



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário



**Termo de Referência para Elaboração da:**  
**PROPOSTA TÉCNICA E ORÇAMENTÁRIA PARA GERENCIAMENTO DA**  
**SÃO PAULO COMPANHIA DE DANÇA - SPCD**



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário

**Termo de Referência para Elaboração da Proposta Técnica e Orçamentária para  
Gerenciamento da São Paulo Companhia de Dança**

**ÍNDICE**

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. APRESENTAÇÃO DA POLÍTICA CULTURAL DA SECRETARIA DA CULTURA DE SÃO PAULO – SEC - SP ..... | 04 |
| 1.1 APRESENTAÇÃO DA POLÍTICA DE DIFUSÃO DA SECRETARIA DA CULTURA DE SÃO PAULO .....         | 06 |
| 2. APRESENTAÇÃO DA POLÍTICA DE DIFUSÃO CULTURAL PARA A SÃO PAULO CIA. DE DANÇA .....        | 08 |
| 2.1 – APRESENTAÇÃO DA SÃO PAULO CIA. DE DANÇA .....                                         | 09 |
| 2.2 – DIRETRIZES PROGRAMÁTICAS PARA O NOVO CONTRATO DE GESTÃO – CG .....                    | 11 |
| 3. ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA TÉCNICA .....                                    | 14 |
| 3.1 ANEXO TÉCNICO I – PLANO DE TRABALHO – ESTRATÉGIA DE AÇÃO 2015 -2019 .....               | 14 |
| 3.2 ANEXO TÉCNICO II – PLANO DE TRABALHO – METAS E PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA .....              | 17 |
| 4. ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA .....                               | 22 |
| 5. MINUTA DO CONTRATO DE GESTÃO .....                                                       | 26 |
| 6. MINUTA DO ANEXO TÉCNICO I – PLANO DE TRABALHO – ESTRATÉGIA DE AÇÃO .....                 | 43 |
| 7. MINUTA DO ANEXO TÉCNICO II – PLANO DE TRABALHO – METAS E PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA .....     | 46 |
| 8. MINUTA DO ANEXO TÉCNICO III – COMPROMISSOS DE INFORMAÇÃO .....                           | 63 |
| 9. MINUTA DO ANEXO TÉCNICO IV – SISTEMA DE PAGAMENTO (CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO) .....       | 64 |
| 10. MINUTA DO ANEXO TÉCNICO V – TERMO DE PERMISSÃO DE USO DOS BENS MÓVEIS .....             | 67 |
| 11. MINUTA DO ANEXO TÉCNICO VI – TERMO DE PERMISSÃO DE USO DOS BENS IMÓVEIS .....           | 71 |

*Para mais informações, os interessados deverão entrar em contato por escrito, por meio do endereço eletrônico: [difusao@cultura.sp.gov.br](mailto:difusao@cultura.sp.gov.br).*



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário



**1. APRESENTAÇÃO DA POLÍTICA CULTURAL DA  
SECRETARIA DA CULTURA DE SÃO PAULO**

**1.1 Apresentação da Política de Difusão da Secretaria da  
Cultura**





**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário

## **1. APRESENTAÇÃO DA POLÍTICA CULTURAL DA SEC-SP**

Os valores da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo, definidos de forma participativa e coordenada, em processo de planejamento conduzido entre 2013 e 2014, configuram-se a partir dos seguintes enunciados:

1. Cultura como dimensão simbólica da constituição das identidades individuais e coletivas e dos legados sociais
2. Cultura como elemento fundamental para o pleno exercício da cidadania
3. Cultura como direito e respeito à diversidade humana
4. Cultura como vetor social e econômico para o desenvolvimento sustentável

A partir dessas definições, deve ser materializado um conjunto de resultados finais, que deriva, por sua vez, de uma série de resultados intermediários, e que visa afirmar os valores indicados como diretrizes do trabalho da Secretaria da Cultura e, ao mesmo tempo, como a visão a ser alcançada, enquanto realidade que se quer construir no Estado.

Assim, os resultados finais a serem alcançados são:

### **1. Cidadãos de SP com pleno exercício dos direitos culturais**

Usufruir os serviços e bens culturais materiais e imateriais, ter acesso à informação e à leitura, expressar-se, executar suas práticas culturais e produzir suas atividades criativas e artísticas são capacidades de produção e fruição simbólicas que caracterizam os seres humanos e que constituem direitos culturais fundamentais. A vivência cultural é determinante para o desenvolvimento crítico e autônomo, para o bem estar e para o exercício da cidadania, porque impacta a maneira como os cidadãos constroem e reconstroem continuamente os aspectos de sua identidade como sujeitos, como integrantes de coletividades e como membros da sociedade. Quanto mais amplo o repertório de experiências com linguagens artísticas e práticas culturais diversas e plenamente acessíveis, maiores as perspectivas de qualidade de vida e as possibilidades de interação social dos indivíduos e coletivos, a partir do reconhecimento de suas identidades e diferenças. Reconhecendo a importância estratégica da cultura para a transformação da sociedade na perspectiva democrática, em busca de maior desenvolvimento humano e social, o cenário pretendido para São Paulo traduz-se na garantia de que os cidadãos tenham oportunidade e condição de exercer plenamente os direitos culturais, de ter acesso às fontes da cultura paulista e de participar do desenvolvimento cultural das comunidades, bem como das decisões de política cultural.

### **2. SP como território cultural que preserva o patrimônio, promove e valoriza a diversidade e a criação artística**

A preservação, pesquisa e valorização do patrimônio cultural material e imaterial, das práticas e manifestações culturais e das linguagens, técnicas e ideias artísticas é a garantia de perpetuação dos legados e tradições culturais de SP, possibilitando sua fruição às atuais e futuras gerações. Visa propiciar o contato com raízes culturais do Estado, a reflexão acerca desses testemunhos e a disponibilização de referenciais para novas e variadas experiências criativas. Por sua vez, a diversidade cultural paulista deve ser reconhecida como um patrimônio cultural dinâmico e pulsante, com toda a sua originalidade e multiplicidade de identidades, fonte de aprendizado, intercâmbio e inovação, que amplia as possibilidades de escolha e integração que existem para todos. O pluralismo cultural paulista deverá fortalecer o compromisso de respeito aos direitos humanos e às liberdades fundamentais de todos, estimulando a paz e a vitalidade social. A promoção da diversidade cultural e da criação artística, ora em complementaridade, ora em paralelo à preservação patrimonial, buscará tanto o reconhecimento e preservação da produção cultural herdada, quanto o estímulo à criação artística inovadora, incentivando experimentações inéditas, novas trocas, parcerias, formulações e modalidades de expressão para o futuro.

### **3. Desenvolvimento social e econômico de indivíduos e grupos em SP potencializados por meio da ação cultural**

A cultura deve estar estrategicamente inserida nos modelos sustentáveis de desenvolvimento socioeconômico, por meio dos setores culturais, propulsores de criatividade e geradores de inovação





**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário



econômica e tecnológica. Os contextos, territórios e vocações culturais e criativas devem ser reconhecidos e potencializados e a produção cultural, local e regional, deve estar plenamente inserida nas dinâmicas econômicas contemporâneas, com vistas à geração de trabalho, renda e oportunidades de inclusão social.

Por sua vez, para que se possam atingir os objetivos descritos acima, devem ser materializados os seguintes resultados intermediários:

**1. Acesso pleno dos cidadãos aos bens culturais e aos meios de produção cultural**

Cenário em que os cidadãos paulistas acessam e participam da vida cultural do Estado; condição fundamental para garantir o direito de todos à arte, à cultura, à informação, à leitura, à comunicação e à crítica cultural, nas mais variadas modalidades de expressão simbólica, e em todas as regiões e localidades do Estado de São Paulo. O alcance do resultado decorre da implementação de iniciativas que viabilizem a fruição das diversas práticas culturais e linguagens artísticas. Essas iniciativas incluem ações de: qualificação e ampliação da acessibilidade comunicacional e física dos atrativos culturais; incentivo à ampliação e descentralização da oferta cultural; desenvolvimento de campanhas de divulgação de equipamentos e programas culturais; popularização do custo final do acesso aos bens culturais para o público usuário; formação de público; constituição de parcerias com as áreas de Educação e Turismo, entre outras.

