

Caderno UM Especial 5 anos

Unidade de Monitoramento da SEC SP:

Principais realizações 2013-2018 e
propostas para 2019-2023

Caderno UM Especial 5 anos

Unidade de Monitoramento da SEC SP:

Principais realizações 2013-2018 e
propostas para 2019-2023

Claudinéli Moreira Ramos
Marianna Percinio Moreira Bomfim

Unidade de Monitoramento - SEC SP
São Paulo – Dezembro de 2018

SUMÁRIO

Apresentação	04
Histórico e principais realizações 2013-2018	06
Publicações	28
Propostas para 2019-2023	38
Referências	44
Anexo	46

Apresentação

No ano em que completa cinco anos de existência, a Unidade de Monitoramento (UM) da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo (SEC-SP) torna públicas as suas principais realizações e o que considera seus maiores desafios para os próximos cinco anos. Dá visibilidade, assim, aos resultados alcançados, possibilitando sua problematização e o compartilhamento de referências, com a expectativa de contribuir para a discussão e aperfeiçoamento das políticas públicas de cultura e de receber sugestões e críticas que aprimorem seu próprio trabalho.

Por sua vez, aproveita o encerramento da atual gestão estadual paulista para apresentar um roteiro estruturado de suas ações, colaborando com a transição governamental, na esperança de tornar mais fácil a continuidade das boas práticas implantadas, a correção das dificuldades vivenciadas e a viabilização das melhorias e inovações necessárias a uma gestão pública de cultura cada vez mais qualificada, transparente e participativa.

Com a missão inicial de organizar o monitoramento e a avaliação dos contratos de gestão firmados pela SEC-SP com organizações sociais de Cultura, a UM se tornou ao longo do tempo a principal instância de controle interno da Pasta, desenvolvendo uma série de produtos, tais como pareceres, referenciais de boas práticas e indicadores, entre outros documentos que vêm contribuindo para a qualificação contínua do acompanhamento e do exame de resultados e impactos das principais parcerias da Pasta com o Terceiro Setor.

Parte significativa das realizações da UM ao longo desses cinco anos pode ser acessada pela internet, especialmente pelo portal da transparência da SEC-SP (www.transparenciacultura.sp.gov.br),

garantindo um acesso ágil e prático ao público interessado. Nessa perspectiva, elaboramos o presente **Caderno Especial**, que narra a trajetória da Unidade de Monitoramento – criada em abril de 2013, num desdobramento da implantação do modelo de parceria baseado na contratualização de resultados adotado pela Secretaria da Cultura paulista a partir de 2004. Aqui, estão ainda as principais propostas da Unidade para o próximo ciclo de 5 anos, num esforço de viabilizar um legado útil e propositivo à continuidade e constante aprimoramento das políticas culturais desenvolvidas pela Secretaria da Cultura do Estado de SP.

Também estão disponíveis para consulta *online* ou *download* um conjunto de publicações eletrônicas que vai de cadernos técnicos a referenciais de boas práticas e boletins com dados e sínteses analíticas, cuja relação está detalhada na terceira parte deste Caderno Especial.

Como em todas as demais publicações elaboradas pela Unidade de Monitoramento, é útil lembrar que monitorar e avaliar as ações, organizando registros e sistematizando as informações para dar transparência e visibilidade aos processos e resultados, são atividades contínuas e que requerem constante aprimoramento. Em caso de dúvidas, sugestões, críticas ou caso identifique algum equívoco ou distorção, por gentileza, entre em contato. A participação ativa dos cidadãos é decisiva para que possamos aperfeiçoar nossas ações e para tornar possível satisfazer o interesse público da maneira mais correta, simples e compreensível.

Unidade de Monitoramento,
Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo.
monitoramento.cultura@sp.gov.br – Dezembro/2018.

Histórico e Principais Realizações 2013-2018

A Unidade de Monitoramento foi criada como resposta a uma série de demandas do modelo de contratualização de resultados por meio de contratos de gestão adotado pela Pasta paulista da Cultura a partir de 2004.

Antes de abordar as dificuldades e anseios da Secretaria que levaram a essa definição, convém mencionar, ainda que de forma breve, o contexto de adoção do modelo de gestão em parceria com Organizações Sociais.

A adoção do modelo OS no Estado de São Paulo foi viabilizada pela Lei Complementar nº 846/1998, mas, embora tivesse grande necessidade de uma alternativa de gestão, a Secretaria da Cultura aderiu efetivamente a esse modelo apenas seis anos depois, já no final de 2004. Sua adoção se mostrava, na ocasião, como solução aos problemas decorrentes da dificuldade de contratação de pessoal e aquisição de bens e serviços via Administração Direta, ou seja, via concurso público e processo licitatório.

Já era histórica, naquele momento, a carência de recursos para a Pasta da Cultura, e os entraves burocráticos, comuns à Administração Pública, tornavam ainda mais complexa a possibilidade de obtenção de resultados satisfatórios. Ressalte-se que processos licitatórios e concursos para contratação de pessoal dependem de decisões políticas em várias instâncias e também de disponibilidade orçamentária, o que os torna, no âmbito estatal, via de regra, bastante morosos e complicados.

Dadas as dificuldades principalmente para contratação de mão-de-obra, a Secretaria tinha, no início dos anos 2000, cerca de 4.500 colaboradores contratados por meio de processos precários, em contratações temporárias sem vínculos formais, ao arrepio da legislação trabalhista. Eram os chamados funcionários credenciados, cuja contratação era viabilizada por decretos governamentais que seriam mais de uma vez questionados pelas autoridades da Justiça do Trabalho, levando o Ministério Público do Trabalho a obrigar a Secretaria da Cultura a firmar Termos de Ajustamento de Conduta para que fosse regularizada a situação. No último deles, o TAC - Inquérito Civil nº 283/2000, assinado em 26/12/2002, foi estabelecido o prazo máximo de 36 meses para

regularização de todas as contratações. Vale ressaltar que a gravidade da situação, muito além da mera informalidade, se assentava na ausência de direitos trabalhistas para os colaboradores contratados, os quais não tinham direitos reconhecidos e regularizados, por exemplo, a férias remuneradas, décimo terceiro e fundo de garantia por tempo de serviço, como rege a Consolidação das Leis Trabalhistas.

O caso tornava-se ainda mais complicado porque essas pessoas atuavam no lugar e na condição de servidores públicos, sem, no entanto, terem sido selecionados por concursos públicos nos termos da legislação, nem terem assegurada a estabilidade e demais direitos preconizados ao funcionalismo público. Tinha-se, portanto, de um lado, uma situação de precariedade de direitos para os trabalhadores da Cultura; de outro, a desobediência às regras de provimento de cargos públicos e, ainda, uma impossibilidade real da devida fiscalização quanto à correção dessas contratações. Agravava o cenário o passivo trabalhista potencial que crescia ano a ano, oriundo desse quadro de ilegalidade de manutenção de pessoal.

A adoção das parcerias com a sociedade civil surge, então, como solução para essa questão das contratações, uma vez que a mão de obra nas OS é obrigatoriamente regularizada nos termos da legislação, sendo a opção principal (quase exclusiva na área da Cultura, ao menos até o momento) a dos contratos via CLT.

Por sua vez, outro ponto a favor do novo modelo dizia respeito aos processos de compras e contratações de serviço, os quais, ainda que condicionados a regulamentos próprios de cada OS aprovados pela SEC, não se vinculam diretamente à lei das licitações (Lei 8.666/ 1993), sendo bem mais ágeis e descomplicados.

Atendendo a Lei Complementar 846/1998, o processo de parceria com as organizações da sociedade civil deve começar com uma habilitação específica dada pelo Estado, que outorga às entidades do Terceiro Setor interessadas, e que cumpram todos os requisitos legais, a qualificação de Organização Social.

Assim, para firmar os primeiros contratos de gestão, a SEC precisava qualificar entidades sem fins lucrativos da sociedade civil organizada, o chamado Terceiro Setor (associações ou fundações, nos termos do Código Civil) de natureza cultural e que possuísem comprovada experiência ou vinculação com programas ou

equipamentos culturais, de modo a permitir seu reconhecimento como entidade de interesse público e relevância social na área de cultura, atendendo à lei de OSs.

Como a formalização e profissionalização do Terceiro Setor no país é relativamente recente, em especial na área de Cultura, a Secretaria da Cultura teve dificuldades para encontrar entidades interessadas em se qualificar como Organizações Sociais de Cultura, que tivessem condições de assumir, não só a gestão de equipamentos, programas e grupos artísticos da Pasta, mas também o detalhado conjunto de responsabilidades, deveres e obrigações que essa gestão em parceria implica.

A opção inicial adotada pela SEC foi, então, a de manter permanentemente abertos os chamamentos para eventuais interessadas na qualificação, o que era feito por meio de uma resolução do secretário divulgada no portal institucional da Secretaria da Cultura na internet a cada ano, convidando eventuais entidades interessadas e divulgando o que deveriam fazer para se qualificar. Por outro lado, houve uma intensiva gestão junto às associações de amigos dos equipamentos e programas culturais da Secretaria e junto a algumas das mais antigas instituições de cultura de São Paulo, o que resultou nas primeiras entidades qualificadas. Ainda assim, foram observados casos de estímulo à criação de entidades vocacionadas para a gestão específica de determinados equipamentos culturais.

Entendia-se, naquele momento, que convidar instituições da sociedade civil por meio daquela divulgação no site atendia à publicidade prevista na Lei 846, já que, no início, não existiam entidades qualificadas e durante os primeiros anos, o número de OSs era pequeno demais para justificar uma convocação exclusivamente destas para a celebração da parceria, correndo o risco de implicar a criação de um monopólio. Assim, uma vez qualificadas, as entidades iniciavam as tratativas para celebração dos contratos de gestão.

No primeiro ano de formalização das parcerias, 2004, foram firmados dois contratos de gestão, um com a Associação de Amigos do Projeto Guri, na área de formação cultural, e outro com a Associação Paulista de Amigos da Arte, na área de difusão cultural.

Em 2005, mais seis contratos de gestão foram celebrados, abarcando também a área de museus. O número de parcerias foi

aumentando nos anos seguintes, até 2012, quando se atingiu o maior número já registrado, somando 27 contratos de gestão. Vale notar que, a partir de 2009, a Secretaria começou a fazer convocações públicas das entidades qualificadas, atendendo mais precisamente ao previsto na lei de OSs.

Aos poucos, a administração direta dos equipamentos culturais, programas e grupos artísticos da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo foi integralmente transformada em administração em parceria com as organizações do Terceiro Setor.

Atualmente, apenas a Unidade de Preservação do Patrimônio Histórico atua com servidores públicos na execução direta de suas atividades finalísticas.

As Unidades de Formação Cultural, Difusão Cultural, Bibliotecas e Leitura e Preservação do Patrimônio Museológico estabelecem as diretrizes e realizam o acompanhamento das atividades finalísticas realizadas pelas Organizações Sociais de Cultura parceiras.

Por sua vez, a Unidade de Fomento à Cultura gerencia a seleção de projetos a serem realizados por pessoas físicas ou por pessoas jurídicas da área cultural, viabilizados por meio de editais ou de renúncia fiscal, nos termos previstos na legislação paulista de incentivo à cultura, além de estimular outras realizações semelhantes (como no caso do Programa Pontos de Cultura, desenvolvido em parceria com o Ministério da Cultura, e por meio do qual são selecionadas entidades da sociedade civil cujas iniciativas culturais receberão apoio financeiro durante determinado período de tempo).

No caso das parcerias com Organizações Sociais, a gestão foi sendo feita de forma individualizada por cada uma das Unidades Gestoras (Formação Cultural, Museus, Difusão e Bibliotecas). Cada setor responsável da Secretaria organizou suas práticas e definiu como deveriam ser acompanhadas as parcerias e organizados os registros a partir da legislação vinculada ao modelo, de referenciais obtidos junto à Secretaria da Saúde – primeira Pasta do Estado a celebrar parcerias com OSs – e de orientações pontuais da Consultoria Jurídica da Pasta, somadas às determinações das instâncias de controle e fiscalização, principalmente Secretaria da Fazenda e Tribunal de Contas.

Convém mencionar que a legislação de OS em SP exige tanto do contratante quanto do contratado um leque amplo de comprovações e acompanhamentos técnicos e financeiros sobre as realizações previstas nos contratos de gestão. Assim, ainda que cada área fizesse a gestão dos próprios contratos, a Secretaria, como um todo, carecia de parâmetros comuns e de uniformidade na lida com as Organizações Sociais.

A diversidade de procedimentos era útil para atender com agilidade às especificidades de cada setor, cujo foco eram os resultados contratualizados, porém impedia uma visão mais integrada dos resultados alcançados, inviabilizava comparações e dificultava as tomadas de decisão do Gabinete da Pasta.

É interessante observar aqui que cada um dos secretários da cultura que tiveram alguma participação na implementação e consolidação do modelo OS em SP tinha uma visão própria sobre como deveriam ser firmadas e acompanhadas as parcerias.

Embora Marcos Mendonça, secretário responsável pela inclusão da Cultura na Lei 846/1998, tenha permanecido no cargo até 2002, a conjuntura de ênfase na atuação direta de execução das ações e o foco na reforma e requalificação de alguns equipamentos e programas culturais foram incompatíveis com a implantação do modelo OS nesse período.

Na gestão de Cláudia Costin, entre 2003 e 2005, uma série de procedimentos e referenciais mais alinhados à visão de Estado gerencial que orientou a criação do modelo OS, foram estruturados para organizar o processo em SP, porém, com a saída dela em maio/2005, a nova gestão, de João Batista Andrade, optou por deixar que cada área atuasse na implementação e gestão das parcerias com mais autonomia.

Assumindo a Pasta em 2007, João Sayad dedicou-se a promover uma reforma estrutural na Secretaria da Cultura, por meio da reorganização de quadros e papéis e da modernização gerencial, sobretudo por meio da intensificação da adoção do modelo OS. Com o objetivo de zerar as contratações precárias de funcionários, ainda remanescentes na Secretaria, e de assegurar que todos os equipamentos, programas e grupos artísticos passassem à gestão em parceria com OSs, Sayad enfatizava a necessidade de concentrar o foco de atenção das parcerias nos resultados, e não

nos processos e procedimentos, que deveriam – respeitada a legislação – visar a maior simplicidade e agilidade possível.

É a gestão do secretário Andrea Matarazzo, a partir de 2010, que vai buscar uma conciliação entre a contratualização de resultados e a padronização e o aprimoramento de processos e procedimentos relacionados aos contratos de gestão. Com a percepção da necessidade de um maior controle e homogeneidade tanto da documentação quanto dos fluxos de trabalho envolvendo as parcerias, que garantisse mais transparência e comparabilidade quanto ao custo x benefício dos resultados alcançados, Matarazzo cria em 2011 um grupo de trabalho para o controle e monitoramento dos contratos de gestão com a função de: “orientar e uniformizar procedimentos, internos e externos, desde a convocação pública, análise do processo de celebração, prestação de contas e conclusão dos contratos de gestão” (Resolução SC nº 67, publicada no Diário Oficial do Estado em 28/07/2011).

Sob a orientação da então coordenadora da Unidade de Formação Cultural, Carla Almeida Carvalho, o grupo de trabalho, composto por 4 membros – Carlos Curto Pato, Maura Crostini, Regiane Souza Lucio e Beatriz Zaplana – também tinha a função de auxiliar a Comissão de Avaliação dos Resultados dos Contratos de Gestão, instância externa à SEC e prevista na Lei 846/1998¹, com a finalidade de acompanhar os resultados das parcerias com as organizações sociais. Esse grupo de trabalho existiu por dois anos até a efetiva criação da Unidade de Monitoramento.

O surgimento dessa nova área contou também com um amplo trabalho interno, conduzido na Pasta pela então Secretária-Adjunta, Fernanda Falbo Bandeira de Mello, e pelo assessor especial de Gabinete, Carlos Pedro Jens, com participação de todas as Unidades Gestoras. A atuação dos dois foi determinante na elaboração da minuta do decreto que criou a Unidade de Monitoramento e, que, após longa tramitação nas instâncias governamentais, viria a ser publicado em abril de 2013.

¹ “Os resultados atingidos com a execução do contrato de gestão serão analisados, periodicamente por comissão de avaliação indicada pelo Secretário de Estado competente, composta por profissionais de notória especialização, que emitirão relatório conclusivo, a ser encaminhado àquela autoridade e aos órgãos de controle interno e externo do Estado”. (Lei Complementar nº 846/1998 - §2º, Artigo 9º, Seção IV).

Nesse processo, teve destaque o envolvimento da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico, que desde 2008 vinha desenvolvendo ações para o estabelecimento de diretrizes finalísticas claras e comuns para todos os museus e para todas as parcerias da área de museus da Pasta, com intensa participação das Organizações Sociais parceiras. Esse trabalho, que tinha a preocupação de garantir a organização da informação e estabelecer parâmetros comuns, tanto na parte documental quanto com relação aos fluxos envolvidos, para os contratos de gestão relativos aos museus, foi o embrião da criação da Unidade de Monitoramento dos Contratos de Gestão – fato que se consolidou, já na gestão do secretário Marcelo Araújo, com o convite para que a coordenadora da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico assumisse a coordenação da recém-criada Unidade de Monitoramento.

O decreto estadual nº 59.046 de 5 de abril de 2013 (disponível em <http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2015/09/Dec-59.046-13-Cria-a-UM.pdf>), deu origem à Unidade de Monitoramento dos Contratos de Gestão, subordinando-a diretamente ao Titular da Pasta.

Atendendo ao disposto no decreto, a constituição da nova área considerava uma coordenação, dois grupos subordinados a ela, sendo um de monitoramento e outro de avaliação, além de um núcleo de apoio administrativo. O decreto previu que ambos os grupos deveriam contar cada qual com um corpo técnico, a fim de atender às atribuições comuns da Unidade e às específicas de cada grupo.

