



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

**1º Fórum de Gestão Cultural:
Secretaria da Cultura e Organizações Sociais do Estado de SP**

Balanço de Resultados

12 de Dezembro de 2013.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

1º Fórum de Gestão Cultural: SEC – OS do Estado de SP

Introdução

Dando sequência às ações previstas na apresentação da Unidade de Monitoramento realizada no dia 16 de maio, a Secretaria da Cultura de SP convidou as Organizações Sociais parceiras a participar do 1º Fórum de Gestão Cultural SEC - OSs, nos dias 3 e 4 de julho de 2013, das 9h às 17h30, no Auditório da Secretaria da Cultura, rua Mauá, 51, 1º andar.

A perspectiva desse encontro foi a de propiciar um espaço de discussão em torno de algumas das questões estratégicas que regem o modelo de parceria entre o Estado e o Terceiro Setor adotado na área cultural paulista, visando reunir subsídios das entidades parceiras para contribuir à tomada de decisão por parte da Secretaria. Nesse sentido, estiveram no foco das discussões:

- a **natureza da relação de parceria** e do contrato de gestão, com destaque para aspectos relacionados à autonomia, controle e clareza de papéis.
- questões relacionadas à **governança** e **sustentabilidade institucional** - peças-chave da garantia de que a parceria com a sociedade civil organizada caracterizada pelas organizações sociais corresponda a um esforço legítimo e sustentável de construção - conjunta com o Estado - de mais e melhores resultados das políticas públicas de cultura com efetiva participação e controle social. Integram esse debate as possibilidades e limites relacionados a questões como agilidade e flexibilidade gerencial, a necessária transparência e visibilidade do uso correto e responsável dos recursos e o direcionamento para a qualidade dos resultados e para a atenção às demandas e carências dos diversos públicos.
- as indefinições legais referentes a temas como o **encerramento do contrato de gestão** e as obrigações daí decorrentes, que se tornam desafios para os quais a troca de ideias proposta representa mais um espaço no sentido da superação.

Por envolver uma discussão ampla, a ideia deste 1º Fórum foi começar pelos temas destacados em negrito acima. Assim, o evento teve início com uma breve contextualização da discussão pelo Secretário, seguida de uma apresentação dos tópicos por parte da Unidade de Monitoramento. A cada tópico exposto, foi aberta uma rodada de manifestações por parte dos presentes, com inscrições e duração predeterminadas (três minutos). Ao final, a Secretaria fez um balanço geral das contribuições apresentadas e a indicação de rumo das próximas discussões.

No segundo dia do Fórum, foram apresentadas as diretrizes da SEC para a elaboração dos planos de trabalho para 2014, considerando a proposta de avançar na construção de um formato comum, nos pontos possíveis, para facilitar o monitoramento, a análise e a divulgação dos resultados alcançados. Pré-requisito para a simplificação e melhoria interna de procedimentos e para a estruturação de indicadores qualificados para as diversas áreas de atuação do Estado, essa iniciativa busca qualificar a organização de dados e o levantamento de informações, direcionando o foco principal para os resultados obtidos e para as discussões acerca de qualidade com eficiência e efetivo impacto social.

Certos da importância dessa oportunidade de troca e construção compartilhada que tanto se alinha com o espírito de parceria qualificada entre Estado e sociedade que defendemos no modelo de gestão com Organizações Sociais de Cultura, a Secretaria disponibilizou também, durante o Fórum, um texto contendo algumas das questões centrais dos itens abordados, num esforço de abordar com mais detalhe a conjuntura atual e as questões formuladas que pautaram o Fórum.

Agradecendo a preciosa participação de todos os dirigentes e profissionais da área cultural que tanto contribuíram para o sucesso das discussões, neste passo a mais rumo ao aperfeiçoamento do modelo de gestão, apresentamos a seguir a programação do Fórum, o texto elaborado pela



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

Secretaria da Cultura e a síntese das discussões e encaminhamentos destes dois produtivos dias de trabalho que consistiram no esforço mútuo de buscar melhorias para a parceria.

Aproveitamos para incluir ao final os principais encaminhamentos efetivados no período de julho a dezembro/2013 em relação a cada tópico abordado, no intuito de registrar e demonstrar os avanços obtidos no bojo do planejamento e desenvolvimento de ações iniciadas com a implantação da Unidade de Monitoramento, há seis meses, com ampla participação das Unidades Gestoras, da Consultoria Jurídica, do Departamento de Finanças e Orçamento, da Chefe de Gabinete e de representantes das organizações sociais parceiras, num processo liderado pelo Secretário da Cultura.

Permanecemos à disposição e enviamos nossos cumprimentos, certos de que essa iniciativa, à qual outras hão de ser somadas, contribuirá para a melhoria da parceria entre a SEC e as Organizações Sociais na área cultural, bem como para a proposição de sugestões e parâmetros que possam servir para o relacionamento geral da SEC com as organizações sociais de cultura.

Claudinéli Moreira Ramos,
Coordenadora da Unidade de Monitoramento,
Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo – dezembro de 2013.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

1º Fórum de Gestão Cultural: SEC – OS do Estado de SP

Programação

04 / Julho / 2013 - quarta-feira

09h30: Apresentação geral das discussões pelo Secretário da Cultura de SP, Marcelo Araújo.

09h50: **Discussão estratégica 1: Natureza do modelo de parceria e natureza do contrato de gestão.** Pontuação do tema pela SEC.

10h00: Abertura de inscrições para manifestações orais dos presentes, com duração preestabelecida para cada intervenção.

11h00: Considerações da SEC acerca das manifestações.

11h05: Intervalo para café.

11h20: **Discussão estratégica 2: Governança.** Pontuação do tema pela SEC.

11h30: Abertura de inscrições para manifestações orais dos presentes, com duração preestabelecida para cada intervenção.

12h30: Considerações da SEC acerca das manifestações.

12h35: Intervalo para almoço livre. (*Sugestões: restaurantes da Sala São Paulo e Estação Pinacoteca*)

14h00: **Discussão estratégica 3: Sustentabilidade institucional.** Pontuação do tema pela SEC.

15h00: Abertura de inscrições para manifestações orais dos presentes, com duração preestabelecida para cada intervenção.

16h00: Considerações da SEC acerca das manifestações.

16h05: Intervalo para café.

16h20: **Discussão estratégica 4: Questões relacionadas ao encerramento do contrato de gestão.** Pontuação do tema pela SEC.

16h30: Abertura de inscrições para manifestações orais dos presentes, com duração preestabelecida para cada intervenção.

17h30: Balanço geral da SEC acerca das manifestações e encaminhamentos finais.

05 / Julho / 2013 - quinta-feira

10h00: Apresentação de orientações gerais para o **plano de trabalho 2014** - construindo um formato de trabalho que preserve especificidades e contemple semelhanças.

10h30: Apresentação da proposta de **agenda** para o plano de trabalho 2014 (datas tentativas).

10h45: Intervalo para café.

11h00: Abertura de inscrições para manifestações orais dos presentes, com duração preestabelecida para cada intervenção.

12h00: Considerações da SEC acerca das manifestações e encerramento.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

1º Fórum de Gestão Cultural: SEC – OS do Estado de SP
Reflexões a respeito da parceria entre o Estado e as Organizações Sociais de Cultura

A partir de 2004, a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo iniciou uma nova estratégia de gestão de seus equipamentos, programas e projetos de ação, a partir da adoção do modelo de gestão em parceria com organizações sociais de cultura.

Em paralelo a efervescentes debates no plano nacional acerca do papel do Estado nos anos 90, o Estado de São Paulo via-se, no final do século 20, às voltas com a necessidade de dar solução a problemas gerados pela falta de mão-de-obra qualificada e em número adequado para a gestão de suas finalidades na área da Cultura. A situação era fruto de um conjunto de razões históricas e conjunturais que impediram a realização de concursos públicos que atendessem regularmente à demanda, somado ao fato de que o setor cultural até então nunca havia logrado conquistar condições estruturais adequadas para suas atividades, em meio a todas as demandas e carências por serviços públicos de qualidade e escassez de recursos suficientes para atender a todos.

A inclusão da área de Cultura na Lei Complementar Estadual 846/1998, inicialmente arquitetada para instituir o modelo de gestão de parceria com Organizações Sociais na área da Saúde, teve como mote inicial a busca de um ordenamento jurídico que permitisse estruturar uma alternativa para solucionar essa questão. A parceria com as Organizações Sociais na área de Cultura foi vista, assim, como um caminho para garantir equipes estáveis e direcionadas às finalidades de cada programa ou equipamento cultural, propiciando a contratação de funcionários regulares, por meio da CLT. A perspectiva de direcionar esforços e recursos visando aos resultados finais, e de agilizar os processos internos, buscando maior qualidade das realizações, integrava o horizonte de realizações dessa opção desde o princípio.

Ainda que diversas críticas possam ser feitas em relação a como o modelo de gestão começou a ser implantado em São Paulo, inclusive considerando o pioneirismo da iniciativa na área cultural paulista, existem importantes resultados que podem ser rapidamente visualizados no cenário cultural a partir da adoção desse modelo de gestão pelo Estado.

Com esse entendimento em perspectiva, passados nove anos da adoção desse modelo, a Secretaria da Cultura paulista inicia uma ampla revisão dos procedimentos adotados, buscando avaliar mais detidamente os resultados alcançados até aqui e revisar as premissas que definem essa parceria com o Terceiro Setor, para avançar na correção de distorções e dar um significativo salto de qualidade nas realizações já obtidas e as futuras.

Nessa direção, é possível verificar que a gestão em parceria com Organizações Sociais permitiu ampliar e melhorar os resultados da Pasta, tanto no que diz respeito ao número de atividades culturais oferecidas, quanto à qualidade dos serviços ofertados e também ao público direta e indiretamente beneficiado pelos serviços públicos de cultura do Estado.

A notória melhoria na gestão dos equipamentos e programas culturais em relação à fase anterior, de gestão exclusiva pela Administração Direta, se evidencia na agilidade e continuidade de execução da formação, programação e circulação cultural, e na considerável ampliação dos esforços de preservação e pesquisa do patrimônio cultural.

Uma das razões dessa melhora pode ser creditada à maior autonomia financeira e administrativa, característica desse modelo de gestão, que veio facilitar contratações e aquisições de itens prioritários voltados para a boa execução da atividade-fim. Outra razão igualmente valiosa para os resultados obtidos é que dinâmica de controle e avaliação estabelecida por parte do Poder Público (por meio das unidades gestoras e comissão de avaliação dos contratos de gestão, dos centros de controle e avaliação da Secretaria da Fazenda e do Tribunal de Contas do Estado) buscou dotar o modelo de transparência no uso do recurso público, de maneira a permitir os devidos esclarecimentos e complementação de informações para a lisura da gestão.

Mas saber que há bons resultados que podem ser observados não é suficiente para demonstrar que são os melhores resultados possíveis, nem significa que não existam correções e aperfeiçoamentos a serem efetuados.

De fato, a Secretaria da Cultura de São Paulo em sua parceria com as Organizações Sociais ao longo dos últimos nove anos dedicou-se a buscar condições para viabilizar os melhores resultados possíveis. O foco esteve na reestruturação dos equipamentos e programas para atender de forma mais adequada às demandas e carências de SP, na viabilização de recursos para seu



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

funcionamento, na garantia de formalizar parcerias com instituições idôneas e responsáveis, afinadas com os propósitos públicos do Estado.

Foi um período de incentivo à qualificação de entidades como Organizações Sociais, e também de construção de um novo relacionamento com as entidades qualificadas que formalizaram contratos de gestão com a Pasta. Novo porque o modelo era inédito no território paulista e na área cultural. Novo porque o Estado estava migrando de um modelo de executor direto das atividades culturais para formulador, indutor, financiador, monitorador e fiscalizador das políticas públicas de cultura. Novo porque as próprias entidades, muitas delas até então associações de amigos dos equipamentos culturais, começaram um processo de reconfiguração e amadurecimento, a partir da assinatura do contrato de gestão, valendo lembrar que a profissionalização da área cultural é, ainda, um processo bastante recente e não consolidado no Brasil.

Deriva dessa conjunção de esforços e novidades, um processo de construção da parceria com as organizações sociais caracterizado pela ênfase na qualidade e produtividade dos resultados – sendo este seu principal fator positivo. Contudo, a construção empírica dos procedimentos de gerenciamento e controle que permeou a implantação do modelo, inicialmente com séries históricas curtas e alguns indicadores que não se mostraram adequados, contribuiu para reforçar a relevância de estabelecer novos procedimentos e referenciais para o gerenciamento e avaliação dos vários contratos, de maneira a que se permita a constituição de séries históricas e indicadores mais consistentes para a formulação de análises e a tomada de decisões, ao mesmo tempo em que permitam proporcionar maior visibilidade das realizações obtidas.

Ciente da necessidade de avançar nessa empreitada, a SEC vem realizando diversas iniciativas em prol do aprimoramento do modelo, sendo a mais recente a criação da Unidade de Monitoramento, por meio do Decreto Estadual nº 59.046 de 05 de abril de 2013.

O objetivo dessa nova Unidade é priorizar o tratamento adequado de questões de fundo para dar estabilidade e segurança às decisões e ao relacionamento com as entidades parceiras, num processo colaborativo e integrado com os diversos agentes decisórios, executores e fiscalizadores, e também orientar a estruturação de procedimentos parametrizados para a parceria com as Organizações Sociais, desde as convocações públicas, passando pela assinatura dos contratos, monitoramento dos resultados e avaliação das realizações e das prestações de contas, até o encerramento dos contratos de gestão. Paralelamente, caberá a Unidade de Monitoramento coordenar o desenvolvimento do Sistema Paulista de Informações e Indicadores Culturais, reforçando o compromisso da Pasta com a construção participativa dos referenciais e com a apresentação pública dos resultados alcançados, em favor do mais amplo controle social das políticas públicas.

No bojo desse processo, em que a contribuição ativa das instituições parceiras seguirá sendo decisiva para o alcance das melhores soluções possíveis de garantia de agilidade, transparência e acompanhamento qualificado de resultados, a Secretaria da Cultura convida a todas as Organizações Sociais de Cultura a participarem do 1º Fórum de Gestão Cultural SEC – OS de SP, para discutir algumas questões estratégicas de definição da parceria.

O propósito desse encontro será propiciar uma discussão aprofundada sobre alguns dos principais desafios no âmbito do modelo de parceria entre Estado e Organizações Sociais, e ampliar a troca de experiências rumo ao estabelecimento de diretrizes comuns para os planos de ação das organizações sociais parceiras para os próximos anos.

Nesse sentido, o 1º Fórum se dividirá em duas partes. A primeira parte, dedicada a abordar algumas das questões essenciais para a melhoria de entendimento e relacionamento entre Estado e OS, visará a reunir contribuições junto aos parceiros, de forma consultiva, para subsidiar a tomada de decisões por parte da Secretaria. A intenção é ampliar o caldo de entendimentos comuns em torno de questões cujo marco regulatório é lacunar ou dá margem a diferentes interpretações.

Assim, no momento em que a Secretaria da Cultura se dedica a buscar soluções para aprimorar o modelo de gestão em parceria com as organizações sociais, convidamos os diretores e conselheiros das entidades parceiras para uma reflexão conjunta a respeito de algumas questões estratégicas para a qualificação do relacionamento e o foco em mais e melhores resultados, com transparência, ampla visibilidade, credibilidade, agilidade, uso responsável dos recursos públicos e a ampliação da participação e do controle social.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

Serão nossas pautas:

A natureza da relação de parceria entre o Estado e a sociedade, representada pelas Organizações Sociais, bem como as particularidades da ação conjunta entre Estado e as entidades parceiras.

Ao criar a figura do contrato de gestão, a legislação de OS abre uma nova possibilidade de relacionamento do Poder Público com a sociedade civil, saindo das pactuações convencionais do convênio e do contrato administrativo e criando um novo elemento, que incorpora elementos de ambos.