**2. Descentralização, circulação e difusão dos bens culturais e dos meios de produção cultural**

Viabilização de meios para maximizar a criação, o registro e a fruição de bens culturais em todo o território estadual por meio de: promoção e incentivo à organização de programas de itinerância, circulação e difusão cultural, com acessibilidade física e comunicacional; qualificação de espaços culturais nas regiões do Estado para a circulação das diversas linguagens artísticas; e fomento à produção cultural, de forma descentralizada e plural, buscando assegurar a possibilidade e que todas as culturas possam ter acesso aos meios de expressão e difusão para os mais variados públicos, e criando condições propícias para a produção e difusão de bens e serviços culturais diversificados, com ênfase na qualidade dos serviços prestados ao público em geral.

**3. Formação cultural ampliada e diversificada**

É o cenário no qual os cidadãos encontram meios para o desenvolvimento pessoal, cultural e artístico, e para a promoção da cidadania. O objetivo é dinamizar os modos de relacionamento entre públicos diversos e o campo da cultura, com ênfase no contexto brasileiro e adotando perspectivas contemporâneas. A formação representa uma dimensão de busca da ampliação de repertório cultural da população, o que pressupõe a difusão de conteúdos, práticas e técnicas, bem como a troca de conhecimentos, mantendo em evidência a necessidade de valorização do capital cultural de indivíduos e grupos, e a ampliação de campo para a manifestação de identidades reconhecidas em sua diversidade. Também importante é o aspecto de incentivo à criação e a oportunização de vivências artístico-culturais. Estão implicados aqui a valorização da dimensão sensível dos indivíduos, contribuindo para que desenvolvam vidas mais expressivas, e o impulso à experimentação artística. Deve haver a articulação de duas dimensões: a valorização da produção cultural herdada, em toda a sua diversidade de práticas e linguagens, e a perspectiva de criação contínua com o estímulo às vozes do presente que criam bases para as do futuro. A diversificação no campo da formação cultural se define pela existência de atividades e programas para perfis diferentes de público: crianças, jovens, adultos e idosos; para os que buscam profissionalização na área cultural e para os que querem apenas ampliar seus conhecimentos. A atenção à garantia de inclusão do público em toda a sua diversidade deverá ser contemplada com ações que viabilizem a acessibilidade comunicacional e física e com políticas que permitam a inclusão de minorias e grupos estigmatizados ou marginalizados.

**4. Patrimônio cultural material e imaterial preservado, valorizado e usufruído**

É o cenário em que o patrimônio cultural material e imaterial paulista será plenamente reconhecido, utilizado, preservado e valorizado, como condição para a plena efetivação do direito à memória e à história, essencial para manter a herança cultural e democratizar o patrimônio acumulado, o desenvolvimento e a identidade dos agrupamentos humanos. Tal resultado decorre de ações





**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário

voltadas ao reconhecimento, pesquisa, preservação e divulgação do patrimônio cultural, em todas as suas vertentes: histórico, museológico, bibliográfico, arquitetônico e artístico, e ao reconhecimento da memória da diversidade cultural, em especial das culturas negras, indígenas e LGBT.

**5. Profissionalização e sustentabilidade incrementadas no campo da cultura**

É o cenário no qual a área cultural torna-se cada vez mais reconhecida como campo profissional, de negócio e mercado sustentável. Esse contexto contribui para criar cada vez mais condições para que a criação e a preservação cultural qualificadas se realizem e se constituam práticas profissionais inseridas na lógica produtiva de desenvolvimento social e econômico sustentável. O alcance do resultado decorre, portanto, da implementação de ações voltadas à qualificação técnica e profissional; ao apoio à formalização das relações de trabalho na área cultural; ao estímulo a investimentos e ao empreendedorismo nas atividades econômicas de base cultural e no estudo e fomento à economia da cultura no Estado de SP.

**6. Estrutura jurídica e orçamentária adequadas para a implantação da política estadual de cultura**

É o cenário no qual estão plenamente implantados e consolidados os instrumentos legais e orçamentários que criam as condições para viabilizar os direitos culturais de: ampliação do acesso e da circulação cultural, preservação do patrimônio, acesso à informação, incentivo à produção, promoção da diversidade, formação cultural e incremento à economia da cultura. Envolve a estruturação do Sistema Estadual de Cultura, com o fortalecimento do Conselho Estadual de Cultura, do CONDEPHAAT, do SISEM e do SISEB, bem como dos mecanismos de fomento, incentivo, apoio e reconhecimento cultural. Demanda o aperfeiçoamento da sistemática de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas de cultura, com a estruturação de um sistema público e participativo de gestão das políticas culturais. Nesse cenário, é fundamental o adequado equacionamento de recursos humanos, materiais, técnicos e financeiros para assegurar a implantação de uma infraestrutura física e virtual qualificada para os equipamentos e programas culturais no território paulista. Nessa direção, são aprimoradas e ampliadas a articulação e cooperação entre os entes federados e a parceria com municípios e organizações da sociedade civil do Estado.

É importante que todas as organizações sociais interessadas no gerenciamento do objeto contratual apresentado neste Termo de Referência levem em consideração os valores, resultados finais e resultados intermediários aqui indicados, na elaboração de sua proposta, de modo a que ela contribua para o direcionamento apresentado.

**1.1. APRESENTAÇÃO DA POLÍTICA DE DIFUSÃO DA SEC - SP**

Constituída no âmbito da Secretaria da Cultura por meio do Decreto 50.941/2006, a Unidade de Fomento e Difusão de Produção Cultural tem por atribuições:

- I - planejar, incentivar e promover a execução dos serviços relativos à promoção e difusão das atividades artísticas e das ciências humanas, em conformidade com a política cultural do Estado e as propostas do Conselho Estadual de Cultura, previamente aprovadas pelo Secretário;
- II - organizar e manter atualizado o cadastro do acervo dos equipamentos culturais que lhe são vinculados;
- III - prestar orientação às unidades culturais e organizações sociais vinculadas sobre a implementação da política cultural do Estado;
- IV - opinar sobre a prestação de assistência financeira para atividades de caráter cultural;
- V - elaborar planos, projetos e programas relativos ao incentivo e à difusão da produção cultural e promover o acompanhamento regular dos mesmos, avaliando, discutindo e divulgando seus resultados;
- VI - requisitar o parecer das outras unidades acerca de projetos de incentivo e fomento à cultura, dentro das áreas de atuação de cada uma delas;





**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário



**VII** - centralizar informações culturais e artísticas do Estado de São Paulo;

**VIII** - produzir e publicar informações e dados estatísticos sobre sua área de atuação.

A UFDPC deve traduzir, em resultados, os valores e compromissos da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo: proporcionar a igualdade de condições de acesso a bens culturais de qualidade, por meio de estratégias de descentralização, circulação e difusão dos bens e dos meios de produção cultural.

É missão da UFDPC, em sua política de difusão, e em parceria com outros agentes – municípios, instituições, e sociedade civil organizada – o fomento e a promoção do acesso à produção cultural, através de uma estratégia que combine a excelência de programas, produtos e serviços ofertados, a ampliação do acesso do público e a formação de novas plateias de forma descentralizada, com a utilização eficaz dos recursos, alinhada com a política cultural para o Estado de São Paulo.

A política de Fomento e Difusão Cultural no Estado de São Paulo vem passando por significativas transformações a partir da implantação do modelo de gestão baseado na parceria entre o poder público e a sociedade civil, representada por meio de Organizações Sociais de Cultura.

A adoção do modelo, associada à implantação de novas diretrizes e políticas públicas para a promoção de atividades artístico-culturais, tem buscado ampliar e qualificar os resultados dos espaços e programas voltados para a difusão de bens culturais em todo o Estado, através de estratégias de fomento à criação artística, suporte a grupos artísticos profissionais, valorização da produção regional, manutenção de espaços de apresentação, descentralização da oferta, atividades didáticas e de sensibilização de novas plateias, entre outras, respeitando os princípios de qualidade, transparência, economicidade e eficácia.

A política de Fomento e Difusão definida no âmbito da Secretaria da Cultura para a São Paulo Cia. de Dança está inserida neste contexto. A São Paulo Cia. de Dança deve traduzir, em suas diversas ações, os valores do Estado para a área, descritos na *Apresentação da Política Cultural* da Secretaria de Cultura, com ênfase nos aspectos destacados em sua Política de Difusão, de modo a incentivar a formação de público e a promover ações que estimulem o interesse, agucem a curiosidade, promovam o contato e desenvolvam variadas estratégias de interação com os diversos públicos. Estratégia que deve contemplar o incentivo, apoio e fomento à produção da dança; a difusão pela circulação e a ampliação do acesso a esta produção; a formação de novas plateias; a formação de profissionais da área; e o registro e memória da arte da dança no Estado e no País, bem como ampliar seu papel de articulador com vistas a promover troca de pesquisas, saberes e práticas, em diálogo com circuitos nacionais e internacionais.