Assim, para o funcionamento da área, foram previstos um total de quatro cargos de comando, além de equipes técnicas, sem um número definido de funcionários. Na ocasião, o Gabinete destinou à Unidade um corpo técnico composto de três dos quatro funcionários pertencentes ao grupo de trabalho criado em 2011. Os cargos de liderança foram assumidos por funcionários da Pasta provenientes de outras áreas e com afinidade às atribuições previstas no decreto.

Alguns meses depois, mais três técnicos, recém-concursados pela Procuradoria Geral do Estado como oficiais administrativos, optaram por trabalhar na SEC e foram alocados na Unidade recém-criada. Vale mencionar que a Pasta da Cultura não abria concurso geral desde 2006, e dada a carência de funcionários, foi permitido aos aprovados no concurso da PGE a escolha por trabalhar na área, mesmo sem qualquer experiência afim.

Desse modo, no final de 2013, a UM contava com uma coordenação, um grupo de monitoramento e outro de avaliação, compostos cada um por um diretor e três técnicos, além de uma funcionária do núcleo de apoio administrativo. Essa equipe inicial foi ao longo dos anos bastante modificada, ora se expandindo, ora sendo drasticamente reduzida, sobretudo nos anos que se seguiram a crise econômica intensificada a partir de 2015.

As funções da Unidade de Monitoramento, previstas no decreto de criação são:

- elaborar, em conjunto com as Unidades de Atividades Culturais da Secretaria envolvidas, metodologias, normas, procedimentos, manuais, sistemas e indicadores, referentes às atividades de monitoramento dos contratos de gestão;
- desenvolver e gerenciar os sistemas de informação que subsidiem suas atividades;
- difundir técnicas de uso de informações analítico-gerenciais para a execução das suas atividades;
- realizar estudos e apresentar propostas voltadas ao constante aprimoramento do uso de contratos de gestão, em especial:
 - a) de normas e procedimentos para padronizar as atividades de acompanhamento;
 - b) de instituição e aperfeiçoamento de indicadores econômico-financeiros e administrativos;
 - c) de critérios e orientações para prestação de contas;
 - d) de indicadores de gestão e eficiência para as Unidades de Atividades Culturais da Secretaria;
- promover ações de capacitação e treinamento no âmbito da Pasta para melhorar o desempenho das atividades pertinentes aos contratos de gestão;

Em termos práticos, a recém-criada Unidade de Monitoramento viu-se fortemente instada pelas demais áreas da Secretaria e pelos órgãos de controle externo a atuar na resposta a dois grandes “problemas” ou ausências identificadas nas comprovações de resultados da Cultura: a necessidade de indicadores culturais e a necessidade de comprovação da economicidade das parcerias.

O primeiro grande desafio esbarrou de imediato numa constatação emblemática: ao iniciar a problematização de quais deveriam ser os indicadores para as políticas culturais, a Unidade de Monitoramento deparou-se com a inexistência da definição dos propósitos para essas mesmas políticas do ponto de vista macroestratégico.

Com efeito, em 2013 apenas a Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico dispunha de um rol de diretrizes expressas que informavam quais os pressupostos e as prioridades da política estadual de cultura para os museus. De modo geral, do ponto de vista da Secretaria da Cultura, não era perceptível que impactos se visava com as ações realizadas, que cenários se buscava constituir ou transformar a partir das realizações culturais. Ao contrário, era comum a defesa de que a cultura não requer indicadores, não pede comprovações – deve ser promovida como um bem em si e per si.

Ainda que esse argumento seja legítimo e possa ser defendido em inúmeras circunstâncias, foi claro desde o início para a equipe da Unidade de Monitoramento que a cultura como prática social pode dispensar comparativos, medições e prestação de contas, no entanto o uso de recursos públicos para viabilizar políticas de cultura requer uma satisfação à sociedade. Especialmente num cenário de recursos muito limitados e de crítica e desvalorização do uso de recursos públicos para viabilização de práticas culturais, é importante que sejam explicitados os objetivos a se perseguir, por mais subjetivos que sejam, e que sejam indicadas as maneiras como será evidenciado o uso adequado das verbas públicas nessa direção.

Se, por um lado, não era visível o propósito das ações da Secretaria de forma sistematizada nem mesmo para a maioria de seus gestores técnicos, por outro era patente a ausência de dados minimamente organizados, para que se pudesse compreender o histórico de realizações. Em outras palavras: se não se sabia com clareza e visão de longo alcance onde se queria chegar, tampouco era familiar a todos os envolvidos o percurso até então percorrido. Tanto o “de onde viemos” quanto o “para onde vamos” estavam, assim, obscurecidos.

Por sua vez, as demandas por economicidade levavam em conta referenciais de outras áreas, incompatíveis com o setor cultural e mesmo questionáveis quando examinados a fundo nas próprias áreas de origem. Além disso, a tentativa de órgãos de controle e mesmo de instâncias da Secretaria de demandar da Unidade de

Monitoramento a estruturação de referenciais de custos unitários para os serviços culturais previstos nos contratos de gestão evidenciava a completa falta de compreensão do modelo de contratualização de resultados, na medida em que considerava viável um encadeamento direto e causal da soma de custos unitários com o custo de viabilização da parceria, ignorando todos os aspectos atinentes ao gerenciamento, à prática da negociação e às tomadas de decisão que impactam os resultados financeiros finais.

Ante esse complexo cenário inicial, a UM estabeleceu suas estratégias de atuação a partir de um planejamento para os primeiros meses de trabalho que implicou:

- ✓ Realizar uma série de entrevistas com as áreas técnicas da Secretaria que mantinham parceria com OS, a fim de entender quais vinham sendo os procedimentos adotados na gestão dos contratos e na avaliação das prestações de contas;
- ✓ Realizar um encontro entre as áreas técnicas, as Organizações Sociais de Cultura e demais interessados em gestão cultural e no modelo OS, o que resultou no 1º Fórum de Gestão Cultural da Secretaria da Cultura com as OSs, realizado em 3 e 4 de julho de 2013 e cujo resultado está disponível em: <http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2015/11/2013.12.12-1%C2%BA-F%C3%B3rum-SEC-OS.pdf>;
- ✓ Empreender um minucioso trabalho de análise de processos, verificando todos os volumes físicos dos contratos de gestão celebrados desde 2004, para compilar, validar e organizar um conjunto pré-selecionado de dados relativos às parcerias nas diversas áreas, tais como: número de público e de ações principais (organizando um primeiro referencial para o que depois viria a ser o vocabulário controlado das ações dos contratos de gestão); total de recursos humanos; valor de repasses e captação de recursos anual etc.. Esses dados deram origem à estruturação das principais séries históricas do modelo OS na Cultura paulista, e que podem ser conferidas no *BOLETIM UM nº 12: Números da Cultura em SP: as parcerias com OSs de 2004 a 2017* (ver em Publicações) ou em formatos de dados abertos, no portal da

transparência na cultura
(www.transparenciacultura.sp.gov.br);

- ✓ Desenvolver um conjunto de procedimentos operacionais parametrizados para homogeneizar o fluxo e a documentação produzida pelas Organizações Sociais, Unidades Gestoras e Comissão de Avaliação da Pasta – documento que pode ser conferido no *Caderno POP - Procedimentos Operacionais Parametrizados das parcerias da SEC-SP com OSs de Cultura: primeiros fluxos referenciais* (ver em Publicações).
- ✓ Estabelecer parcerias com universidades públicas, para ampliar a oferta de capacitação de excelência para os servidores e, simultaneamente, mobilizar quadros da academia para contribuir na análise crítica das práticas realizadas pela Secretaria. Nessa direção, várias realizações foram organizadas, valendo registrar as parcerias firmadas com a EACH-USP, com a ESPGE e o convênio com o NUPPs/USP. O Caderno UM LabCult nº 2 - *Ações de divulgação e capacitação: eventos, cursos e oficinas* (em Publicações) apresenta em mais detalhes a dinâmica desses esforços.

As duas primeiras ações, mais pontuais, auxiliaram na reflexão a respeito dos desafios da Unidade, e na problematização a respeito da missão e da visão da própria Secretaria da Cultura² – aspectos que eram considerados determinantes para orientar o planejamento estratégico da UM para os anos subsequentes.

De modo geral, essas ações demandaram um grande número de reuniões com as Unidades Gestoras e também com as Organizações Sociais, motivando um trabalho bastante apurado de

² **Missão da SEC-SP:** Formular e implementar políticas públicas visando a **excelência** na preservação do patrimônio cultural, no estímulo à produção artística e na garantia de acesso aos bens culturais para a população do Estado de São Paulo em toda a sua diversidade. (Extraído de www.cultura.sp.gov.br em 05/08/2013).

Visão da SEC-SP: Elaborar e implementar a política cultural do Estado de São Paulo por meio de cinco pilares: melhor gestão, melhor infraestrutura, maior difusão, maior acesso e maior diversidade. (Extraído do documento: “Planejamento estratégico da SEC SP 2007-2010”, documento interno da SEC-SP. 2007.)

definições do que seriam os principais dados a serem levantados para a confecção das séries históricas.

Além disso, foi feito estudo sobre quais eram os fluxos reais e ideais de cada fase de gestão dos contratos (convocação pública, assinatura do contrato de gestão, relatórios trimestrais, relatórios anuais, aditamentos contratuais etc.), resultando na elaboração dos *Procedimentos Operacionais Parametrizados*. Vale destacar que a opção pela expressão “procedimento parametrizado” em lugar da mais convencional “procedimento padrão” ou ainda “procedimento padronizado”, relaciona-se à intenção de assumir desde o princípio o postulado da impossibilidade de padrões para todos os processos relacionados à gestão cultural, evitando a ideia de rigidez e deixando predisposta a possibilidade – tantas vezes necessária – de flexibilização de ações em favor do melhor gerenciamento, de mais racionalidade e agilidade ou a bem do interesse público.

Sob uma perspectiva mais cronológica, pode-se dizer que o ano de 2013 serviu para que a Unidade de Monitoramento se organizasse em termos estruturais e desenhasse o que seriam os objetivos a serem perseguidos, na forma de produtos concretos a serem entregues a partir do segundo semestre daquele ano. Cada passo na organização do monitoramento e da avaliação dos contratos de gestão, foi dado mantendo um alto grau de comunicação com os principais interlocutores (OSs, UGEs e órgãos de controle), o que se deu desde o início por reuniões periódicas individuais ou das denominadas “reuniões ampliadas gerais” – prática que adotava uma bem-sucedida iniciativa da Unidade de Museus (a realização das “reuniões ampliadas”) e estendia ao conjunto de OSs e Unidades da Pasta. Essas reuniões foram uma constante, entre 2013 e 2017.

Em 2014, com a entrega das prestações de contas no início do ano, coube à área a formulação de seus primeiros Pareceres Econômico-Financeiros Anuais de Monitoramento e Avaliação dos Contratos de Gestão, apelidados de PA UM. Pela primeira vez, desde a criação do modelo, a SEC-SP promovia e apresentava aos órgãos de controle uma análise equânime entre os diferentes parceiros, dando pistas dos indicadores comuns que viriam a ser aprimorados a cada ano e apresentados nas quatro versões dos PA UM que se seguiram àquele referente ao exercício de 2013. O histórico, links e modelos desses documentos é objeto do *Caderno POP - Procedimentos Operacionais Parametrizados das parcerias da SEC-SP com OSs de*

Cultura: pareceres referenciais anuais de monitoramento e avaliação (ver em Publicações).

O ano de 2014 marcou também o lançamento do Índice de Transparência nos Sites dos Objetos Contratuais das Parcerias com OSs de Cultura. Esse produto foi desenvolvido com o valioso apoio da então Secretaria de Gestão Pública (atual Secretaria de Planejamento e Gestão), que por meio de um termo de cooperação técnica, alocou dois especialistas em políticas públicas na equipe da Unidade de Monitoramento, o que permitiu uma ampla análise de referenciais de transparência, a discussão com todas as Unidades Gestoras e OSs e uma cuidadosa avaliação de todos os sites das organizações sociais relacionados aos contratos de gestão.

A partir desse trabalho, foram estabelecidos os itens a serem acompanhados pela UM para a composição do indicador de transparência na internet, gerando uma pontuação e a criação de um ranking com grande repercussão junto às parcerias.

Esse indicador permaneceu sendo aferido ao longo dos anos sem alterações substanciais, conforme havia sido previsto, permitindo uma análise histórica bastante consistente do período. Mais detalhes a respeito do chamado Índice de Transparência nos Sites são apresentados no *Caderno UM LabCult nº 5 - Índice de Transparência nos Sites das Organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo* (ver em Publicações).

Também em 2014 foi realizado um grande evento, denominado *Encontro Interestadual de Gestão Cultural – Estado e Organizações Sociais*, que mobilizou os mais diversos atores do setor no Estado e no país. Sem dúvida, essa foi uma das iniciativas mais relevantes da Unidade de Monitoramento. Vale observar que esse era o último ano da gestão estadual, o que não impediu a presença de representantes de 174 municípios, 14 Estados e 373 entidades no Encontro, bem como da ministra interina da Cultura, Ana Cristina Wanzeler. Outro destaque dessa realização foi a composição de parcerias, o que foi fundamental para viabilizá-la.

O evento de dois dias não teria acontecido sem o apoio da Escola Superior da Procuradoria Geral do Estado - ESPGE (na cessão de passagens e estadia para convidados); da Associação Brasileira de Organizações Sociais de Cultura - ABRAOSC (na doação de pastas, blocos e canetas) e da Fundação Osesp (na cessão de uso do espaço da Sala São Paulo para além das cotas pactuadas para a

Secretaria da Cultura – fato especialmente relevante quando lembramos que as OSs têm a obrigação de captar recursos a partir dos equipamentos públicos, sob risco de não-viabilização integral de seu plano de trabalho).

Por sua vez, graças à Associação Paço das Artes Francisco Matarazzo Sobrinho - APAF, OS gestora do Paço das Artes e do Museu da Imagem e do Som, que mobilizou a equipe de gravação desse Museu, hoje é possível assistir à integra do evento no YouTube (o link também está disponível no portal da transparência na cultura, em: <http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/organizacoes-sociais-de-cultura/documentos-de-referencia-2/>).

Da mesma maneira, Abaçai, ACAM Portinari, Amigos do Guri, APAA e INCI também foram organizações sociais muito importantes para que o evento acontecesse, por meio da cessão de materiais, apresentações artísticas e pessoal de apoio. Sem incremento de recursos aos contratos de gestão e sem prejuízo a nenhuma meta, mas com a conciliação de esforços, o evento foi um sucesso.

Cabe ainda destacar o apoio dado pela Fundação Getúlio Vargas e pelo NUPPs/USP para a viabilização da vinda dos convidados palestrantes, bem como reconhecer a generosidade de cada um dos convidados, que contribuíram de maneira muito qualificada, sem qualquer retribuição financeira, e o empenho das 1.355 pessoas inscritas que participaram desse evento em 4 e 5 de dezembro de 2014.

Desde o início de suas atividades, a Unidade de Monitoramento buscou associar reflexão teórica e metodológica, análise burocrático-gerencial e experimentação prática. Nessa perspectiva, cada ano sempre contou com um planejamento de ações desde o início (em geral elaborado ao término do exercício anterior) e com um balanço de resultados ao final. Na mesma direção, às rotinas previstas no decreto de criação foram somados, a cada ano, projetos com começo, meio e fim, que visavam estabelecer avanços no processo de conhecimento das parcerias e aprimoramentos em sua gestão, monitoramento e avaliação, além de esforços para ampliar o acesso público e o compartilhamento de informações a respeito dos trabalhos, das dificuldades e das melhores práticas identificadas.

A realização de visitas técnicas aos objetos culturais e às áreas administrativas dos contratos de gestão sempre esteve nesse

cenário. A hipótese da UM é de que, para melhor monitorar e avaliar, é muito importante conhecer bem do que se trata o objeto a ser monitorado e avaliado. E, em se tratando de prática cultural, não há descrição em relatório – por melhor que seja – que substitua a fruição ao vivo, da mesma maneira que, em termos de conferência de processos e procedimentos, somente a visita de campo dá uma visão mais adequada e uma segurança maior acerca da gestão administrativa e financeira, em que pese a qualidade das prestações de contas. Foram realizadas pela equipe da Unidade de Monitoramento um total anual de 279 visitas técnicas ao longo de seus cinco primeiros anos de existência (25 em 2013; 64 em 2014; 60 em 2015; 33 em 2016; 33 em 2017 e 64 em 2018).

Dentre as ações realizadas em 2015, vale notar uma atividade levada a cabo por outras áreas da Pasta, sob liderança da Chefia de Gabinete, que resultou na licitação para contratação do desenvolvimento da plataforma informatizada que ficou conhecida como Sistema Estadual de Monitoramento e Avaliação da Cultura - SMAC. Iniciado nesse ano, esse desenvolvimento viria a se desdobrar pelos anos seguintes.

No mesmo exercício, a UM passou a ser a responsável pela reorganização e gestão do Portal da Transparência na Cultura (www.transparenciacultura.sp.gov.br). Para organizar as informações de acordo com a legislação de acesso à informação, o portal foi dividido em várias páginas. A adoção de um modelo gratuito do wordpress permitiu tornar a apresentação das informações mais amigável.

A UM passou, então, a manter atualizadas todas as informações relativas às parcerias com as OSs, buscando obter também junto às outras Unidades da Secretaria as informações para atualização das demais realizações. A perspectiva da Unidade de Monitoramento, ali, já era a de ser responsável pela coleta e tratamento de todos os dados da Pasta, de maneira a apresentar com mais consistência e amplitude a efetividade das ações e mesmo as duplicidades ou lacunas verificadas no processo. Porém, a estrutura organizacional da Secretaria continuava a priorizar a atuação das Unidades de maneira paralela e autônoma, sem a preocupação de alinhar objetivos e resultados em torno de eixos centrais de planejamento.