Isso permite reconhecer um tipo de contratualização focado nos resultados, como no caso dos contratos administrativos, porém firmado com base em propósitos de interesse público e sem expectativa de lucro, como acontece com os convênios. A tentativa de reunir o melhor desses dois mundos cria uma configuração mais ágil, mas que acaba esbarrando, por vezes, na insegurança causada pela inexistência de uma regulação específica mais clara, que enfoque as implicações desse novo modelo de pacto.

Se, por um lado, a regulação excessiva é justamente um potencial empecilho ao sucesso, o que se quer evitar, por outro é necessário deixar mais nítido o que a adoção de determinado instrumento deve propiciar e implicar.

Essa indefinição leva a dúvidas e diferentes interpretações sobre a natureza do contrato de gestão que o Estado celebra com as Organizações Sociais. Quando é visto sob a ótica dos convênios, porque consensa um compromisso de finalidade pública e não lucrativa, os contratos de gestão são submetidos a um rigor de controle que extrapola a previsão legal das Organizações Sociais e dá maior ênfase aos processos de aplicação dos recursos e ao controle total dessa aplicação por parte do Estado, desta forma limitando a autonomia das entidades parceiras no que diz respeito aos recursos aplicados na parceria, sejam eles repassados pelo Estado sejam resultantes das ações da organização parceira na gestão dos objetos do contrato – equipamentos e programas culturais públicos.

Essa visão, todavia, não impede que algumas prerrogativas mais pertinentes aos contratos administrativos sejam evocadas pelas instâncias fiscalizadoras, quando se trata de considerar que o modelo de gestão em parceria com Organizações Sociais deve circunscrever à entidade parceira a responsabilização por todas as ocorrências resultantes de suas decisões (mesmo quando estas estão diretamente condicionadas ao cumprimento das exigências e obrigações junto ao Estado), o que é especialmente notável quando se aborda o passivo trabalhista gerado ao longo da vigência do contrato de gestão, e cuja responsabilidade, no que toca ao Estado, se encerra juntamente com o contrato.

Aqui cabe lembrar que, ao contrário do que se fomentou em outras áreas sociais, a maioria das Organizações Sociais de Cultura de São Paulo é originária das antigas associações de amigos dos programas e equipamentos culturais, entidades pequenas, com forte presença de trabalho voluntário e cujo início da profissionalização teve por marco a qualificação como OS e a celebração do primeiro contrato de gestão. Ciente dessa condição, o Estado de SP tem feito grande esforço de atuar junto a essas entidades, no estímulo ao desenvolvimento de mecanismos internos de governança e fortalecimento dos conselhos de administração.

No caso da natureza do modelo de parceria, há necessidade de maior explicitação e delimitação dos papéis, e isso também tem a ver com amadurecimento e preparo técnico e político dos dois lados da parceria, para o pleno desempenho dos papéis estabelecidos.

O Estado de São Paulo tem defendido na área cultural que as Organizações Sociais são entidades reconhecidas como interlocutoras qualificadas, cuja comunhão de propósitos com o Estado permite um diálogo mais intenso e aprofundado na discussão das políticas públicas para a Cultura. Prevê-se um relacionamento em que o Estado é o indutor, o articulador e o fomentador dessas políticas e onde a Organização parceira tem condições de debater e se posicionar qualificadamente acerca das definições apresentadas. Esse cenário requer maior participação e controle social para que ambos os papéis sejam desempenhados de maneira mais legítima no contexto social, valendo-se de canais legítimos de mediação, discussão e decisão, com ampla transparência.

A esse respeito, cabe considerar quão desenvolvidos estão os canais para essa participação e que etapas cabe reforçar nesse desenvolvimento – discussão que a Secretaria da Cultura vem



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

aprofundando, valendo-se, entre outras, da oportunidade de preparação da Conferência Estadual de Cultura.

Também tem sido internamente repensada a preparação do Estado para dar esse direcionamento, no sentido de garantir um corpo técnico e político da Secretaria da Cultura, capacitado e em condições de fazer frente à construção e avaliação adequada dessa parceria pelo lado do Poder Público. O exame das realizações anteriores, reflexões acerca das ações em desenvolvimento e iniciativas de formação dos quadros técnicos em serviço são algumas das medidas em curso com essa finalidade, bem como a busca de garantir a continuidade e dotar de mais assertividade os Encontros de Dirigentes Municipais de Cultura – um dos mais relevantes fóruns de discussão da Secretaria com as instâncias locais de Cultura, que passa também a contar com o apoio de ferramentas virtuais para levantamento sistemático das demandas, essencial para apoiar uma tomada de decisão enriquecida pela multiplicidade de dados, pela objetivação dos critérios e pela transparência no processo decisório. Esse é o foco do questionário elaborado para preenchimento pelas prefeituras, disponível no sítio eletrônico da SEC e que contribui para fomentar uma relação de parceria e engajamento mútuo – Estado e prefeituras – na satisfação das demandas locais e regionais, muitas delas trabalhadas com apoio das Organizações Sociais parceiras.

O envolvimento da Secretaria da Cultura nas discussões nacionais para a área cultural é outro aspecto da busca de uma ação coordenada de defesa e valorização das políticas culturais. Apesar de inúmeras dificuldades conjunturais nesse campo, é significativo observar que o Estado de SP tem conseguido contemplar de modo significativo praticamente todas as 53 metas estratégicas do Plano Nacional de Cultura, tendo condição de apresentar resultados mensuráveis quantitativa e qualitativamente – muitos deles alcançados com a participação das Organizações Sociais parceiras. Mas falta intensificar o engajamento social de modo mais sistemático e mais visível.

Outra questão que afeta o papel do Estado se traduz no desafio de conciliar as competências dos responsáveis internos pela política cultural, à expertise dos parceiros especialistas na execução dessas políticas e à escuta do público e de outros agentes qualificados, para que a formulação dessa política seja enriquecida e legitimada pela participação social, em sua diversidade. O desafio aqui é o da construção desses canais de envolvimento e engajamento legítimo e qualificado: que fuja aos riscos do democratismo (que socializa a escolha entre definições predeterminadas e, em geral, de pouca relevância substantiva) e da inoperância desmotivadora, resultante do embate entre interesses corporativos irreconciliáveis.

Nesse sentido, os limites do Estado se fixam melhor pela reflexão crítica interna associada às pressões construtivas externas. É onde ganha força a importância do diálogo com os parceiros e do estabelecimento de canais sistemáticos de escuta e envolvimento da sociedade.

Vivemos um momento em que o papel do Estado na Cultura vem sendo redesenhado a partir dessa busca de qualificação interna para o pensamento estratégico em políticas públicas para a área, retirando da esfera governamental a condição de único definidor e de único executor, para torná-la mais responsável pela construção participativa e pela viabilização em parceria com a sociedade, de modo a que o serviço público esteja cada vez mais a serviço do público. Por isso, o estabelecimento de novos meios de comunicação, avaliação e diálogo proativo com parceiros e setores sociais visa a balizar propósitos e avaliações a partir do impacto resultante das iniciativas realizadas. Essa construção é complexa e desafiadora, na medida em que a tradição do Poder Público é focar a lisura e economicidade dos processos, mais do que a efetividade dos resultados alcançados, porém é também decisiva, para que se possa avançar na defesa e valorização da cultura como área estratégica de desenvolvimento social.

Do lado das Organizações Sociais, essa definição de papéis ganha contornos singulares, no que se refere à profissionalização requerida, ao engajamento social e ao foco nos resultados.

É fator de sucesso do modelo que cada OS vivencie plenamente a condição de “interlocutora qualificada da sociedade civil”, capaz de refletir acerca das políticas culturais junto ao Estado e à sociedade, sendo também uma representação legítima dessa sociedade e qualificada, ou, em outras palavras, *expert*, no que diz respeito aos temas de sua atuação.

Mais adiante, na pauta referente à Governança, trataremos com mais detalhe da questão do engajamento social como representativo do compromisso social das instituições parceiras. Entretanto, importa considerar, nessa reflexão sobre os papéis dos entes parceiros, que o modo como a OS envolve a comunidade e a ouve tem tudo a ver com quanto ela é, de fato, uma



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

representação do Terceiro Setor, parceira *qualificada e legitimada* na construção de uma determinada qualidade cultural pública de interesse comum.

Soma-se a essa condição de representante efetivo e proativo do Terceiro Setor, que condiciona o papel das OS na parceria, a necessidade de constituir-se como instituições profissionais de excelência em suas áreas finalísticas de atuação, para garantir que correspondam com a necessária qualidade tanto nas reflexões teóricas quanto na execução prática das políticas culturais. A essa discussão cabe somar a consolidação de práticas de seleção de pessoal de forma objetiva, criteriosa, impessoal e publicizada, inclusive como contraponto aos esforços de alguns agentes fiscalizadores de impor a adoção de concursos públicos nessas entidades.

E se essas condicionantes valem para todas as entidades parceiras, na definição dos papéis que devem resguardar a consistência da relação de parceria, cabe observar que há pelo menos dois perfis principais de Organizações Sociais nessa interação, em razão do processo histórico de desenvolvimento desse modelo de gestão no Estado de São Paulo.

No primeiro caso, temos entidades que se estruturaram para apoiar equipamentos ou programas, em torno dos quais estabelecem seu compromisso social, recebendo recursos do Estado e constituindo outras fontes de recursos com a finalidade de neles investir. Sem a parceria com o Estado, essas entidades tendem a deixar de atuar, porque sua ação se destina à contribuição para que aquela política pública seja materializada como melhor for possível. No segundo caso, temos entidades culturais interessadas em atuar mais ampla e difusamente na garantia de direitos culturais, na democratização da produção e do acesso à cultura, por meio de ações com o Estado ou por outras vias e parcerias, constituindo um compromisso sociocultural mais amplo que o delimitado no contrato de gestão. São instituições que buscam um rol amplo de parcerias e de condições que lhes permitam seguir adiante em sua missão cultural com ou sem a parceria com o Estado.

Em meio a essas duas expressões reais e válidas de relacionamento da sociedade civil com o Estado, e considerando ainda que o processo de amadurecimento do modelo tem gerado possibilidades entre uma e outra situação, é válido problematizar: até que ponto as regras em voga permitem o pleno desempenho de ambas as realidades? Como essa diferença de direcionamento afeta o modelo no médio e longo prazo?

Num caso, que estratégias é preciso fomentar para que a atuação da OS seguindo as diretrizes do Estado e no uso de recursos públicos especificamente para materializá-las não configure a acumulação de um passivo? No outro, como evitar que as condicionantes estabelecidas pelo controle estatal constituam empecilhos ao desenvolvimento autônomo das instituições?

Essa reflexão não pode desconsiderar ainda que há diferentes graus de amadurecimento institucional das entidades, da mesma maneira em existem diferenças de qualificação técnica entre estas e as Unidades Gestoras da Secretaria. Essa constatação reforça a importância de amplo diálogo, articulação e negociação para que se definam metas e estratégias de ação, a partir das diretrizes formuladas pelo Estado, fortalecendo o compromisso público e evitando distorções. Nesse sentido, vale a reflexão a respeito de qual seria a legitimidade de uma parceria, se um dos dois lados estabelecesse unilateralmente conceito, conteúdo, metas e recursos.

Finalmente, às questões do engajamento social, da profissionalização e do perfil de cada OS, soma-se o papel da entidade em relação aos resultados pretendidos e alcançados. O cenário dado é de um Estado indutor, estrategista, articulador, que apresenta diretrizes e metas gerais, e de uma Organização Social que é parceira qualificada na discussão das soluções propostas e em sua execução. Ambos se propõem a centrar o foco da atenção nos resultados, o que não significa descuidar dos processos (especialmente sensíveis no alcance de resultados culturais), mas implica dar mais atenção ao que se obtém e a o que isso representa, ou seja, pensar o processo em função do que se conquistou e o custo à luz dos benefícios implicados, e não simplesmente do menor gasto.

Como isso deve afetar a previsão, a apresentação e a avaliação dos resultados e de que maneira tocará a preservação da autonomia interna dos parceiros? Dito de outra forma: focar resultados mais do que processos também significa penalizar a ausência de resultados. Ou o que se espera que seja cobrado?

Situando a questão em outra perspectiva, também cabe questionar que tipo de retorno à sociedade se pode propiciar, em termos de aferição do impacto e da efetividade das ações realizadas, no plano qualitativo, e da abrangência territorial e socioeconômica, no plano quantitativo.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

No caso dos processos internos, que papel formativo e informativo as entidades têm desempenhado junto ao público, uma vez que na área cultural o resultado é intimamente relacionado ao processo criativo?

Por sua via, que nível de controle orçamentário cabe nesse modelo que foca resultados? Que mecanismos de transparência têm sido constituídos pelas OS visando o acompanhamento claro e detalhado por parte de conselhos, associados, sociedade? E como podemos aperfeiçoar a prestação de contas, para consolidar a demonstração efetiva dos resultados, dando transparência à gestão dos recursos e processos envolvidos, sem engessar as instituições? Que contribuição as OS podem dar à estruturação de um sistema integrado de monitoramento?

Como as Organizações Sociais podem contribuir na avaliação qualificada dos resultados sem onerar sobremaneira os contratos de gestão? É possível que esse seja um objetivo, pela via da internalização de práticas consistentes de avaliação como parte dos procedimentos internos de busca de eficiência e aperfeiçoamento?

Governança.

Na área cultural, as leis de OS e OSCIP vão aparecer num momento em que a tradição amadora e de precariedade de recursos que caracterizava o setor cultural estava sendo fortemente questionada versus a necessidade de profissionalizar e remunerar adequadamente todos os envolvidos na cadeia cultural produtiva.

Historicamente no Brasil, a relação do Estado com a sociedade civil foi muito fortemente marcada pelo clientelismo, pela centralização e pela ênfase no estabelecimento de mecanismos de controle de processos, numa dinâmica que envolvia diversas instâncias de fiscalização e controle que pouco se comunicavam e que raramente atuavam de forma complementar.

O modelo de parceria com as Organizações Sociais foi proposto como alternativa nesse cenário, focando a agilidade, a transparência e o resultado da parceria, cuja avaliação deveria considerar não só legalidade, custo e quantidade, mas a qualidade e o impacto social efetivo das realizações obtidas. Porém, essa alternativa é posta em xeque pela falta de participação e de informação geral da população, e mesmo de representantes de instâncias públicas de controle, nas discussões acerca do modelo e de seus resultados.

Agrava o quadro a disseminação de entendimentos ideológicos que vêem a parceria com a sociedade civil como suspeita e risco, seja de minimização e enfraquecimento do Estado, com conseqüente esvaziamento de seus compromissos públicos em favor de interesses corporativos ou escusos, seja de utilização da entidade para contornar a legislação de contratações e aquisições e facilitar o uso não devidamente controlado dos recursos públicos.

Por outro lado, a inexistência de definições precisas para alguns aspectos estratégicos da parceria, no campo jurídico-conceitual, e a ocorrência recente de episódios relacionados ao uso de entidades não-governamentais em atividades ilícitas por parte de representantes e membros do Poder Público (que acarretou recentemente inclusive a queda de ministros e outros gestores públicos), tem reforçado o processo de descrédito das parcerias, induzindo agentes fiscalizadores e gestores públicos e privados a ampliar sucessivamente o rol de condicionantes para o estabelecimento e manutenção das parcerias, o que aumenta o ambiente de insegurança jurídica e leva à adoção tanto por parte do Estado como, por vezes, das próprias Organizações Sociais, de procedimentos de instituições públicas na relação de parceria com as instituições privadas.

Para evitar essa lógica, é fundamental intensificar a defesa do que é público, mas não estatal e legitimar essa discussão a partir da participação e do controle social. Nessa direção, a ideia de governança destas entidades – questão chave das discussões da natureza da parceria do Estado com as OS – está aqui muito relacionada a como a Organização desenvolve seus canais de engajamento interno, dos associados, conselhos, dirigentes e funcionários, e externo, dos públicos alvo, do entorno, dos demais públicos do Estado, além de formadores de opinião e apoiadores.

É esse engajamento que assegura que o projeto sociocultural da entidade seja institucionalmente assumido, e sirva como resposta a tentativas de desvio do modelo ou de engessamento do controle em torno de processos e em detrimento dos resultados.

