

Governança, Monitoramento e Proposição de Melhorias à Política de Cultura Viva (Pontos e Pontões de Cultura)

Governo do Estado de São Paulo
Secretaria de Estado da Cultura (SEC/SP)

cultura

Governança, Monitoramento e Proposição de Melhorias à Política de Cultura Viva (Pontos e Pontões de Cultura)

Governo do Estado de São Paulo
Secretaria de Estado da Cultura (SEC/SP)

sumário

Introdução	08
----------------------	----

Metodologia	12
-----------------------	----

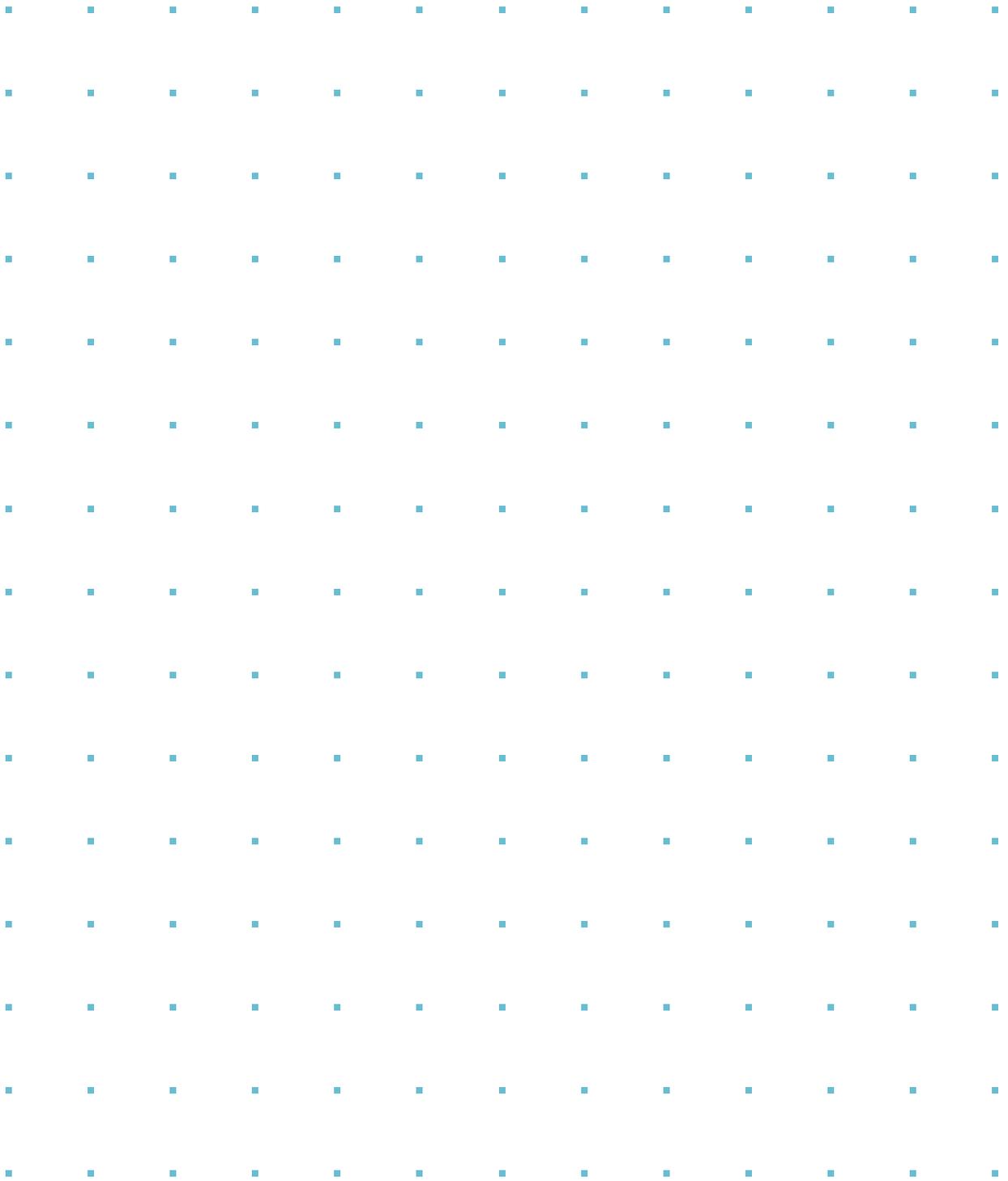
 Projeto 16

 Resultados 40





editorial





Cultura relaciona-se com identidade, memória e expressões humanas no âmbito de um grupo social ou nação. Por isso, possui diversos aspectos, como crenças, valores e costumes que, ao estarem combinados, geram os bens culturais, que podem ser materiais ou imateriais. Valorizar e fomentar a diversidade cultural e a produção destes bens culturais é de suma importância para a coesão e identificação do cidadão com o todo social.