Sem definições mais precisas expressas em um plano maior, o monitoramento só podia apresentar os dados dos resultados pontuais alcançados, sem compará-los entre si, nem ao que se

pretendia atingir, não só como meta, mas como impacto junto aos públicos atingidos. A permanência desse cenário nos anos seguintes contribuiu para que a avaliação dos resultados efetuada tenha se concentrado em um exame localizado e parcial da eficiência, eficácia e efetividade especialmente das parcerias com as OSs, sem considerar as iniciativas da Secretaria da Cultura como um todo. Ainda assim, inúmeros resultados relevantes foram reunidos ao longo dos anos, implicando fortalecimento ou revisão de projetos e procedimentos.

Também em 2015 destacou-se o início do planejamento das visitas técnicas mais focadas no exame dos processos e documentos relacionados a compras e contratações de serviços e a contratação e gestão de recursos humanos. As visitas realizadas pela UM aos equipamentos, programas e grupos artísticos nesse ano serviram de base para a estruturação do processo de visita que ocorreria em 2016, de maneira mais focada e assertiva.

Nessa perspectiva, as visitas técnicas de 2016 resultaram na elaboração dos referenciais de boas práticas relativos a compras e contratações e a recursos humanos, já em sua segunda versão (ver em Publicações). É também em 2016 que a UM apresenta seu primeiro estudo de gênero e de distribuição salarial vinculado à mão de obra celetista do modelo OS da Cultura paulista.

Vale observar que, em 2016, se encerrou a mais longa gestão da Pasta da Cultura na última década, liderada pelo então secretário Marcelo Araújo (abril/2012 a junho/2016). Apesar das dificuldades vivenciadas especialmente a partir de 2015 em razão da crise, o período compreendeu importantes avanços para o setor cultural paulista, e foi marcado pelo esforço de conciliar olhares sobrepostos e complementares, no acompanhamento, monitoramento e avaliação dos contratos de gestão.

Nesse sentido, o Gabinete da Pasta defendia que as prestações de contas fossem analisadas tanto pelas Unidades Gestoras – cuja ênfase deveria centrar-se nos aspectos de eficácia, eficiência e efetividade centrados no custo x benefício dos resultados finalísticos alcançados – quanto pela Unidade de Monitoramento, que deveria voltar sua atenção para os aspectos de eficiência, eficácia e efetividade a partir do custo x benefício do ponto de vista do uso responsável dos recursos públicos.

Outro destaque do período foi a preocupação com a qualidade dos serviços culturais oferecidos à população.

O ano de 2017 trouxe o grande desafio da conclusão do desenvolvimento e do início da implantação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura, em ambiente de teste. Quem não está familiarizado com os prazos e processos da Administração Direta ou desconhece a complexidade da área cultural e também do gerenciamento de parcerias com o Terceiro Setor pode considerar demasiado longo o período de construção desse Sistema.

Sem discordar, é necessário, todavia, pontuar que foram grandes as dificuldades para contratação e posteriormente os atrasos derivados da redução de recursos ocasionada pela crise econômica que assolou o país, sobretudo a partir de 2015. A esse propósito, vale acrescentar também que 2017 foi o ano em que essa crise econômica assumiu suas maiores proporções para a Cultura paulista, ganhando maior evidência por meio dos números, como demonstram os indicadores trazidos no Parecer Econômico-Financeiro Anual de Monitoramento e Avaliação daquele ano.

Entre 2016 e 2018, a Secretaria da Cultura mudou de secretário 3 vezes. Com a saída de Marcelo Araújo, assumiu seu adjunto, José Roberto Sadek, em junho/2016, interinamente pela maior parte do tempo. A gestão de Sadek concentrou-se na busca da readequação e enxugamento orçamentário da Pasta, à luz da crise financeira. O período viu a redução de recursos para parcerias e convênios, a quase paralização total das obras de reforma, restauro e construção, com desmobilização gradual do estafe da Secretaria dedicado ao acompanhamento e gerenciamento dessas obras, e a paralização, extinção, redução ou mudança de gerenciamento de grupos artísticos e programas, como a Banda Sinfônica do Estado de São Paulo, a Orquestra Jazz Sinfônica e a Orquestra de Ópera do Theatro São Pedro.

Um outro efeito das fusões e revisões decorrentes da crise econômica, o número de contratos de gestão foi reduzido pela primeira vez em 2016, exercício que foi concluído com 26 parcerias vigentes, contra 27 dos anos anteriores. Essa tendência prosseguiu nos dois exercícios seguintes e 2018 terminou com 24 contratos de gestão pactuados.

Com o lema “a Cultura deve falar com todos”, a partir de abril de 2017, teve início a gestão de José Luiz de França Penna, cuja

atuação pautou-se por buscar tornar a Secretaria da Cultura um espaço mais acolhedor para os municípios e artistas, apesar do cenário de restrição orçamentária que se mantinha bastante austero.

Dentro outras ações, a gestão de Penna retomou e intensificou o diálogo com os municípios, por meio de encontros mensais denominados “Tira-Dúvidas”, realizados na própria Secretaria ou em cidades consideradas polos regionais, com o objetivo de apresentar as ações da Pasta e receber demandas dos representantes das secretarias municipais de cultura.

Nesse período, foram retomados os esforços para a implantação do Sistema Estadual de Cultura de SP, resultando na publicação do decreto 63.377 de 7 de maio de 2018, que modificou o antigo Conselho Estadual de Cultura para Conselho Estadual de Política Cultural, redefinindo sua organização aos moldes das orientações previstas no Sistema Nacional de Cultura.

Penna também promoveu a reabertura da entrada principal da Secretaria, voltada para a rua Mauá, e que estava fechada ao público há mais de dez anos. Nela, foi criada a “Estação Cultura”, um espaço cultural multiuso voltado principalmente a exposições de arte e eventos de origens variadas (exibições individuais ou coletivas de artistas amadores que tinham dificuldades para apresentar seu trabalho em outros espaços culturais; mostras institucionais de órgãos públicos e empresas; intervenções de grafite; eventos de moda alternativa, com temática afro ou LGBTI; hackaton; ações ambientais relacionadas à reciclagem; lançamentos de livros e audiovisuais, apresentações musicais de piano, de samba e outros).

Em abril de 2018, Romildo Campello, que era adjunto de Penna, tornou-se o Titular da Cultura em SP, afirmando o compromisso de continuar as ações de seu antecessor. Foi um ano instabilidade e estagnação, devido, entre outros fatores, à conjuntura econômica de crise e ao cenário eleitoral, com novas regras e variadas indefinições. Nesse período, foram realizadas algumas modificações na área de fomento, com novas regras para os editais e mudança na composição das comissões; a Secretaria concluiu a retomada do programa Pontos de Cultura, em parceria com o Ministério da Cultura, e deu continuidade às eleições de candidatos ao Conselho Estadual de Política Cultural.

Na contramão das indefinições que caracterizaram o período, teve destaque a realização do evento *Futuro na Cultura*, em agosto, no

Memorial da América Latina, iniciativa protagonizada pela secretária adjunta da Cultura, Patrícia Penna, reunindo produtores e empreendedores para discutir e estimular a economia criativa, com forte caráter inovador e buscando apresentar soluções e alternativas no campo das políticas públicas culturais.

As parcerias com organizações sociais não fizeram parte das atenções principais desse exercício. A tônica da relação se concentrou no que fazer face à escassez de recursos e na discussão de questões legais, sobretudo relacionadas ao Decreto 62.528/2017, cujos impactos negativos se faziam sentir em todas as parcerias do modelo OS no Estado.

Do ponto de vista das atividades da Unidade de Monitoramento, o ano que agora se encerra constituiu sem dúvida o mais complexo desde a sua criação. Com a equipe reduzida em 50% durante a maior parte do ano, a UM enfrentou a ausência de recursos e de priorização para dar continuidade à fase final de implantação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura - SMAC – situação que só começou a ser revertida efetivamente no último mês do ano.

Nesse contexto, a Unidade dividiu seus esforços entre as tentativas de salvar o SMAC e o empenho para auxiliar na negociação do descontingenciamento de recursos do orçamento da Pasta, o que foi essencial para que fossem cumpridos os compromissos pactuados nesse ano. Essas ações se somaram à continuidade das rotinas da Unidade, como a realização de estudos orçamentários, a emissão de pareceres e relatórios, o apoio à Comissão de Avaliação e a realização de visitas técnicas a todas as organizações sociais, para verificação de elementos de gestão orçamentária e financeira e a aspectos de compras e contratações de serviços e de contratação de recursos humanos com recursos dos contratos de gestão em 2018.

É útil notar aqui que, ainda que o modelo de gestão em parceria com organizações sociais corresponda a uma *contratualização de resultados* e, portanto, a ênfase maior da avaliação deva se dar sobre as realizações viabilizadas e seus impactos junto ao público a que se destinam, é certo que a verificação periódica dos processos que geram os fins alcançados contribui para identificar pontos de atenção a serem revistos e aprimorados; erros ou potenciais danos ao erário que demandem a devida correção e responsabilização, e

boas práticas a estimular e compartilhar visando à ampliação da eficiência do conjunto de parcerias.

Ademais, o citado exame de aspectos de conformidade, legalidade e eficiência/economicidade realizado pela Unidade de Monitoramento não corresponde às únicas nem às mais importantes verificações feitas pela Secretaria da Cultura.

Cada contrato de gestão celebrado pela Pasta com uma organização social é acompanhado por uma Unidade Gestora que tem a atribuição de planejar, aferir e sistematicamente conferir, por meio de diversas estratégias – incluindo visitas técnicas frequentes – a eficácia das ações realizadas, ou seja, quanto do previsto foi devidamente executado e com que qualidade; sua eficiência em termos de custo x benefício e sua efetividade no âmbito das políticas públicas de cultura para a população.

Soma-se a isso o trabalho da Comissão de Avaliação da Execução dos Resultados dos Contratos de Gestão, que tem o objetivo de avaliar a efetividade das parcerias, seus impactos junto à população do Estado.

A retomada do tema de compras e contratações de serviços e de contratação de recursos humanos como eixo norteador das visitas técnicas de 2018 se deve ao duplo compromisso de verificar com frequência os fatos desencadeadores de despesas no âmbito do contrato de gestão, analisando sua regularidade e eficiência, com eventual proposição de correções e melhorias, e, ao mesmo tempo, angariar elementos para a constituição de uma série histórica voltada à identificação, correção e aperfeiçoamento dos processos que resultam no gasto dos recursos repassados pelo Estado ou captados pelas organizações sociais graças aos e para os objetos contratuais, com vistas ao atingimento das finalidades públicas estabelecidas na parceria. Nessa perspectiva, foram visitadas as sedes de todas as 18 organizações sociais parceiras, e examinados documentos dos 24 contratos de gestão vigentes.

Além dessas ações, a Unidade de Monitoramento também desempenhou um papel importante na discussão das diretrizes alusivas à celebração dos contratos de gestão, por meio da emissão de pareceres e do estímulo ao debate do tema junto ao gabinete e às Unidades Gestoras da Pasta e também com as organizações sociais e com outras instâncias governamentais, como a Secretaria da Saúde, a Secretaria de Planejamento e Gestão, a Procuradoria

Geral do Estado e o próprio gabinete do Governador, contribuindo decisivamente na formulação do Decreto 64.056/2018, publicado em dezembro, em substituição ao Decreto 62.528/2017, cujos prejuízos vinham sendo sentidos de modo geral na execução do modelo OS em SP desde sua edição, em março de 2017.

A criação da Unidade de Monitoramento representou para a SEC-SP um avanço importante, pois permitiu ilustrar as discussões sobre Cultura com dados concretos e informações organizadas e sistemáticas, sem que se perdesse de vista a compreensão de que o setor tem suas especificidades e abstrações, que não podem ser avaliadas de modo reducionista, nem exclusivamente quantitativo e objetivo.

Inúmeros registros de uma esmerada tentativa para dotar a área cultural pública paulista de indicadores integram esse avanço. Esse foi um trabalho que se iniciou focando a organização dos dados históricos para permitir comparativos; estruturando a coleta sistemática das informações na sequência e estabelecendo parâmetros de conformidade e transparência, com o intuito de multiplicar as boas práticas de gestão e uso responsável dos recursos públicos, visando apresentar respostas para alguns dos aspectos que se apresentavam como mais falhos e lacunares há cinco anos.

Nesse contexto, a Unidade de Monitoramento desempenhou até aqui um papel estratégico na coleta e sistematização de dados; na produção de informações qualificadas para tomada de decisão; no desenho de indicadores de desempenho; na promoção de ações de capacitação e divulgação e no apontamento de elementos-chave para análises críticas no setor cultural paulista. Surgida para verificar aspectos de conformidade, legalidade e economicidade, essa Unidade permaneceu firme na compreensão de que esses elementos não podem ser isolados, simplesmente porque não faz sentido considerar uma boa gestão legal-burocrática sem levar em conta seu resultado efetivo, muito menos atestar economicidade de uma parceria sem assinalar o bom serviço público prestado.

Assim, a Unidade de Monitoramento encerra seu primeiro ciclo de cinco anos reafirmando a defesa de uma definição de *economicidade* que se alinha ao conceito de *eficiência* preconizado pela Secretaria de Planejamento do Estado de São Paulo nos últimos dez anos e que se refere à busca de comprovação da melhor

equação entre custo e benefício. Em outras palavras, mais do que o *menor gasto*, importa verificar e comprovar o *melhor gasto*.

Vale reiterar o convite para o acesso às demais publicações da UM, que ajudam a contar essa história, e a conhecer os indicadores criados nesse período, discutidos no Caderno UM LabCult nº 1 e apresentados ao longo das demais publicações e relatórios divulgados na internet.

Uma síntese mais objetiva das ações da UM ano a ano consta do Anexo desta publicação, que reúne os relatórios anuais de 2013 a 2018, apresentados pela Unidade de Monitoramento para compor a compilação anual da Secretaria da Cultura que integra o relatório anual do Governo do Estado de São Paulo, disponível no portal da transparência estadual.

Por fim, 2018 é um ano de balanço, mas também da percepção de que é preciso seguir adiante, por meio de um planejamento de médio e longo prazo mais estruturante, que vise não apenas a Unidade de Monitoramento, nem somente as parcerias com as organizações sociais, mas que envolva a Secretaria da Cultura como um todo.

Publicações

Desde sua criação, a Unidade de Monitoramento assumiu sua vocação de conciliar a estruturação de suas práticas de trabalho à reflexão continuada em torno das ações desenvolvidas. Nessa perspectiva, sempre foi muito importante compartilhar os resultados das atividades, tentando organizar os resultados de maneira compreensível e amigável e buscando envolver o maior número de pessoas no processo de construção das políticas de monitoramento e avaliação.

Dessa forma, ainda que tenham seus autores legitimamente identificados, as publicações abaixo são, em larga medida, fruto da contribuição de diversas pessoas, a começar pela equipe da UM, seguindo pelos técnicos das Unidades Gestoras e equipes das Organizações Sociais parceiras – a quem cabe sempre reiterar nosso reconhecimento e gratidão, bem como a esperança de que a Unidade de Monitoramento avance sempre na disposição para seguir no aprimoramento das realizações obtidas até aqui.

As publicações desenvolvidas pela Unidade de Monitoramento dos Contratos de Gestão até dezembro de 2018 organizam os resultados obtidos ao longo dos cinco anos de existência desse órgão de controle interno, desde o início de sua estruturação até o presente momento. No sentido de garantir seu acesso ágil e prático tanto pela própria Secretaria da Cultura como por todos os demais interessados, estão todas publicadas no portal www.transparenciacultura.sp.gov.br. São elas:

→ **Série *Cadernos UM LabCult*:** Publicações técnicas que sistematizam e divulgam documentos primários desenvolvidos no setor cultural paulista ou que apresentam resultados das análises bibliográficas e das experimentações práticas realizadas pela UM de determinados temas de interesse da área, a partir dos referenciais apresentados, buscando compartilhar práticas, estimular análises conceituais, teórico-metodológicas, e promover novas abordagens inovadoras frente às pautas apresentadas. Desenvolvida a partir das discussões estimuladas pelo convênio firmado com o Núcleo de Pesquisas em Políticas Públicas da Universidade de São Paulo – NUPPs-USP, para estruturação do Laboratório de Políticas Públicas de Cultura do

Estado de São Paulo - LabCult, esta série também objetiva aproximar a máquina pública da academia, estimulando ao mesmo tempo o estudo científico e a reflexão crítica mais rigorosos por parte dos servidores públicos e as iniciativas de extensão universitária que apoiem o desenvolvimento social e cultural por parte da universidade.

Os **Cadernos UM LabCult** lançados em 2018, como fruto dos primeiros cinco anos de atividades da Unidade de Monitoramento e dos três primeiros anos de atividade do LabCult, são:

- **Caderno UM LabCult nº 1 - Indicadores para políticas públicas de cultura: desafios e perspectivas em SP (março de 2018)** - Aborda alguns dos principais desafios relacionados à criação de indicadores na área da cultura e aponta avanços que podem ser verificados no Brasil e no Estado de São Paulo. Na sequência, apresenta os indicadores utilizados para acompanhar a execução das ações da SEC-SP, especialmente por meio dos contratos de gestão com Organizações Sociais de Cultura.
- **Caderno UM LabCult nº 2 - Ações de divulgação e capacitação: eventos, cursos e oficinas (dezembro de 2018)** - Sistematiza os principais tópicos abordados e materiais elaborados para as atividades de capacitação em serviço e de divulgação técnica promovidas pela Unidade de Monitoramento entre 2013 e 2018.
- **Caderno UM LabCult nº 3 - Legislação da Cultura no Estado de São Paulo: Leis e Decretos (dezembro de 2018)** - Compilação das 8 leis e 54 decretos sobre cultura publicados no Estado de São Paulo de 1932 a 2018.
- **Caderno UM LabCult nº 4 - Legislação da Cultura no Estado de São Paulo: Resoluções (dezembro de 2018)** - Compilação das 131 resoluções sobre cultura publicadas no Estado de São Paulo de 1980 a 2018.