Trata-se de uma premissa fundante da condição de entidade do Terceiro Setor, uma vez que prevê estratégias conscientes e sistemáticas para engajar os diversos públicos, de maneira a dar mais atenção aos interesses, demandas e carências relacionados à sua área de atuação para além do que pensam os dirigentes e a Secretaria da Cultura, legitimando e amplificando sua voz.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

Inúmeros exemplos de relacionamento com esses vários atores têm sido experimentados pelas parceiras da SEC, como é o caso do reposicionamento do Museu da Imagem e do Som, que passou a ser um pólo de confluência de diversos públicos, interessados nas interações com as práticas culturais e o acervo desse Museu, abrindo espaço para grupos diferentes de artistas e para o diálogo capital-interior, especialmente por meio do Programa Pontos MIS, que realizará mais de três mil sessões de cinema, mil oficinas e outras atividades relacionadas à difusão e produção de audiovisual, com formação de público e discussões críticas, em 120 municípios do Estado em 2013. Os encontros dos profissionais que atuam nesse Programa e a abertura para redirecionamento de iniciativas a partir dos contextos locais é um ponto forte da ação, por fortalecer o diálogo, a formação ou valorização de lideranças locais e regionais e a produção conjunta.

Que canais as entidades estão construindo com essa premissa de relacionamento com os públicos? Como envolvem o entorno – lócus inicial de onde parte a maioria das ações (considerando os contratos de gestão que incluem equipamentos edificados) – e o território estadual, os públicos-alvo e a classe artística? E de que modo propõem essa construção junto à Secretaria e levam tais resultados para ela ao final (uma vez que a presença do Estado em todos esses processos é inviável pela amplitude e ramificação que, espera-se, eles possam ter), visando a contribuir para o alinhamento mais adequado, a otimização e a ampla visibilidade das ações empreendidas?

Nesse contexto da necessária garantia de canais internos fortalecidos e canais externos amplos e legítimos, que recomendações são possíveis neste Fórum, a fim de se evitar a ingerência do Estado e, ao mesmo tempo, estimular que se assegure efetivamente esse envolvimento no seio das Organizações parceiras? Será que todas as entidades têm se dedicado a esse compromisso público, reconhecendo a importância dessa articulação social?

Aprimorar os canais decisórios internos tem a ver com assembleias efetivas; conselhos mais ativos, envolvidos e conscientes de sua responsabilidade institucional; estímulo e qualificação da participação social associado a ações de engajamento da sociedade; reuniões presenciais diversas e a abertura para o compartilhamento de responsabilidades e a divisão de tarefas – o que as OS estão fazendo e o que podem fazer para fortalecer sua governança?

Sustentabilidade institucional.

A discussão da natureza do modelo de parceria e da governança tem reflexos diretos nas perspectivas de sobrevivência das entidades qualificadas como OS para além da parceria com o Estado. Quanto mais rígido o contrato e direcionado o tratamento dos recursos, menor ou nenhuma a possibilidade de que a entidade constitua um fundo de recursos para suas ações. Se de um lado isso se explica pela determinação expressa de que o modelo não viabilize lucro, isso por si só é insuficiente para dar conta da questão. Até porque não se trata da defesa de lucro, a ser distribuído entre os dirigentes da entidade, mas de recursos que possam ser aplicados em atividades fins e de custeio, quando não em passivos, relativos ao próprio objeto do contrato de gestão ou ao objeto institucional da OS, o mesmo que se assemelha aos propósitos do Estado, tendo motivado sua qualificação.

Numa lógica de convênio, todo resultado de aporte deve ser revertido de volta ao Estado, assim como o da entidade parceira deve voltar a lhe pertencer. Ocorre que o ingresso de recursos num contrato de gestão é resultado tanto do aporte do Estado quanto de receitas aferidas em decorrência dos objetos da parceria, como também de eventuais doações e arrecadações por parte do parceiro. Ou seja, é simultaneamente fruto do objeto e do repasse do Estado e do esforço e competência de gestão da entidade parceira. Há, então, ingressos de recursos que ficam numa zona cinzenta, como doações feitas para o equipamento ou programa que só acontecem pelo reconhecimento à qualidade da gestão, mas que são para aplicação no programa ou equipamento. A quem deve pertencer o direito de definir sobre sua aplicação: ao Estado exclusivamente, à OS exclusivamente ou a ambos conjuntamente?

No entendimento mais conservador, tendência predominante no Estado, os recursos todos deveriam ser compreendidos como públicos estatais, cuja definição de aplicação deve obedecer à decisão do Estado. Um dos problemas desse entendimento está na lógica do ano orçamentário-financeiro da Administração, que implicaria a inviabilidade de economia de um ano para outro, ou mesmo desestimularia o esforço de economia para otimizar os recursos de modo a garantir, da melhor maneira, toda a vigência do contrato de gestão.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

Por outro lado, esse é um panorama que situa a entidade na dependência do Estado, sobretudo quando seu foco de atuação centra-se estritamente no objeto do contrato de gestão, inviabilizando a construção de uma autonomia e privilegiando o modelo de OS que é vinculado ao equipamento ou programa cultural. Ter uma gestão cultural que incentive a atuação mais ampla das Organizações parceiras não faz parte dessa perspectiva. Por sua vez, é importante refletir a respeito do passivo acumulado e da responsabilidade dos agentes. Se a intenção é estimular entidades voltadas exclusivamente a apoiar ações do Estado, a quem cabe os passivos gerados, senão ao próprio Estado?

A seu turno, se a ideia é que se fomentem entidades que, pela qualificação comum com o Estado, são entendidas como aptas à execução de políticas públicas não exclusivamente estatais, até que ponto é possível reconhecer que parte dos recursos possa ser debatida com elas, quando se trata de arrecadação para além do pactuado? E até que ponto é legítimo que a decisão de locação desses recursos seja exclusivamente das entidades?

De outro prisma, considerando a necessidade de garantir continuidade aos equipamentos e programas, faz sentido pensar uma construção de sustentabilidade que vincule esses excedentes aos equipamentos e programas?

Se todo recurso de repasse mais o resultante do contrato de gestão volta para o Estado e deve por ele ser definido, a OS é parceira qualificada para quê? Toda OS, por outro lado, tem efetiva condição de participar qualificadamente dessa tomada de decisão?

As questões finais que se impõem, pois, são: como garantir um modelo de gestão que pressupõe parceria com entidades da sociedade civil autônomas e com condições de se sustentar para além da pactuação com o Estado, se a relação estabelecida cria condicionantes que interferem nas definições internas da entidade e cerceiam as possibilidades de captação de recursos próprios por parte desta? Novamente se apresenta a importância do engajamento social como maneira de legitimação e defesa das práticas culturais da instituição, inclusive para decidir que entidades sobreviverão a seus primeiros líderes e dirigentes ou não.

Encerramento do contrato de gestão.

No esteio mais estratégico dessas discussões, espalham-se várias questões e dúvidas sobre o que fazer, dando margem a muitos fazeres diferentes, e trazendo insegurança e diminuição das condições de tratamento igualitário.

Exemplo delas é a questão do encerramento do contrato de gestão. A legislação não é explícita sobre isso, a minuta padrão do contrato de gestão firmado com as parceiras fala nas situações de renovação contratual e extinção da entidade parceira, mas não trata de encerramento puro e simples.

A Secretaria já adotou o entendimento jurídico de que a melhor decisão seria repassar diretamente os recursos do contrato de gestão que se encerra para o novo contrato, desde que ele seja firmado com a mesma entidade, na hipótese de ela ser novamente escolhida para a gestão do objeto contratual. Também já definiu que todo o recurso excedente seja revertido ao Estado, em até noventa dias (prazo previsto para apresentação da prestação de contas final), no caso de término de contrato, seja com renovação ou não. A atual orientação jurídica defende o retorno dos recursos ao Estado ao término do contrato em quaisquer condições, para que este possa novamente ser repassado à OS que for selecionada. Permanece o entendimento de devolução dos recursos – quer sejam oriundos do repasse, de captação de recursos ou de rendimentos e doações vinculados ou derivados dos objetos contratuais – integralmente ao Estado, ao cabo de noventa dias.

Com base na defesa de otimização de processos e recursos, uma vez que o recurso vá para a mesma OS, há Unidades Gestoras que têm admitido a hipótese (cuidadosamente documentada) de transferência de recursos do contrato vincendo para o novo, com a respectiva baixa na prestação de contas antiga e a respectiva inclusão no novo contrato, reduzindo o valor do primeiro aporte proporcionalmente.

Recentemente, as Organizações Sociais de Cultura têm manifestado entendimentos diversos sobre o tema para esse processo, defendendo que o recurso possa ser transferido para o novo contrato de gestão, como adicional ao repasse do novo contrato, e tanto para a mesma OS parceira como eventualmente outra selecionada, ou que permaneçam nas contas da entidade os excedentes à soma entre repasse, rendimentos financeiros e captação prevista em contrato, para que a Organização possa continuar a investir em seu objeto finalístico maior.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

À luz das discussões apresentadas, que propostas as entidades podem apresentar, que assegurem a aplicação e avaliação dos aportes de recursos, com a requerida transparência, para além do controle direto pela Unidade Gestora?

Na segunda parte da discussão, a Secretaria da Cultura apresentará as diretrizes do Estado para a elaboração dos planos de trabalho para 2014. A perspectiva é que as Organizações Sociais possam tomar contato com a proposta e levá-la para discussões internas, para posterior devolutiva e negociação junto às Unidades Gestoras. Nessa perspectiva, a atenção às diretrizes da política cultural do Estado, de ampliação e democratização do acesso, interiorização das ações culturais e acessibilidade comunicacional estarão em foco. Aqui cabe frisar que, embora os trabalhos da Unidade de Monitoramento estejam em fase inicial – com ênfase na elaboração dos procedimentos parametrizados e na coleta de dados para constituição das séries históricas – a Secretaria apresentará as diretrizes gerais para as diversas áreas em um formato comum que visa a facilitar o acompanhamento e aferição de resultados posteriormente.

Este texto ilustra uma discussão bastante atual e importante no rumo dos entendimentos entre a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo e as entidades parceiras, no âmbito do modelo de gestão em parceria com as Organizações Sociais.

Assim, agradecemos a todos os que puderam participar das discussões que ele suscita e igualmente antecipamos nossos agradecimentos àqueles que possam dispor de tempo para encaminhar por escrito à Unidade de Monitoramento (cmramos@sp.gov.br) suas reflexões e contribuições à luz das questões apresentadas, e mesmo envolvendo outros aspectos da parceria, pensando na melhoria do relacionamento e dos resultados, da avaliação consistente e da efetiva comprovação do impacto social positivo associado ao que, juntos, temos nos esforçado para construir e consolidar. Permanecemos à disposição!

Unidade de Monitoramento, julho de 2013.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

1º Fórum de Gestão Cultural SEC e OS de São Paulo
Resultados dos Debates

1º dia

Na abertura, o secretário da Cultura **Marcelo Araújo** agradeceu a presença e disponibilidade de todos, e enfatizou o objetivo do Fórum de estreitar as possibilidades de diálogo, constituindo um espaço de discussão para possíveis encaminhamentos e indicação de procedimentos e orientações para os Contratos de Gestão, sempre no intuito de aprimorar a parceria, para que, juntos, Estado e Organizações parceiras possam promover cada vez mais e melhores resultados culturais no e para o Estado de São Paulo.

A seguir, a coordenadora da Unidade de Monitoramento informou a dinâmica de trabalho dos dois dias, e deu início à apresentação do primeiro tópico de discussão da pauta. Após a apresentação de cada tópico, seguiram-se as inscrições e manifestações dos presentes, com duração média de três minutos, tempo previamente acordado entre os presentes e que foi disciplinadamente cumprido, evidenciando o compromisso de todos com a respeitosa objetividade das discussões. Abaixo, transcrevemos os principais pontos discutidos, destacando que todas as declarações indicadas foram, antes de sua divulgação, previamente confirmadas e expressamente autorizadas pelos responsáveis.

Natureza do Modelo de Parceria

Apresentação do tópico: Claudinéli Moreira Ramos, coordenadora da UM

Fala pautada no subtítulo “A natureza da relação de parceria entre o Estado e a sociedade, representada pelas Organizações Sociais, bem como as particularidades da ação conjunta entre Estado e as entidades parceiras”, integrante do texto “*Reflexões a respeito da parceria entre o Estado e as Organizações Sociais de Cultura*”, distribuído durante o Fórum (ver páginas 7 a 11 deste documento).

1. Alessandra F. A. Costa, diretora executiva da Associação de Amigos do Projeto Guri

A Secretaria deveria apresentar de forma mais contundente as diretrizes da política cultural do Estado. É muito complicado estabelecer os resultados para as metas antes das premissas da política. Antes de pactuar as metas e cobrar os resultados, seria importante definir claramente os objetivos. Não há clareza do que o Estado espera do Projeto Guri e desde 2008 não houve oportunidade para discutir as premissas da política pública nem para que a OS pudesse opinar nas discussões sobre os indicadores de resultados estabelecidos pela Secretaria. Para tentar minimizar os problemas dessa falta de definição, a OS Amigos do Guri fez, por conta própria, um planejamento estratégico, para ter uma perspectiva. Mas houve uma surpresa, quando foi realizada a convocação pública seguinte para pólos do Projeto Guri, ao notar que a missão que a Secretaria apresentava para o programa era uma mistura da missão das duas OS gestoras desse programa. A missão do programa do Estado não deveria ser uma mistura das missões das OS! Um híbrido... é isso que se quer? Para que a OS possa apresentar melhores resultados e indicadores, primeiro é preciso ficar claro quais são os objetivos. Por exemplo, quer ampliar as ações ou não quer? A discussão de diretrizes se dá com a Secretaria e a Unidade Gestora por espasmos, porque não está fundamentada no que é a diretriz. Além disso, é importante lembrar que a OS pode vir a prestar serviços em outros lugares e precisa ficar clara a diferenciação entre ações e recursos.

2. Ivo Mesquita, diretor técnico da APAC

Quem é a sociedade civil? São segmentos sociais? Como estão representados? É importante deixar claro o que a Secretaria entende por sociedade civil, quando fala das OS e o que espera nessa relação com essa parcela da sociedade. É importante sublinhar a diferença entre a relação do Estado com as OS e a relação com empresas, até porque, quando se fala em metas e resultados, faz lembrar muito mais empresa do que sociedade civil. É preciso estabelecer como se dá essa relação, começando por uma melhor definição destes segmentos.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

3. André Sturm, diretor executivo da APAF

Contrato de Gestão é uma terceira coisa, de natureza própria e específica. Nem convênio nem contrato administrativo. É preciso conceituar essa especificidade, que assume elementos das outras duas, mas é uma relação diferente, e caminhar na direção de uma definição específica para o Contrato de Gestão. Isso evita a distorção de se ter uma OS forte demais ou o Estado forte demais na relação, porque estabelece claramente cada papel. E há três aspectos nessa direção que precisam ser considerados: 1º, a OS não é representante do Estado, é uma instituição privada, com responsabilidades específicas. 2º, há grande diferença de papéis entre as duas partes da parceria – Estado e OS – e é preciso explicitar isso melhor, pois ao Estado cabe estabelecer as diretrizes para aquele programa ou equipamento cultural. Dizer “o que” deve ser feito. E às OS cabe definir o “como” isso deve ser feito. Para que sejam atingidos os resultados, claro, entre ambos a relação deve ser de intenso diálogo. Em 3º lugar, é necessário haver a separação entre metas compulsórias, que devem ser obrigatórias e há como prever e medir, e metas desejáveis ou menos facilmente controláveis, como as de público.

4. José Roberto Sadek, diretor executivo da APAA

A questão das diretrizes deve ser o foco e reforço essa importância de que a Secretaria estabeleça claramente quais são os objetivos, as diretrizes para os resultados que vamos buscar. Por outro lado, é muito incômoda a ideia de situar as OS no Terceiro Setor. Não dá para ver as OS na “mesma vala” das ONG, que não são tão fiscalizadas. É outra solução, muito diferente e criativa. Muito diferente! É importante fazer um corte conceitual é importante fazer um corte conceitual, e não colocar as OS no Terceiro Setor, que está comprometido e é suspeito, onde não há relação direta e controlada pelo Estado.