Neste sentido, a Política Nacional de Cultura Viva (PNCV), por meio de uma gestão pública compartilhada entre a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios com a sociedade civil, tem o objetivo de ampliar o acesso da população brasileira às condições de exercício dos direitos culturais.

Buscando examinar e aprimorar o estímulo e a valorização do patrimônio cultural paulista, a Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo (SEC/SP), em conjunto com a Secretaria Especial da Cultura – Ministério da Cidadania (SECULT/MC), solicitou à FGV Projetos, unidade de assessoria técnica da Fundação Getúlio Vargas, uma avaliação do funcionamento dos Pontos e Pontões de Cultura em todo território nacional. Após esta avaliação, a FGV Projetos propôs melhorias na gestão, nos sistemas de informações, nos processos e estrutura organizacional destes órgãos.

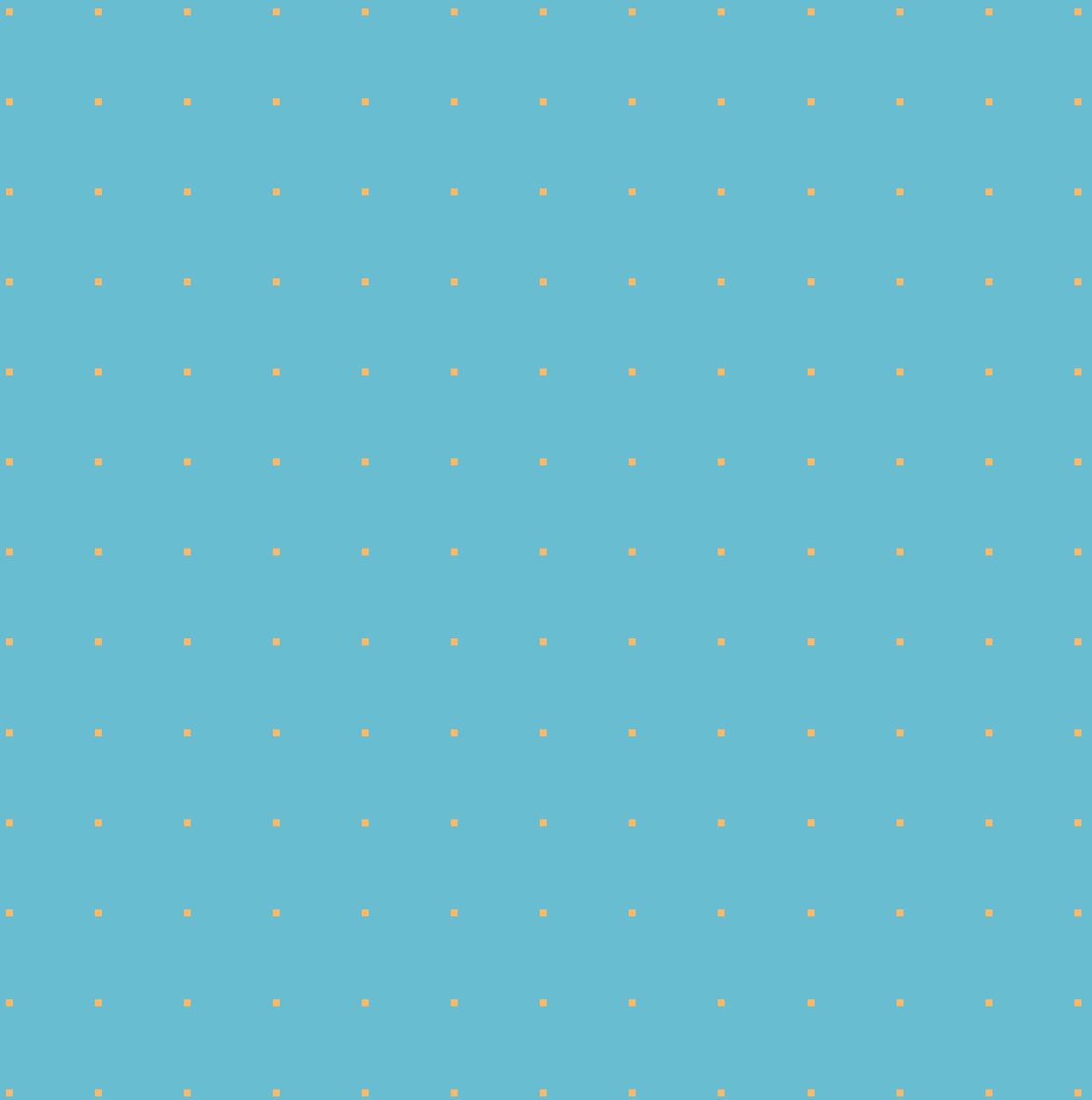
Neste resumo executivo é apresentada a metodologia utilizada para os diversos contextos de pesquisa, as dificuldades superadas e, principalmente, os resultados alcançados, durante os estudos. A FGV Projetos espera que este trabalho auxilie na ampliação e no fortalecimento da gestão dos Pontos e Pontões de Cultura pela SEC/SP e demais órgãos envolvidos na Política Nacional de Cultura Viva.