Para um melhor entendimento das diretrizes do Estado para a gestão da Companhia, o capítulo a seguir apresenta uma breve descrição das atividades realizadas pela atual Organização Social. Estas atividades estão agrupadas em grandes eixos, de forma a explicitar todos os campos de ação envolvidos na gestão do contrato com a São Paulo Cia. de Dança. Foram estruturados de maneira a dar visibilidade não só as atividades estritamente vinculadas à difusão, mas também a todas as outras atividades que transformam a SP Cia. de Dança em um centro de referência e excelência para a dança.

As propostas serão analisadas de acordo com os critérios explicitados na resolução.





**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário

**2. APRESENTAÇÃO DA POLÍTICA DE DIFUSÃO CULTURAL PARA  
A SÃO PAULO CIA. DE DANÇA**

- 2.1 – Apresentação da São Paulo Cia. de Dança**
- 2.2 Diretrizes Programáticas para o novo Contrato de Gestão - CG**



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário



## **2. APRESENTAÇÃO DA SÃO PAULO CIA. DE DANÇA**

A São Paulo Cia. de Dança (SPCD) foi criada como grupo artístico na área de Difusão da Secretaria da Cultura por meio do Decreto nº 54.669/2009 de 11 de Agosto de 2009, e tem por finalidade o fomento, a produção, a difusão e a sustentação da arte da dança, com enfoque na diversidade cultural brasileira, com ações de apoio, incentivo, assistência, desenvolvimento, preservação e promoção à cultura, à arte, à educação e à assistência social através da dança.

Possui 113 funcionários, sendo 21 na área meio e 92 na área fim - esta última subdividida em Educativo, Memória, Produção e Ensaio sendo o corpo artístico formado atualmente por 52 bailarinos.

Localiza-se na:

**Oficina Cultural Oswald de Andrade (Imóvel do Estado)**

Rua Três Rios 363, 1º andar - Bom Retiro

São Paulo – SP – CEP: 01123-001

Os interessados poderão acessar os contratos de gestão encerrados e em vigor no Portal da Transparência ([www.transparencia.sp.gov.br](http://www.transparencia.sp.gov.br)) e no sítio eletrônico da Secretaria da Cultura ([www.cultura.sp.gov.br](http://www.cultura.sp.gov.br)), bem como realizar visitas técnicas à São Paulo Companhia de Dança nos endereços acima indicados, mediante prévio agendamento junto à Unidade de Fomento e Difusão de Produção Cultural, por meio do endereço eletrônico [difusao@cultura.sp.gov.br](mailto:difusao@cultura.sp.gov.br).

As ações previstas no escopo da São Paulo Companhia de Dança dividem-se em cinco grandes eixos ou vetores de ação: Produção Artística; Atividades de Difusão; Atividades Educativas; Pesquisa, Fomento e Formação de Profissionais; Mapeamento, Registro e Memória.

### **EIXO 1 – Produção Artística: criação, remontagem e manutenção de obras coreográficas em seu repertório**

As montagens da SPCD compõem um repertório diversificado, do clássico ao contemporâneo, das obras aclamadas e de grande repercussão de público - contribuindo para a difusão de um repertório referencial da história da dança -, até o fomento da produção de jovens artistas, bailarinos e coreógrafos brasileiros, incentivando a participação destes artistas no cenário da dança nacional e internacional.

As ações vinculadas a este eixo dividem-se em dois grandes programas: montagens de novas criações e remontagem de obras referenciais da história da dança, em que são convidados coreógrafos reconhecidos nacional e internacionalmente, além de remontadores credenciados; e Ateliê Coreográfico, em que a Cia. convida jovens coreógrafos brasileiros para criações inéditas com a Cia.

Até o final de 2014 farão parte do repertório da Cia. 18 obras (entre criações e remontagens), sendo, destas, 04 de jovens coreógrafos brasileiros.

### **EIXO 2 - Difusão: temporadas e circulação de espetáculos**

A Companhia tem a incumbência de promover espetáculos e apresentações de dança no Estado, Brasil e exterior. Estratégia de difusão que deve ser capaz de atender a um público heterogêneo - idade, gênero, situação sócio-econômica - e, visando o atendimento mais abrangente possível das regiões administrativas do território do Estado de São Paulo durante o ano.

Desde sua fundação, os espetáculos da Cia. foram assistidos por um público superior a 340 mil pessoas, predominantemente no Estado de São Paulo, mas também em outros estados e no exterior.





**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário

As ações da SPCD neste eixo concentram-se, principalmente, na cidade e no estado de SP. Na cidade de São Paulo, estão previstas duas temporadas no Teatro Sérgio Cardoso, que compõe o programa de assinaturas da SP Cia. de Dança. São previstas, também, apresentações em outros teatros e espaços culturais da Cidade. No Estado, a parceria com os municípios é fundamental. O programa de itinerância da Cia. contemplou, em 2013, 15 cidades, com público total de 10.000 pessoas.

Além das apresentações no Estado, são previstas, também, turnês em outros estados brasileiros, além de turnês internacionais, como forma de divulgação da Cia. como patrimônio artístico do Estado de São Paulo e parte de sua identidade.

**EIXO 3 – Atividades educativas, acessibilidade e formação de novas plateias**

As atividades que contemplam este eixo visam, principalmente, a sensibilização de novas plateias para a dança, e incluem palestras para os educadores, oficinas de dança abertas ao público, espetáculos e ensaios abertos para estudantes e idosos, com os quais atingiu um público de aproximadamente 64.000 pessoas até o presente momento.

Estas ações visam também a construção de uma política maior de acessibilidade, por meio da transposição de qualquer tipo de barreira - social, geográfica, comunicacional - entre o espectador e o artista. Exigem uma especial atenção na criação de estratégias para a aproximação com públicos portadores de deficiências, incluindo motoras e comunicacionais (cegos e surdos).

**EIXO 4 – Pesquisa, fomento e formação de profissionais**

Outra política da SPCD é o desenvolvimento de ações voltadas para a criação de espaços de expressão artística e intelectual, que contribuam para a profissionalização do segmento, estimulando a educação, a formação do pensamento crítico. Neste eixo, o público alvo preferencial é formado por estudantes e profissionais da área.

Acrescentam-se, também, o diálogo com os diversos agentes priorizando pesquisa, a promoção, intercâmbio e difusão de atividades artísticas e acadêmicas além do apoio a outras iniciativas.

Atualmente, as principais ações propostas pela SP Cia de Dança neste eixo são a realização bienal, de um Seminário Internacional de Dança, na cidade de São Paulo, e do Ateliê Internacional, realizado na cidade de Piracicaba. O primeiro, em 2013, contou com 200 inscritos, participando das diferentes atividades propostas. Já o Ateliê realizado em abril de 2014, contou com a presença de 190 participantes. Ambas as propostas contemplam também apresentações da SPCD e de Cias. convidadas.

**EIXO 5 - Mapeamento, registro e memória**

Compõem este eixo, tanto o registro e documentação da história da dança no Estado e no País, quanto o mapeamento da produção contemporânea e a geração de novos sentidos e caminhos possíveis para a difusão da produção independente em dança.

A Cia. desenvolve, atualmente, uma enciclopédia colaborativa on-line "Dança em Rede" com 720 verbetes contabilizados em 2013. Desenvolve também uma série de documentários visando a preservação da memória da dança no Brasil – Figuras da Dança – além de ações que privilegiam o registro e documentação do trabalho da própria Cia - Canteiro de Obras e outras publicações. Os documentários são exibidos todos os anos na TV Cultura atingindo uma audiência média de 300 mil domicílios e 770 mil espectadores. No ano de 2013 o Canal Arte 1 da TV paga passou a exibir os programas da série Figuras da Dança.

Os eixos descritos acima foram estruturados de forma a garantir a clareza de entendimento das ações desenvolvidas pela SPCD. Esta forma de organização permite mapear forças e desafios da





**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário



atual gestão, e serve de base para a definição das diretrizes programáticas que devem ser desenvolvidas na proposta das Organizações Sociais interessadas em responder a esta convocação.