- **Caderno UM LabCult nº 5 – *Transparência na Cultura: O Índice de Transparência dos Sites das Organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo (dezembro de 2018)*** - Narra os esforços participativos de construção e ajuste do Índice de Transparência nos Sites das Organizações Sociais de Cultura parceiras da SEC-SP entre 2013 e 2014; o início experimental de utilização desse Índice em 2014 e as séries históricas obtidas até 2018, problematizando a questão da transparência *online* das parcerias no campo da cultura frente às demandas da legislação e da gestão pública e o compromisso de informar e prestar contas de maneira clara e amigável para todas as pessoas.
 - **Caderno UM LabCult nº 6 – *Transparência na Cultura: O Portal da Transparência da os Sites das Organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo (dezembro de 2018)*** - Narra o contexto de redefinição da pauta de transparência na Secretaria da Cultura, relatando a construção e adequações feitas ao longo do tempo no Portal Transparência Cultura – www.transparenciacultura.sp.gov.br, buscando identificar as melhorias observadas e indicar os próximos processos em desenvolvimento, com o início da divulgação de dados abertos.
- **Série *Cadernos Referenciais*** - Apresenta os resultados de algumas das principais atividades realizadas pela Unidade de Monitoramento, com o intuito de constituir um rol de referenciais e parâmetros das melhores práticas relacionadas à gestão das parcerias com Organizações Sociais de Cultura. Compartilhando minutas, modelos e sugestões de fluxos, esta série pretende contribuir para a regularidade e simplificação de processos, para a otimização de etapas e para a redução de desperdícios (sobretudo de tempo) em atividades gerenciais e administrativas, ao mesmo tempo assegurando a qualidade das ações realizadas e de suas comprovações, e permitindo maior alocação de esforços e recursos nas atividades finalísticas de cada parceria. Os seis referenciais que integram esta série são:

- **Referencial de boas práticas para os regulamentos de compras e contratações das Organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo (2ª edição, março de 2017)** - Elaborado e atualizado a partir de visitas técnicas realizadas a cada Organização Social parceira para examinar em detalhe, por amostragem, processos e documentos relacionados a compras e contratações. Traz o entendimento da SEC-SP a respeito de como devem ser respeitados pelas entidades do Terceiro Setor os princípios da Administração Pública preconizados na Constituição Estadual, e destaca as orientações e as melhores práticas para a realização de processos de compra e contratação de serviços com recursos dos contratos de gestão.
- **Referencial de boas práticas para os manuais de recursos humanos das Organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo (2ª edição, março de 2017)** - Elaborado e atualizado a partir de visitas técnicas realizadas a cada Organização Social parceira para examinar em detalhe, por amostragem, processos e documentos relacionados à seleção, contratação e gestão de recursos humanos. Traz o entendimento da SEC-SP a respeito de como devem ser respeitados pelas entidades do Terceiro Setor os princípios da Administração Pública preconizados na Constituição Estadual, e destaca as orientações e as melhores práticas para a realização de processos seletivos, contratação e gestão de pessoal com recursos dos contratos de gestão.
- **Caderno POP - Procedimentos Operacionais Parametrizados das parcerias da SEC-SP com OSs de Cultura: primeiros fluxos referenciais (no prelo)** - Compartilha os fluxos de procedimentos adotados a partir de 2013 nos principais processos relacionados à gestão de parcerias com Organizações Sociais de Cultura: convocação pública; assinatura de contrato de gestão; aditamento a contrato de gestão; relatórios e pareceres trimestrais, e relatórios e pareceres anuais.

- **Caderno POP - *Procedimentos Operacionais Parametrizados das parcerias da SEC-SP com OSs de Cultura: referenciais para convocações públicas (no prelo)*** - Compartilha exemplos dos principais documentos relacionados ao processo de convocação pública de organizações sociais interessadas na celebração de contrato de gestão com a Secretaria da Cultura do Estado de SP: referencial orçamentário e financeiro elaborado pela Unidade de Monitoramento; resolução do secretário, divulgando as condições de habilitação, os critérios de avaliação e o referencial orçamentário; termo de referência para a elaboração de proposta técnica e orçamentária, incluindo diretrizes da Pasta, minuta referencial do contrato de gestão e seus anexos, e parecer de monitoramento e avaliação das propostas recebidas.
 - **Caderno POP - *Procedimentos Operacionais Parametrizados das parcerias da SEC-SP com OSs de Cultura: pareceres referenciais anuais de monitoramento e avaliação (no prelo)*** - Compartilha exemplos de pareceres econômico-financeiros anuais de monitoramento e avaliação da prestação de contas entregue pelas Organizações Sociais parceiras da SEC-SP.
 - **SMAC SEC-SP: *Referencial para construção de sistemas de monitoramento e avaliação da cultura (no prelo)*** - Apresenta, a título de troca de experiências, as bases de constituição do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura e o processo de implantação, desse que é o primeiro sistema de M&A em Cultura do país, e que visa permitir o maior grau de comparação de informações entre diferentes parcerias e destas com outros referenciais.
- **Série *Boletins UM*** - Desenvolvidos em formato de apresentação, com textos mais curtos, e muitos gráficos e fotografias, apresenta as principais sistematizações de dados desenvolvidas pela Unidade de Monitoramento desde 2015, com a finalidade de divulgar informações de interesse público sobre atividades exercidas pela Secretaria, inclusive relativas à sua

política, organização, serviços e parcerias. Os doze Boletins UM elaborados até 2018 são:

- **BOLETIM UM nº 1: Cultura em Números. Março/2016 – Revisto em Jan/2017** - Traz os dados de dotação orçamentária inicial para a área de Cultura e sua relação com a execução orçamentária, no município de São Paulo, no Estado de São Paulo e no Brasil, no período de 2010 a 2015. Apresenta informações da execução orçamentária em relação à dotação final (após eventuais cortes ou suplementações), no âmbito estadual. Detalha dados correspondentes à distribuição de recursos para a Cultura no Estado em 2015.
- **BOLETIM UM nº 2: 10 anos de parcerias com OSs de Cultura. Março/2016 – Revisto em Jan/2017** - Traz um resumo dos principais dados relacionados aos dez anos de adoção desse modelo de gestão pela SEC SP. São apresentados os valores de repasses feitos pelo Estado, as receitas financeiras e a captação de recursos por parte das organizações sociais para viabilização dos contratos de gestão, bem como a evolução do número de funcionários celetistas e despesas com recursos humanos, o total de atividades realizadas e os públicos ano a ano, tanto no cômputo geral quanto dividido por área da SEC (difusão, formação, museus e bibliotecas).
- **BOLETIM UM nº 3: 10 anos de ProAC Editais. Dezembro/2016** - Traz dados sobre o **Programa de Ação Cultural – ProAC** no período de 2006 a 2015, na modalidade **Editais**. Por meio desse programa, instituído pela Lei Estadual nº 12.268/2006, que dispõe sobre o incentivo à cultura no Estado de São Paulo, a Secretaria da Cultura fomenta e difunde a produção artística em todas as regiões do Estado de São Paulo, concedendo apoio financeiro a projetos artísticos selecionados por meio de concursos públicos, contemplando diversas expressões culturais. A verba é oriunda de recursos orçamentários da própria Secretaria da Cultura.

- **BOLETIM UM nº 4: Cobertura Geográfica da Atuação da SEC-SP - 2015. Setembro/2017** - Traz mapas e análises de dados relativos à distribuição geográfica das atividades da Secretaria da Cultura em **2015**. A quantificação de municípios atingidos reflete primordialmente o alcance territorial das ações realizadas tanto pelas Organizações Sociais (mediadas à época pelas Unidades de Bibliotecas e Leitura, Unidade de Fomento e Difusão da Produção Cultural, Unidade de Formação Cultural e pela Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico) quanto pelas ações de fomento à cultura (à época via Unidade de Fomento e Difusão da Produção Cultural) e processos de tombamento e de estudo de tombamento realizados pela Unidade de Preservação do Patrimônio Histórico ao longo de **2015**.
- **BOLETIM UM nº 5: Cobertura Geográfica da Atuação da SEC-SP - 2016. Setembro/2017** - Traz mapas e análises de dados relativos à distribuição geográfica das atividades da Secretaria da Cultura em **2016**. Propicia um comparativo em relação aos dados do ano anterior. A quantificação de municípios atingidos reflete primordialmente o alcance territorial das ações realizadas tanto pelas Organizações Sociais (mediadas pelas Unidade de Difusão, Bibliotecas e Leitura, Unidade de Formação Cultural e pela Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico) quanto pelas ações de fomento à cultura (via Unidade de Fomento) e processos de tombamento e de estudo de tombamento realizados pela Unidade de Preservação do Patrimônio Histórico ao longo de **2016**.
- **BOLETIM UM nº 6: Pesquisas de Público da Cultura em SP: Diagnóstico e Perspectivas. Novembro/2017** - Traz uma síntese do diagnóstico efetuado pela Unidade de Monitoramento sobre as pesquisas de público realizadas pelas Organizações Sociais de Cultura (OSs) em **2015**. Essas pesquisas vêm contribuindo para a avaliação da qualidade das ações executadas no âmbito dos Contratos de Gestão

e para a verificação do grau de satisfação do público com os serviços prestados.

- **BOLETIM UM nº 7 Orçamento da Cultura no Estado de SP: SEC e OSs. Dezembro/2017** -Traz informações orçamentárias do Estado de São Paulo, da Secretaria da Cultura e do modelo de gestão em parceria com Organizações Sociais, adotado a partir de 2004. Nessa perspectiva, é apresentado um panorama dos recursos públicos alocados em Cultura em SP, focalizando o impacto da crise econômica a partir de 2015. É também evidenciada a alocação de recursos para os equipamentos, programas e grupos artísticos geridos em parceria com OSs, por área de atuação da SEC SP, verificando-se a distribuição das receitas e os montantes aplicados em despesas de área meio e área fim.
- **BOLETIM UM nº 8: Recursos Humanos da Cultura no Estado de SP: SEC e OSs. Dezembro/2017** - Apresenta informações relacionadas aos recursos humanos que atuam diretamente na Pasta e em seus equipamentos, grupos artísticos e principais programas – geridos em parceria com Organizações Sociais de Cultura. Traz a evolução do quadro de pessoal da Administração Direta de 1994 a 2016, e nas parcerias desde 2004, ano de início do modelo OS na Cultura. Algumas questões relacionadas à força de trabalho do setor público cultural são discutidas a partir dos dados da Secretaria, que também apontam referências para a discussão de remuneração, gênero e políticas de integridade e conformidade aos princípios da Administração Pública.
- **BOLETIM UM nº 9: Cobertura Geográfica da Atuação da SEC-SP - 2017. Dezembro/2018** - Traz mapas e análises de dados relativos à distribuição geográfica das atividades da Secretaria da Cultura em **2017**. Propicia um comparativo em relação aos dados dos dois anos anteriores. A quantificação de municípios atingidos reflete primordialmente o alcance territorial das ações realizadas tanto pelas Organizações Sociais (mediadas pelas Unidade de

Difusão, Bibliotecas e Leitura, Unidade de Formação Cultural e Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico) quanto pelas ações de fomento à cultura (via Unidade de Fomento) e processos de tombamento e de estudo de tombamento realizados pela Unidade de Preservação do Patrimônio Histórico ao longo de **2017**.

- **BOLETIM UM nº 10: Fábricas de Cultura da SEC-SP 2017 – Um perfil quali-quantitativo. Dezembro/2018** - Esse Boletim integra os primeiros esforços da UM para sistematizar os resultados dos contratos de gestão sob abordagens mais qualitativas, avançando para além das análises econômico-financeiras quantitativas e das verificações de conformidade e regularidade. Além dos principais números das Fábricas de Cultura, aborda os resultados finalísticos de maior destaque, estimulando uma reflexão mais contextualizada acerca dos impactos desses equipamentos culturais e dos programas neles desenvolvidos.
- **BOLETIM UM nº 11: Bibliotecas da SEC-SP 2017 – Um perfil quali-quantitativo. Dezembro/2018** - Esse Boletim integra os primeiros esforços da UM para sistematizar os resultados dos contratos de gestão sob abordagens mais qualitativas, avançando para além das análises econômico-financeiras quantitativas e das verificações de conformidade e regularidade. Além dos principais números das Bibliotecas da Secretaria da Cultura, aborda os resultados finalísticos de maior destaque, estimulando a reflexão mais contextualizada acerca dos impactos desses equipamentos culturais e dos programas desenvolvidos a partir deles.
- **BOLETIM UM nº 12: Números da Cultura em SP: as parcerias com OSs de 2004 a 2017. Dezembro/2018** – Indica ano a ano, de 2004 a 2017, as principais informações sistematizadas pela UM acerca dos equipamentos culturais, grupos artísticos e programas geridos por meio de contratos de gestão firmados com Organizações Sociais de Cultura desde 2004. São apresentados dados orçamentários

(recursos repassados pelo Estado e recursos captados pelas OSs); número de funcionários e dados de resultados (número de ações e totais de públicos recebidos).

Propostas para 2019-2023

O conjunto de realizações registradas, os dilemas da atual conjuntura e os desafios futuros para a realização de políticas públicas culturais diretamente ou em parceria com a sociedade civil, trazem uma importante oportunidade para a revisão crítica construtiva das ações da Secretaria da Cultura, visando o seu aperfeiçoamento, considerando ainda que o modelo OS na Cultura paulista está às vésperas de completar 15 anos de sua implantação.

O próximo ciclo que se inicia é oportunidade para a atuação da SEC-SP em vários aspectos da gestão que podem ser aprimorados. A título de contribuição, cabe destacar entre eles:

- Continuidade da implantação do Sistema de Monitoramento e Avaliação – fundamental para equacionar a obtenção sistemática de informações bem detalhadas relativas a aspectos de conformidade dos contratos de gestão (reduzindo o tempo das equipes técnicas para o acompanhamento de processos burocráticos) e para assegurar a extração sintética ou analítica e o cruzamento dos mais diversos danos finalísticos e orçamentários, contribuindo para o estabelecimento de indicadores fins consistentes e continuamente apurados. *A amplitude do número e diversidade de informações e a agilidade de sua obtenção serão muito úteis para permitir que as equipes técnicas possam dedicar maior tempo à realização de visitas técnicas e para análises críticas dos resultados alcançados, melhor dimensionando seus impactos e sua efetividade.*
- Integração do SMAC aos sistemas das áreas de Fomento/PROAC e Patrimônio Histórico/CONDEPHAAT e articulação das diversas frentes de atuação da SEC-SP, por meio do aprimoramento do vocabulário controlado, pela revisão da Matriz Parametrizada de Ações Culturais - MaPA, com o intuito de permitir o monitoramento e avaliação integrados de todas as iniciativas da Pasta e, também, de estruturar uma nova frente de ação, com potencial para incrementar o apoio da Secretaria às realizações da sociedade civil, por meio de parcerias a serem firmadas sob o regramento previsto na Lei 13.019/2014 e suas atualizações.

- Retomada das ações de capacitação em serviço e ampliação do foco para a formação voltada a aprimorar as análises qualitativas, por meio de cursos e oficinas, no sentido de promover a construção e adequada avaliação de indicadores de área fim. *Com o SMAC em pleno funcionamento, equipes outrora dedicadas à coleta e processamento de dados poderão atuar mais diretamente no acompanhamento e nas avaliações qualitativas das realizações, sob a ótica dos impactos culturais, sociais e econômicos. Precisarão, para isso, de mais capacitação referente às atividades finalísticas do setor cultural e aos objetivos das políticas públicas de cultura.*
- Revisão / atualização / aprimoramento da Política Estadual de Cultura – documento que traz as diretrizes para as parcerias com organizações sociais de cultura, para as ações a serem viabilizadas por meio da lei estadual de fomento e para as atividades diretas de preservação do patrimônio histórico. A versão atualmente disponível no site foi elaborada em 2016 e tem caráter provisório, em virtude da necessidade de sua adequação ao Plano Estadual de Cultura, consoante previsto na adesão paulista ao Sistema Estadual de Cultura formalizada em setembro de 2013. *Saber (e explicitar) onde pretende chegar com as políticas públicas de cultura ainda é a grande questão que a Secretaria da Cultura precisa objetivamente responder, para que, mais do que promotora de eventos e apoios a ações pontuais, posicione-se como órgão público estratégico para a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas em São Paulo.*
- Atualização do planejamento estratégico da Secretaria da Cultura, lembrando que o último planejamento completo foi elaborado em 2007 e que o planejamento que foi iniciado com apoio da Secretaria de Planejamento e Gestão (na época Secretaria de Gestão Pública) por ocasião dos esforços governamentais de implantação do Orçamento por Resultados, foi suspenso em 2016. *Além da atualização e explicitação dos objetivos da política estadual de cultura que indicamos no item acima, é preciso que fique claro como a Secretaria atuará na direção de viabilizá-los. Esse planejamento será útil para os vários atores do processo e para o acompanhamento pela sociedade, sendo também um fator de transparência, alavancagem de apoios e legitimação das ações.*

- Revisão e aprimoramento dos processos de qualificação de organizações da sociedade civil como organizações sociais de cultura. *Ampliar o número de instituições habilitadas à parceria é importante como vetor de democratização das parcerias públicas, porém é fundamental que se observem todas as medidas necessárias para que somente instituições realmente capacitadas sejam qualificadas e fomentadas. Diferente das relações previstas no âmbito do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (Lei Federal 13.019/2014), o modelo OS não se destina a mobilizar todas as entidades possíveis e requer cuidados muito específicos para a definição daquelas entidades que serão parceiras do Poder Público na gestão de equipamentos, grupos artísticos e programas de Estado.*
- Atualização participativa do Índice de Transparência nos Sites das Organizações Sociais de Cultura e elaboração de um referencial de boas práticas de transparência na internet para organizações sociais de cultura. *Concluído o ciclo inicial de cinco anos, e considerando ainda as mudanças legais e a experiência adquirida, é necessário redefinir o IT, de maneira a que ele continue a ser um estímulo consistente e, ao mesmo tempo, um mecanismo eficiente de aferição da transparência dos contratos de gestão na internet. Nessa direção, o próximo passo de evolução desse indicador envolve a correlação entre planejamento mais flexível (por parte da Administração e das entidades parceiras) e prestações de contas mais detalhadas (que facilitem o exame dos resultados alcançados frente a seus impactos e custos). A criação de um referencial de boas práticas nesse campo, a exemplo dos demais referenciais no portal da Transparência, complementa esse upgrade, contribuindo ainda para a multiplicação colaborativa de ações similares junto às parcerias entre Poder Público e organizações do Terceiro Setor.*
- Criação de um Referencial de Boas Práticas de Governança das Organizações Sociais de Cultura parceiras do Estado de SP. *Ainda que o modelo OS foque a contratualização de resultados, o que será mais visivelmente apreendido a partir do pleno funcionamento do Sistema e Monitoramento e Avaliação - SMAC, é fato que quanto melhor a governança da entidade parceira, mais correto e eficiente o seu desempenho gerencial e mais legitimada a sua atuação pelos públicos com que atua. Mapear as melhores práticas e fomentar sua multiplicação contribuirá*

para ampliar a visibilidade da boa gestão e para incentivar melhorias voltadas ao melhor atendimento ao interesse público.