Boa leitura!

Cesar Cunha Campos
Diretor Executivo da FGV Projetos



Introdução





A **Secretaria de Estado da Cultura (SEC/SP)** tem como objetivo ampliar o acesso aos bens culturais, fomentar a produção cultural e valorizar o patrimônio cultural paulista. O Estado participa das ações da **Política Nacional de Cultura Viva (PNCV)** implementadas pela **Secretaria da Diversidade Cultural (SDC) da Secretaria Especial da Cultura – Ministério da Cidadania (SECULT/MC)**.

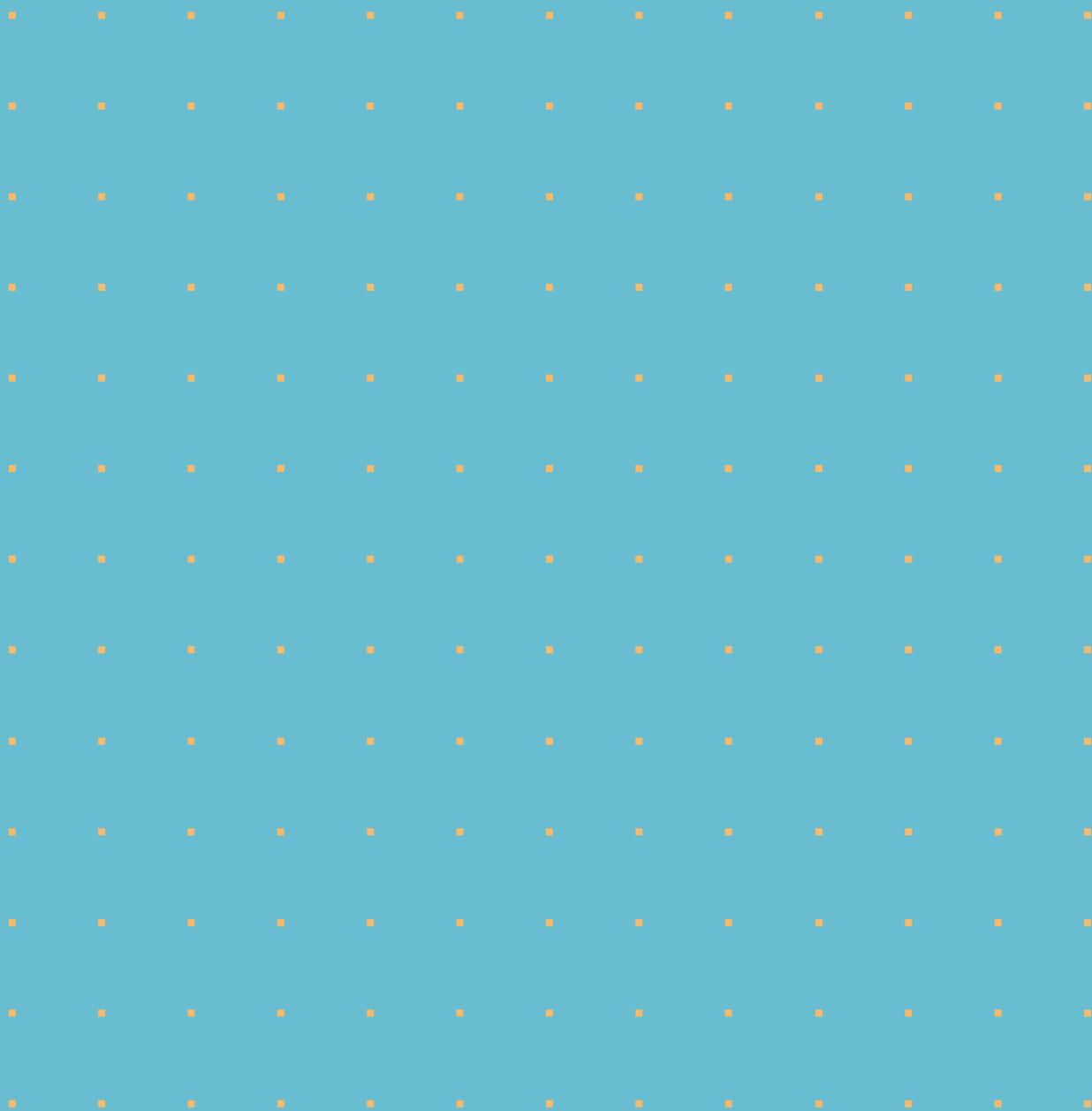
A PNCV foi instituída pela lei nº 13.018, de 22 de julho de 2014, e, por meio de uma parceria entre a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios com a sociedade civil, conferiu ao Programa Cultura Viva, idealizado em 2004, o caráter permanente.