Portanto, espera-se que o plano de trabalho proposto preveja atividades que contemplem todo o escopo de ação da Companhia, que em linhas gerais pode ser definido como: apoio, promoção e fomento à produção artístico-cultural e criação de repertórios de dança; a difusão pela ampliação do acesso à população e conquista de novos públicos; a formação profissional de bailarinos, gestores e demais especialistas envolvidos em sua prática; e o registro e memória da arte da dança no Estado e no País. Deve também ampliar seu papel de articulador com vistas a promover a troca de pesquisas, saberes e práticas, em diálogo com circuitos e instituições estaduais, nacionais e internacionais.

## **2.2 DIRETRIZES PROGRAMÁTICAS PARA O NOVO CG**

No sentido de dar um passo significativo no aprimoramento dos resultados alcançados, o propósito da Secretaria da Cultura para o novo Contrato de Gestão enseja o alinhamento das ações realizadas pela SPCD com os resultados previstos na *Política Cultural da SEC* e na *Política de Difusão Cultural* que integram este Termo. Neste sentido, a SPCD deve se estabelecer de modo ainda mais efetivo como referência no país pela potência, alcance e teor de experimentação e inovação de suas ações no campo da difusão cultural, formação e acessibilidade dos diferentes públicos. Assim, as OS interessadas nesta parceria deverão indicar em sua proposta como pretendem avançar nessa direção durante a vigência do Contrato de Gestão a ser firmado.

A presença da Companhia deve responder a um planejamento prévio e com ações articuladas que visem o fortalecimento das atividades já desenvolvidas - considerando os conceitos já aplicados e bem sucedidos na SPCD - mas também a criação de novos modelos de atividades programáticas. Nessa perspectiva, é desejável que as diretrizes abaixo descritas sejam aplicadas em cada um dos eixos de ação - Difusão, Educativo, Formação, Criação, Registro e Memória - visando o aprimoramento constante do escopo de ação da Companhia, com atenção especial para a continuidade e expansão sustentável - em termos qualitativos e quantitativos - da oferta cultural e do público beneficiado.

São elas:

1. **Expansão do público:** é desejável que as propostas apresentadas incluam a conquista de novos públicos, por meio de programas que respondam a uma estratégia clara, que qualifique as ações propostas e produza novos sentidos. Estratégia que deve contemplar a descentralização do acesso, novas formas de deslocamento territorial, grupos e públicos até então não contemplados. Neste sentido, é importante frisar a necessidade de garantir o acesso a produção cultural levando em conta a participação dos munícipes, o interesse da cidade em receber a programação cultural e os respectivos produtos culturais ofertados, sejam estes espetáculos, aulas, vivências, encontros ou exposições, entre outros, havendo sempre que necessário as devidas adequações de infraestrutura. Com isso, entendemos que a Companhia tem o propósito de incentivar, ofertar e implementar projetos de grande significado para a sociedade que, sem a ação do Estado, não seriam contempladas integralmente pelo sistema de financiamento da cultura.
2. **Expansão e profissionalização da área:** potencializar o segmento da dança no Estado e no país, contribuindo para a expansão e profissionalização dos diversos agentes envolvidos na produção de dança. Estas ações devem promover trocas de experiências não somente no campo artístico, mas também, nas esferas de gerenciamento dos meios de produção. A realização de programas que permitam a aproximação entre todos os envolvidos na cadeia de produção da dança - artistas, curadores, produtores, programadores, entre outros - consolida a posição da SPCD como um facilitador do intercâmbio e da comunicação entre os diversos agentes culturais atuantes na área e contribui para uma efetiva transferência de conhecimento no campo.





**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário

3. **Aproximação e fortalecimento do diálogo com organismos e instituições de ensino, pesquisa e produção** – públicas e privadas – do Estado, do Brasil e internacionais. Intercâmbios, residências, audições e toda e qualquer ação que promova o estreitamento da relação da SPCD com a academia e sua contribuição para o fortalecimento de centros de pesquisa e formação em dança.
4. **Fortalecimento da marca SPCD** por meio da intensificação do uso dos diversos canais de comunicação e difusão disponíveis – site, produtos audiovisuais, publicações – e, eventualmente, na criação de novos canais;
5. **Desenvolvimento de um programa de ações de apoio ao “Programas em Rede”**, sistema desenvolvido na SEC com o objetivo de envolver os municípios do Estado na realização de atividades artísticas promovidas pelas OS parceiras. Ações que incluem apresentações artísticas, vivências com o público, realização de oficinas, palestras e outras atividades possíveis. O principal objetivo aqui é a contribuição para o fortalecimento do Estado em seu papel articulador com os municípios paulistas e na criação de redes por interesses em comum. Mais informações acesse: <http://www.cultura.sp.gov.br>

A Secretaria da Cultura do Estado entende que cada novo ciclo no relacionamento entre o poder público e a Organização Social gestora de um equipamento cultural deve agregar as experiências bem sucedidas da gestão anterior e identificar novas possibilidades de crescimento e aperfeiçoamento para a gestão futura, buscando sempre qualificar e expandir, cada vez mais, seu campo de ação. As diretrizes aqui explicitadas são, de forma mais ou menos enfática, transversais aos eixos, e buscam traduzir a Política Cultural e de Difusão do Governo do Estado no campo de ação da SPCD.

A proposta das Organizações interessadas deverá basear-se nas diretrizes programáticas apontadas anteriormente, desenvolvendo seu planejamento estratégico alinhado aos eixos e estes, subsequentemente, aos seus programas e ações.



### **3. ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA TÉCNICA**

*3.1 ANEXO TÉCNICO I - PLANO DE TRABALHO – ESTRATÉGIA  
DE AÇÃO – 2015 - 2019*

*3.2 ANEXO TÉCNICO II - PLANO DE TRABALHO – METAS E  
PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA*





**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário

### **3. ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA TÉCNICA**

A gestão da SPCD, corpo artístico da SEC, sob responsabilidade da Unidade de Fomento e Difusão de Produção Cultural, compreende a execução dos programas, atividades técnicas e administrativas, com metas, rotinas e obrigações contratuais previamente definidas, conforme as prioridades de ação da difusão da produção cultural no âmbito da Pasta.

Com base nas premissas gerais indicadas neste Termo de Referência e tendo em vista que a duração do Contrato de Gestão da SPCD será de 60 meses (de 01/12/2014 a 01/12/2019), as Organizações Sociais de Cultura interessadas em atender a esta Convocação Pública deverão elaborar sua **Proposta Técnica e Orçamentária** para a SPCD contendo: "Estratégia de Ação 2015 - 2019", "Plano de Trabalho Anual 2015", "Planos de Trabalho Anuais Preliminares 2016, 2017, 2018 e 2019" e "Proposta Orçamentária 2015 - 2019".

Essa Proposta Técnica e Orçamentária deve ser elaborada a partir das orientações e do modelo apresentados a seguir.

#### **3.1 ANEXO TÉCNICO I – PLANO DE TRABALHO – ESTRATÉGIA DE AÇÃO 2015 – 2019**

As OS interessadas deverão elaborar um documento norteador da execução dos planos de trabalho, intitulado "**Estratégia de Ação 2015 - 2019**" contendo em sua proposta a materialização das diretrizes indicadas no capítulo anterior. A "Estratégia de Ação" aprovada comporá o Anexo Técnico nº I do contrato de gestão, e deverá explicitar a proposta programática, com os objetivos específicos que serão perseguidos para cada Eixo de Atuação/Programa, bem como os principais resultados que se pretende alcançar ao longo da execução do contrato de gestão.

A apresentação da Estratégia de Ação deverá situar os desafios e a perspectiva de ações e realizações da Organização Social para consecução das diretrizes indicadas para toda a vigência do Contrato de Gestão.

Neste sentido, a Estratégia de Ação deverá apresentar: **1. Desenvolvimento dos Eixos de Atuação (Programas Técnicos / Finalísticos)**, previamente contemplados pela atual política cultural da Secretaria de Estado da Cultura, bem como, no escopo de diretrizes programáticas explicitadas anteriormente. Por sua vez, as atividades administrativas estão relacionadas às áreas meio, necessárias ao cumprimento dos objetivos finalísticos e ao adequado gerenciamento administrativo e operacional da SPCD. Estas se dividem em **2. Manutenção Predial, Segurança e Salvaguarda; 3. Comunicação e Desenvolvimento Institucional; 4. Financiamento e Fomento. 5. Gestão Administrativa, Transparência, Governança e Economicidade; 6. Monitoramento e Avaliação dos Resultados.**

A proposta da Organização Social será avaliada a partir da estratégia de ação apresentada. Após o encaminhamento da proposta por parte das OS interessadas, a SEC se reserva o direito de solicitar mais informações e eventuais ajustes que sejam pertinentes para a definição de uma estratégia condizente com os propósitos da Secretaria e do Governo do Estado.