5. Clovis Carvalho, diretor executivo da POIESIS

Quero tratar de outro ponto, mas primeiro me permito mostrar uma visão diferente para dizer que sim, as OS se caracterizam como Terceiro Setor, pois se contrapõem ao Estado e à iniciativa privada. E devem ser modelo de Terceiro Setor de qualidade. As OS não são representação da sociedade civil porque não têm mandato, mas são instituições da sociedade civil e é importante que sejam muito bem sucedidas em seus objetivos sociais e culturais, assumindo mesmo o posto de “Cinderela” do Terceiro Setor. Agora, voltando ao ponto que quero tratar, num paralelo com outras áreas, o que interessa saber, quando falamos de resultados, não é quantos bilhões de reais foram gastos em habitação ou saneamento, mas quantas casas foram construídas, quantas ligações de água ou esgoto foram feitas, por exemplo, pois é isso que dá à população a dimensão dos resultados que vão sendo obtidos. Os outros dados, puros, isolados, informam muito pouco. Além disso, é preciso saber se era isso que se pretendia. Ou seja, precisamos ver com mais clareza os objetivos estratégicos do Estado para que as OS possam converter em planos de ação as diretrizes e os objetivos, tanto qualitativos quanto quantitativos. O que se quer é receber tantas pessoas? Oferecer tantas oficinas? Para quê? Essa é a pergunta fundamental: para quê, com que objetivo? Outra coisa a observar é que é diferente se falar em planejamento estratégico do equipamento, e não da OS. O Estado precisa dar mais clareza ao “o que” se quer atingir, para que seja possível separar esse “o que” se quer atingir do “como” se vai atingi-lo, que é o fundamental para a melhor distribuição dos papéis dentro do modelo e para o atingimento dos resultados.

6. Inês Boguea, diretora executiva da Associação Pró-Dança

Outra dificuldade que precisa ser enfrentada é a de mudança das diretrizes gerais no meio do desenvolvimento dos trabalhos, mudando o direcionamento das ações e depois a retomada das diretrizes originais, no bojo das mudanças de gestão da Secretaria. A troca de comando no Governo tem gerado alterações complicadas. É necessário haver um compromisso no Contrato de Gestão, de que as diretrizes gerais sejam mantidas até o final do Contrato, pelos impactos no planejamento macro da instituição, o que se faz sentir ainda mais em instituições como a nossa, que requerem grande tempo de planejamento e preparo.

7. Miguel Gutierrez, diretor administrativo-financeiro da APAC

Reforço as ideias anteriores, lembrando que o modelo OS está em construção. Estado e Organizações Sociais precisam construir com clareza o seu espaço. As associações precisam



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

congregar gente para aquela ideia que deu origem à instituição, o seu compromisso cultural, como caminho de legitimar o processo e ter interlocução à altura para fazer a discussão do que o Estado quer e do que a sociedade quer. No caso da Pinacoteca, houve também um grande esforço para elaborar o planejamento estratégico e não houve retorno da Secretaria a respeito desse planejamento e do plano museológico proposto para a Pinacoteca. Agora estamos no processo de revisão e nova elaboração, e queremos que o Estado participe dessas discussões. O planejamento estratégico poderia ficar muito melhor se o Estado participasse. O Estado tem de encaminhar maneiras de estimular essas associações de pessoas que tem o mesmo objetivo público de cultura e ter condições de acompanhá-las mais de perto.

8. André Sturm, diretor executivo da APAF

O planejamento estratégico dos equipamentos é uma função do Estado. A OS precisa apresentar uma proposta para cumprir aquele planejamento. Cabe à OS apresentar ideias e sugestões para o que vai executar. Além disso, é importante criar condições de uma estabilidade do que foi pactuado. Equalizar a estabilidade daquilo que as OS foram contratadas para fazer com espaço para que algumas ações possam ser negociadas. Reforço também que nós somos integrantes do Terceiro Setor, somos das instituições do Terceiro Setor que são qualificadas. É preciso defender e aperfeiçoar essa qualificação com mais e mais qualidade.

9. Alessandra Costa, diretora executiva da Associação de Amigos do Projeto Guri

Quero retomar a questão da sustentabilidade, porque há grande promiscuidade do que é o projeto, o programa do Estado e do que é a Associação. Não é a mesma coisa! O planejamento estratégico da OS é necessário e deve ser defendido nesse sentido, e é o que espero retomar na discussão de sustentabilidade.

10. Marcos Barreto, diretor executivo do Instituto Pensarte

Muitas OSs, tendo como base seus planejamentos e experiências, criticam o enfoque essencialmente quantitativo dos planos de trabalho. Acredito que as OS gostariam de contribuir também com metas qualitativas, que contribuam para a construção conjunta da política pública de cultura, em suas respectivas áreas de atuação. Ao invés de esperar exclusivamente do Estado a determinação das diretrizes que vão nortear as práticas culturais, as OSs podem contribuir, inclusive na condição de representantes da sociedade civil. Sugiro que, já para o próximo plano de trabalho, se pense na inclusão de parâmetros voltados para estimular a contribuição das OS para a construção, bem como para a execução, das políticas públicas de cultura. Que esforços nesse sentido sejam incluídos como metas. Que além de trazer metas quantitativas, o contrato de gestão oficialize e reconheça a importância da dedicação da OS à melhoria das condições de produção e acesso à cultura, por meio dos equipamentos culturais sob sua gestão.

Considerações da SEC acerca das manifestações: Claudinéli Ramos, coordenadora da UM

Este Fórum integra um conjunto de esforços da Secretaria da Cultura justamente para tratar de várias das questões apontadas nas falas que acabamos de ouvir. Se a criação da Unidade de Monitoramento é uma evidência de preocupação com a melhoria da gestão da parceria, com uma sistemática mais qualificada e padronizada de acompanhamento, mensuração e avaliação dos resultados, ela também integra um esforço de revisão da própria Secretaria, no sentido de revisar seus propósitos e diretrizes, e ampliar a discussão pública (interna, com as instituições parceiras, com a área cultural, com as instâncias de controle e fiscalização e com interessados em geral), aumentando também a participação social nessas definições. Várias manifestações dos presentes indicaram a necessidade de serem melhor explicitadas as diretrizes estratégicas dos contratos de gestão, dos equipamentos, dos programas. De modo geral, a área cultural tem vivido essa necessidade, já que saímos de um contexto histórico de décadas sem recursos ou com poucos recursos, portanto em que se perseguiram meios de equacionar a demanda imediata, para um cenário em que o planejamento se tornou essencial para tornar cada vez mais possível se antecipar à demanda, de modo a atender cada vez mais e melhor. Nós teremos um seminário interno no início de agosto que tem esse foco, entre outras discussões que vão nessa direção. A perspectiva é que sejam feitos avanços nas discussões já para os planos de trabalho do próximo ano, para as próximas convocações públicas e que esse processo participativo tenha continuidade em 2014. Sendo assim, é



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

bem importante também que as instituições parceiras adotem uma postura proativa nos debates com as Unidades Gestoras. Ainda que as diretrizes dos equipamentos e programas seja uma responsabilidade do Estado, que a Secretaria busca aprimorar, existe uma contribuição importante das organizações no sentido de se posicionar cada vez melhor no contexto do Terceiro Setor, o que passa por organizar seus planejamentos internos e também por apresentar suas contribuições em relação aos contratos de gestão para as Unidades. Todos sabemos que há muitos avanços, porém muito ainda a melhorar. Correções a serem feitas, garantindo cada vez mais o foco e a qualificação dos resultados, a partir de processos corretos e ágeis, transparentes e com total lisura. As propostas precisam ser construídas com *inputs* de ambos os lados. A Secretaria assumiu o papel de condução do processo. A sociedade civil parceira, em vários casos e aspectos, também precisa implementar melhorias internas (de planejamento, maior profissionalização, mais governança, mais transparência...) e, especialmente, nas discussões que estamos propondo, participar construtivamente, trazendo suas sugestões e críticas com propostas alternativas, e disposição para construir uma solução conjunta pautada pelo espírito público, pelo compromisso público. Se existem questões relevantes em relação à natureza da relação de parceria entre Estado e OSs, uma etapa fundamental para bem resolvê-las é avançar na consolidação, na prática, do tipo de relação de parceria que defendemos. Nos próximos meses, teremos momentos significativos nesse processo, com os desdobramentos do seminário interno (em agosto) sobre diretrizes da política de cultura da Secretaria que mencionei, com a mudança do modelo de plano de trabalho que discutiremos amanhã, com as reuniões de elaboração dos POPs (procedimentos operacionais parametrizados) para aprimorar os fluxos e as instruções processuais, simplificando os trâmites e com o levantamento das séries históricas. Será um momento importante para trabalharmos juntos.

Governança

Apresentação do próximo tópico: Claudinéli Moreira Ramos, coordenadora da UM

Fala pautada no subtítulo “Governança”, integrante do texto “*Reflexões a respeito da parceria entre o Estado e as Organizações Sociais de Cultura*”, distribuído durante o Fórum (ver páginas 11 e 12 deste documento).

1. Ivo Mesquita, diretor técnico da APAC

A questão da legitimidade é fundamental, porque, independentemente dos resultados, a construção e o fortalecimento da OS é o que dá legitimidade à construção do modelo. O povo está na rua porque diz que não controle do dinheiro público. É essa legitimação que fará o controle do modelo.

2. Jacques Kann, diretor administrativo-financeiro da APAF

O público em geral não sabe o que é OS. Quando a palavra OS aparece no jornal, em geral é sobre algum problema de OS da Saúde. O Estado não divulga os bons resultados que vem tendo com as OS de Cultura, da mesma forma que as próprias OS não publicam de forma adequada seus objetivos alcançados, porque precisam divulgar os equipamentos e os programas. O público não sabe nada sobre OS. Precisa haver um planejamento grande entre Estado e OS para que o público saiba o que o modelo é e suas realizações. Divulgar é importante. Ter coragem de divulgar o que acontece efetivamente. Na Comunicação que se faz sempre aparece o Governo, o Estado, a Unidade Gestora e assim por diante. As pessoas em geral inclusive amigos pensam que os funcionários dos equipamentos são servidores públicos. Nós precisamos nos mobilizar para divulgar as Organizações Sociais e suas vantagens.

3. Miguel Gutierrez, diretor administrativo-financeiro da APAC

É vital que o tema da governança seja vivenciado no dia a dia das OS. Nós precisamos construir – Governo e OS – alguma coisa mais sólida do que o que temos. O Governo tem como primeiro movimento o de achar que tudo o que os fiscalizadores querem e dizem é verdadeiro. Nós nem sempre. Nosso entendimento é o de que muitas definições, muitos entendimentos para as entidades públicas não valem para as OS. É preciso que se compreenda que há diferenças. Isso inclui, por exemplo, permitir recursos no Contrato de Gestão para *coffee breaks* para as ações de relacionamento. Há diferenças entre a administração pública e a administração privada e isso precisa ser reconhecido, até para que seja considerado com toda a transparência que se requer.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

4. Plínio Correa, diretor administrativo-financeiro da POIESIS

A separação entre o equipamento cultural e a instituição OS precisa ser feito. Não cabe ao Estado tutelar a instituição. A governança deveria ser uma preocupação das OS. A tutela do Estado não é bem vinda. Em outras palavras, a avaliação da governança das instituições não se deve dar no âmbito da necessária avaliação rotineira da execução dos planos de trabalhos dos Contratos de Gestão, e sim quando da avaliação de qualificação da OS (e/ou suas renovações). Ao se qualificar a Organização é que se deve avaliar o grau de qualidade da governança. Isso é diferente de avaliar o plano de trabalho do Contrato de Gestão.

5. Cristina Matos, controller da Fundação OSESP

As Organizações Sociais ainda não são conhecidas pela maioria da população. É importante divulgar o conceito de OS, como entidade privada sem fins lucrativos, que tem um compromisso público. Mas o que divulgar, e para quais públicos? É importante definir quais informações serão de interesse do público. Quando dizemos "vamos envolver a sociedade", de que sociedade estamos falando? A quem perguntar no caso de uma pesquisa? Seria importante que cada OS estabelecesse com a Secretaria o que perguntar e para qual público. Qual fatia da sociedade queremos atingir, informar?

6. Ivan Cabral, diretor executivo da Associação dos Artistas Amigos da Praça

Acho fundamental que o Estado dê visibilidade às marcas, explique para a população o que é o modelo de OSs, para que possamos fortalecer os projetos, juntos. Por exemplo, dirijo, também, uma companhia de teatro, Os Satyros. Não temos enfrentado problemas para divulgar nossa companhia, mas não é o mesmo com a SP Escola de Teatro. Nesse sentido, o regramento da Lei Rouanet talvez seja mais simples, deixando claro o projeto, a companhia e o apoio do governo. No caso das OSs, é preciso definir a aplicação das marcas e ter mais liberdade de divulgação junto à imprensa.

7. Alessandra Costa, diretora executiva da Associação de Amigos do Projeto Guri

Existem vários esforços, mas também muita dificuldade. No nosso caso, existe uma distinção entre o associado e o contribuinte, na tentativa de mobilizar diferentes tipos de apoiadores. Nós também temos conselho de administração e conselho fiscal, mas é difícil conseguir a substituição dos conselheiros, porque cada um é um voluntário corresponsável. Ainda assim, os conselheiros são muito engajados e militantes, até porque senão correm riscos. Como avançar na governança com esse cenário? Por outro lado, temos termos de parceria com 310 prefeituras e essa interação também envolve um nível de comprometimento e de governança, já que estes parceiros são responsáveis por itens fundamentais como a cessão do espaço físico, a segurança, a limpeza, os AVCBs, itens estes que muitas vezes escapam ao nosso controle. Em relação à comunicação com o nosso público interno (funcionários), temos uma intranet que funciona muito bem, e uma área de gestão de pessoas muito dedicada. Para a comunicação com o público externo, mantemos o Fale Conosco, que cuida de responder todas as questões que chegam pela ouvidoria da SEC, além de outras que chegam diretamente a nós via site.

8. Otávio Adegas, gerente jurídico da AMAB

Aproveitando a discussão acerca da governança, gostaria de abordar uma questão sobre os regulamentos de compras. Apesar da Lei Complementar nº 846/98 (art. 4º, inc. VII) dizer que compete privativamente ao Conselho de Administração da OS aprovar o Regulamento "próprio" de Compras e Manual de RH, recebemos um parecer da Consultoria Jurídica da SEC solicitando alterações nestes documentos. Assim, aproveite a oportunidade para indagar a Procuradora da Consultoria Jurídica acerca desta questão, pois entendo que se trata de uma ingerência da Secretaria nos obrigar a realizar estas alterações.

9. Claudinéli Moreira Ramos, coordenadora da UM

Farei um aparte por conta dessa questão pontual, apenas para lembrar que os pareceres da Consultoria Jurídica são, como o nome já indica, consultivos, ou seja, podem ser acatados ou não pela Unidade Gestora e, da mesma maneira, as OS têm todo o direito de apresentar suas contra-argumentações, em caso de discordância. Quanto aos regulamentos de compras e manuais de RH, vale lembrar que a importância desses documentos se relaciona com a garantia dos princípios que devem nortear o uso de recursos públicos. Até para que se garantam argumentos consistentes para a



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

não adoção de concursos públicos e da lei de licitações nos Contratos de Gestão, é fundamental que esses documentos sejam muito bem formulados, assegurando em todos os processos a necessária publicização, transparência, impessoalidade e objetividade. Quando aponta deficiências nos regulamentos, a Consultoria Jurídica tem essa preocupação. Mas, reforço, as OS podem contra-argumentar e cabe à Unidade Gestora a decisão sobre manter a solicitação de mudança ou não.