- Retomada das reuniões ampliadas gerais, ou outro nome que se prefira dar a encontros técnicos e administrativos periódicos com as diretorias e, ao menos duas vezes por ano, com os conselheiros de administração e fiscais das Organizações Sociais de Cultura, com vistas construir e qualificar melhores canais de diálogo e parceria. *O período de 2008 a 2016, no que diz respeito às parcerias na área de museus, e de 2013 a 2016, para as demais parceiras da Pasta teve como um ponto de fortalecimento do modelo OS o intensivo diálogo da SEC-SP com as organizações parceiras. A busca do consenso possível, perseguida em meio a divergências e até alguns conflitos, sempre numa perspectiva republicana e de soma de esforços, foi essencial para garantir alguns dos melhores resultados do modelo OS na Cultura. Retomar esse diálogo frequente, mobilizando não só o Gabinete, mas as áreas técnicas da Secretaria, e não só as diretorias, mas – conforme a pauta – conselhos ou áreas técnicas das entidades, será muito relevante para assegurar as correções de rumo necessárias e as melhorias desejadas.*
- Continuidade das publicações eletrônicas associadas aos trabalhos desenvolvidos. *A transparência ativa é um trunfo das administrações que buscam a eficiência, porque favorece a reflexão crítica para a entrega dos resultados à população e permite o maior envolvimento de interessados no exame das políticas culturais. Dar mais visibilidade a aspectos de gestão também é uma maneira de ampliar o conhecimento sobre o setor cultural, rumo à sua legitimação e valorização pela sociedade. Nessa direção, o impulsionamento do LabCult e das parcerias acadêmicas, por meio de um plano de trabalho mais abrangente, concorrerá para angariar mais subsídios qualitativos para aperfeiçoar o modelo OS e as demais políticas da SEC-SP.*
- Estabelecimento de novas estratégias de conhecimento e diálogo com os mais diversos públicos, por meio da viabilização de pesquisas de perfil e satisfação feitas ou contratadas pela própria Secretaria e, também, pela organização de pesquisas voltadas a medir os impactos sociais e econômicos das realizações culturais. Da mesma forma, promoção de ações de divulgação técnica e cultural dessas iniciativas, tais como publicações e

seminários, para mobilizar mais atores na formulação, debate e avaliação das políticas culturais. *De modo geral, em todas as áreas, mas especialmente na cultural, a análise dos resultados demanda a apreciação do reconhecimento (ou não) desses resultados pelos públicos atingidos: suas impressões, sua crítica, suas demandas e satisfações ou insatisfações. Ao relacionar a avaliação dos serviços culturais pela população aos números alcançados melhoram as condições para tomadas de decisão mais eficientes e alinhadas com os interesses públicos. Por sua vez, as pesquisas relacionadas ao impacto da cultura na economia são estratégicas para reforçar a compreensão geral da importância do setor cultural também sob o ponto de vista produtivo e de geração de renda.*

- Estabelecer diálogos intersetoriais sistemáticos, especialmente entre Cultura e Turismo e Cultura e Educação (aproveitando, entre outros, o histórico de programas como *Cultura é Currículo* e *Cultura Ensina*), para maximizar o alcance dos resultados das políticas de cultura, aproveitando a funcionalidade do SMAC de cruzamento de dados com fontes diferentes de informação para ampliar também as possibilidades de medição dos resultados alcançados. *Interdisciplinar por natureza, o setor cultural poderá ser muito benéfico para as políticas educacionais e de turismo do Estado e igualmente se beneficiar muito delas, na otimização dos recursos envolvidos e no mapeamento social e econômico dos impactos das realizações.*

As proposições aqui apresentadas visam a contribuir para a continuidade e o aperfeiçoamento das políticas culturais realizadas pela Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo, no momento em que uma nova gestão se inicia e, ao mesmo tempo, estimular o diálogo a respeito das prioridades do porvir junto às demais áreas da Pasta, às Organizações Sociais parceiras, a interlocutores do setor artístico e cultural, demais gestores públicos do Estado e dos municípios paulistas e interessados em geral.

As críticas sempre poderão ser feitas, bem como revisões de percurso e novas propostas, hipóteses e apostas; mas o esforço da Unidade de Monitoramento está posto e registrado, e pode ser verificado em detalhe. É tempo de aproveitar para ir adiante a partir daqui, sem retroceder. A Cultura tem imenso potencial para a qualidade de vida e o bem-estar; para assegurar direitos individuais

e coletivos, fortalecendo o senso de deveres individuais e públicos, e para contribuir ao desenvolvimento social e econômico com geração de emprego/trabalho, renda e propósito. Que este pequeno compêndio das realizações de uma área técnico-burocrática do Poder Público paulista possa contribuir para que esse potencial se transforme cada dia mais em realidade social.

Referências

- ALCOFORADO, F. C. G. *As organizações sociais e o seu controle*. 2008.
- BRASIL. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Presidência da República, 1995.
- BRASIL. *Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores*. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2009.
- BRASIL. “Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização – Produto 4: Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores”. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão / AECID, dezembro de 2009.
- COSTIN, C. “Organizações sociais como modelo para gestão de museus, orquestras e outras iniciativas culturais”. *Revista Administração em Diálogo*, São Paulo, nº 7, 2005, pp. 107-117.
- JANNUZZI, P. de M. (2004). *Indicadores sociais no Brasil*, 3ª ed. Campinas: Alínea, 2004.
- MOREIRA RAMOS, C. “Cultura e informação no mundo real (ou como sonhar rumos coletivos de um mundo sem mais sonhos coletivos?)” *Revista do Centro de Pesquisa e Formação / CPF-SESC-SP*, Nº 7, novembro, 2018.
- “Questões sobre avaliação de políticas públicas: construindo caminhos ou obstáculos para a sustentabilidade das políticas culturais?”. Em: ROCHA, C., MOURA, M.G.M. (Orgs.). *Cultura digital e economia da cultura*. Goiânia: Gráfica da UFG, 2018.
- “Indicadores como ferramenta de comprovação de resultados na área da cultura”. Em: GRADIM, C. (Org.). *O terceiro setor na gestão da cultura: a perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio*. Rio de Janeiro: Instituto Odeon, 2017.
- “Algumas considerações sobre um novo modelo de gestão de museus”. Em: FABBRI, Angélica et al. *Documentação e conservação de acervos museológicos: diretrizes*. Brodósqui: ACAM Portinari, 2010.
- NAVES, R. (Coord.). *Organizações sociais: a construção do modelo*. São Paulo: Quartier Latin, 2014.
- SILVA, L. S. *Indicadores para políticas culturais de proximidade: o caso Prêmio Cultura Viva*. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2007. Tese de Doutorado em Cultura e Informação.
- UNESCO. *Abordagem de programa, gestão e monitoramento por resultados (RBM), aplicada pela UNESCO: princípios norteadores*. Brasília: UNESCO, 2011.

UNESCO. Indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo. Manual Metodológico. UNESCO, 2014.

Legislação

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (regula o acesso a informações).

SÃO PAULO. Lei Complementar Estadual Nº 846/1998 (e alterações promovidas pelas Leis nº 1.095/2009, 11.131/2010 e 1.243/2014).

SÃO PAULO. Decreto nº 43.493, de 29 de setembro de 1998 (qualificação das organizações sociais da área da cultura)

SÃO PAULO. Decreto nº 50.941, de 05 de julho de 2006 (reorganiza a Secretaria da Cultura).

SÃO PAULO. Decreto nº 58.052, de 16 de maio de 2012 (regulamenta a Lei Federal nº 12.527/2011, que regula o acesso a informações).

SÃO PAULO. Decreto nº 59.046, de 05 de abril de 2013 (altera o Decreto nº 50.941/2006, criando a Unidade de Monitoramento dos Contratos de Gestão).

SÃO PAULO. Decreto Nº 60.681, de 23 de julho de 2014 (qualificação das organizações sociais da área da cultura).

SÃO PAULO. Lei nº 14.676, de 28 de dezembro de 2011. Plano Plurianual 2012-2015. SÃO PAULO. Lei Complementar nº 846, de 04 de junho de 1998 (qualificação de entidades como organizações sociais).

Sítios eletrônicos:

www.cultura.sp.gov.br

www.transparenciacultura.sp.gov.br

Publicações eletrônicas da UM:

Boletins UM/SEC-SP: 12 volumes, publicados entre 2017 e 2018. Em: <http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/secretaria-da-cultura-boletins-unidade-monitoramento/>

Cadernos UM LabCult, Referenciais e outras publicações da UM/SEC-SP, publicados entre 2013 e 2018. Em: <http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/organizacoes-sociais-de-cultura/documentos-de-referencia-2/>

Dados abertos da SEC-SP reunidos e sistematizados pela UM/SEC-SP. Em: <http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/dados-abertos/>

Anexo: Relatórios Anuais Sintéticos da UM: 2013 a 2018

2013

Relatório dos 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.
- ✓ 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:

Realizado o 1º Fórum de Gestão Cultural: Secretaria da Cultura e Organizações Sociais do Estado de SP - Balanço de Resultados com a presença de todas as Organizações Sociais de Cultura nos dias 03 e 04 de julho de 2013.

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.

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.

Foi realizada, no dia 12/12/2013 na Secretaria da Cultura, a reunião ampliada com as Organizações Sociais parceiras para a apresentação dos Resultados referentes ao ano de 2013 da Unidade de Monitoramento, apresentando inclusive o cronograma de trabalho para o ano de 2014 e as inovações em andamento, visando a consolidação do Modelo de Gestão das Organizações Sociais na área da Cultura.

A Unidade de Monitoramento realizou em 2013, e continuará realizando em 2014, reuniões com as Unidades Gestoras para sintonizar a implantação dos POP's – Procedimentos Operacionais Padronizados, para implantar o índice de transparência referente às informações das Organizações Sociais, para a realização de uma pesquisa de perfil de RH e para revisão dos Manuais de Melhores Práticas de Compras e Contratações.

20/12/2013 – Unidade de Monitoramento / SEC-SP.

2014

Relatório Anual desenvolvido para a prestação de contas da SEC à Casa Civil

Com o objetivo de aprimorar o modelo de gestão por organizações sociais, a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo criou em sua estrutura a Unidade de Monitoramento, que a partir de julho de 2013 começou a atuar na padronização e melhoria de procedimentos internos, criação de indicadores para mensuração e análise dos resultados obtidos na implantação das políticas públicas culturais, dentre outras atribuições. No

ano de 2014, a Unidade de Monitoramento realizou as seguintes atividades:

Relação de parceria entre o Estado e as organizações sociais de cultura

- Desenvolvimento do Parecer Econômico-Financeiro Anual de Monitoramento e Avaliação da Prestação de Contas dos 27 contratos de gestão da Pasta referentes ao exercício de 2013, com solicitações de esclarecimentos e indicação de recomendações de melhoria nas prestações de contas.
- Elaboração dos referenciais orçamentários e financeiros para as convocações públicas referentes à São Paulo Companhia de Dança (lançada por meio da Resolução SC 42/2014, publicada no DOE em 25/06/2014), Osesp e Complexo Cultural Júlio Prestes e Biblioteca de São Paulo (previstas para 2015).
- Teste e implementação dos procedimentos operacionais parametrizados - POPs referentes 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.
- Teste e implementação do Índice de Transparência nos Sites de 37 objetos culturais relacionados aos contratos de gestão, desenvolvido com apoio da UDEMO / Secretaria de Gestão Pública, com resultados significativos no aumento da transparência na divulgação de informações institucionais (estatutos sociais; composições de conselhos de administração, diretorias e equipes), de prestação de contas (relatórios de atividades, demonstrativos financeiros e contábeis auditados), de serviços (apresentação dos objetos contratuais, funcionamento, acessibilidade, ouvidoria) e outras.
- Publicação da Resolução SC nº 37/2014, no DOE de 07/06/2014, que estabelece a nova minuta padrão dos Contratos de Gestão com a Secretaria da Cultura, desenvolvida por meio de um grupo de estudos entre a Consultoria Jurídica da Pasta e a Unidade de Monitoramento, que colheu contribuições das organizações sociais de cultura paulistas e de pesquisadores e gestores públicos envolvidos com o tema. A continuidade do grupo de trabalho UM/CJ avançou também no estudo dos decretos de OS de cultura, visando à elaboração de uma versão consolidada e atualizada em 2015.

- Realização de reuniões voltadas à discussão e construção de indicadores culturais com as unidades gestoras e organizações sociais parceiras nas áreas de museus e bibliotecas (20/02), difusão cultural (20/03) e formação cultural (23/04, 24/06 e 03/07).
- Realização de 3 reuniões ampliadas gerais com as organizações sociais parceiras e as unidades gestoras da SEC, voltadas ao alinhamento de procedimentos, além de diversas reuniões individuais com as unidades e com as OS, para orientação e resolução de questões específicas.
- Realização de reuniões do secretário da Cultura com conselheiros das organizações sociais, em 24/04/2014 e 16/12/2014, relacionadas ao fortalecimento das práticas e dos canais de governança das OS parceiras da SEC.
- Realização de 67 visitas técnicas a equipamentos culturais, grupos artísticos e programas culturais objeto dos contratos de gestão, realizadas em 9 municípios paulistas.

Esforços para a melhoria da avaliação e da divulgação das parcerias com organizações sociais de cultura

- Conclusão do levantamento e análise das séries históricas dos contratos de gestão firmados pela SEC com organizações sociais de cultura de 2004 a 2013 e preparação da publicação “Cultura que (se) transforma: 10 anos de parceria do Estado de SP com organizações sociais de cultura”, a ser lançada em 2015³.
- Realização de estudo de indicadores culturais, com o objetivo de destacar as especificidades desse tipo de indicador, delinear a situação atual na produção de dados no âmbito federal e estadual e sistematizar os referenciais utilizados pela SEC para monitoramento e avaliação de suas ações. A partir do levantamento de conceitos, valores, diretrizes, metas e indicadores, foi apresentada uma proposta preliminar de sistema integrado de indicadores.
- Realização de reuniões com a Procuradoria Geral do Estado (29/07), Ministério Público de Contas (29/07) e Tribunal de Contas do Estado (21/08 e 16/12), visando a apresentar o modelo de gestão em parceria com OS desenvolvido pela Secretaria da Cultura e a aprimorar o diálogo com as instâncias de fiscalização.

³ Embora o conteúdo da publicação tenha sido finalizado para submissão a projeto gráfico, a UM não obteve autorização do Gabinete da Pasta para efetivar a publicação.

- Integração de Grupo de Trabalho entre a Secretaria da Cultura, a Secretaria da Saúde e a Procuradoria Geral do Estado, com o objetivo de formular propostas relacionadas ao acompanhamento da prestação de contas e à fiscalização da execução dos contratos de gestão celebrados com organizações sociais, conforme estabelecido na Resolução Conjunta PGE-SC-SS nº 1/2014, publicada no DOE em 09/08/2014. O resultado desse Grupo de Trabalho foi a proposição de um conjunto de sugestões de alteração de prazos e procedimentos nas Instruções Normativas do egrégio Tribunal de Contas, visando ao atendimento mais correto e completo por parte das organizações sociais e dos órgãos contratantes.
- Realização do Encontro Interestadual de Gestão Cultural: Estado e Organizações Sociais, em 4 e 5 de dezembro de 2014, que contou com mais de 1.400 inscritos, procedentes de 172 municípios paulistas e 14 Estados brasileiros, com a presença do secretário Marcelo Mattos Araujo e da ministra interina da Cultura, Ana Cristina Wanzeler, além da participação de destacados especialistas, gestores públicos e representantes de órgãos de fiscalização, tais como o ex-ministro da Reforma do Estado Luiz Carlos Bresser-Pereira, o secretário de Administração da Bahia Edelvino Góes, a secretária da Cultura de Minas Gerais Eliane Parreiras, o secretário de Macro Avaliação Governamental do Tribunal de Contas da União Marcelo Barros Gomes, e o secretário diretor geral do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo Sergio Ciqueira Rossi. O evento teve o apoio da Associação Brasileira de Organizações Sociais de Cultura - ABRAOSC, da Fundação Osesp, ACAM Portinari, Abaçaí, APAA, Associação Paço das Artes, INCI, Núcleo de Pesquisas em Políticas Públicas da Universidade de São Paulo - NUPPs USP e do Centro de Estudos da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo.