Após a definição da OS Gestora, caso seja necessária a alteração ou atualização de algum dos itens da Estratégia de Ação ao longo do contrato de gestão, o documento pertinente deverá ser enviado para análise da Secretaria, por meio da unidade gestora, e, após aprovação, aditado ao contrato, preferencialmente no próximo aditamento ordinário previsto (de plano de trabalho anual).

#### **1. Desenvolvimento dos eixos de atuação (Programas Técnicos / Finalísticos)**

As atividades técnicas materializam a razão de existir dos equipamentos, programas e grupos artísticos vinculados à Secretaria da Cultura do Estado, que traduzem as ações finalísticas a serem executadas. A SP Cia de Dança vem se consolidando como referência tanto em suas atividades no palco, que perseguem a excelência a cada apresentação, como também em função de suas





**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário



atividades extra-palcos, um trabalho que enxerga a dança como elemento multifacetado, plural e emancipador. A política da SPCD deve ter como eixo principal a produção e difusão de programas de excelência, integrantes de um projeto mais amplo, projeto este imbuído das diretrizes estabelecidas pelo Governo do Estado de São Paulo, para sua política cultural, com um trabalho exemplar de formação de público, de pesquisa e debate, de preservação da memória da dança no Brasil e de produção de conteúdos sobre essa linguagem artística.

A organização deve traduzir as diretrizes programáticas previamente elencadas, e explicitar sua visão a esse respeito para os próximos cinco anos, indicando sua perspectiva curatorial, suas pretensões de estabelecimento de parcerias técnicas, institucionais, acadêmicas e científicas (quando for o caso) e os principais resultados que buscará viabilizar a cada ano.

Espera-se que o novo Contrato de Gestão permita a estruturação de um planejamento viável de ações para o posicionamento efetivo da vocação da SPCD frente ao seu amplo e diversificado conjunto de atividades realizadas, e frente à diversidade cultural do Estado e às demandas dos variados públicos. Este planejamento deve prever a discussão conjunta e continuada (Secretaria da Cultura, OS e sociedade) sobre o funcionamento do programa, com aprofundamento nas questões relacionadas às suas políticas, incluindo as estratégias que permitam ampliar a oferta e a qualificação da programação cultural e educativa oferecida. Nessa perspectiva, a nova proposta deverá prever a realização de todas as atividades propostas com ampla divulgação das ações presenciais, itinerantes e à distância.

A SPCD deverá também desenvolver campanhas, realizar estudos e pesquisas, divulgar e distribuir informações, dados, trabalhos, documentos, entre outras atividades relacionadas com suas finalidades, além das demandadas pela Secretaria da Cultura, para a construção, manutenção e desenvolvimento de políticas públicas e planejamento estratégico para o segmento.

Os custos das ações previstas (exceto remuneração de celetistas e custos administrativos) deverão ser especificados e previstos na Planilha de Previsão Orçamentária nas rubricas dos Programas vinculados a cada Eixo de Atuação.

Devido à necessidade de negociação antecipada e planejamento prévio das ações que contemplam convites e parcerias de médio prazo, além de preservar a continuidade do amplo projeto que abrange a gestão da SPCD, as ações previstas para o primeiro ano do novo contrato devem incluir aquelas planejadas e negociadas pela Organização Social responsável pelo contrato anterior, conforme anexo descritivo resumido da programação cultural de 2015.

## **2. Manutenção predial, segurança e salvaguarda**

Dada a importância estratégica da adequada preservação das edificações do Estado ou utilizadas pelos programas do Estado, a OS deverá indicar, em linhas gerais, sua proposta de estruturação de rotinas para manutenção e segurança, correspondente aos planos de: a) Manutenção Predial e Conservação Preventiva e b) Segurança, Salvaguarda e Contingência, bem como o Manual de Normas e Procedimentos de Segurança. As ações previstas deverão ampliar as medidas de manutenção e conservação corretiva e preventiva das edificações, com destaque para o aperfeiçoamento das estratégias de segurança de cada equipamento cultural.

Os custos das ações previstas nesse item (exceto remuneração de celetistas e estagiários e pagamento de contratos de terceirizados de segurança/vigilância/portaria e limpeza) deverão ser previstos na Planilha de Previsão Orçamentária nas rubricas do Programa de Edificações.

Embora a SP Cia de Dança ainda não tenha sede própria, é fundamental que a área que atualmente ocupa na Oficina Cultural Oswald de Andrade conte com os esforços da OS gestora para a Manutenção Predial, Conservação Preventiva e Segurança de funcionários, fornecedores, parceiros e demais usuários. Nesse sentido, cabe à OS gestora indicar, em linhas gerais, sua proposta de rotinas





**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário

de manutenção e sua estratégia de segurança e salvaguarda, apontando também as perspectivas para a segurança da Companhia na circulação das apresentações.

### **3. Comunicação e desenvolvimento institucional**

As estratégias de comunicação deverão considerar o relacionamento com a imprensa e a mídia em geral, seguindo as diretrizes e orientações da SEC, mas também constituir canais de relacionamento alternativo com os vários grupos, como as redes sociais e grupos focais (bailarinos, coreógrafos, entre outros grupos).

A gestão da São Paulo Cia. de Dança deve objetivar o envolvimento da comunidade em eventos diversos, encontros presenciais e ou virtuais, incluindo a realização de atividades de relacionamento especiais destinadas a segmentos específicos, visando o fortalecimento da imagem do equipamento cultural e a atração de diferentes setores da sociedade e agentes sociais. Nessa direção, a realização de ações de relações públicas e de desenvolvimento institucional, inclusive por meio da elaboração de programas e projetos relacionados a amigos, patronos, patrocinadores e formadores de opinião deverá ser considerada nas atividades periódicas da São Paulo Companhia de Dança, reforçando sua imagem como grupo artístico do Estado de São Paulo de alta relevância e legitimidade pública e cultural.

De maneira a garantir ampla visibilidade pública às atividades desenvolvidas pela Companhia, deverão prever estratégias de utilização da internet e das redes sociais, o relacionamento com imprensa, a publicação de materiais de divulgação diversos, a realização de eventos de relacionamento com públicos-alvo, potenciais patrocinadores e parceiros, entre outras iniciativas. A critério da OS, as ações de Desenvolvimento Institucional poderão ser inseridas no contexto das ações de Financiamento e Fomento.

Os custos das ações previstas nesse item (exceto remuneração de celetistas e custos administrativos) deverão ser especificados e previstos na Planilha de Previsão Orçamentária nas rubricas do Programa de Comunicação.

### **4. Financiamento e fomento**

A OS deverá indicar como serão articuladas as estratégias para ampliação e diversificação das fontes de recursos, sobretudo financeiros, para as atividades da Companhia, incluindo elaboração e gestão de projetos de captação de recursos incentivados e não incentivados, junto a pessoas físicas e jurídicas. Esta estratégia deverá considerar a captação de recursos mínima de 6% (seis por cento) em relação ao valor total anual de repasse previsto no Contrato de Gestão. Note-se que é desejável variação superior ao mínimo estabelecido, demonstrando capacidade crescente de sustentabilidade por parte da OS gestora.

As propostas de financiamento e fomento deverão possibilitar uma gestão cada vez mais aberta ao diálogo com os diferentes setores da sociedade, e que considere a diversificação de fontes de recursos e a fidelização de apoiadores e patrocinadores. Deverão ser detalhadas todas as estratégias a serem adotadas, incluindo: elaboração, plano de captação e gestão de projetos com recursos incentivados e não incentivados (doações), junto a pessoas físicas e jurídicas, plano de assinaturas, locação de espaços, terceirização de serviços e qualquer outro mecanismo de captação de recursos.

A critério da OS, as ações de Financiamento e Fomento poderão ser inseridas no contexto das atividades de Comunicação e Desenvolvimento Institucional.