10. Clóvis Carvalho, diretor executivo da POIESIS

Governança é muito importante em qualquer instituição séria, para garantir uma gestão eficiente e eficaz. Nesse sentido, não vejo diferença entre as organizações privadas, que visam o lucro, as organizações públicas, que visam às finalidades públicas e as OS, que são organizações públicas não estatais. Há um aspecto fundamental, em que é que não se tem ainda encontrado os caminhos adequados, sobre o envolvimento da sociedade na gestão. Rejeitamos a visão democratista, mas temos que lembrar que somos organizações públicas não estatais, mas com uma responsabilidade, de realização de serviço público para a sociedade. É uma demanda nova perguntar em que medida temos de criar relações com a sociedade. No mínimo, com esta sociedade que está em nosso entorno. Precisamos identificar onde está aquilo onde que a sociedade pode participar e encontrar o canal de comunicação. Por outro lado, é pouco importante que apareça o nome da OS que administra o serviço. O que importa é encontrar o canal de comunicação: ouvir e ser ouvido. Um exemplo desse esforço são os conselhos de jovens, que temos procurado desenvolver nas Fábricas de Cultura. Podem ser um caminho. Temos de avançar mais nessa questão.

11. Marcelo Araújo, secretário da Cultura

Quero fazer uma correção: não há qualquer interdição à marca e aos créditos das OSs, ao contrário: é importante que sejam divulgados, explicando e explicitando os equipamentos e os programas do Estado.

Considerações da SEC acerca das manifestações: Claudinéli Ramos, coordenadora da UM

A diversidade de assuntos que entraram nesta pauta sobre “governança” evidencia que não existe comunhão de entendimentos a respeito desse conceito entre nós ainda e esse é um dado muito significativo e, ao mesmo tempo, complicado. Não existe interesse da Secretaria de ingerir nas entidades ou de arbitrar questões que fogem ao contexto da parceria. Muito menos consideramos que a questão se reduza à maior ou menor visibilidade da organização social na condição de entidade autônoma e gestora de equipamentos e programas em parceria com o Estado. Notem que geralmente usamos a expressão “organização gestora em parceria com o Estado”, “entidade gestora em parceria com a Secretaria”. Não é estilo nem figura de linguagem. Essa composição reflete um entendimento de que essa gestão se dá num contexto diverso de outras situações. Reconhece que a qualificação de organização social assegura um status diferenciado, justamente porque reconhece um compromisso e uma responsabilidade diferenciados, que são públicos porque voltados à coisa pública, à realização de políticas públicas, à obtenção de resultados culturais públicos, embora não estatais. Isso não pode constar só do momento de obtenção dessa qualificação. É preciso que se reafirme e mais, que se fortaleça, no sentido de que a condição que define a qualificação como organização social é exatamente o compromisso público, a responsabilidade de caráter social que marca essa entidade, muito mais do que o cumprimento de um rol de requisitos legais, formais. Nesse sentido, faz sentido pensar em rever as condições de qualificação, para que seja apurada a seleção das instituições que podem se qualificar, garantindo-se que essa perspectiva pública seja evidenciada tanto nos requisitos formais como na prática de atuação institucional. Por outro lado, faz sentido também pensar em meios de verificar se essas condições se mantêm, ou seja, se, umas vez qualificadas, essas entidades continuam conduzidas pelo propósito público que lhes deu origem. Claro que o processo de acompanhamento dos resultados dos contratos de gestão permite essa avaliação em distintos momentos. Contudo, o sucesso do modelo depende em grande medida de que as organizações sociais sejam mais do que as pessoas e contingências que lhes deram origem e dão continuidade. É necessário que elas assumam uma posição no âmbito do Terceiro Setor que envolve canais de comunicação e legitimação junto a diversos interlocutores. Houve uma citação de conselho de jovens e esse é um exemplo muito positivo. Para fazer política pública – e é disto que estamos falando, da materialização de políticas públicas de cultura – nós precisamos de propósitos mais claros, como discutimos no ponto anterior, e precisamos também de diálogo e participação pública,



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

social. O desafio de estruturação desses canais passa pela discussão do conceito de governança, pela articulação e cooperação entre os diversos atores (internos, externos, governamentais, sociais) envolvidos, em arranjos institucionais que devem sempre considerar, mais uma vez, o compromisso público que traduz a parceria e é objeto do contrato de gestão. No caso da Secretaria, essa é também uma questão a tratar. E nossa expectativa atual, que converge com várias preocupações manifestas pela não-ingêrcia, é de que a constituição da Associação Brasileira das Organizações Sociais de Cultura, que se avizinha, viabilize uma instância entre as próprias organizações para debater esse assunto e buscar meios de aperfeiçoamento, troca de experiências, fomento de boas práticas. Esperamos que a Associação seja de fato constituída e que inicie ações nesse campo. Essa pauta ganha cada vez mais importância para o Estado, dada sua relevância para o sucesso do modelo de gestão, e é uma preocupação que, no mínimo, as instâncias formais constituídas (conselhos e assembleias) funcionem efetivamente, legitimamente, e que participem dos esforços da Secretaria para ampliar o relacionamento com a sociedade, em favor de mais e melhores resultados da parceria. Nesse sentido, a participação nos encontros com dirigentes municipais de Cultura, nos fóruns de área (como museus e bibliotecas) e nas mobilizações para discussão das políticas públicas de cultura (como a conferência estadual de Cultura, que teremos em novembro), são exemplos de iniciativas que aproximam as organizações sociais de atores do cenário cultural cuja pauta é convergente: a implantação e a melhoria das políticas públicas de Cultura em São Paulo. Como muito do que o Estado faz acontece por meio das parcerias com OSs, essa articulação é cada vez mais necessária e bem vinda. O modelo de gestão em parceria com OS será tanto mais bem sucedido quanto mais claros, corretos e ágeis os seus mecanismos e resultados, e maior a participação e o controle social.

Sustentabilidade Institucional

Apresentação do tópico: Claudinéli Moreira Ramos, coordenadora da UM

Fala pautada no subtítulo "Sustentabilidade institucional", integrante do texto "*Reflexões a respeito da parceria entre o Estado e as Organizações Sociais de Cultura*", distribuído durante o Fórum (ver páginas 12 e 13 deste documento).

1. André Sturm, diretor executivo da APAF

A Secretaria sempre será a principal fonte, mas é importante que as OS busquem recursos adicionais, através de locação de espaços, estacionamentos, venda de produtos e outros meios. Por isso, vai contra tudo o que a Secretaria propõe que todos os museus sejam gratuitos no sábado. A criação da acessibilidade, do acesso ao equipamento cultural pelo público em geral, precisa ser feita caso a caso. Pode ser, conforme o caso, que não seja no sábado o melhor dia para ser gratuito. Por exemplo, o Teatro Sérgio Cardoso – para usar um exemplo que não é museu – não é gratuito no sábado e nem essa seria a melhor fórmula de ampliar o acesso, pois no sábado o Teatro fica lotado, por causa dos baixos preços e da qualidade da programação. Se fosse gratuito, daria oportunidade para pessoas que podem pagar se beneficiar, pois só a gratuidade não garante que as pessoas que vão sejam as que não teriam condições de pagar. Outros custos afetam a ida das pessoas aos equipamentos culturais, como o do transporte, por exemplo. Mais interessante do que definir uma gratuidade horizontalizada, é discutir a melhor saída para cada caso. Essa não é uma discussão horizontal, mas a ser definida pontualmente, para permitir que as OS possam gerar recursos e, ao mesmo tempo, encontrar caminhos para ampliar o acesso.

2. Maria Thereza Bosi de Magalhães, coordenadora da UFDFC / SEC

Essa é uma discussão interessante, pois não teria sentido um teatro subsidiado pelo Estado cobrar preço de mercado. Justamente por isso, encarar bilheteria como captação de recursos é algo complicado. Será que é um caminho seguro e certo pensar em uma sustentabilidade que só se obtém como consequência do que o Estado promove? Ou buscar outras fontes de recurso e relacionamento com a sociedade?

3. Renata Vieira da Motta, coordenadora da UPPM, SEC

Pensar gratuidade só no âmbito da sustentabilidade dos museus é uma parte, mas é preciso também pensar no compromisso maior da política pública.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

4. Paulo Zuben, diretor executivo da Assoc. Santa Marcelina Cultura

É preciso discutir os critérios para definir o percentual de captação no futuro. No caso da Santa Marcelina Cultura, a principal fonte de captação é a lei Roaunet, que engloba todas as atividades da OS; engloba os Contratos de Gestão e outras ações da OS. Há vários casos em que o TCE se depara com processos de compras com recursos federais, que eles não podem auditar. Há confusão quanto ao que a OS tem de prestar contas como captação nesses casos. No caso das prestações de contas para a Secretaria, sempre se pede para a OS indicar as fontes próprias. Há esses casos em que a mesma prestação de contas precisa ser dividida entre fontes diversas. Colocar o outro recurso para o que é captado fora do equipamento gera diferenciação de tratamentos e aí as contas não batem. Precisamos ter critérios mais claros para relacionar os recursos próprios e os recursos captados de fontes diversas.

5. André Sturm, diretor executivo da APAF

A gente tem de buscar que o maior número de pessoas vá ao equipamento e não dar gratuidade para quem pode pagar. É o caso dos ingressos de teatro vendidos a R\$ 5,00 que davam margem a cambistas. São duas discussões que precisam ser separadas. Uma é a da gratuidade; outra, a da geração de receitas e captação. É importante distinguir o tratamento para cada caso, conforme a capacidade de cada equipamento, o que fazer para maximizar o acesso e para permitir a captação que gere recursos para fazer cada vez mais.

6. Clóvis Carvalho, diretor executivo da POIESIS

Existe uma diferença entre como se ampliam as receitas para determinado equipamento, e o fato de se estar administrando o Contrato de Gestão gerando receitas para o próprio Contrato de Gestão. Mas há outra questão: qual a condição de criar autonomia para a OS, de maneira que ela possa se sustentar mesmo sem o Contrato de Gestão? A pergunta que se impõe é: que condições nós, organizações, temos de estabelecer e criar para formar um patrimônio próprio da OS, de maneira a sobreviver, sustentar-se, sem estar vinculada a um Contrato de Gestão? Como é que o modelo de gestão deve estimular as OS para realizar mais e melhor seus objetivos finais, de modo que sejam premiadas com o eventual saldo excedente para o seu patrimônio?

7. Cristina Matos, controller da Fundação OSESP

Concordo com o Clóvis. Endowment é fundamental para uma organização se estruturar e se manter, e para diminuir a participação do Governo do Estado. A FOSESP começou com 85% de participação do estado e hoje essa participação é de 50%. O discurso de que todo o recurso da captação é do Estado não é motivador. Precisa haver geração de recursos na própria instituição (OS), e esse recurso é que deverá ser destinado ao Endowment. Complementando o que o André falou, sobre a gratuidade, gostaria de dar o exemplo da FOSESP: A Fundação começou um programa educativo atendendo a 40 mil alunos da rede pública de ensino, e hoje atende mais de 115 mil estudantes. Concordo que todos têm o desafio de criar projetos para trazer os públicos carentes e os novos públicos, como estudantes por exemplo. Mas para o desenvolvimento de novas atividades, é necessário que haja recursos próprios, e que possam ser da OS.

8. Clóvis Carvalho, diretor executivo da POIESIS

Há outras possibilidades para endowment. Mas se já concluíram que todo recurso que a OS captar será do Estado isso torna tudo mais complicado...

9. Alessandra Costa, diretora executiva da Associação de Amigos do Projeto Guri

Do ponto de vista do patrocinador, que raciocina como o Governo, se ele está entrando com parte do recurso, então quer ter uma interlocução a respeito do que pode ser feito, e uma visibilidade. Dar dinheiro para projetos do Governo já é complicado. A Secretaria também poderia pensar uma ação, uma contrapartida, para ajudar as OS na captação, para ajudar a entrar recursos para fazer as políticas públicas – até porque este modelo, na sua origem, prevê uma maior equilíbrio das diferentes fontes dos recursos que sustentam estas políticas. A Secretaria poderia, por exemplo, realizar um evento de relacionamento com as empresas patrocinadoras dos programas da cultura, ou participar dos eventos de relacionamento promovidos pelas OS, para valorizar de alguma forma as



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

empresas que estão contribuindo para a execução da política pública. Isso colaboraria para tirar a visão de que o patrocínio é um favor ou até mesmo um empecilho!

10. Marcelo Araújo, secretário da Cultura

Primeiro, mesmo quando uma empresa entra com 100% dos recursos de uma determinada ação, não se pode esquecer que há todo o custo por detrás – de pessoal, de manutenção, de gestão... – que não está computado naquela conta. Isso não pode ser esquecido, pois não se trata de algo que só o recurso do patrocinador viabiliza, mas sim algo onde esse recurso vem somar para ampliar as realizações. Segundo, sem dúvida, concordamos com a importância da captação e estamos à disposição das OSs que nos procurarem para auxiliar a estabelecer as estratégias mais adequadas para cada caso, mas essa iniciativa e essa prospecção de apoios, e mesmo o vínculo que se estabelece de contrapartidas, precisa ser feito sob a responsabilidade da OS, até porque ela é quem efetivamente administrará o recurso e executará as ações. Estamos à disposição para auxiliar na medida em que isso potencialize as ações públicas, mas sempre levando esses dois pontos em consideração.

11. José Roberto Sadek, diretor da APAA

Outro ponto a ser considerado é que existe uma defasagem dos orçamentos causada pela inflação, dado relevante que altera a forma como vemos os projetos. Além disso, nunca vi rico dar dinheiro para a cultura. Sempre é via incentivos fiscais, sendo que a própria lei de incentivo tem itens que impedem que o recurso vá para a instituição. Se há uma dificuldade de captação para todos, a dificuldade de doação é ainda maior. O panorama atual não é tão favorável e as leis de incentivo tendem a ser mais concorridas. É preciso repensar o que fazer em relação à captação nesse cenário.

12. Miriam Lerner, diretora geral de A CASA

Outra questão são os passivos dos contratos de Gestão. Como ainda não houve clara definição sobre quais as naturezas dos recursos que podem ser considerados como recursos próprios e quais devem ser considerados como recursos do Estado, é preciso que seja definida uma forma de manutenção de recursos passíveis de serem utilizados pela Organização Social no período pós-contrato, não só para sustentar a entidade, no mínimo até que a mesma tenha cumprido todas as formalidades legais do período pós contrato (prestação de contas, etc.), mas também para garantir a execução dos eventuais passivos relacionados ao contrato.

Considerações da SEC acerca das manifestações: Claudinéli Ramos, coordenadora da UM

As questões que esse tópico nos impõe não são de fácil solução, porque dizem respeito diretamente ao tipo de configuração para a qual o modelo vai pender. A depender das manifestações das instâncias fiscalizadoras, nós temos um paradoxo. De um lado, uma possibilidade real de sustentabilidade financeira bem reduzida e improvável, na medida em que todos os recursos são considerados públicos e do Estado, e as perspectivas para outras ações são bastante limitadas e cerceadas. De outro lado, o reconhecimento à “autonomia” da OS quando se trata de atribuir a ela a responsabilidade pelos passivos decorrentes do contrato de gestão. Essa situação ignora o contexto histórico de surgimento das organizações sociais em SP e limita a possibilidade de busca de sustentabilidade. A própria questão de autonomia, no sentido de independência, precisa ser melhor pontuada, pois há organizações sociais cuja vocação e razão de existir não se dissociam do objeto cultural do contrato de gestão. As contribuições e reflexões aqui apresentadas foram muito significativas para o estabelecimento de pontos de aprofundamento e a perspectiva da Secretaria é a de estudar essas questões, na busca de alguns avanços. O novo modelo de plano de trabalho trará alguns conceitos. As discussões dos POPs (procedimentos operacionais parametrizados) abordarão outros, como aqueles envolvendo captação de recursos. Esperamos que esse novo direcionamento venha permitir um salto de qualidade em relação às indefinições e angústias apresentadas hoje.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

Encerramento do Contrato de Gestão

Apresentação do tópico: Claudinéli Moreira Ramos, coordenadora da UM

Fala pautada no subtítulo “Encerramento do Contrato de Gestão”, integrante do texto “*Reflexões a respeito da parceria entre o Estado e as Organizações Sociais de Cultura*”, distribuído durante o Fórum (ver página 13 deste documento).