São Paulo é o estado com maior número e representatividade de Pontos e Pontões de Cultura no país, o que confere importante papel dentro desta política que fortalece a ação cultural dos grupos atuantes nas comunidades. A SEC/SP está à frente da formulação e implementação de políticas públicas e, como participante da iniciativa, busca avaliar e mensurar a implementação do impacto dos Pontos e Pontões de Cultura no estado. Por sua vez, a SECULT/MC aproveitou a oportunidade e a relevância do presente projeto que proporá práticas a serem também implementadas no restante do território nacional.





Metodologia



A Metodologia aplicada pela FGV Projetos na elaboração dos estudos sobre a Política de Cultura Viva, contou com ampla análise documental e coleta de percepções dos gestores e técnicos, realizada por meio de entrevistas em profundidade. Desta forma, a metodologia de trabalho do diagnóstico está organizada da seguinte maneira:



LEVANTAMENTO DE DADOS E
INFORMAÇÕES;



ANÁLISES QUALITATIVAS;



ANÁLISES QUANTITATIVAS; E



ANÁLISE DE SISTEMAS.

A análise da PNCV obedeceu às etapas do Plan, Do, Check e Act (PDCA):



ETAPAS DO PROJETO



ETAPA 1
PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES



ETAPA 2
DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA POLÍTICA DE CULTURA VIVA