### **5. Gestão administrativa, transparência, governança e economicidade**

Para a operacionalização de todo o conjunto de ações que compõem as expectativas da Secretaria da Cultura para a São Paulo Companhia de Dança nos próximos anos, é importante destacar que a gestão administrativa atenda com rigor aos requisitos de transparência, economicidade e eficácia





**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário



gerencial, apoiados em um qualificado sistema de gestão integrado. Isso envolve a execução de uma série de rotinas e obrigações contratuais, relacionadas à gestão e custeio de recursos humanos, serviços e demais despesas para o gerenciamento da São Paulo Companhia de Dança, bem como a realização de compras e contratações, de atividades organizacionais, de prestação de contas, manutenção do equilíbrio econômico financeiro e gestão arquivística da Companhia.

Também deverá ser dada especial atenção à composição da equipe para realização das ações propostas neste Termo de Referência, considerando as diretrizes da SEC e as metas, rotinas e obrigações contratuais apresentadas. O quadro de recursos humanos da São Paulo Companhia de Dança deverá contar com pessoal qualificado para atendimento às demandas do Programa. As Organizações Sociais interessadas na apresentação de propostas deverão observar parâmetros de mercado para remuneração satisfatória e responsável de seu quadro de funcionários, visando à garantia de equipe especializada e com espírito público, motivada e em número adequado para uma execução do Contrato de Gestão que vise a excelência na realização dos serviços públicos de cultura, sempre zelando pelo uso responsável e eficiente dos recursos investidos na empreitada, pela consecução dos objetivos das políticas públicas de cultura do Estado e pela ampliação e satisfação cultural da população beneficiada.

As Propostas Técnicas e Orçamentárias deverão ser estruturadas de modo a demonstrar que os recursos viabilizados pelo Estado asseguram, no mínimo, a manutenção de todos os programas e rotinas, e a operação e funcionamento básico da São Paulo Companhia de Dança no período de vigência do Contrato de Gestão, com ampliação progressiva de sua oferta qualificada, a partir da diversificação das fontes de recursos, apoios e parcerias, sem prejuízo da busca da sustentabilidade institucional da entidade. Na mesma direção, deve ser priorizado o fortalecimento dos canais internos e externos de governança, com destaque para a atuação das assembleias e conselhos, e para o desenvolvimento de canais de interlocução com a área artística e cultural e com a sociedade em geral.

A OS deverá indicar como se organizará diante desses pressupostos.

#### **6. Monitoramento e avaliação dos resultados**

A garantia da realização integral e com excelência das estratégias de ação aqui previstas, e cujas metas são mensuradas nos planos de trabalho anuais, é o principal foco na execução do contrato de gestão.

A OS deverá indicar suas estratégias internas para monitoramento de suas realizações e avaliação dos resultados alcançados, incluindo a realização de pesquisas que apontem o perfil e a satisfação do público com as apresentações, com as ações formativas e com os demais produtos desenvolvidos, além de indicar novos possíveis caminhos de ação.

Também são desejáveis estratégias que considerem a pesquisa de estudantes, coreógrafos e professores, no sentido de verificar a contribuição da SP Cia de Dança para a profissionalização da Dança, a qualificação e o incremento do mercado de trabalho da área.

#### **3.2 ANEXO TÉCNICO II – PLANO DE TRABALHO – METAS E PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA**

O Anexo Técnico II – Plano de Trabalho – Metas e Planilha Orçamentária é o documento que complementa o plano de ação da organização social, estruturado no Anexo Técnico I – Plano de Trabalho – Estratégia de Ação. Enquanto a “Estratégia de Ação” é uma apresentação de como a OS pretende materializar, ao longo da vigência contratual, as diretrizes das políticas públicas culturais para o objeto do contrato de gestão, o “Plano de Metas” é o documento que indica quais e quantas serão as ações realizadas em cada ano.





**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário

O Anexo Técnico II – Plano de Trabalho – Metas e Planilha Orçamentária deverá ser elaborado de acordo com o modelo apresentado nesta Convocação Pública, contendo capa, índice e estrutura geral do documento.

A Apresentação do Anexo Técnico II deverá situar os desafios e a perspectiva de ações e realizações da organização social para o ano-exercício indicado, visando à consecução dos objetivos indicados na Proposta Técnica / Estratégia de Ação para toda a vigência do contrato de gestão. É na apresentação que a OS estabelece as linhas gerais da proposta de qualidade a ser obtida e cita o cronograma e a descrição das principais atividades e destaques previstos para o ano, indicando ainda se haverá ou não alguma interrupção programada de seu funcionamento regular, em virtude, por exemplo, de obras de restauro ou reforma de edificações.

Ao apresentar os planos de trabalho anuais preliminares, a OS poderá fazer uma apresentação mais sintética, indicando as principais metas, para auxiliar o cotejamento da estratégia de Ação proposta para o conjunto de anos com as propostas orçamentárias anuais indicadas.

O Objetivo Geral deverá destacar o propósito central do contrato de gestão, de administrar e gerenciar, em parceria com a Secretaria da Cultura, por meio da UFDPC os objetos contratuais, desenvolvendo as ações previstas no Plano de Trabalho – Estratégia de Ação.

Já a Operacionalização deverá destacar as informações de funcionamento e serviço relacionadas ao objeto contratual. É na Operacionalização que se esclarece que todas as ações já definidas para o exercício deverão constar do presente plano de trabalho (seja nas metas pactuadas, rotinas técnicas ou metas condicionadas à captação de recursos). Ela também informa que a programação já confirmada estará contida no Anexo Descritivo Resumido da Programação Cultural, que integra o plano de trabalho, contribuindo para organização geral da agenda da Secretaria. As atividades previstas poderão ser detalhadas até o trimestre anterior à sua realização, para conhecimento da Secretaria. Outras programações que surjam no decorrer do ano e não constem previamente do plano de trabalho deverão ser comunicadas à Secretaria com pelo menos 15 (quinze) dias de antecedência, sempre que possível, ou logo que a agenda seja definida.

Caso alguma Organização Social realize, em equipamento do Estado sob sua gestão, atividade de programação que não esteja de acordo com a política aprovada pela Secretaria no contrato de gestão e em seus anexos, estará sujeita às penalidades cabíveis.

Todos os recursos integrantes da viabilização do Plano de Trabalho serão devidamente demonstrados na prestação de contas, e os documentos fiscais correspondentes estarão disponíveis em qualquer tempo para fiscalização dos órgãos públicos do Estado ou para auditorias independentes contratadas.

A Operacionalização é sucedida pelo Quadro de Metas Anual que norteará o cumprimento do objetivo geral descrito no Contrato de Gestão e dos objetivos específicos descritos no Anexo I – Plano de Trabalho – Estratégia de Ação, onde estão também detalhados os principais resultados previstos.

Por sua vez, é no Quadro de Metas Anual que são apresentadas as ações e metas a serem realizadas, divididas em tabelas por Eixo de Ação e Programa de Trabalho. Cada Eixo e Programa traz o título apresentado na descrição das ações finalísticas da "Estratégia de Ação" e o número de cada ação a ser desenvolvida, em ordem crescente e sequencial, que deverá ser depois obedecida nos relatórios de atividades.

As ações apresentadas no Quadro de Metas deverão ser descritas com objetividade e clareza, começando sempre pelo verbo que indica a ação que será propriamente realizada. São exemplos: "realizar apresentações no interior do Estado", "realizar oficinas de capacitação" e "apoiar festivais de municípios do interior do Estado".

A medição de desempenho dessas ações poderá ser feita por meio de indicativo de produtos e/ou indicativo de resultados. Observamos que a sigla ICM significa índice de cumprimento das metas.





**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário



Os indicadores de produto são aqueles que envolvem a realização direta da organização social, e dizem respeito às atividades culturais entregues, tais como: “número de apresentações realizadas no interior do Estado”, “número de oficinas realizadas” e “número de municípios contemplados”.

Já os indicadores de resultado são aqueles que refletem o resultado alcançado com as atividades realizadas, que são derivados das realizações da organização social, porém não dependem exclusivamente dela, podendo ser afetados por inúmeras externalidades. São exemplos: “número de espectadores das apresentações realizadas no interior do Estado”, “número de participantes das oficinas realizadas” e “número de participantes dos festivais apoiados”.