Continuidade das ações de estruturação da Unidade de Monitoramento

Em 2014 foram realizadas vários esforços de capacitação interna e reuniões para elaboração do planejamento estratégico da Unidade de Monitoramento da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. Nesse processo foi definida a **missão** da Unidade de Monitoramento, de fomentar as melhores práticas de gestão na parceria da SEC SP com as organizações sociais, atuando na elaboração de normas e procedimentos, na orientação interna e externa, no monitoramento e na avaliação dos contratos de gestão, com transparência, clareza e lisura. Por sua vez, a **visão** da Unidade de Monitoramento é a de ser uma referência na

execução de suas atribuições, atuando com excelência na gestão e disponibilização de informações culturais, com compromisso público de defesa dos direitos e deveres humanos, da qualidade de vida e da cidadania no Estado de São Paulo. Os **valores** que regem a atuação da Unidade de Monitoramento são:

- **Ética:** atuação ética no dia a dia, com respeito aos princípios da Administração Pública Estadual: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, razoabilidade, finalidade, motivação, interesse público e eficiência.
- **Transparência:** nos processos internos e externos e nos resultados, com clareza e visibilidade, para auxiliar a avaliação social e a tomada de decisão na área cultural.
- **Compromisso público:** com a preservação e valorização do patrimônio, a defesa do interesse público e o zelo pelo bem comum.
- **Respeito:** a todos os cidadãos, em sua diversidade, com tratamento justo, isento e igualitário.
- **Comprometimento e responsabilidade:** Proatividade em relação ao cumprimento dos propósitos da Unidade e da SEC como um todo.
- **Cooperação:** cultivo do diálogo e da parceria com os agentes internos e externos e compartilhamento de informações e novos aprendizados.
- **Excelência:** empenho pela adoção das melhores práticas na execução dos serviços públicos, com simplicidade, inovação, agilidade, equilíbrio, alegria e foco no resultado.

Outros destaques

- Realização da série de capacitações “UM Ciclo de oficinas”, destinada a funcionários da SEC, com a promoção das oficinas: "Como aplicar sanções administrativas no âmbito da Secretaria da Cultura", ministrada em 15/04 pela Procuradora Chefe da Consultoria Jurídica da Pasta, Dra. Vera Wolff Bava Moreira; "O arquivo como fonte estratégica de informação", ministrada em 12/08 pelo Prof. Dr. Gabriel Moore, da Universidade Cândido Mendes/ RJ; “Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos” ministrada de 28/07 a 31/07 pelo Prof. Dr. Marcelo Nerling, da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo - EACH / USP; "Gestão Social: Teoria e Prática", ministrada em 04/08 a 15/08 pela Profa. Dra. Patrícia Mendonça, da EACH / USP.

- Apresentação do modelo paulista de parceria com organizações sociais de cultura para gestores públicos das secretarias estaduais de Justiça (25/06) e de Meio Ambiente (02/10), e dos Estados de Minas Gerais (12/08), Mato Grosso (24/07) e Rio de Janeiro (04/09).
- Participação do “2º Encontro de Gestores de Dados, Informações e Indicadores dos Estados e Capitais”, promovido pelo Ministério da Cultura, em Brasília, em 28/04.
- Desenvolvimento das ações previstas no Termo de Cooperação Técnica entre a UM/Secretaria da Cultura e a UDEMO/Gestão Pública, visando à melhoria na regulação dos contratos de gestão, com melhor acompanhamento e avaliação e maior transparência.
- Realização de estudo do Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais - SNIIC e proposição de sugestões de melhoria para a Coordenação-Geral de Monitoramento de Informações Culturais, do Ministério da Cultura.
- Participação do “Diálogo Paulista Entre Órgãos de Controle e Organizações da Sociedade Civil”, promovido em 04/08 pela Associação Paulista de Fundações, pelo Centro de Pesquisa Jurídica Aplicada da Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas e pelo Conselho Nacional de Controle Interno. Integração do Grupo de Trabalho criado a partir desse encontro, juntamente com a Corregedoria Geral do Estado, o Tribunal de Contas do Estado de SP, o Tribunal de Contas do Município, a ABONG, entre outros participantes, para estudo e proposição de aperfeiçoamentos na implementação da Lei Federal nº 13.019/2014, e seus desdobramentos nas parcerias do Estado com o terceiro setor.

22/12/2014 – Unidade de Monitoramento / SEC-SP.

2015

Relatório Anual desenvolvido para a prestação de contas da SEC à Casa Civil

A Unidade de Monitoramento é responsável pela padronização e melhoria de procedimentos internos, criação de indicadores para mensuração e análise dos resultados da implantação das políticas públicas culturais, dentre outras atribuições. No ano de 2015, a UM realizou as seguintes atividades:

Relação de parceria entre o Estado e as organizações sociais de Cultura

- Aprimoramento do modelo de Parecer Econômico-Financeiro Anual de Monitoramento e Avaliação da Prestação de Contas e emissão dos pareceres relativos aos 27 contratos de gestão da Pasta referentes ao exercício de 2015.
- Elaboração dos referenciais orçamentários e financeiros para as convocações públicas realizadas ao longo do ano (Osesp / Complexo Cultural Júlio Prestes; Bibliotecas de São Paulo, Parque Villa-Lobos e Programas de Leitura; Fábricas de Cultura), além de estudos orçamentários para as próximas convocações previstas.
- Continuidade da elaboração, revisão, teste e aplicação de procedimentos operacionais parametrizados (POPs).
- Aferição do Índice de Transparência nos sites de 46 objetos culturais relacionados aos 27 contratos de gestão vigentes.
- Coordenação do processo de revisão da nova minuta referencial dos contratos de gestão da Secretaria da Cultura com organizações sociais, em processo amplamente participativo interna e externamente, resultando na publicação da Resolução SC nº 101/2015, de 06/10/2015, no Diário Oficial do Estado.
- Realização, em parceria com o Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação da Pasta, de reuniões voltadas à discussão e construção de indicadores culturais e à estruturação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura – SMAC, com as Unidades Gestoras e organizações sociais parceiras.
- Realização de 65 visitas técnicas a equipamentos culturais, grupos artísticos e programas culturais objeto dos contratos de gestão, contemplando 25 contratos de gestão.
- Lançamento do Referencial de Boas Práticas para os Regulamentos de Compras e Contratações de Serviços e do Referencial de Boas Práticas para os Manuais de Recursos Humanos para Organizações Sociais de Cultura – guias que instituem um conjunto de sugestões de princípios, políticas e práticas para a seleção e gestão de fornecedores pelas OS – em versão “zero”, para consulta pública de 10/12/2015 a 20/03/2016.

Esforços para a melhoria da avaliação e da divulgação das parcerias com organizações sociais de Cultura

- Conclusão do levantamento e análise das séries históricas dos contratos de gestão firmados pela SEC com organizações sociais de cultura de 2004 a 2014.
- Idealização e desenvolvimento, em parceria com a Assessoria de Comunicação e imprensa e com o Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação, da nova versão do Portal da Transparência na Cultura do Estado de São Paulo, pautado pelos princípios de *accountability*, disponibilizando novas funcionalidades, como a busca matricial por contratos de gestão, e novos conteúdos, como documentos de referência (incluindo os referenciais de boas práticas citados acima) e o acesso direto aos links em que as organizações sociais divulgam seus processos de compras, contratações de serviços e seleção de RH.
- Realização de reuniões com Tribunal de Contas do Estado, visando aprimorar o diálogo com as instâncias de fiscalização e elaboração – com ampla participação interna e externa – de conjunto de sugestões para a revisão das Instruções Normativas nº 1/2015 do egrégio TCE, visando ao atendimento mais correto e completo por parte das organizações sociais e dos órgãos contratantes.
- Continuidade do Termo de Cooperação Técnica firmado com a Secretaria de Planejamento e Gestão, a fim de apoiar a melhoria da governança e da gestão das parcerias com as organizações sociais, permitindo a atuação de especialistas em políticas públicas em diversas ações, como os referenciais de boas práticas, a matriz parametrizada de ações culturais e o Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura.

Implantação/melhoria nos sistemas de informações e indicadores da Secretaria da Cultura, potencializando os processos de monitoramento e avaliação dos contratos de gestão

- Construção e aplicação da matriz parametrizada de ações culturais, realizadas por meio dos contratos de gestão (MaPA), com o intuito de criar parâmetros comuns para a classificação das ações realizadas pelas organizações sociais, e a precisa mensuração dos resultados obtidos e públicos beneficiados, amparando o desenvolvimento do sistema informatizado de gestão (SMAC).

- Apoio na estruturação inicial do SMAC que, proporcionará a automação da gestão, do acompanhamento e da prestação de contas relacionadas aos contratos de gestão, além da geração de indicadores culturais.
- Elaboração de um conjunto de indicadores culturais para aprimorar os processos de monitoramento e avaliação dos contratos de gestão.
- Apoio às ações da Assessoria de Comunicação e Imprensa, para adequação do portal Mapas Culturais e implementação do portal SP Estado da Cultura, de divulgação da agenda de todos os objetos culturais dos contratos de gestão, além dos projetos apoiados pelos programas de Fomento da Pasta.

Estabelecimento de parcerias com vistas à formação e especialização técnica de recursos humanos e ao desenvolvimento institucional na área da Cultura

- Apoio à realização do curso “Relações do Estado com o Terceiro Setor”, ministrado pela Escola Superior da Procuradoria Geral do Estado.
- Assinatura de Convênio de Cooperação Técnica com a Universidade de São Paulo (01/07/2015), por meio do Núcleo de Pesquisa de Políticas Públicas (NUPPS/USP), para a realização de ações, pesquisas, cursos, seminários, programas, projetos, entre outras atividades voltadas ao aprimoramento e à divulgação das políticas públicas de Cultura.
- Estruturação do Laboratório de Políticas Públicas de Cultura do Estado de São Paulo (LabCult), programa de pesquisa e experimentação de soluções no campo das políticas públicas de cultura desenvolvidas no Estado de São Paulo e no Brasil. Idealizado a partir do convênio celebrado com o Núcleo de Pesquisas em Políticas Públicas (NUPPS/USP), seu propósito é desenvolver, testar e divulgar estudos e produtos em quatro eixos de atuação: “Cultura: Sociedade e Estado”; “Vocabulário Controlado da Cultura”; “Indicadores Culturais”; “Modelos e Instrumentos de Gestão Cultural”.

18/12/2015 – Unidade de Monitoramento / SEC-SP.

2016

***Relatório Anual desenvolvido para a prestação de contas da
SEC à Casa Civil***

A Unidade de Monitoramento é responsável pela parametrização e melhoria de procedimentos internos da Secretaria da Cultura e pela criação de indicadores para mensuração e análise dos resultados da implantação das políticas públicas culturais, dentre outras atribuições.

Em 2016, a UM realizou as seguintes atividades:

Relação de parceria entre o Estado e as Organizações Sociais de Cultura

- Aprimoramento do modelo de Parecer Econômico-Financeiro Anual de Monitoramento e Avaliação da Prestação de Contas e emissão dos pareceres relativos aos 27 contratos de gestão da Pasta referentes ao exercício de 2015, incluindo a especialização, com base nos municípios, das ações desempenhadas.
- Elaboração dos referenciais orçamentários e financeiros para as convocações públicas realizadas ao longo do ano (Projeto Guri Interior e Litoral e Fundações Casa, Museu da Imigração, Museu do Café e Museu da Casa Brasileira, Programas de Circulação, Programa Fábricas de Cultura, Museu do Futebol e Museus do Interior), além de estudos orçamentários para as próximas convocações previstas.
- Continuidade da elaboração, revisão, teste e aplicação de procedimentos operacionais parametrizados (POPs).
- Aferição do Índice de Transparência nos sites de 43 objetos culturais relacionados aos 27 contratos de gestão vigentes.
- Controle e monitoramento mensal do resultado de público atingido por ações realizadas por meio de contratos de gestão, classificados e analisados à luz da Matriz Parametrizada de Ações Culturais (MaPA).
- Realização de visitas técnicas nas 20 Organizações Sociais parceiras da SEC, contemplando a totalidade dos 27 contratos de gestão vigentes, com intuito de verificar a aderência dos procedimentos executados em compras e contratações aos regulamentos de compras e contratação de serviços das próprias OSs e também para verificar a aderência dos processos de

contratação de pessoal aos manuais de recursos humanos, buscando ainda apontar boas práticas que poderão ser incorporadas para ambos, nos Referenciais elaborados pela UM.

- Revisão geral, com base nos apontamentos oriundos das visitas técnicas, e lançamento de nova edição do *Referencial de Boas Práticas para os Regulamentos de Compras e Contratações de Serviços* e do *Referencial de Boas Práticas para os Manuais de Recursos Humanos* para Organizações Sociais de Cultura, guias que instituem um conjunto de sugestões de princípios, políticas e práticas para a adequada seleção e gestão de fornecedores e funcionários.
- Realização de 2 reuniões ampliadas com dirigentes e representantes das 20 OSs parceiras da SEC, além das equipes técnicas das Unidades Gestoras, para apresentação e orientações referentes às Instruções normativas nº 1 e nº 2/2016 do Tribunal de Contas, entre outras pautas de interesse geral.
- Apoio sistemático, durante todo o ano, à Comissão de Avaliação dos Resultados dos Contratos de Gestão, por meio da elaboração de estudos dos relatórios trimestrais, organização de reuniões bimestrais, envio de documentos e informações solicitadas, agendamento e participação nas visitas técnicas da Comissão de Avaliação.

Esforços para a melhoria da avaliação e da divulgação das parcerias com Organizações Sociais de Cultura

- Realização de reuniões com o Tribunal de Contas do Estado, visando aprimorar o diálogo com as instâncias de fiscalização e elaboração – com ampla participação interna e externa – de conjunto de sugestões para a revisão das Instruções Normativas nº 1 e nº 02/2016 do Egrégio TCE, visando ao atendimento mais correto e completo por parte das organizações sociais e dos órgãos contratantes.
- Realização de reuniões com o Departamento de Controle e Avaliação da Secretaria da Fazenda, Corregedoria Geral da Administração e Subsecretaria de Parcerias e Inovação da Secretaria de Governo, voltadas ao aprimoramento do modelo OS e das ações de controle interno da SEC.

- Continuidade do Termo de Cooperação Técnica firmado com a Secretaria de Planejamento e Gestão, a fim de apoiar a melhoria da governança e da gestão das parcerias com as organizações sociais, permitindo a atuação de especialistas em políticas públicas em diversas ações, com destaque para as inúmeras ações, conceituações e testes relacionados ao desenvolvimento e implantação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura.

Transparência na Cultura

- Atualização do Portal Transparência Cultura (<http://www.transparenciacultura.sp.gov.br>), com inserção de dados relativos ao exercício 2015, relatórios de atividade e outros documentos e informações.
- Elaboração e disponibilização de publicações para divulgar informações de interesse público sobre atividades exercidas pela Secretaria, inclusive relativas à sua política, organização, serviços e parcerias:
 - **Boletim UM n.1** – “*Cultura em Números*”, com dados de dotação orçamentária inicial para a área de Cultura e sua relação com a execução orçamentária, no município de São Paulo, no Estado de São Paulo e no Brasil, no período de 2010 a 2015;
 - **Boletim UM n.2** – “*10 anos de parceria com OSs de Cultura - 2004 a 2014*”, com resumo dos principais dados relacionados aos dez anos de adoção desse modelo de gestão pela SEC SP;
 - **Boletim UM n.3** – “*10 Anos de ProAC Editais*”, com resumo dos principais dados relacionados à modalidade Editais, nos dez anos da lei de incentivo à Cultura do Estado de SP;

Implantação/melhoria nos sistemas de informações e indicadores da Secretaria da Cultura, potencializando os processos de monitoramento e avaliação dos contratos de gestão

- Aprimoramento técnico e conceitual, validado com as OSs e Unidades da Pasta, da Matriz Parametrizada de Ações Culturais (MaPA), com o intuito de estabelecer parâmetros comuns para a

classificação e organização das ações realizadas pelas organizações sociais, e a precisa mensuração dos produtos e resultados obtidos, amparando o desenvolvimento do sistema informatizado; início do registro da MaPA como produção técnica na Biblioteca Nacional.

- Em parceria com o Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação da Pasta e auxílio das demais Unidades, especificação dos requisitos, desenho, construção, homologação e implantação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura (SMAC), plataforma que gerenciará, a partir de 2017, o fluxo completo dos Contratos de Gestão (CGs), incluindo, entre outros elementos, documentos formais, automatização das prestações de contas, alimentação virtual e em tempo real das ações e mensurações e dos dados financeiro-orçamentários, importação de dados de recursos humanos, patrimônio e contratos com terceiros, gerando indicadores complexos e relatórios inteligentes em ambiente de *Business Intelligence*.
- Alinhamento da MaPA ao vocabulário da Ontologia da Cultura, iniciativa do Ministério da Cultura, com apoio da Universidade Federal de Goiás (UFG), que conta com a participação de representantes de todas as unidades da federação, incluindo a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo.
- Elaboração de um conjunto de indicadores culturais para aprimorar os processos de monitoramento e avaliação dos contratos de gestão: indicadores de conformidade; eficácia e eficiência/economicidade.

Apoio à formação e especialização técnica de recursos humanos e ao desenvolvimento institucional na área da Cultura

- No âmbito do Laboratório de Políticas Públicas de Cultura do Estado de São Paulo (LabCult), participação em seminários, reuniões e outras atividades voltadas ao aprimoramento e à divulgação das políticas públicas de Cultura. Realização do evento “Políticas Culturais em Foco - Jornada de Debates sobre Políticas Culturais e Gestão Cultural”, em 04/11/2016.
- Ações de formação destinadas a servidores da Pasta, funcionários de OSs e interessados em geral:
 - 1 Oficina de Verão - Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas de Cultura: Construção de Indicadores Culturais (janeiro

2016) – Com 16 horas presenciais, teve por objetivo compartilhar avanços, questões e desafios no processo de construção de indicadores e propiciar a convergência de esforços na consolidação de um sistema de indicadores gerais para a SEC, contemplando as especificidades de cada área fim.

- *2 Oficinas de Outono 2016 - Indicadores para o Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura (SMAC)* – Objetivos: contribuir para o alinhamento entre propósitos e resultados esperados na política cultural da SEC e os objetivos específicos de cada área fim, por meio da revisão e/ou construção de indicadores de criação, formação, difusão, preservação e governança; fornecer subsídios para o desenvolvimento do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura (SMAC), com alinhamento conceitual e complementação do vocabulário comum às diversas áreas fins da SEC (Matriz Parametrizada de Ações Culturais – MaPA). Módulos: *Encontro Geral; Oficina de Plano de Trabalho* (junho 2016); *Oficina Fomento e Economia da Cultura* (julho 2016).

06/12/2016 – Unidade de Monitoramento / SEC-SP.