1. André Sturm, diretor executivo da APAF

Partindo do entendimento de que há uma natureza específica do contrato de gestão, uma natureza híbrida por pressuposto, em relação ao ponto do encerramento dos Contratos de Gestão, importa separar os quatro tipos de recursos existentes, para estabelecer o destino adequado de cada um (excluindo, claro a captação por meio das leis de incentivo, que já tem destinação preestabelecida por lei):

. Nossa proposta é que os recursos do Fundo de Contingência continuem com a OS, no caso de a mesma ser a escolhida para continuar a gerenciar o equipamento ou o programa do Estado. Nesse caso, o recurso deve ser acrescido de novo aporte, para garantir que seja suficiente para a cobertura das eventuais contingências ao encerramento do novo Contrato de Gestão. No caso de outra OS ser escolhida, o fundo de contingência deverá permanecer com a primeira OS pelo prazo de cinco anos, com prestação de contas anual, de modo a que, nesse prazo, possam ser encerrados todos os riscos e passivos inerentes ao contrato findo. Após esses cinco anos, os recursos que restarem serão integralmente devolvidos ao Estado e, nesse meio tempo, anualmente será feita a prestação de contas nos termos da legislação, com auditoria, publicação no Diário Oficial e as vistorias dos órgãos fiscalizadores quando for o caso.

. No caso dos recursos remanescentes de repasses da Secretaria: a partir da combinação de um orçamento previamente estudado e aprovado pelas partes, se a OS conseguir realizar devidamente todas as ações, esse recurso não deve voltar para o Estado, mas sim ser conectado ao equipamento ou programa cultural. Os recursos resultantes da boa gestão da entidade devem ser mantidos vinculados ao equipamento ou programa, para que a eficiência da gestão possa ser revertida para o bem do equipamento.

. No caso da captação de recursos por meio de geração de receitas também. Ao tornar esses recursos vinculados aos equipamentos e programas se constrói uma possibilidade de planejamento de mais longo prazo e mais possibilidades para se melhorar os equipamentos e programas, ficando menos suscetíveis às mudanças governamentais e da conjuntura econômica.

. por fim, o Fundo de Reserva pode ser transferido para o novo Contrato de Gestão e abatido do próximo aporte.

Essa é a nossa proposta. É preciso encontrar os mecanismos para essa direção, mas primeiro, precisamos ver se a Secretaria concorda, para, então, se buscar as ferramentas jurídicas. É muito importante que a Secretaria se manifeste a respeito.

2. Raquel Barbosa, procuradora da Consultoria Jurídica da SEC

O parecer mais recente da Consultoria Jurídica é de que todas as verbas sejam devolvidas, sem distinção entre repasse, fundos e receitas.

3. Pierre Ruprechet, diretor executivo da SP Leituras

A preocupação é que, se vai se transferir o recurso para o Estado, a OS não pode ficar com o passivo. Por outro lado, se o dinheiro for para outra OS, como fica o passivo?

4. Paulo Zuben, diretor executivo da Santa Marcelina Cultura

Primeiro é preciso verificar se o recurso estava previsto ou não para a cobertura de rescisões trabalhistas e passivos. Segundo, é preciso verificar se a OS é sucessora do passivo dos outros, seja de colaboradores ou de cooperados. Ainda há ações contra a nossa OS que são do período em que a gestão era feita diretamente pelo Estado! O problema foi que contrataram sem regularizar. O passivo era de R\$ 24 milhões em 2009. Isso gera uma insegurança muito grande e ninguém toca no assunto. É um problema em torno do qual é preciso nos debruçarmos.

5. Miriam Lerner, diretora geral de A CASA

Em relação a isso, o entendimento dos terceiros também conta. O Ministério do Trabalho acionará primeiro a entidade, depois os diretores, conselho, e só depois, caso estes não tenham sido capazes



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

de arcar com o passivo apontado, o Estado... O mesmo raciocínio é válido nas questões referentes a possíveis passivos tributários. Esse é um problema que precisa ser enfrentado na construção atual do modelo.

6. Otávio Adegas, gerente jurídico da AMAB

Gostaria de indagar a Procuradora da Consultoria Jurídica qual o fundamento jurídico para que as OS não possam ter o recurso vinculado aos equipamentos.

7. Raquel Barbosa, procuradora da Consultoria Jurídica da SEC

O fundamento para a orientação de devolução dos recursos está no próprio contrato de gestão e nos pareceres proferidos a respeito, que serão disponibilizados à Unidade de Monitoramento. Quanto à questão de o recurso ficar vinculado ao equipamento cultural não sei dizer, porém não vejo possibilidade de se incluir isso em um novo modelo de contrato de gestão.

8. Miguel Gutierrez, diretor administrativo-financeiro da APAC

A preocupação com o fim do Contrato de Gestão existe há nove anos. A APAC não tinha nenhum funcionário antes e, com o Contrato de Gestão, passou a ter quase duzentos. Seria ótimo que, com o final do Contrato pudéssemos encerrar tudo, mas há riscos de passivos trabalhistas e de passivos tributários, para muito além do prazo final do Contrato de Gestão (e o risco do ISS sobre a bilheteria também é exemplo). Se há limitações para isso, vamos resolvê-las. Se o Contrato de Gestão não cabe, façamos como Minas Gerais, que alterou a denominação para Termo de Resultados. Precisamos encontrar as saídas. Também defendo que o fundo de reserva fique na instituição. Só se for constituído com recursos acima do valor do Contrato é que faz sentido devolver. Não tem que devolver o fundo de reserva se foi constituído com recursos do Contrato.

9. Dalmo Magno Defensor, diretor administrativo-financeiro da Associação Tatuí

Não dá para criar fundo abatendo o recurso do montante para o plano de trabalho. Seria importante avaliar se, ao final dos contratos de gestão, havendo mudança de OS, não seria viável fazer a sub-rogação dos contratos de trabalho para a sucessora, evitando o ônus financeiro e político de uma demissão coletiva. E aqui vai uma contribuição para a Dr^a Raquel: praticamente todos os 20% dos que não passaram no processo seletivo feito pela OS entraram com ação. O defensor público, enviado pela Fazenda Pública para acompanhar o caso, tem dito "não acho que o reclamante tenha razão, mas se tiver, meritíssimo, cobre da OS". É preciso separar o que é efetiva responsabilidade da OS do que é derivado da gestão direta do Estado e dos regimes de contratação por este adotados anteriormente.

10. Pétrick Pontes, assessor jurídico da Associação Pró-Dança

No caso da reversão de recursos, primeiro a nossa discordância tem a ver com a natureza do Contrato de Gestão. Trata-se de uma parceria em sentido amplo, a qual não se aplicam as regras e a lógica dos convênios. Há que se considerar os riscos e responsabilidades assumidos pela OS, não se podendo admitir que, como resultado de sua eficiência administrativa, a OS venha simplesmente a devolver o saldo dos recursos. A reversão deve ser analisada de acordo com a natureza dos recursos e as hipóteses de extinção do contrato de gestão. No caso do Contrato de Gestão, a previsão é de devolução no caso de desqualificação ou extinção da entidade, observada a regra da proporção prevista no art. 2º, I, "i", da Lei 846/98. O art. 5º do Decreto 43.393 fala em devolução do saldo de recursos em caso de rescisão do contrato, isto é, no curso de seu prazo de vigência. A devolução de eventual saldo ainda deve observar as contingências existentes e os riscos assumidos pela Fundação, considerando o prazo prescricional das pretensões (ex. o prazo quinquenal para tributos) bem como o encerramento de processos judiciais, não se podendo admitir o entendimento de que eventual saldo deve ser restituído em até 90 dias após o decurso do prazo de vigência do Contrato.

11. Jacques Kann, diretor administrativo-financeiro da APAF

A Associação e o Contrato de Gestão são dinâmicos. O planejamento das atividades é e deve ser para um, dois, três anos à frente, porque somos dinâmicos. Dessa forma, os saldos das contas de Captação e dos Fundos de Reserva e Contingência devem permanecer com os equipamentos ao final do Contrato de Gestão. Isso não é um jogo que dura noventa minutos e outro começa no zero a



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

zero. Nossa relação com o Estado não é um jogo. Já começa com história. Todos os conselheiros, diretores, têm reputação – por que correr esse risco? As coisas e atividades dos Museus continuam, não fecham para balanço no final de cada ano ou no final do contrato. Vamos pensar que o novo Contrato é continuação do anterior.

12. Alberto Lima, diretor executivo da Associação Catavento Cultural

O processo de renovação é constante e muitas vezes os contratos internos não batem com o prazo de encerramento do Contrato de Gestão. É complicado conciliar tudo de modo a garantir a continuidade sem uma ruptura que coloque o próprio equipamento, a manutenção e a programação em risco.

13. Maria Thereza Bosi de Magalhães, coordenadora da UFDPC / SEC

Não podemos misturar o que é incentivo para a economicidade – que tem a ver com a relação de custo e benefício, mais do que com economia simples, porque a economia simples pode não representar a melhor escolha para o programa ou para o equipamento – com os riscos ao final do Contrato de Gestão. São duas discussões importantes, que precisam ser feitas separadamente, porque envolvem necessidades, riscos e até autonomias diferentes.

14. José Roberto Sadek, diretor executivo da APAA

O Brasil é uma barafunda jurídica e o Poder Público ainda mais. Isso leva a uma penalização da OS com o passado de uma gestão confusa. É preciso desvincular o passado confuso, separá-lo, para não sobrecarregar as OS. E então resolver as questões, do passado (que é um problema grande com começo e meio, que precisa ter um fim) e do presente e futuro, que significa criar uma lógica de funcionamento viável para o modelo, diminuindo os riscos tanto para o Estado como para as OS.

15. Ricardo André Zambo, assessor jurídico do Instituto Pensarte

Sugiro que se estude, para esses passivos trabalhistas das OSs, uma solução semelhante ao ocorrido com os cartórios extrajudiciais, em relação ao passivo deixado pelos antigos titulares de cartório. Eles promoveram um encontro com o Poder Judiciário Trabalhista, por meio de sua associação, para expor seus problemas e a sua realidade aos juízes e desembargadores do trabalho. Certamente, esse contato com o Poder Judiciário Trabalhista, com a exposição da realidade e funcionamento do contrato de gestão e das OSs da Cultura, abrirá um caminho de compreensão por parte da Justiça do Trabalho que julgará com mais precisão as questões trabalhistas neste contexto de um contrato de gestão. Sugiro que a Secretaria, juntamente com a associação das OS, promova esses encontros com o Judiciário.

16. Inês Boguea, diretora executiva da Associação Pró-Dança

Há uma preocupação maior com passivos e também com a continuidade dos projetos como ações dos equipamentos. Em outras palavras, vale perguntar: quanto fica a conta de se começar novamente do zero? Como fazer a transição, considerando que há um planejamento para a continuidade que precisa ser, ao menos conhecido e considerado, sob o risco de comprometer todo o trabalho que vinha sendo realizado.

17. Cristina Matos, controller, da Fundação OSESP

Indo de encontro ao que a Maria Tereza (Teka) falou a respeito de planejamento nas OSs, na FOSESP estamos falando do planejamento dos anos de 2014, 2015, 2016. Existe uma preocupação muito grande com os possíveis passivos trabalhistas e tributários.

18. Clóvis Carvalho, diretor executivo da POIESIS

No início desse tópico de discussão, o André resumiu os quatro blocos de recursos que podem compor o excedente do Contrato de Gestão, excluindo as captações incentivadas, e a pergunta que temos é: o que fazer com esses recursos diante do encerramento do Contrato? Na proposta apresentada pelo André, há uma orientação de destinação para cada bloco, mas fomos surpreendidos pela Dr^a Raquel, que afirmou que isso já está definido, que já se tem a última posição: que todos os recursos têm de ser devolvidos. Com todo respeito à nossa Consultoria Jurídica, faço as seguintes observações: o que tanto o Decreto das OS quanto a minuta padrão do Contrato de Gestão



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

abordam não é o término do Contrato de Gestão, mas sim a extinção ou desqualificação da entidade. Portanto, não existiria essa alegada fundamentação legal para a obrigatoriedade da devolução. Por isso, e sendo otimista, já que se diz que houve a última posição da Consultoria Jurídica, posso supor que houve também a penúltima e a antepenúltima... e então concluo que poderá haver uma próxima, que possa representar um entendimento comum, que nos permita enfrentar esses desafios, respeitando a lei e a defesa do modelo de gestão em parceria. Para isso, nós precisamos, antes de tudo, de uma resposta da Secretaria sobre como vê a viabilidade dessas propostas.

Balanco geral da SEC acerca das manifestações e encaminhamentos finais: Claudinéli Moreira Ramos, coordenadora da UM

Agradeço, em nome da Secretaria da Cultura, a todos os participantes, pelas ponderações e contribuições pertinentes aos temas propostos, e pelo esforço de avançar na melhoria do modelo de gestão, tão bem demonstrado pela presença de todos até o final deste longo dia de trabalho, pela pontualidade nas falas, pela atenção na escuta de cada um e pela disposição ao diálogo. A Secretaria avaliará as propostas apresentadas e retomará a discussão quando tiver seu posicionamento definido. Nosso propósito é construir um novo consenso para uma parte significativa dos pontos apresentados nesta data e, nesse sentido, continuaremos a contar com a contribuição de vocês, nos próximos meses, para avançar nesta construção participativa. Um bom final de tarde a todos e até amanhã!

2º dia

No segundo dia do Fórum, a Secretaria da Cultura apresentou as orientações do Estado para a elaboração dos planos de trabalho para 2014, a partir de um parâmetro comum de formatação, com a perspectiva de propiciar às Organizações Sociais a tomada de contato com essa proposta de parametrização e o início das discussões a respeito, para posterior devolutiva e negociação junto às Unidades Gestoras.

Nessa perspectiva, foram enfatizadas às diretrizes gerais da política cultural do Estado – de ampliação e democratização do acesso, interiorização das ações culturais e acessibilidade comunicacional – ressaltando-se, ainda, que as Unidades Gestoras farão reuniões com cada OS para apresentação e discussão das diretrizes específicas da Secretaria para cada equipamento ou programa cultural.

Foi enfatizada a importância de adoção de um formato comum para os planos de trabalho das diversas áreas, para facilitar o acompanhamento e posterior aferição de resultados. Seguem anexos a apresentação realizada (arquivo Power Point) e o modelo referencial de Plano de Trabalho e de Proposta Orçamentária.

Após a apresentação desses documentos pela coordenadora da Unidade de Monitoramento, seguiram-se as inscrições e manifestações dos presentes, com duração média de três minutos, tempo previamente acordado entre os presentes. Abaixo, transcrevemos os principais pontos discutidos, destacando que todas as declarações abaixo indicadas foram, antes de sua divulgação, previamente confirmadas e autorizadas pelos responsáveis.

1. Miriam Lerner, diretora geral de A CASA

A proposta de modelo orçamentário adotado mistura conceitos dos regimes de caixa e competência, embora tenha sido definido que a proposta deve ser elaborada e apresentada em regime de competência. Como resultado, o documento, no formato proposto, embora seja realizado em regime de competência, não encontrará correspondência nos demonstrativos contábeis (cito como exemplos os repasses ao Fundo de reserva e Contingência, os investimentos, a inexistência de depreciação, entre outros).



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

2. Cristina Matos, controller, da Fundação OSESP

Questiono onde estarão os funcionários das demais áreas meio: nas rotinas? E o que são as metas administrativas? E aponto que as metas de Comunicação não estão claras. Também considero inviável a elaboração de relatórios trimestrais e anuais de acompanhamento gerencial com base CAIXA, pois na FOSESP toda a contabilidade é realizada pelo regime de Competência.