Essa diferenciação é importante para distinguir as metas contratualizadas e cuja não-realização implica descumprimento do plano de trabalho, com potencial impacto orçamentário, a depender das justificativas apresentadas – caso das metas de produtos – das metas cujo resultado pode variar em razão de fatores alheios aos esforços exclusivos da organização social – caso das metas de resultados – que, embora altamente desejados, não podem ser avaliados com o mesmo peso que aquelas metas cuja dependência da organização social é muito maior. É importante destacar ainda que, por mais importantes que sejam os dados de resultados para a avaliação positiva das ações culturais, eles não podem ser considerados descontextualizados, sob pena de que somente as atrações de forte apelo popular e atratividade de público possam ser bem avaliadas, em prejuízo das ações de formação de platéia, valorização de saberes tradicionais e de grupos específicos e apoio a novas produções e às criações experimentais, cujo interesse público é consideravelmente menor.

As metas de produto deverão ser previstas para cumprimento integral. As metas de resultados deverão ter previsão de metas mínimas, que poderão ser inferiores às séries históricas da ação indicada, com o objetivo de garantir o patamar mínimo necessário de resultado daquela ação (sobretudo nos casos em que esse resultado é traduzido em quantidade de público) e sem necessidade de justificativa para os casos de superação desse mínimo, pois, ainda que essa superação seja expressiva, ela será sempre desejável.

Todas as ações terão Previsão Trimestral de realização, informando a meta quantitativa prevista para cada trimestre. As metas não precisam ser divididas igualmente entre os trimestres, devendo obedecer à sazonalidade de sua realização. A Meta Anual deverá indicar o total anual previsto, em números absolutos. O ICM, Índice de Cumprimento da Meta a ser alcançado é sempre 100%. Esse referencial será utilizado para aferição do cumprimento das metas nos relatórios trimestrais e anuais.

Além das metas finalísticas, o Anexo II - Plano de Metas deverá apresentar as Metas Condicionas à captação adicional de recursos ou novos aportes por parte do Estado. Essas metas não terão cumprimento obrigatório, ficando, como o próprio nome indica, condicionadas à obtenção de recursos adicionais ao recurso do contrato de gestão, ou seja, adicionais à soma do repasse mais receitas financeiras, mais captação de recursos prevista. As Metas Condicionadas ficam pré-aprovadas e, na hipótese de captação adicional, poderão ser realizadas sem aditamentos ou novas autorizações por parte da Secretaria. Na hipótese de otimização de recursos do plano de trabalho, em que todas as metas sejam realizadas e exista disponibilidade orçamentária, as Metas Condicionadas também poderão ser executadas, maximizando as realizações previstas.

As Organizações Sociais interessadas deverão apresentar as metas que serão objeto de captação de recursos adicionais em quadro intitulado “Metas Condicionadas”, no plano de trabalho, seguindo o mesmo padrão de formatação da minuta proposta. Caso a OS opte pela elaboração de projetos para as leis de incentivo à Cultura, as iniciativas culturais previstas nesses projetos que envolvam o objeto do contrato de gestão deverão constar do plano de trabalho como “metas condicionadas”, o que assegura seu conhecimento e prévia aprovação pela Secretaria da Cultura. Caso a OS opte pela elaboração de “plano anual” para submissão às leis de incentivo, deverá enviar cópia do plano para conhecimento da unidade gestora, fazendo constar como meta condicionada a indicação de “realização de ações previstas no plano anual 20xx”. Caso não constem como metas condicionadas, antes da realização a OS deverá enviar cópia do projeto à unidade gestora.





**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário

Após o Quadro de Metas deverá ser inserido um Resumo do Plano de Trabalho, indicando as metas de produto e as metas de resultado anuais, conforme modelo fornecido pela Secretaria neste Termo de Referência. Enquanto a íntegra do Plano de trabalho – Metas é documento chave para o acompanhamento continuado pela unidade gestora, o Resumo do Plano de Trabalho tem o objetivo de facilitar e simplificar a visualização geral do previsto para cada ano, permitindo depois, por meio dos relatórios periódicos, um acompanhamento mais ágil do cumprimento dessas previsões.

Cada Plano de Metas Anual deverá conter um Quadro de Avaliação de Resultados, que exibirá os indicadores de avaliação dos resultados e o peso percentual de cada um na composição da avaliação de resultados, conforme modelo apresentado neste Termo de Referência. É importante ressaltar que esse Quadro está em processo de aprimoramento, fruto de trabalho conjunto entre as equipes da Secretaria da Cultura, da Secretaria de Gestão Pública e das organizações sociais parceiras para que possa refletir a avaliação mais apurada dos resultados obtidos, a partir de indicadores de eficiência, eficácia e impacto social.

Também faz parte de cada Plano de Trabalho Anual o Anexo Descritivo da Programação Cultural que apresenta, mês a mês, os principais eventos da programação cultural previstos para o ano, indicando nome, datas ou período e breve sinopse de cada evento.

O Descritivo da Programação Cultural do primeiro ano de cada contrato de gestão deverá considerar a realização dos compromissos assumidos pela gestão anterior. Dessa forma, segue anexo na página 56, a descrição resumida da programação prevista para o exercício 2015.

O Anexo Técnico II – Plano de Trabalho – Metas e Planilha Orçamentária poderá ser aditado ordinariamente uma vez por ano, ou conforme a necessidade, para alteração de metas e valores, em comum acordo entre a Secretaria e a organização social.

Além do Plano de Metas, o Anexo II do contrato de gestão também deverá incluir uma Planilha Orçamentária gerencial, com o objetivo de apresentar os principais grupos de receitas e despesas do contrato de gestão a cada ano, permitindo, na sequência o acompanhamento trimestral e anual da execução orçamentária.

A planilha de execução orçamentária está dividida entre despesas das atividades fixas e despesas das atividades de programação. A planilha das despesas fixas (atividades meio e custos permanentes) apresenta custos que tendem a se manter ano a ano, com os ajustes necessários de acordo com a correção monetária. Já as despesas das atividades finalísticas/ programáticas, podem variar ano a ano, e estão estritamente vinculadas às metas de programação proposta pela Organização Social. É desejável que estas sejam apresentadas de forma o mais detalhada possível. Por dependerem da programação proposta, serão apresentadas a título de exemplificação.

Essa planilha será apresentada no bloco a seguir.



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário



**4. ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA  
ORÇAMENTÁRIA**





**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário

#### **4. ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA**

A Proposta Orçamentária deverá ser elaborada pela OS com base na planilha-modelo apresentada pela Secretaria da Cultura (anexo em Excel) e servir de base para o plano de contas do contrato de gestão, uma vez que deverão ser apresentados pela organização social contratos trimestrais de Orçamento Previsto x Realizado, sob o regime de competência.

A Planilha Orçamentária Referencial deverá conter o nome da organização social e o número do contrato de gestão, conforme modelo fornecido pela Secretaria da Cultura, constante deste Termo de Referência.

Para a construção do orçamento global da proposta, a organização social deverá considerar, além dos custos previstos para o exercício, correspondentes ao Plano de Trabalho Anual mais detalhado apresentado, também as estimativas de metas para os demais anos do contrato de gestão, a serem apresentadas nesta convocação e que serão mais bem detalhadas junto a cada Plano de Trabalho anual, até o dia 30 de julho do ano anterior. A proposta orçamentária anual não deverá sofrer variação superior a 7,5% entre um ano e outro. Nessa perspectiva, deverá ser observado:

- o custo estimado para execução dos programas de trabalho e ações específicas previstas;
- a previsão dos recursos necessários para a cobertura das despesas continuadas e administrativas (recursos humanos, prestadores de serviços de área meio e custos administrativos e institucionais e edificações);
- a apresentação do plano progressivo de captação anual de recursos, conforme definido no Anexo I – Plano de Trabalho – Estratégia de Ação (item Financiamento e Fomento) por meio de Leis de Incentivo à Cultura, como Lei Rouanet e ProAC, além de doações de empresas, parcerias, bem como outras formas de captação e apoio obtidos junto a iniciativa privada, agências e órgãos governamentais de diferentes instâncias.

A composição da Planilha Orçamentária referencial deverá prever a seguinte estrutura:

##### **I- RECEITAS:**

1. **Repasse do contrato de gestão:** deverá ser indicado o valor pactuado para o repasse anual
2. **Captação de recursos:** deverá indicar o valor correspondente ao percentual pactuado para captação de recursos nesse ano no contrato de gestão
  - 2.1 **Receitas operacionais e outras receitas não incentivadas:** indicando a previsão de participação desses tipos de receita para atingir o valor indicado no item 2
  - 2.2 **Recursos incentivados:** indicando a previsão de participação desse tipo de receita para atingir o valor indicado no item 2
3. **Receitas financeiras:** deverá indicar o valor previsto para os rendimentos financeiros, considerando aplicações sem risco no mercado financeiro e as séries históricas para esse tipo de receita, quando houver.