ETAPA 3
ANÁLISE DE CONFORMIDADE DOS CONVÊNIOS



ETAPA 4
AVALIAÇÃO *IN LOCO* DOS PONTOS E PONTÕES DE CULTURA



ETAPA 5
MAPEAMENTO E REVISÃO DOS PROCESSOS



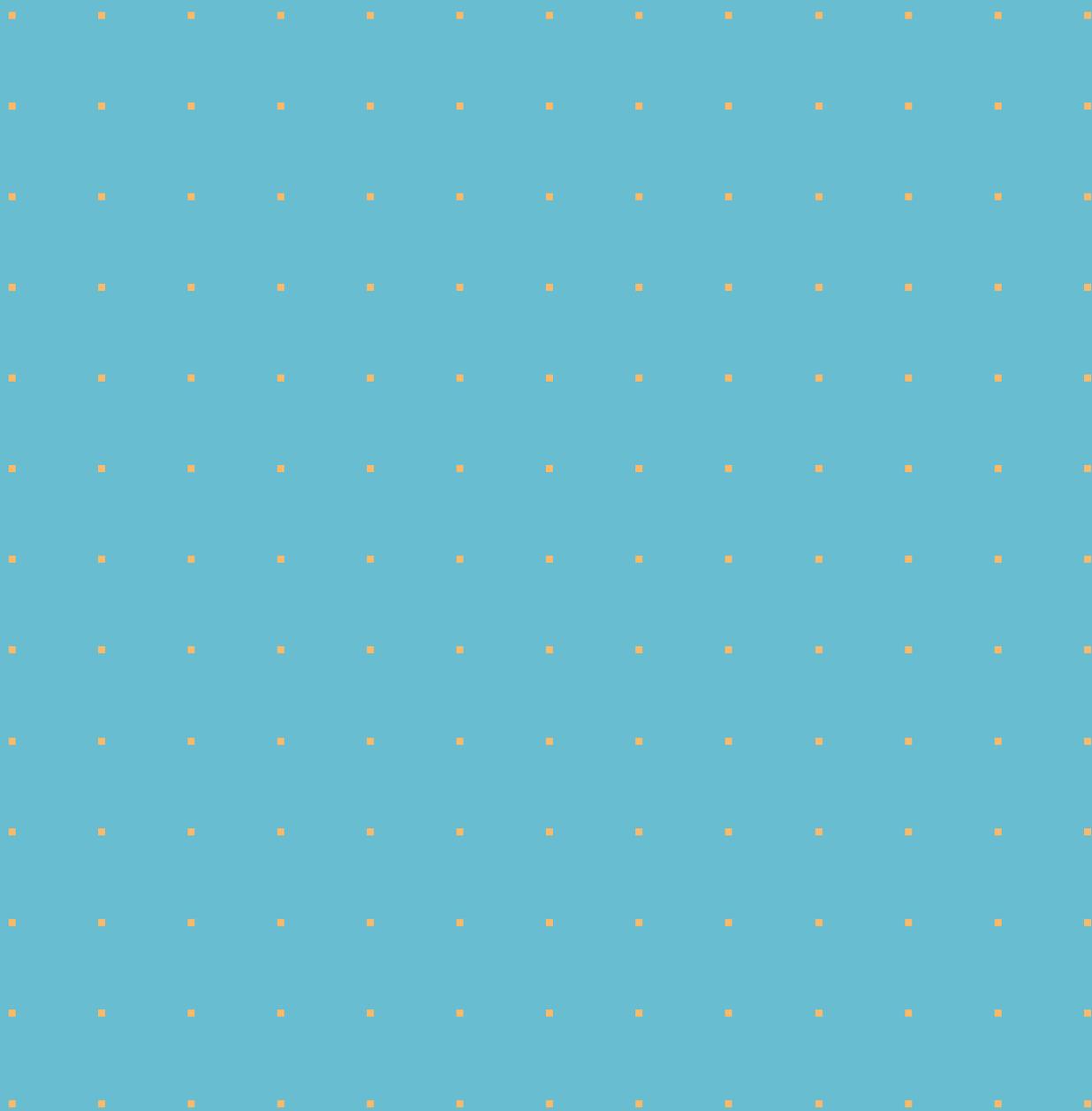
ETAPA 6
PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS E PLANO DE AÇÃO



ETAPA 7
ACOMPANHAMENTO, ANÁLISE E COMPARAÇÃO DO MODELO DE PREMIAÇÃO DA SEC/SP



Projeto



ETAPA 01

PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES

A concepção do **planejamento das atividades** considerou: instrumentos, procedimentos metodológicos e cronograma detalhado da realização das atividades e entrega dos relatórios. Trata-se de planejamento fundamental para a realização exitosa do projeto, pois contribuiu para alinhar as rotinas e as expectativas das partes envolvidas.



DESAFIOS

A SEC/SP e a SECULT/MC possuem produtos e serviços específicos que se complementam para que o resultado da Política Nacional Cultura Viva (PNCV) seja atingido. Assim, o maior desafio do projeto foi coordenar as ações e produtos pertinentes a cada um destes atores. Desta forma foram criadas duas frentes de trabalho, uma equipe na SEC/SP e outra equipe na SECULT/MC atuando de forma ordenada, dentro do mesmo cronograma e de forma a agregar valor a ambos os órgãos, considerando que o diagnóstico e as proposições para a SEC/SP devem ser válidas para todos os entes federados que operacionalizam a PNCV.

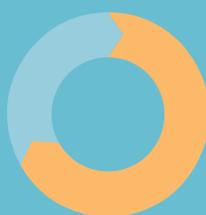
ETAPA 02

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA POLÍTICA DE CULTURA VIVA

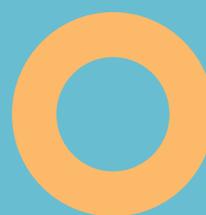
Esta etapa foi dividida em três fases:



LEVANTAMENTO DE DADOS,
ANÁLISE DOCUMENTAL E
DA LEGISLAÇÃO



ENTREVISTAS COM
GESTORES E TÉCNICOS



AValiação DO SISTEMA
DE INFORMAÇÃO



DESAFIOS



Algumas dificuldades encontradas na SEC/SP:

AUSÊNCIA DE UMA UNIDADE FORMAL NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA ATUAR COM A POLÍTICA NACIONAL DE CULTURA VIVA;

