, 2021. Disponível em: <<https://dados.gov.br/dataset/filmes-e-sessoes-da-programadora-brasil>>. Acesso em: 27 de abril de 2022.

‘TRAGÉDIA ANUNCIADA’: OS 5 INCÊNDIOS QUE JÁ CONSUMIRAM A CINEMATECA. BBC, 2021. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-58033942>>. Acesso em: 27 de abril de 2022.