A soma dos itens 1 + 2 + 3 corresponderá ao "TOTAL DE RECEITAS VINCULADAS AO PLANO DE TRABALHO".

##### **II- PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA:**

1. **Recursos Humanos:** deverá indicar todos os gastos previstos com o item, considerando a soma dos salários, encargos, benefícios, inclusive seguros e auxílios dos itens e sublinhas abaixo.
  - 1.1 Salários, encargos, benefícios, inclusive seguros e auxílios
    - 1.1.1. Dirigentes – CLT
      - 1.1.1.1. Área Fim
      - 1.1.1.2. Área Meio
    - 1.1.2. Demais Empregados – CLT
      - 1.1.2.1. Área Fim
      - 1.1.2.2. Área Meio
    - 1.1.3. Estagiários



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário



- 1.1.3.1. Área Fim
- 1.1.3.2. Área Meio
- 1.1.4. Menores Aprendizizes e bolsas de estudo
  - 1.1.4.1. Área Fim
  - 1.1.4.2. Área Meio
- 2. **Prestadores de Serviços de Área Meio:** Deverão ser indicados todos os gastos previstos com o item, considerando consultorias, assessorias e pessoas jurídicas prestadoras de serviços de Área Meio (Observação: os prestadores de serviços de Área Fim deverão ser considerados nos Programas Finalísticos pertinentes).
  - 2.1 Limpeza
  - 2.2 Vigilância / portaria / segurança
  - 2.3 Assessoria Jurídica
  - 2.4 Informática
  - 2.5 Assessoria Administrativa / RH
  - 2.6 Assessoria Contábil
  - 2.7 Auditoria Independente
  - 2.8 Outros (a OS deverá especificar)
- 3. **Custos Administrativos e Institucionais:** deverá indicar todos os gastos previstos com o item, considerando a soma dos itens abaixo.
  - 3.1 Locação de Imóveis
  - 3.2 Utilidades Públicas (água, esgoto, energia elétrica, telefone, gás, internet)
  - 3.3 Material de consumo, escritório e limpeza
  - 3.4 Viagens e estadias (institucional, de apoio técnico e área meio)
  - 3.5 Ações de capacitação interna
  - 3.6 Ações de Desenvolvimento Institucional (prospecção de parcerias e apoios, ações de fidelização de patrocinadores e outras despesas afins)
  - 3.7 Ajuda de custo para conselheiros
  - 3.8 Despesas tributárias e financeiras
  - 3.9 Despesas diversas (correio, Xerox, motoboy etc.)
  - 3.10 Equipamentos e mobiliário (para áreas administrativas e sede)
  - 3.11 Outros (a OS deverá especificar)
- 4. **Edificações:** conservação, manutenção e segurança. Deverá indicar todos os gastos previstos com o item, considerando a soma dos itens abaixo.
  - 4.1 Conservação e manutenção de edificações
  - 4.2 Projetos / obras civis / benfeitorias
  - 4.3 Sistemas de segurança / AVCB / automação predial
  - 4.4 Seguro predial, incêndio, multirisco
  - 4.5 Equipamentos e implementos (relacionados à conservação, manutenção e segurança das edificações)
  - 4.6 Outras despesas (a OS deverá especificar)
- 5. **Programas de Trabalho da Área Fim:** deverá indicar todos os gastos previstos para a realização das ações finalísticas previstas, exceto RH e inclusive pessoas jurídicas e cooperativas. **Evidenciaremos neste documento, somente os principais eixos. O detalhamento das rubricas vinculadas aos programas de trabalho também deve ser objeto de estudo das OS interessadas, de acordo com as ações propostas.**
  - 5.1 Produção Artística (criação, remontagem e manutenção de obras coreográficas em seu repertório)
  - 5.2 Difusão (temporadas e circulação de espetáculos)
    - 5.2.1 Capital
    - 5.2.2 Interior e Litoral
    - 5.2.3 Em outros Estados
    - 5.2.4 Internacional
  - 5.3 Atividades educativas, de acessibilidade e formação de novas plateias





**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário

- 5.4 Pesquisa, Fomento e Formação de Profissionais
- 5.5 Mapeamento, Registro e Memória
- 5.6 Programa Específico (a OS deverá especificar)

**6. Programa de Comunicação**

- 6.1 Site, redes sociais e materiais gráficos
- 6.2 Assessoria de Imprensa
- 6.3 Publicidade
- 6.4 Outras despesas [a OS deverá especificar]

- 7. **Provisão para Conta de Reserva:** deverá indicar o valor correspondente a 6% do valor a ser repassado no primeiro ano do contrato de gestão. Nos demais anos, não deverá indicar valores.
- 8. **Provisão para Conta de Contingência:** deverá indicar o valor correspondente ao percentual do valor a ser repassado em cada ano do contrato de gestão, conforme aprovação do Secretário e do Conselho da OS.

**III - OUTRAS ESTIMATIVAS:**

- 1- **Estimativa de captação de recursos adicionais** (para além do percentual obrigatório pactuado). Deverá indicar, com base nas séries históricas, a previsão da OS para captação de recursos incentivados e de outras receitas diversas para realização do plano de trabalho. Essa estimativa não constitui uma obrigação de captação, mas assinala a perspectiva da organização social de obtenção de outras receitas para maximizar os resultados do objeto contratual.
  - 1.1- Recursos incentivados: indicando a previsão de participação desse tipo de receita para atingir o valor indicado no item 1 acima.
  - 1.2- Receitas operacionais adicionais e outras receitas diversas adicionais: indicando a previsão de participação desse tipo de receita para atingir o valor indicado no item 1 acima. Engloba tanto as receitas operacionais geradas para além do percentual obrigatório nas RECEITAS acima, quanto outras receitas diversas, tais como: doações e contribuições de pessoas físicas e jurídicas.
- 2- **Estimativa de custo das metas condicionadas.** Deverá indicar a previsão de custos das metas condicionadas apresentadas no Plano de Trabalho – Metas. Esse valor poderá ser igual ou não à estimativa de captação de recursos adicionais indicada acima, a depender da estratégia acordada entre a OS e a unidade gestora. Esse valor servirá para orientar tanto os projetos de captação de recursos pela organização social quanto as análises da Secretaria da Cultura a respeito de eventuais aportes adicionais. Assim sendo, conforme entendimentos entre OS e unidade gestora, poderão ser indicados em sublinhas “2.1”, “2.2” e assim por diante, custos de metas condicionadas específicas, a fim de agilizar os processos de eventuais aditamentos para inclusão de recursos visando à realização de metas condicionadas de interesse maior do Estado que, por contingência maior ou escassez de recursos quando da assinatura do plano de trabalho, não puderam ser contempladas inicialmente.

**Observações:**

- a) A soma das despesas indicadas nos itens 1 a 6 mais as provisões determinadas nos itens 7 a 8 corresponderá ao “TOTAL DE DESPESAS VINCULADAS AO PLANO DE TRABALHO”. Observamos que, embora os itens 7 e 8 não configurem “despesas” propriamente, uma vez que se trata de provisões para eventual uso futuro mediante critérios preestabelecidos, para efeito desta Planilha Orçamentária deverão ser considerados como despesas, na medida em que deverão ser previstos e separados do total disponível para realização das metas.



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA CULTURA**  
Gabinete do Secretário



- b) Na Planilha Orçamentária que define as previsões para cada ano do contrato de gestão, o "TOTAL DE DESPESAS VINCULADAS AO PLANO DE TRABALHO" deverá ser equivalente ao "TOTAL DE RECEITAS VINCULADAS AO PLANO DE TRABALHO", somente podendo ser inferior ou superior às receitas previstas naquele ano com prévia anuência e justificativa da unidade gestora.

Após a Planilha Orçamentária, a organização social deverá esclarecer as principais premissas adotadas em um texto intitulado "Indicativo das Premissas Orçamentárias Adotadas", com informações sobre o número de dirigentes e funcionários previstos e sobre as unidades, quantidades, séries históricas e parâmetros de mercado que referenciam os principais valores previstos, incluindo a previsão de custo de referência por atividade.