2017

Relatório Anual desenvolvido para a prestação de contas da SEC à Casa Civil

Em 2017, a Unidade de Monitoramento atuou como responsável pela parametrização e melhoria de procedimentos internos da Secretaria da Cultura e pela criação de indicadores para mensuração e análise dos resultados da implantação das políticas públicas culturais realizadas por meio de contratos de gestão com organizações sociais de cultura, dentre outras atribuições.

Em 2017, a UM realizou as seguintes atividades:

Relação de parceria entre o Estado e as Organizações Sociais de Cultura

- Aprimoramento do modelo de Parecer Econômico-Financeiro Anual de Monitoramento e Avaliação da Prestação de Contas e emissão dos pareceres relativos aos contratos de gestão da Pasta referentes ao exercício de 2016, incluindo avaliação amostral dos processos de compras e contratações e de seleção de recursos humanos.

- Elaboração dos referenciais orçamentários e financeiros para as convocações públicas realizadas ao longo do ano (Museus Casa das Rosas, Casa Guilherme de Almeida e Casa Mário de Andrade; Projeto Guri Capital e Grande São Paulo; Museu Catavento; Museu Afro Brasil; EMESP – Tom Jobim, Theatro São Pedro, ORTHESP e Teatro Caetano de Campos; Conservatório de Tatuí), além de estudos orçamentários para as próximas convocações previstas.
- Elaboração de pareceres orçamentários e financeiros sobre as propostas recebidas nas convocações públicas realizadas durante o ano e citadas no tópico anterior.
- Realização de visitas técnicas por amostragem aos objetos culturais dos 26 contratos de gestão firmados com as 18 organizações sociais com quem a SEC manteve parceria em 2017.
- Aferição do Índice de Transparência nos sites de 42 objetos culturais relacionados aos contratos de gestão vigentes.
- Realização de seis reuniões com dirigentes e representantes das 20 OSs parceiras da SEC, além das equipes técnicas das Unidades Gestoras, para tratar sobretudo de assuntos ligados ao sistema de monitoramento e avaliação da cultura - SMAC (14/08, 14/09, 26/10, 06/11, 07/11 e 21/11).
- Apoio sistemático, durante todo o ano, à Comissão de Avaliação dos Resultados dos Contratos de Gestão, por meio da elaboração de estudos dos relatórios trimestrais, organização de reuniões periódicas, envio de documentos e informações solicitadas, agendamento e participação nas visitas técnicas da Comissão de Avaliação.

Esforços para a melhoria da avaliação e da divulgação das parcerias com Organizações Sociais de Cultura

- Apresentação do modelo paulista de parceria com OS na Cultura em diversas ocasiões, como na Assembleia Legislativa do Estado de SP, e para diversos interlocutores como as secretarias da cultura dos municípios de São Paulo e Porto Alegre, do Estado do Mato Grosso e do Distrito Federal.
- Apresentação dos indicadores de monitoramento e avaliação dos contratos de gestão no evento "Diálogo – O desafio da construção e uso de indicadores culturais", realizado na Biblioteca de São

Paulo em 09/06/2017. Organização: Organização: Instituto Fonte e Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação.

- Aulas referentes a "Orçamento e Transparência na Cultura", ministradas no curso "Diálogos CPF & Escola do Parlamento: Orçamento e Gestão na Cultura", em 16/03/2017.
- Realização de reuniões com a Corregedoria Geral da Administração e Subsecretaria de Parcerias e Inovação da Secretaria de Governo, voltadas ao esclarecimento de dúvidas, correção de pontos críticos, aprimoramento do modelo OS e das ações de controle interno da SEC.
- Desenvolvimento e conclusão da etapa atual do Termo de Cooperação Técnica firmado com a Secretaria de Planejamento e Gestão, realizado a fim de apoiar a melhoria da governança e da gestão das parcerias com as organizações sociais, permitindo de três especialistas em políticas públicas em diversas ações, em especial aquelas relacionadas ao desenvolvimento e implantação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura (SMAC).
- Participação na audiência pública referente à minuta referencial dos contratos de gestão realizada na Assembleia Legislativa do Estado; sistematização da versão apresentada à consulta pública que foi realizada por meio do site institucional e portal da transparência da SEC; sistematização das contribuições recebidas nesse processo e elaboração de proposta da nova minuta para as devidas análises jurídicas no âmbito da Pasta.

Transparência na Cultura

- Atualização sistemática do Portal Transparência Cultura (<http://www.transparenciacultura.sp.gov.br>), com inserção de dados relativos ao exercício 2017, relatórios de atividade e outros documentos e informações.
- Elaboração e disponibilização de publicações para divulgar informações de interesse público sobre atividades exercidas pela Secretaria, inclusive relativas à sua política, organização, serviços e parcerias:
 - **BOLETIM UM n.4 – Cobertura Geográfica 2015.** Traz mapas e análises de dados relativos à distribuição geográfica das atividades da Secretaria da Cultura em 2015. A quantificação de municípios atingidos reflete primordialmente o alcance territorial da ações realizadas

tanto pelas Organizações Sociais (mediadas à época pelas Unidades de Bibliotecas e Leitura, Unidade de Fomento e Difusão Cultural, Unidade de Formação Cultural e pela Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico) quanto pelas ações de fomento à cultura (via Unidade de Fomento e Economia Criativa) e processos de tombamento e de estudo de tombamento realizados pela Unidade de Preservação do Patrimônio Histórico ao longo de 2015.

- **BOLETIM UM n. 5** – *Cobertura Geográfica 2016*. Traz mapas e análises de dados relativos à distribuição geográfica das atividades da Secretaria da Cultura em 2016. Propicia um comparativo em relação aos dados do ano anterior. A quantificação de municípios atingidos reflete primordialmente o alcance territorial das ações realizadas tanto pelas Organizações Sociais (mediadas à época pelas Unidades de Difusão, Bibliotecas e Leitura, Unidade de Formação Cultural e pela Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico) quanto pelas ações de fomento à cultura (via Unidade de Fomento e Economia Criativa) e processos de tombamento e de estudo de tombamento realizados pela Unidade de Preservação do Patrimônio Histórico ao longo de 2016.

- **BOLETIM UM n. 6** – *Pesquisas de Público da Cultura em SP: Diagnóstico e Perspectivas*. Novembro/2017. Traz uma síntese do diagnóstico efetuado pela Unidade de Monitoramento sobre as pesquisas de público realizadas pelas Organizações Sociais de Cultura (OSs) em 2015. Essas pesquisas vêm contribuindo para a avaliação da qualidade das ações executadas no âmbito dos Contratos de Gestão e para a verificação do grau de satisfação do público com os serviços prestados.

- **BOLETIM UM n. 7** – *Orçamento da Cultura no Estado de SP: SEC e OSs*. Traz informações orçamentárias do Estado de São Paulo, da Secretaria da Cultura e do modelo de gestão em parceria com Organizações Sociais, adotado a partir de 2004. Nessa perspectiva, é apresentado um panorama dos recursos públicos alocados em Cultura em SP, focalizando o impacto da crise econômica a partir de 2015. É também evidenciada a alocação de recursos nos equipamentos, programas e grupos artísticos geridos em parceria com OSs, por área de atuação da SEC SP, verificando-se a distribuição das receitas e os montantes aplicados em despesas de área meio e área fim.

BOLETIM UM n. 8 – Recursos Humanos da Cultura no Estado de SP: SEC e OSs. Apresenta informações relacionadas aos recursos humanos que atuam diretamente na Pasta e em seus equipamentos, grupos artísticos e principais programas – geridos em parceria com Organizações Sociais de Cultura. Traz a evolução do quadro de pessoal da Administração Direta de 1994 a 2016, e nas parcerias desde 2004, ano de início do modelo OS na Cultura. Algumas questões relacionadas à força de trabalho do setor público cultural são discutidas a partir dos dados da Secretaria, que também aponta referências para a discussão de remuneração, gênero e políticas de integridade e conformidade aos princípios da Administração Pública.

Continuidade no desenvolvimento e implantação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura - SMAC

- Continuidade da construção e aprimoramento do SMAC, plataforma que gerenciará, a partir de 2018, o fluxo completo dos Contratos de Gestão (CGs). Revisão de conceitos e registro concluído da MaPA – Matriz Parametrizada de Ações Culturais, como produção técnica na Biblioteca Nacional; disponibilização no Portal da Transparência na Cultura para quaisquer interessados, inclusive como instrução técnica para concorrentes de novas Convocações Públicas.
- Realização de cinco processos sucessivos e complementares de revisão do conjunto das 2.371 metas constituintes de todos os Contratos de Gestão geridos pela Pasta, para fins de adaptação à MaPA e adequação técnica e funcional ao SMAC. (1) Propostas de transposição conceitual dos PTs para a MaPA em formulário digital, (2) Revisão pré-entrada de dados em sistema, (3) Revisão dos dados previstos já postos em sistema, (4) Revisão *ad-hoc* inicial – dados previstos, (5) Revisão *ad-hoc* final – dados realizados.
- Em continuidade da parceria com o Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação da Pasta e auxílio das demais Unidades da SEC, alimentação dos dados previstos componentes dos Planos de Trabalho 2017 no SMAC; supervisão, monitoramento e avaliação da informação dos dados realizados, em teste, do primeiro trimestre de 2017, por parte das Organizações Sociais.

- Criação de instrumentos estruturantes do sistema, como a Matriz de Acesso, os Modelos de Importação de Salários, Contratos com Terceiros e Patrimônio, Quadro Gerencial do Histórico dos Aditamentos, a Matriz de Filtragem de Dados e Geração de Indicadores, a Matriz de Status e Funcionalidades do Módulo Prestação de Contas, e a alimentação do *Backlog* de implementações.
- Instrução, monitoramento e assessoramento na criação dos Planos de Trabalho – Ações e Mensurações 2018, diretamente no SMAC, por parte das Organizações Sociais e UGEs.
- Em parceria com o Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação da Pasta, extração das primeiras informações com a ferramenta de Business Intelligence (B.I.).
- Elaboração / aprimoramento de um conjunto de indicadores culturais para aprimorar os processos de monitoramento e avaliação dos contratos de gestão: indicadores de Efetividade, Eficácia, Eficiência, Conformidade e Economicidade.
- Levantamento dos pontos de melhoria e ajustes necessários para otimizar o uso na plataforma SP Estado da Cultura, com síntese dos apontamentos indicados pelas OSs.
- Apontamento de indicadores do PPA da SEC SP que têm correspondência com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS. Participação em workshops de divulgação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Estado de São Paulo, promovidos pela Assessoria Especial para Assuntos Internacionais do Governo do Estado de São Paulo. Orientação às OSs parceiras para adequação dos planos de trabalho no sentido de priorizar e evidenciar as contribuições realizadas para os ODS.
- Esforços no sentido da ampliação e qualificação das pesquisas de público realizadas pelas OSs no âmbito dos equipamentos, programas culturais e grupos artísticos geridos em parceria com a SEC SP.
- Inscrição de proposta de avaliação de impactos na “I Convocatória internacional CAF de evaluaciones de impacto para una mejor gestión”, com o intuito de avaliar programas e equipamentos da SEC SP dedicados à formação musical: Projeto Guri, EMESP Tom Jobim e Conservatório de Tatuí (em fase de avaliação).

Apoio à formação e especialização técnica de recursos humanos e ao desenvolvimento institucional na área da Cultura

- No âmbito do Laboratório de Políticas Públicas de Cultura do Estado de São Paulo (LabCult): aditamento ao convênio de cooperação técnica com NUPPS/USP; revisão dos eixos temáticos que orientam as ações e pesquisas; elaboração de projeto de pesquisa para submissão à FAPESP, na modalidade Políticas Públicas (em andamento).
- Co-coordenação e participação no grupo de estudos “Mapeamento e Gestão Participativa na Cultura” do Centro de Pesquisas e Formação do SESC.
- Participação no grupo de trabalho coordenado pelo Ministério da Cultura e Universidade Federal de Goiás, para elaboração da Ontologia-Base da Gestão Cultural. Resultados disponíveis em: <http://sniic.cultura.gov.br/vocabulario/>.
- Participação, representando a Secretaria da Cultura, do comitê executivo de elaboração do evento Mercado de Indústrias Culturais do Sul – MicSul, que reúne todos os países sul-americanos, sob coordenação do Ministério da Cultura do Brasil, e que está previsto para acontecer em São Paulo, em 2018.
- Participação do grupo de trabalho de Inteligência de Mercado do MicSul, sob coordenação da Secretaria de Economia da Cultura do MinC.
- Participação do grupo de especialistas da TIC Cultura, para elaborar as questões a serem feitas ao público em geral na próxima edição da pesquisa TIC Cultura.
- Apresentação das ações e serviços da Unidade de Monitoramento nos encontros com prefeitos, secretários e dirigentes municipais de cultura denominados “Tira-Dúvidas”, realizados mensalmente no segundo semestre de 2017, no auditório da SEC-SP, sob coordenação da Assessoria Parlamentar do Gabinete do Secretário.

Outras realizações

- Concepção e coordenação da implantação da Estação Cultura – programa voltado a iniciar um novo formato de acolhimento do público, que visa a transformar progressivamente a sede do órgão em um espaço cultural versátil, atrativo e movimentado. O

programa Estação Cultura envolve a realização de palestras no auditório da Pasta, a realização de apresentações de conceitos e discussões atualizadas em arte, cultura e patrimônio, com a demonstração de soluções para ampliar a transparência, visibilidade e fruição das ações culturais, seguida de intervenções artísticas que serão realizadas na nova entrada principal da Secretaria.

06/12/2017 – Unidade de Monitoramento / SEC-SP.

2018

Relatório Anual desenvolvido para a prestação de contas da SEC à Casa Civil

Em 2018, além de suas atividades de rotina, a Unidade de Monitoramento atuou intensamente no processo de salvaguarda da implementação do Sistema de Monitoramento e Avaliação (SMAC), acompanhando a primeira inserção de dados relativa ao fluxo anual dos contratos de gestão, identificando correções, ajustes e melhorias a serem efetuadas no sistema.

Participou, ainda, das reuniões para liberação dos recursos da SEC-SP contingenciados no início do exercício. Atuou na elaboração de publicações para divulgação de dados sobre as ações em parceria com organizações sociais de cultura e também na realização de ações de apoio à formação e especialização técnica de recursos humanos e ao desenvolvimento institucional na área da Cultura.

Em 2018, a UM realizou as seguintes atividades:

Relação de parceria entre o Estado e as Organizações Sociais de Cultura

- Aprimoramento do modelo de Parecer Econômico-Financeiro Anual de Monitoramento e Avaliação da Prestação de Contas e emissão dos 27 pareceres relativos aos 24 contratos de gestão vigentes na Pasta referentes ao exercício de 2017.
- Elaboração de 7 referenciais orçamentários e financeiros para as convocações públicas realizadas ao longo do ano e previstas para o início do próximo exercício (Fábrica de Cultura em Diadema, São Paulo Escola de Teatro, Oficinas Culturais, Pinacoteca do Estado de São Paulo e anexos e Memorial da Resistência, Paço das Artes e Museu da Imagem e do Som, Museu de Arte Sacra, Museu da

Diversidade Sexual), além de estudos orçamentários para as próximas convocações previstas.

- Elaboração de pareceres orçamentários e financeiros sobre as propostas recebidas nas convocações públicas realizadas durante o ano e citadas no tópico anterior.
- Realização de 64 visitas técnicas a todas as 18 organizações sociais de cultura (OSs) gestoras dos 24 contratos de gestão com a Pasta para verificação amostral do fluxo financeiro, e dos processos de compras e contratações e de seleção de recursos humanos.
- Aferição do Índice de Transparência nos sites de 37 objetos culturais relacionados aos contratos de gestão vigentes.
- Realização de reuniões individuais com dirigentes e representantes das 18 OSs parceiras da SEC, além das equipes técnicas das 3 Unidades Gestoras (UGEs), para tratar sobretudo de assuntos ligados ao sistema de monitoramento e avaliação da cultura – SMAC.
- Apoio sistemático, durante todo o ano, à Comissão de Avaliação dos Resultados dos Contratos de Gestão, por meio da elaboração de estudos dos relatórios trimestrais, organização de reuniões periódicas, envio de documentos e informações solicitadas, agendamento e participação nas visitas técnicas da Comissão de Avaliação, elaboração de minutas das duas resoluções de alteração dos membros ocorrida ao longo do exercício.
- Participação de reuniões com ABRAOSC (Associação Brasileira das Organizações Sociais de Cultura) com pautas diversas sobre o modelo de gestão.
- Participação estratégica na elaboração da minuta de decreto substitutivo ao Decreto 62.528/2017 (resultando na publicação do Decreto 64.056/2018) e participação pontual na revisão coordenada pela Assessoria Técnica do Gabinete do Secretário da Minuta referencial do Contrato de Gestão, conforme definido na resolução SC 99/2018.

Ações de fortalecimento da participação social, ampliação do debate sobre melhoria da avaliação das parcerias com OSs de Cultura e divulgação das ações da UM⁴

- Participação de Mesa Redonda sobre Programas de Integridade e Compliance no Terceiro Setor, compondo mesa com a Ouvidoria Geral do Município e a Controladoria Geral da União, na Fundação Abrinq, em 30 de janeiro.
- Participação do encontro temático “Patrimônio Histórico e Cultural – oportunidades, negociação e conflitos”, promovido pela Associação das Prefeituras das Cidades Estância do Estado de São Paulo - APRECESP, em São Luiz do Paraitinga, em 12 de março.
- Participação de mesa redonda de lançamento da Pesquisa TIC Cultura do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação - Cetic.br, durante o IX Seminário Internacional de Políticas Culturais, em 15 de maio, na Fundação Casa de Rui Barbosa, no Rio de Janeiro.
- Participação do evento “20 Anos de Parceria, OS é Solução”, promovido pela ABRAOSC e pelo IBROSS, no Sesc Paulista, em 28 de maio.
- Apresentação do modelo paulista de parceria com OS na Cultura em diversas ocasiões para diversos interlocutores como FGV e Insper.
- Participação da mesa redonda “Modelos existentes e novas possibilidades de gestão: organizações sociais, fundações e outras experiências inovadoras”, no Encontro Nacional dos Teatros Monumentos realizado no Theatro José de Alencar, em Fortaleza, em 11 e 12 de junho.
- Participação da mesa “Novas modalidades de gestão e financiamento do patrimônio”, nas “Jornadas do Patrimônio” promovidas pela Secretaria de Cultura do Distrito Federal, em 16 de agosto, no Museu Nacional, em Brasília, debatendo as vantagens e desvantagens da Lei de OS e do MROSC e apresentando experiências relacionadas à gestão do patrimônio em parceria com organizações sociais.
- Realização de reuniões com Subsecretaria de Parcerias e Inovação da Secretaria de Governo, com a Secretaria da Fazenda, com o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo voltadas ao

⁴ Todas as apresentações realizadas fora do município de São Paulo tiveram todas as despesas cobertas pela instituição promotora do evento.

esclarecimento de dúvidas, correção de pontos críticos, aprimoramento do modelo OS e das ações de controle interno da SEC.