3. Luís Sobral, presidente da Comissão de Avaliação dos Contratos de Gestão

O orçamento da Secretaria da Cultura há dez anos era inferior ao orçamento atual do ProAc. Hoje, só em Contratos de Gestão, a Secretaria administra seiscentos milhões de reais. Considera inviável que o corpo técnico das Unidades tenha condição de avaliar os relatórios gerenciais com base Competência e propõe a adoção da base Caixa para todos. Além disso, reforça a importância fundamental da adoção do referencial de plano de trabalho e dos referenciais posteriores, de relatórios, para facilitar o entendimento e a localização dos dados, para ampliar a transparência e melhorar o acompanhamento, dando mais possibilidades também para o devido controle social a respeito dos resultados.

4. Plínio Correa, diretor administrativo-financeiro da POIESIS

Respeitosamente, discordo das falas que me antecederam e defenderam a adoção de relatórios orçamentários com base Caixa. Entendo que essa é uma discussão que precisa ser bem feita e concluída, inclusive para que seja possível garantir um item que me preocupa, que é ajustar o entendimento entre a Secretaria da Cultura, a Secretaria da Fazenda e o Tribunal de Contas em relação ao que esses relatórios devem conter e como devem ser elaborados. Por outro lado, pergunto se a margem de variação de 20 % no orçamento deve ser considerada por item analítico ou sintético, e se é no acumulado do ano ou nos trimestres parciais.

5. José Roberto Sadek, diretor executivo da APAA

Questiono se entendi bem e se são as OS que devem colocar as diretrizes. Considero que o certo é que a Secretaria estabeleça as diretrizes.

6. Dalmo Magno Defensor, diretor administrativo-financeiro da Associação Tatuí

Considero extremamente saudável discutir os planos de trabalho com as Unidades o quanto antes, mas me preocupa a dotação a ser aprovada na Lei Orçamentária Anual, que ainda não estará aprovada a tempo do calendário proposto pela Secretaria para as discussões e aprovação do plano de trabalho. Pergunto qual a perspectiva de atualização existente na Secretaria para casos como o do Conservatório de Tatuí, cuja dotação orçamentária não aumenta na ALESP há cinco anos.

7. Pierre Ruprecht, diretor executivo da SP Leituras

Qual a diretriz para enfrentar a inflação e as alterações de custos anualmente? A segunda dúvida é quanto ao plano de comunicação, pois a OS recebeu a informação de que não deveria ter assessoria de imprensa, uma vez que a própria Secretaria o faria. Houve mudanças nessa orientação? Agradeço muito a iniciativa de simplificação dos relatórios, que é também uma iniciativa para reduzir os custos de área meio e o gasto de recursos materiais.

8. Lenira Tirapani, gerente de planejamento da APAA

Complementando o comentário do Plínio, informo que chegamos a um bom entendimento junto à Fazenda a respeito dos demonstrativos mensais e anuais. Informo que complementamos o DRE com o demonstrativo do fluxo de caixa e recomendo esse entendimento com a SEFAZ. Apresento uma dúvida a respeito da possibilidade de projeção de médio e longo prazo, pois a OS tem sido instruída a sempre trabalhar com um horizonte de no máximo um ano. Considero que seria muito importante realizar um planejamento de médio a longo prazo.

9. Paulo Zuben, diretor executivo da Santa Marcelina Cultura

Elogio a separação apresentada na proposta de planilha orçamentária entre as receitas de leis de incentivo e as obrigações do Contrato de Gestão. Sugiro que sejam estabelecidas as condições para a aplicação dos recursos, de forma a facilitar a análise dos fiscalizadores e interessados e a demonstrar que não houve duplicação de pagamentos.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

10. Dr^a Vera Wolff Bava Moreira, procuradora chefe da Consultoria Jurídica da SEC

Fico feliz com a possibilidade de participação neste Fórum e digo que a Consultoria Jurídica está à disposição para recebê-los, a fim de que, através do diálogo, possamos solucionar juntos questões conflitantes dessa relação jurídica. Aproveito para retomar um ponto do dia anterior, que diz respeito à natureza jurídica do Contrato de Gestão que, a meu ver, não seria nem convênio, nem contrato administrativo. Considero que estamos num momento oportuno para caracterizar essa natureza específica do Contrato de Gestão, no âmbito da legislação estadual, como um instrumento híbrido e, ao mesmo tempo, único, específico. Existe uma grande lacuna de normas para este modelo. Isso gera o uso, nem sempre perfeitamente ajustado, ora da lei 8.666/1993, ora do Decreto de convênios. Acho que poderíamos aproveitar essa fase fértil de discussões para propor a edição de um novo decreto que melhor regule o Contrato de Gestão, aproveitando não somente aquilo que de melhor haja nos convênios e nos contratos administrativos, mas também caracterizando o instrumento adequado e singular, do qual esse modelo de gestão hoje tanto carece.

Considerações da SEC acerca das manifestações e encerramento: Claudinéli Ramos, coordenadora da UM

As muitas dúvidas de ordem prática e operacional aqui apresentadas são muito bem vindas, porque evidenciam a atenção de todos à compreensão do modelo e à adoção dos procedimentos e parâmetros corretos para utilizá-lo. Começando pela questão de “caixa x competência” que já havia sido muito discutida na área de museus, reitero que a intenção da Secretaria é garantir a informação mais eficiente para efeito de acompanhamento gerencial da execução orçamentária dos contratos de gestão. E aproveito para solicitar que as sugestões de melhoria das definições da planilha orçamentária nos sejam enviadas em detalhe para que seja possível analisar e fazer as correções cabíveis. Da mesma maneira, todas as demais sugestões para melhoria tanto do modelo de plano de trabalho como da planilha orçamentária precisam ser encaminhadas, para que seja possível efetuar os ajustes necessários.

Como dissemos ontem, haverá um seminário interno em agosto dedicado a tratar das diretrizes da Secretaria. A partir do seminário, cada Unidade Gestora conduzirá com as OSs as discussões que têm a ver com as diretrizes para esse novo plano de trabalho, o que será bem importante especialmente para quem esse modelo é uma novidade. Certamente várias dessas questões se resolverão melhor nesse momento, da mesma maneira em que outras poderão surgir. Nós estaremos à disposição para contribuir no que for necessário.

Por sua vez, a preocupação com a questão orçamentária faz todo sentido e está sendo considerada pelo Gabinete na orientação para as Unidades conduzirem a elaboração dos planos junto às organizações.

Para finalizar, agradeço a todas as organizações sociais e às Unidades Gestoras que estiveram presentes nestes dois dias e sem os quais não haveria como viabilizar todas as iniciativas aqui discutidas com a necessária qualidade e competência; ao apoio sempre valoroso do presidente da Comissão de Avaliação que também participou conosco, assim como à Consultoria Jurídica com quem temos todo interesse de avançar na excelente proposta apresentada pela Dra Vera Wolff. Não poderia esquecer a equipe da Unidade de Monitoramento que se dedicou imensamente para a realização deste Fórum e que atua com zelo e espírito público para tornar o planejamento da UM uma realidade substantiva de melhorias a cada dia. E finalmente agradeço ao Gabinete da Secretaria, especialmente na figura da chefe de gabinete Marília Marton e do secretário Marcelo Araujo, grande defensor do modelo de gestão em parceria com organizações sociais de cultura e fomentador de seu aprimoramento.

Esperamos continuar a avançar com todos vocês nesta caminhada de melhoria do modelo para, a cada passo, e usando com toda responsabilidade os recursos, propiciar mais e melhores resultados, mais visíveis e mais usufruídos por uma parcela cada vez maior da nossa população em todo o Estado de São Paulo. Obrigada a todos e um excelente final de tarde!



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

1º Fórum de Gestão Cultural: SEC – OS do Estado de SP
4 e 5 / Julho / 2013

INSTITUIÇÕES PARTICIPANTES

Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo

Sigla	Nome
UBL	Unidade de Bibliotecas e Leitura
UFC	Unidade de Formação Cultural
UFDPC	Unidade de Fomento e Difusão de Produção Cultural
UM	Unidade de Monitoramento
UPPH	Unidade de Preservação do Patrimônio Histórico
UPPM	Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico
Ass. Comunicação	Assessoria de Comunicação
ATG	Assessoria Técnica de Gabinete
CJ	Consultoria Jurídica
CTIC	Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação
DFO	Departamento de Finanças e Orçamento
Com. Aval.	Comissão de Avaliação dos Contratos de Gestão

Organizações Sociais de Cultura

Sigla ou Nome Fantasia	Razão Social
AAC TATUI	Associação dos Amigos do Conservatório de Tatuí
AAMC	Associação dos Amigos do Museu do Café
AAPG	Associação dos Amigos do Projeto Guri
ABAÇAI	Abaçai Cultura e Arte
ACAM PORTINARI	Associação Cultural de Amigos do Museu Casa de Portinari
ADAAP	Associação dos Artistas Amigos da Praça
AMAB	Associação Museu Afro Brasil
APAA	Associação Paulista dos Amigos da Arte
APAC	Associação Pinacoteca Arte e Cultura
APAF	Associação do Paço das Artes Francisco Matarazzo
ASM	Associação de Cultura, Educação e Assistência Social Santa Marcelina
CASA	A Casa - Museu de Arte e Artefatos Brasileiros
CATAVENTO	Catavento Cultural e Educacional
DIVERSA	Associação Diversa Arte e Cultura
FOSESP	Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo
ID BRASIL	ID Brasil Cultura, Educação e Esporte
PENSARTE	Instituto Pensarte
POIESIS	Poesis - Instituto de Apoio a Cultura, a Língua e a Literatura
PRÓ-DANÇA	Associação Pró-Dança
SAMAS	Associação Museu de Arte Sacra de São Paulo
SP LEITURAS	SP Leituras - Associação Paulista de Bibliotecas e Leitura



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

1º Fórum de Gestão Cultural: SEC – OS do Estado de SP

PARTICIPANTES DO 1º DIA (04/07/2013)

Nome	Cargo	OS/ Instituição
Adriana Billa Apaiian	Gerente Jurídica	PENSARTE
Alberto Lima	Diretor Executivo	CATAVENTO
Alessandra Costa	Diretora Executiva	AAPG
Alexandre dos Santos	Controller	PRÓ-DANÇA
André Martinez	Pesquisador	PENSARTE
André Sturm	Diretor Executivo	APAF
Angélica Policeno Fabbri	Diretora executiva	ACAM PORTINARI
Camilo Alves da Silva	Conselheiro	PENSARTE
Carlos Henrique F. Oliveira	Diretor Administrativo-Financeiro	AAPG
Celia Cristina	Conselheira	AAPG
Celso Caldeira	Diretor Administrativo-Financeiro	ID BRASIL
Clóvis Carvalho	Diretor Executivo	POIESIS
Cristiane Arenas	Coord. Projetos	PENSARTE
Cristina M. Matos	Controller	FOESP
Dalmo Magno Defensor	Diretor Administrativo-Financeiro	AAC TATUÍ
Daniela Afonsi	Coord. de Documentação e Pesquisa	ID BRASIL
Daniella Albino	Ger. Jurídico	FOESP
Darrin Coleman Milling	Conselheiro	AAPG
Emilio C. M. Silva	Coordenador	ADAAP
Erika Spalding	Advogada	PRÓ-DANÇA
Eunice M. Sá Cesnik	Assessor	PENSARTE
Evandro Pereira	Diretor	ID BRASIL
Francisco Rodrigues	Diretor	AAPG
Franco Reinaldo	Gerente	ABAÇAI
Inês Boguea	Diretora Executiva	PRÓ-DANÇA
Ivam Cabral	Diretor Executivo	ADAAP
Ivo Mesquita	Direto Técnico	APAC
Jacques Kann	Diretor Administrativo-Financeiro	APAF
José Carlos Marçal	Diretor executivo	SAMAS
José Henrique R. de Campos	Diretor Educacional	AAPG
José Roberto Nascimento	Coordenador Administrativo	ID BRASIL
Jose Roberto Sadek	Diretor Executivo	APAA
Luciane M. Vallelo	Analista	ID BRASIL
Luiz Antonio Bergamo	Diretor Administrativo-Financeiro	ACAM PORTINARI
Luiz Bloch	Diretor Executivo	AMAB
Luiz Carlos Vinha	Diretor Financeiro	ABAÇAI
Luiz Henrique Marcon Neves	Diretor Planejamento	SAMAS
Marcio Amorim	Diretor Administrativo-Financeiro	PENSARTE
Marcos Antonio	Diretor Financeiro	CASA
Marcos Barreto Corrêa	Diretor Executivo	PENSARTE
Maria Cristina Zoccaria	Gerente de Comunicação	PENSARTE
Maria Izabel Casanovas	Assessora técnica	POIESIS
Mariana Kiefer Kruchin	Advogada	SAMAS
Marina Baraças Figueiredo	Assessora Jurídica	FOESP
Miguel Gutierrez	Diretor Administrativo-Financeiro	APAC
Miriam Lerner	Diretora Geral	CASA
Odaír Fiuza	Administrativo Geral	ASM
Otávio Adegas	Gerente Jurídico	AMAB



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

Nome	Cargo	OS/ Instituição
Paula Pimentel Luts	Advogada	PENSARTE
Paulo Zuben	Diretor Artístico Pedagógico	ASM
Pétrick Pontes	Advogado	PRÓ-DANÇA
Pierre A. Ruprecht	Diretor Executivo	SP LEITURAS
Plínio Corrêa	Diretor Administrativo-Financeiro	POIESIS
Renato Baldin	Relações Institucionais	ID BRASIL
Ricardo André Zambo	Jurídico	PENSARTE
Roberta Mourão	Coordenadora de Parcerias	PENSARTE
Rogério Italo Marquez	Diretor Administrativo-Financeiro	AAMC
Sandra Salles	Ass. Projetos	AMAB
Silvia Kawata	Superintendente Administrativo-Financeiro	PRÓ-DANÇA
Silvio Marcondes de Castro	Diretor Executivo	ABAÇAI
Tatiane Tiago	Ass. do Conselho	PENSARTE
Tato Consorti	Assessor	ADAAP
Thiago Santos	Coordenador Administrativo	AAMC
Valdir Anzolim	Coordenador Financeiro	AMAB
Marcelo Mattos Araújo	Secretário	SEC
Marília Marton	Chefe de Gabinete	SEC
Claudinéli Moreira Ramos	Coordenadora	UM / SEC
Sildéia Maria Pereira	Diretora	UM / SEC
Marcos Falcão de Ataíde	Diretor	UM / SEC
Vanderli Assunção Ferrarezi	Assessora Técnica	UM / SEC
Danielle de Lima Silva	Apoio Administrativo	UM / SEC
Regiane Souza Lúcio	Assistente Técnica	UM / SEC
Carlos Rodrigues Curto Pato	Assistente Técnico	UM / SEC
Vera Wolff Bava Moreira	Procuradora-Chefe	CJ / PGE
Raquel Barbosa	Procuradora	CJ / PGE
Renata Bittencourt	Coordenadora	UFC / SEC
Maria Thereza Bosi Magalhães	Coordenadora	UFDPC / SEC
Renata Vieira da Motta	Coordenadora	UPPM/ SEC
Adriana Cybele Ferrari	Coordenadora	UBL/ SEC
Roberta Martins Silva	Assistente Técnica de Coordenadora	UPPM/ SEC
Gabriela Anelli	Assistente Técnica	UFC/ SEC
Abraão Mafra	Assistente Técnico	UFC/ SEC
Fatima A. R. Oosawa	Executivo Público	UFC/ SEC
João Carlos Fressa	Coordenador	CTIC/ SEC
Kátia Galvão	Assistente Técnica	UPPM/ SEC
Sandra Ramos	Executivo Público	UPPM/ SEC
Marcos Antônio Cesário	Diretor	DFO/ SEC
Carolina Santos	Apoio Administrativo	Gabinete/ SEC
Cristiane Batista Santana	Diretora	UPPM / SEC
Gabriela Toledo	Especialista de Políticas Públicas	Sec. Gestão Pública
Eduardo Baiden	Especialista de Políticas Públicas	Sec. Gestão Pública
Danilo Fiore	Especialista de Políticas Públicas	Sec. Gestão Pública
Tiago S. B. Duarte	Especialista de Políticas Públicas	Sec. Gestão Pública
Miriam Nakamura	Executivo Público	UPPM/ SEC
Natalia Terumi Moryama	Assistente Técnica	UPPM/ SEC
Dennis Alexandre R. de Oliveira	Assistente Técnico de Coordenador	UFC/ SEC
Tatiana R. C. Paula	Assessora Técnica	ATG/ SEC
Cássio Rodrigo	Assessor de Gêneros e Etnias	SEC



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

PARTICIPANTES DO 2º DIA (05/07/2013)

Nome	Cargo	OS/ Instituição
Adriana Beller	Gerente Jurídico	PENSARTE
Alessandra Costa	Diretora Executiva	GURI
Alexandre dos Santos	Controller	PRÓ-DANÇA
Carlos Henrique F. Oliveira	Diretor Administrativo-Financeiro	AAPG
Celia Cristina	Conselheira	AAPG
Cristiane Arenas	Coord. Projeto	PENSARTE
Cristina Matos	Controller	FOSESP
Dalmo M. Defensor	Diretor Administrativo-Financeiro	AACT
Daniela Alfonsi	Coord. de Documentação e Pesquisa.	ID BRASIL
Daniella Albino Bezerra	Gerente Jurídico	FOSESP
Emilio Carlos M. da Silva	Coordenador Administrativo	ADAAP
Eunice M. Sá Cesnik	Assessora	PENSARTE
Francisco Rodrigues	Diretor	AAPG
Inês Bogeia	Diretora	APD
Ivam Cabral	Diretor Executivo	SP TEATRO
José Henrique de Campos	Diretor Educacional	AAPG
José Roberto Sadek	Diretor Executivo	APAA
Lenira O. Tirapani	Gerente de Planejamento	APAA
Luciane M. Vallelo	Analista	ID BRASIL
Luiz Antonio Bergamo	Diretor Administrativo-Financeiro	ACAM
Luiz Carlos Vinha	Diretor Financeiro	ABAÇAI
Luiz Henrique Marcon Neves	Diretor	SAMAS
Luiz Pereira	Diretor Executivo	DIVERSA
Marcio Amorin	Diretor Administrativo-Financeiro	PENSARTE
Marcos Antonio	Diretor Financeiro	A CASA
Marcos Barreto Corrêa	Diretor Executivo	PENSARTE
Maria Baraças Figueiredo	Assessora Jurídica Assistente	FOSESP
Maria Cristina	Gerente de Comunicação	PENSARTE
Maria Izabel Casanovas	Assessora Técnica	POIESIS
Marília Bonas Conte	Diretora Executiva	AAMC
Marina Futino	Coordenadora	POIESIS
Miriam Lerner	Diretora Geral	A CASA
Odair Fiuza	Administrativo Geral	ASM
Paula Pimentel Luts	Advogada	PENSARTE
Paulo Zuben	Diretor Artístico Pedagógico	ASM
Pierre A. Rupercht	Diretor Executivo	SP LEITURAS
Plínio Corrêa	Diretor Administrativo-Financeiro	POIESIS
Rafael H. S. Aleixo	Analista Contábil	FOSESP
Renato Baldin	Relação Institucional	ID BRASIL
Sandra Salles	Assessora de Projetos	AMAB
Sara Santos	Analista de Prestação de Contas	CATAVENTO
Silvia Kawata	Superintendente Administrativo-Financeiro	PRÓ-DANÇA
Silvio Marcondes de Castro	Diretor Executivo	ABAÇAI
Tatiane Tiago	Ass. Conselho	PENSARTE
Tato Consorti	Assessor da Diretoria Executiva	ADAAP
Thiago Donnini	Advogado	AMAB
Claudinéli Moreira Ramos	Coordenadora	UM / SEC
Sildéia Maria Pereira	Diretora	UM / SEC
Marcos Falcão de Ataíde	Diretor	UM / SEC
Vanderli Assunção Ferrarezi	Assessora Técnica	UM / SEC



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

Nome	Cargo	OS/ Instituição
Danielle de Lima Silva	Apoio Administrativo	UM / SEC
Regiane Souza Lúcio	Assistente Técnica	UM / SEC
Maura Crostini	Oficial Administrativo	UM / SEC
Vera Wolff Bava Moreira	Procuradora-Chefe	CJ / PGE
Raquel Barbosa	Procuradora	CJ / PGE
Cássio Rodrigo	Assessor de Gêneros e Etnias	SEC
José Paulo Mortari	Assessor	SEC
Fatima A. R. Osawa	Executivo Público	UFC/ SEC
Luís Celso Sobral	Presidente da Comissão de Avaliação	Com. Avaliação
Gabriela Anelli	Assistente Técnica	UFC/ SEC
Abraão Mafra	Assistente Técnico	UFC/ SEC
Renata Bittencourt	Coordenadora	UFC/ SEC
Roberta Martins Silva	Assistente Técnica de Coordenador	UPPM/ SEC
Renata Vieira da Motta	Coordenadora	UPPM/ SEC
Kátia Galvão	Assistente Técnica	UPPM/ SEC
Sandra Ramos	Executivo Público	UPPM/ SEC
Miriam Nakamura	Executivo Público	UPPM/ SEC
Cristiane Batista Santana	Diretora	UPPM/ SEC
Luiz Fernando Mizukami	Executivo Público	UPPM/ SEC
Tatiana R. C. Paula	Assessora Técnica	ATG/ SEC
Marcos Antônio Cesário	Diretor	DFO/ SEC
Valéria Rossi Rodrigues	Coordenadora	UPPH/ SEC



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

Principais encaminhamentos efetivados no período de julho a dezembro/2013

Natureza da relação de parceria entre o Estado e as organizações sociais de cultura

- ✓ Realização do Seminário de Diretrizes da Política Estadual de Cultura da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, em 7 de agosto de 2013, com a presença do secretário Marcelo Araujo e das coordenadoras das Unidades de Bibliotecas e Leitura, Fomento e Difusão da Produção Cultural, Formação Cultural, Preservação do Patrimônio Histórico e Preservação do Patrimônio Museológico e da coordenação e equipe da Unidade de Monitoramento.
- ✓ Elaboração da “cadeia de resultados” da Secretaria da Cultura, com a aplicação da metodologia de elaboração do Orçamento por Resultado, conduzida pela Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, com ampla participação de todas as Unidades Gestoras e da Unidade de Monitoramento. Neste processo foram revistos e explicitados os valores e diretrizes da Secretaria da Cultura e redefinidos os resultados finais e intermediários da política estadual da Pasta. Esses conceitos estão em processo de validação interna para posterior discussão com interlocutores parceiros e, então, apresentação como contribuição da SEC nas discussões da construção do Plano Estadual de Cultura (pauta de 2014). Para além dos desdobramentos previsíveis deste processo no reposicionamento da Secretaria em termos de planejamento de resultados e orçamentos, essa iniciativa repercutirá no estabelecimento de diretrizes e propósitos mais claros, articulados e socialmente legitimados para os contratos de gestão da Secretaria.
- ✓ Início de grupo de estudos entre a Consultoria Jurídica da Pasta e a Unidade de Monitoramento, para analisar os decretos estaduais que afetam a parceria com as organizações sociais, visando propor melhorias na legislação e aperfeiçoar a minuta padrão do contrato de gestão.

Governança

- ✓ A Associação Brasileira das Organizações Sociais de Cultura - ABRAOSC foi constituída formalmente, com participação das organizações sociais de São Paulo que são parceiras da Secretaria da Cultura. Uma de suas primeiras ações foi a indicação de representantes para participar das reuniões de elaboração dos POPs (procedimentos operacionais parametrizados) da Secretaria da Cultura que dizem respeito aos contratos de gestão. Essa participação foi muito importante para a elaboração dos cinco POPs concluídos em 2013 e que dizem respeito a: 1. Convocações Públicas; 2. Assinatura dos contratos de gestão; 3. Termos de Aditamento aos contratos de gestão; 4. Relatório Anual de Atividades e Prestação de Contas e 5. Relatório trimestral de atividades. As reuniões entre julho e dezembro contaram com a presença de representantes da ABRAOSC oriundos da POIESIS, APAC, APAF, Catavento Cultural e Fundação OSESP.
- ✓ A Secretaria organizou a 2ª Conferência Estadual de Cultura em setembro, com a participação significativa de representantes de algumas organizações sociais parceiras. O evento, que elegeu os cinquenta delegados paulistas para a Conferência Nacional de Cultura e definiu propostas prioritárias tanto em nível federal quanto estadual, foi uma etapa importante para a construção do plano Estadual de Cultura, previsto para 2014.

Sustentabilidade institucional e encerramento do contrato de gestão

- ✓ Na discussão dos POPs, foi elaborado um referencial comum de relatório de captação de recursos, que diferencia captação incentivada e não incentivada, e também captação de recursos financeiros e não financeiros, tornando mais clara a apresentação dos resultados dos esforços de incremento do contrato de gestão, e considerando também os frutos do empenho por parcerias e apoios não contabilizáveis, mas cuja importância é estratégica e precisa ser considerada para dimensionamento do real valor dos resultados atingidos.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

- ✓ Em resposta à correspondência enviada por organizações sociais com propostas relacionadas à destinação dos saldos existentes ao final dos contratos de gestão, a Secretaria elaborou o Parecer UM nº 04/2013, que apresenta o posicionamento que será submetido à apreciação da Consultoria Jurídica em dezembro.

Elaboração dos planos de trabalho para 2014

- ✓ Dos 22 termos de aditamento de planos de trabalho para 2014, 20 seguem o modelo apresentado no Fórum de Gestão Cultural SEC - OSs, em julho e apenas os 2 aditamentos cujos contratos estão no ano de encerramento foram mantidos na formatação original.
- ✓ Todas as 5 convocações públicas realizadas em 2013 seguem esse referencial e as duas convocações públicas que já se encontram em elaboração para 2014 adotarão esse modelo no termo de referência. Desta forma, no ano de 2014, 25 dos 27 contratos de gestão da Secretaria da Cultura utilizarão o mesmo parâmetro de formatação do plano de trabalho e planilha orçamentária e, a partir de 2015, todos os contratos de gestão seguirão esse alinhamento. Nesse período, serão feitos ajustes de aprimoramento que deverão ampliar a simplificação e a clareza do modelo, beneficiando todos os planos e, sobretudo, o cidadão interessado em compreender esse instrumento e seus resultados.
- ✓ Com a adoção do POP de Convocação Pública, todos os chamamentos foram feitos com maior antecedência e os resultados da decisão da Secretaria já foram publicados. Todos os novos contratos estão em fase de processamento para viabilização das assinaturas.
- ✓ Com a adoção do POP de Aditamento, a previsão é de que 60% dos aditamentos para 2014 sejam assinados nas próximas semanas. Os processos das áreas de museus e biblioteca já estão em fase final de tramitação, para coleta de assinaturas. Os processos de difusão e formação cultural estão em fase final de negociação para posterior análise jurídica, conferência e assinatura. Ainda que esse processo tenha ultrapassado os prazos idealizados inicialmente, é fundamental registrar que é a primeira vez que a Secretaria tem a perspectiva de ter todos os aditamentos contratuais assinados entre o final do ano anterior e o início do ano de vigência do novo aditamento. Ainda que não exista nenhuma ilegalidade nesse fato, já que a continuidade da execução contratual está coberta nos contratos firmados e o novo plano de trabalho detalha substituindo a versão anterior (que se mantém até que a nova seja aprovada), é importante registrar que esse esforço de antecipação representa um avanço significativo, cujas perspectivas para o próximo ano são bastante positivas quanto ao cumprimento dos prazos. É cada vez mais um direcionamento pela antecipação do planejamento – algo que ainda é tão pouco comum ao contexto cultural e que, cada vez mais, se incorpora ao cotidiano da Secretaria da Cultura e das organizações sociais parceiras, para que seja possível atuar com mais antecedência, previsibilidade e foco.

Outros destaques:

- ✓ Foi finalizado pela Unidade de Monitoramento o levantamento das séries históricas dos contratos de gestão firmados entre 2004 e 2012. Os resultados do levantamento foram encaminhados à análise das Unidades Gestoras e das organizações sociais. Foram também apresentadas às OSs por Unidade, as primeiras definições e estudos referentes às séries históricas, na intenção de dar sequência à construção colaborativa do balanço de resultados. Entre dezembro e janeiro serão feitas as análises e reuniões específicas e individualizadas sobre cada caso.
- ✓ O parecer CJ 611/2013 revê a definição sobre a realização de obras civis por parte das organizações sociais, representando um novo marco para orientar a decisão sobre os investimentos em reformas e restauros, com maior agilidade e atenção no acompanhamento e fiscalização das intervenções, para garantir qualidade, segurança, uso responsável dos recursos e cumprimento de prazos.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

- ✓ Em 1º de novembro foi realizada uma oficina com o Ministério da Cultura para apresentação do Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais – SNIIC, com a presença das OSs e das equipes da Secretaria, para apresentar a ferramenta e esclarecer as dúvidas iniciais.
- ✓ Em dezembro foi assinado o Termo de Cooperação Técnica entre as Secretarias da Cultura, da Saúde e da Gestão Pública, visando iniciar um esforço de gestão integrada das organizações sociais paulistas, a partir da melhoria na regulação dos contratos de gestão, buscando melhor acompanhamento e avaliação e maior transparência. Sem desconsiderar as especificidades de cada área – Cultura e Saúde – a intenção é aprimorar os pontos do modelo passíveis de ordenamento comum, em especial dotando de maior visibilidade os resultados alcançados para a sociedade.
- ✓ Neste ano, foram realizadas pela equipe da Unidade de Monitoramento visitas aos museus da Língua Portuguesa, Arte Sacra, Pinacoteca, Estação Pinacoteca, Memorial da Resistência, MIS e Futebol; à mostra de 18 museus da Secretaria da Cultura realizada no parque da Juventude; às Fábricas de Cultura do Itaim Paulista e da Vila Nova Cachoeirinha; à Oficina Cultural Oswald de Andrade; à Biblioteca de São Paulo; aos teatros Sérgio Cardoso e São Pedro e ao Polo CEU São Rafael do Projeto Guri. Foram também assistidas apresentações da São Paulo Companhia de Dança, da OSESP, da ORTHESP, do Projeto Guri, do Projeto Espetáculo (Fábrica de Cultura), além da participação no Festival da Mantiqueira, em São Francisco Xavier. Essas ações de contato direto com os equipamentos, programas e resultados dos contratos de gestão terão continuidade e ampliação em 2014, com a mesma perspectiva de contextualizar e qualificar os dados para compreensão e avaliação. Terão início nesse próximo ano também as visitas técnicas direcionadas a questões mais específicas do monitoramento e avaliação por parte da Unidade. Essas ações se somam às inúmeras visitas realizadas pelas Unidades Gestoras a objetos de todos os contratos de gestão, às visitas in loco, bem como às reuniões individuais e ampliadas, ao Fórum realizado em julho e aos diversos momentos de diálogo e trabalho entre a Secretaria e as organizações sociais, reforçando a disposição mútua pela parceria efetiva, pelo acompanhamento e pela melhoria contínua dos resultados.

UM – 12/12/2013.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DA CULTURA
UNIDADE DE MONITORAMENTO

Secretário

Marcelo Mattos Araújo

Secretário Adjunto

Sérgio Tiezzi

Chefe de Gabinete

Marília Marton

Unidades de Atividades Culturais

UBL

Adriana Cybele Ferrari

UFDPC

Maria Thereza Bosi de Magalhães

UFC

Renata Bittencourt

UPPH

Valeria Rossi Domingos

UPPM

Renata Vieira da Motta

Unidade de Monitoramento

Coordenadora: Claudinéli Moreira Ramos

Assessoria Técnica: Vanderli Ferrarezi

Grupo de Monitoramento e Normas: Sildéia Pereira, Lurdes Potenza, Regiane Lúcio, Walter Takauti

Grupo de Avaliação: Marcos Falcão, Carlos Curto Rodrigues Pato, Maura Crostini, Ricardo Ysimini

Núcleo de Apoio Administrativo: Danielle Lima

Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, 12 dezembro de 2013.

Sugestões, críticas, contribuições:

cmramos@sp.gov.br / monitoramento.cultura@sp.gov.br

(11) 2627-8050 / 2627-8129 / 2627-8272