- Apresentação de tópicos vinculados à UM nos encontros “Tira Dúvidas” com os municípios durante 2018.
- Participação na Comissão para instaurar Procedimento de Tomada de Contas referente ao encerramento do CG 03/2013 da Associação de Amigos do Conservatório de Tatuí.
- Levantamento da documentação de infraestrutura de todos os objetos culturais da pasta, com a participação das OS's e UGE's, com o encaminhamento à Chefia de Gabinete e ao Grupo de Projetos e Acompanhamento de Obras, enfatizando as providências necessárias à regularização de autos de vistoria de bombeiros e emissão de alvarás.
- Realização de reunião com a Secretaria da Saúde para detalhar os procedimentos da pasta relacionados à elaboração das Convocações Públicas da área da Cultura.
- Participação de treinamento promovido pelo TCE-SP referente à fiscalização de prestações de contas dos contratos de gestão, em 4 de outubro.
- Realização de reuniões com a equipe de implantação do portal de dados Governo Aberto SP, que é um site com catálogo de dados abertos elaborado pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE), para o Governo do Estado de São Paulo. O intuito é a disponibilização (iniciada em dezembro), por meio da internet, de um conjunto de documentos, informações e dados governamentais em formatos abertos, públicos, que possam ser acessados e utilizados por qualquer cidadão.
- Levantamento e cotação de serviços de pesquisa de perfil e satisfação de público com inúmeros fornecedores e de pesquisa de impacto econômico dos contratos de gestão, a pedido do Gabinete da pasta, para contratação de avaliação dos resultados das parcerias com OS's.
- Realização de reuniões de trabalho com Fundação SEADE e Secretaria de Planejamento e Gestão para desenvolvimento de projeto de pesquisa de perfil e satisfação do público dos equipamentos e programas da Secretaria. Apoio ao desenvolvimento do questionário e acompanhamento das primeiras ações para a coleta das informações realizada por meio telefônico.

- Participação de diversos encontros do “Diálogo Paulista Entre Órgãos de Controle e Organizações da Sociedade Civil”, promovido pela Associação Paulista de Fundações, pelo Centro de Pesquisa Jurídica Aplicada da Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas e pelo Conselho Nacional de Controle Interno. Atuação nas discussões sobre os impactos da nova lei de introdução ao direito brasileiro (Lei 13.655/2018); discussão sobre remuneração de recursos humanos no âmbito das parcerias do Estado com o Terceiro Setor; apresentação de estudo sobre os repasses efetuados pelo Estado de SP a organizações do Terceiro Setor nos últimos cinco anos.

Transparência na Cultura

- Atualização sistemática do Portal Transparência Cultura (<http://www.transparenciacultura.sp.gov.br>), com inserção de dados relativos aos exercícios de 2017 e 2018, relatórios de atividade e outros documentos e informações, bem como o Portal se encontra em um período de transição de layout e melhorias para armazenar dados em formato aberto e informações geoespaciais, permitindo consultas mais amplas e participação cidadã na análise de dados e na elaboração de políticas públicas da cultura.
- Elaboração de publicações para divulgar informações de interesse público sobre atividades exercidas pela Secretaria, inclusive relativas à sua política, organização, serviços e parcerias, além de outros temas relativos à gestão pública da cultura:
 - **Matriz Parametrizada de Ações Culturais (MaPA) - Versão 4.** Traz os parâmetros, vocabulário e categorias para classificação das ações e mensurações desempenhadas por meio dos contratos de gestão (atualização efetuada em fevereiro de 2018).
 - **BOLETIM UM nº 9 – Cobertura Geográfica 2017.** Traz mapas e análises de dados relativos à distribuição geográfica das atividades da Secretaria da Cultura em 2017. A quantificação de municípios atingidos reflete primordialmente o alcance territorial das ações realizadas tanto pelas Organizações Sociais (mediadas à época pelas Unidades de Bibliotecas e Leitura, Unidade de Fomento e Difusão Cultural, Unidade de Formação Cultural e pela Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico) quanto pelas ações de fomento à cultura (via Unidade de Fomento e Economia Criativa) e processos de tombamento e de estudo de tombamento realizados pela Unidade de

Preservação do Patrimônio Histórico ao longo de 2015 (em processo de elaboração).

- **BOLETIM UM nº 10 – Fábricas de Cultura.** Traz informações sobre o Programa Fábricas de Cultura, com breve histórico, objetivos e estratégias que orientam a execução das ações por duas organizações sociais parceiras da Secretaria: a Catavento Cultural e Educacional e a Poiesis – Instituto de Apoio à Cultura, à Língua e à Literatura, ambas parceiras desde 2011, ano em que foram inauguradas as primeiras unidades do programa. Além de dados sintéticos sobre a execução das ações e o público alcançado no exercício de 2017, o boletim traz conteúdos que destacam a qualidade das ações realizadas, com foco nos aspectos qualitativos relacionados à execução do programa (em processo de elaboração).

- **BOLETIM UM nº 11 – Séries Históricas dos Contratos de Gestão.** Traz os principais dados de resultado das parcerias da SEC com organizações sociais desde 2004. Além das tabelas e gráficos, o documento traz o processo histórico de escolha da informação, coleta, validação e sistematização dos dados, trabalho iniciado em 2013 e que continua até os dias atuais (em processo de elaboração).

- **BOLETIM UM nº 12 – Bibliotecas.** Traz informações gerais sobre as bibliotecas da Secretaria da Cultura e sobre o Sistema Estadual de Bibliotecas de São Paulo – SISEB, ambos geridos pela organização social SP Leituras – Associação Paulista de Bibliotecas e Leitura. A Biblioteca de São Paulo localiza-se no Parque da Juventude (antigo presídio do Carandiru), zona Norte, e a Biblioteca Parque Villa-Lobos no Parque Villa-Lobos, zona Oeste, ambas na capital (em processo de elaboração).

- **Caderno UM LabCult nº 1 – Indicadores para políticas públicas de cultura: desafios e perspectivas em SP.** Traz uma caracterização geral da questão dos indicadores e pontua desafios específicos relacionados à criação de indicadores na área da cultura. Pontua avanços que podem ser observados no Brasil e no Estado de São Paulo. Ao final, apresenta o conjunto de indicadores construídos para acompanhamento da execução das ações da Secretaria da Cultura. Iniciativa realizada no âmbito do Laboratório de Políticas Públicas de Cultura do Estado de São Paulo (LabCult), programa idealizado a partir do convênio celebrado em julho de 2015 pela SEC SP com o Núcleo de

Pesquisas em Políticas Públicas (NUPPs) da Universidade de São Paulo (publicado em março de 2018).

- ***Caderno UM Especial 5 anos, Cadernos UM LabCult 2, 3, 4 e 5 e Cadernos Referenciais POP*** – Conjunto de publicações referentes à história e legado das ações da Unidade de Monitoramento: Transparência na cultura, Ações de difusão, capacitação, eventos, cursos e oficinas, Sistema de monitoramento e avaliação da cultura – SMAC, Caderno com a legislação sobre o modelo de gestão em parcerias com OSs (em elaboração, com lançamento previsto para dezembro).

Continuidade no desenvolvimento e implantação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura - SMAC

- Continuidade da construção e aprimoramento do SMAC, plataforma para gerenciamento do fluxo completo dos Contratos de Gestão com Organizações Sociais de Cultura.
- Instrução, monitoramento e assessoramento na criação dos Planos de Trabalho – Ações e Mensurações 2018, diretamente no SMAC, por parte das Organizações Sociais e Unidades Gestoras da SEC.
- Em parceria com o Centro de Tecnologia da Informação da Pasta, acompanhamento da alimentação por parte das OSs e Unidades Gestoras, dos dados previstos componentes dos Planos de Trabalho 2018 no SMAC; supervisão, monitoramento e avaliação da informação dos dados realizados, ainda em teste para o ano de 2018.
- Criação de dois tutoriais de preenchimento do SMAC para auxílio as OSs e Unidades Gestoras no uso do Sistema, *Tutorial Realizado e Prestação de Contas* e *Tutorial Aditamento*.
- Acompanhamento da agenda do Sistema, a fim de monitorar os prazos para as informações a serem inseridas e avaliadas a cada trimestre do exercício.
- Assessoria às OSs e Unidades Gestoras com relação às dificuldades identificadas no uso do Sistema.
- Atualização do levantamento de *bugs*, correções, ajustes e melhorias do SMAC para embasamento da nova contratualização, que deveria ser providenciada antes do término do contrato com

fornecedor que desenvolveu o Sistema (contrato encerrado em 18 de maio de 2018).

- Levantamento sistemático e apresentação semanal de alertas verbais e por e-mail ao Gabinete da Pasta referentes às dificuldades do Sistema derivadas da falta de contrato de manutenção e suporte, que causaram inúmeros transtornos ao longo do ano, prejudicando a consistência e confiabilidade do Sistema.
- Registro de áudio e vídeo de todo o funcionamento do SMAC para auxílio da nova empresa contratada pela Pasta (PRODESP) para suporte e manutenção do SMAC, em novembro de 2018.
- Realização de reuniões com a nova empresa para sanar dúvidas com relação ao necessário suporte e às melhorias necessárias para o SMAC.

Apoio à formação e especialização técnica de recursos humanos e ao desenvolvimento institucional na área da Cultura

- Organização e apresentação do evento “**Indicadores e Gênero nas Políticas Culturais Paulistas**”, realizado pela Unidade de Monitoramento em 12/03/2018, no auditório da Secretaria da Cultura. O evento teve como foco a discussão sobre a criação e o uso de indicadores para monitoramento e avaliação das políticas públicas de cultura, abrigando o lançamento do **Caderno UM LabCult nº 1 – Indicadores para políticas públicas de cultura: desafios e perspectivas em SP** e uma reflexão sobre indicadores de gênero na cultura paulista. Palestrantes: Claudinéli Moreira Ramos (Secretaria da Cultura/UM); Liliana Sousa e Silva (Secretaria da Cultura/UM); Dra. Albertina Duarte (médica especialista em saúde da mulher e sexualidade na adolescência).
- Apoio às realizações de estímulo da economia criativa promovidas pela Secretária Adjunta Patrícia Penna, com destaque para a organização e participação na elaboração do evento *Encontro Regional de Economia Criativa com o Governador de São Paulo*, realizado no Salão Nobre da Secretaria da Cultura, em 5 de julho, e do evento denominado *Futuro na Cultura*, realizado nos dias 10 e 11 de agosto, no Memorial da América Latina.
- Colaboração na estruturação da argumentação e defesa da inclusão de rubrica orçamentária com recursos na lei orçamentária anual para um novo programa, de “Economia Criativa”, conforme solicitado pela Secretária Adjunta.

- Coordenação de três apresentações da *Pesquisa Cultura das Capitais*, realizada pela J. Leiva Cultura & Esporte, em três equipamentos da Secretaria da Cultura: Auditório da SEC (16/08) – apresentação geral da pesquisa; Museu Catavento (23/08) – apresentação com foco em museus; Fábrica de Cultura do Parque Belém (24/08) – apresentação com foco em formação e bibliotecas.
- Apoio à organização do evento de comemoração dos 50 anos do CONDEPHAAT, na Sala São Paulo, em 15 de outubro.
- Co-coordenação e participação no grupo de estudos “Mapeamento e Gestão Participativa na Cultura” do Centro de Pesquisas e Formação do SESC, cujo lançamento da publicação final, ***Dossiê: mapeamento e gestão participativa para a cultura***, ocorreu em 12 de novembro.
- Participação, representando a Secretaria da Cultura, do comitê executivo de elaboração do evento Mercado de Indústrias Culturais do Sul – MicSul, posteriormente reestruturado para MicBr – Mercado das Indústrias Criativas do Brasil, sob coordenação do Ministério da Cultura do Brasil, ocorrido em São Paulo, em 2018.
- Participação do grupo de trabalho de Inteligência de Mercado do MicBr, sob coordenação da Secretaria de Economia da Cultura do MinC.
- Participação do 1º Encontro Regional de Museus da Capital, promovido em 22 de outubro pelos representantes regionais da Grande São Paulo do Sistema Estadual de Museus - SISEM-SP, com proposição de ações para fortalecimento e viabilização da execução do planejamento estratégico do setor.
- Parceria com Insper (instituição de ensino superior que atua nas áreas de negócios, economia, direito, engenharia mecânica, engenharia mecatrônica e engenharia da computação) para viabilização de aplicação prática de conceitos aprendidos em disciplinas de graduação e pós-graduação:
 - Pós-Graduação em Gestão Pública - Disciplina “Melhoria de processos e monitoramento de indicadores” - Estudos realizados: Avaliação de Saúde Organizacional da Secretaria da Cultura; Acompanhamento técnico dos contratos de gestão; Plataforma SP Estado da Cultura.
 - Graduação - Disciplina “Medição em Investimentos de Impacto” – Projeto: Elaboração de Plano de Medição de Impacto do Projeto Guri.

- Gestão junto à Unidade Central de Recursos Humanos do Estado, para viabilizar a vinda de duas técnicas concursadas para o quadro técnico da Unidade de Monitoramento, no intuito de assegurar mais chance para a continuidade das ações da área, tendo em vista sua equipe ser formada exclusivamente por servidoras comissionadas em cargos de confiança. O esforço foi bem-sucedido, permitindo que, no final do exercício de 2018, passassem a integrar a equipe da UM as servidoras Gisela Colaço Geraldi (executiva pública com formação e especialização na área cultural, que atuava na Secretaria de Administração Penitenciária) e Gabriela Toledo Silva (especialista em políticas públicas da Secretaria de Planejamento e Gestão com ampla formação e especialização na área cultural).

29/11/2018 – Unidade de Monitoramento / SEC-SP.

Caderno UM Especial 5 anos

Unidade de Monitoramento da SEC SP: Principais
realizações 2013-2018 e propostas para 2019-2023

Texto

Claudinéli Moreira Ramos
Marianna Percinio Moreira Bomfim

**Agradecemos a tod@s que atuaram na UM entre 2013 e 2018 e contribuíram
para as atividades, reflexões e resultados do período:**

Carlos Curto Rodrigues Pato, Eduardo Baider Stefani, Eduardo T. Yoshii, Gabriela Toledo Silva,
Leticia Bachani Tarifa, Lourdes Potenza, Marcos Falcão, Maura Crostini Pereira, Regiane S. Lucio,
Ricardo Kazuo Ysimine, Rui Moreira de Oliveira, Sildeia Maria Pereira, Walter Joogi Takauti

Estagiári@s: Andressa Tatiane dos Santos, Carolina Ortega F. de Souza,
Flávia Moreira B. de Souza, Larissa Rodrigues Ribeiro, Valter Gentini Lima

**Agradecemos a tod@s aquel@s que contribuíram decisivamente para a
qualidade dos trabalhos desenvolvidos pela UM entre 2013 e 2018,**
especialmente às equipes da SEC-SP, das Organizações Sociais de Cultura, das
Comissões de Avaliação dos Contratos de Gestão, da Secretaria de Planejamento e
Gestão; do Departamento de Controle e Avaliação da Secretaria da Fazenda; da
Corregedoria Geral do Estado; da Ouvidoria Geral do Estado, do Tribunal de Contas do
Estado, da USP (EACH, ECA e NUPPs), da FGV (Direito)

**Agradecimentos especiais pelas contribuições ao sucesso das políticas
paulistas de monitoramento e avaliação da Cultura:** Carlos Pedro Jens,
Fernanda Falbo Bandeira de Mello (*in memoriam*), Marília Marton, Vera Wolf Bava,
Raquel Barbosa, Fábio Uema Oliveira, José Veríssimo Romão Netto, Sergio Ciquera Rossi,
Pedro Fagundes, Thiago Donnini, Eduardo Pannunzio e Rubens Naves.

Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo

Unidade de Monitoramento

Rua Mauá, 51 – 3º andar – CEP 01028-000 – Luz – São Paulo, SP – Brasil

www.cultura.sp.gov.br - www.transparenciacultura.sp.gov.br

Entre em contato: monitoramento.cultura@sp.gov.br

Unidade de Monitoramento - SEC SP, São Paulo – Dezembro/2018.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Márcio França

Governador

Romildo Campello

Secretário de Cultura do Estado de São Paulo

Patrícia Penna

Secretária-adjunto de Cultura do Estado de São Paulo

Alessandro Soares

Chefe de Gabinete

Claudinéli Moreira Ramos

Coordenadora da Unidade de Monitoramento

UNIDADE DE MONITORAMENTO DA SEC SP

Coordenadora: Claudinéli Moreira Ramos

Diretora de Apoio Administrativo: Danielle de Lima Silva

Diretora de Avaliação: Marianna Percinio Moreira Bomfim

Gabriela Toledo Silva

Diretora de Monitoramento e Normas: Vanderli Assunção Ferrarezi

Gisela Colaço Geraldi

Assessoria Técnica: Liliana Sousa e Silva

Grislayne Guedes Lopes da Silva

Estagiári@s: Camila Santos Ferreira

Jéssica Santos Guedes da Silva

Rodrigo Ribeiro de Lima