NENHUM SERVIDOR QUE ATUOU NO INÍCIO DO CONVÊNIO DE 2009 AINDA SE ENCONTRAVA NA SEC/SP, DIFICULTANDO ASSIM, A VISÃO DO PLANEJAMENTO DO CONVÊNIO DE 2009-2013;

FALTA DE ESTRUTURA ADMINISTRATIVA ADEQUADA PARA LIDAR COM A BUROCRACIA TANTO DO LADO DA SEC/SP QUANTO DOS PONTOS DE CULTURA;

AVALIAR SE HOVERAM MELHORIAS NA MIGRAÇÃO DO MODELO DE TCC - TERMO DE COMPROMISSO CULTURAL PARA O MODELO DE PREMIAÇÃO, RECÉM IMPLANTADO EM SÃO PAULO.



Algumas dificuldades encontradas na SECULT/MC:

INEXISTÊNCIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DA PNCV;

BAIXA EFICÁCIA NO RELACIONAMENTO COM AS REDES ESTADUAIS, MUNICIPAIS E INTERMUNICIPAIS E COM OS PONTOS E PONTÕES DE CULTURA;

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL INADEQUADA AO CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS DA PNCV;

CONVÊNIOS FINALIZADOS SEM AVALIAÇÃO DE RESULTADOS;

INEXISTÊNCIA DE SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO E MONITORAMENTO.



RESULTADOS

- Registro e consolidação das informações e normativos relativos à evolução da PNCV;
- Alinhamento dos conceitos e etapas de evolução da PNCV com a equipe da SECULT/MC;
- Identificação das percepções gerenciais em relação à execução da PNCV, bem como dos seus instrumentos e processos;
- A partir dos processos e dos elementos básicos de suporte, foram identificados os pontos de melhorias para atingir os objetivos definidos pela Política Nacional Cultura Viva;
- Retrato dos Modelos de Convênio, Termo de Compromisso Cultural e Premiação apontando as debilidades, carências e potencialidades.

ETAPA 03 ANÁLISE DE CONFORMIDADE DOS CONVÊNIOS

O foco da análise foram nos Termos de Compromisso Cultural (TCC), nos modelos de Convênio, assim como na legislação em vigor e nas resoluções dos órgãos de controle.



DESAFIOS



Principais dificuldades no âmbito da SEC/SP:

NÃO FORAM OBTIDAS INFORMAÇÕES DOCUMENTAIS EM QUANTIDADE E QUALIDADE SUFICIENTES, NEM ACESSO AOS PROFISSIONAIS QUE ATUARAM NO PLANEJAMENTO DO CONVÊNIO DE 2009.



Principais dificuldades no âmbito da SECULT/MC:

SELEÇÃO DE CONVÊNIOS E TCC ANALISADOS, GARANTINDO UMA AMOSTRA REPRESENTATIVA DAS DIVERSAS MODALIDADES;

IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS DE ANÁLISE RELEVANTES DE VALOR GERENCIAL, DE GARGALOS E MELHORIAS;

DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE ANÁLISE DE CONFORMIDADE GERENCIAL E SISTEMATIZAÇÃO DO FLUXO;

ANÁLISE DO VOLUME E QUANTIDADE DE PROCESSOS SELECIONADOS;

AUSÊNCIA DE SISTEMAS E MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DOS CONVÊNIOS E TCC;

ESTRUTURA DEPARTAMENTAL E FLUXO DE TRABALHO SEGREGADO.



DIFICULDADES SUPERADAS



CONSIDERAÇÕES TÉCNICAS FORAM EMITIDAS SOBRE A LIMITAÇÃO DA ANÁLISE ESTRITAMENTE PAUTADA NOS PROCESSOS DIGITALIZADOS E NAS INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS.



IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIAS DOS PROCESSOS, CONSIDERANDO ASPECTOS GERENCIAIS E VISÃO SISTÊMICA EM RELAÇÃO À EXECUÇÃO DA PNCV.



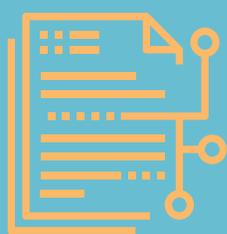
RESULTADOS

No âmbito da SEC/SP foi realizada a análise de conformidade dos 301 convênios firmados com os Pontos de Cultura durante o período de 2009 a 2013.

Na SECULT/MC foram analisados 116 convênios selecionados.

ETAPA 04 AVALIAÇÃO *IN LOCO* DOS PONTOS E PONTÕES DE CULTURA

Foram realizadas visitas *in loco* em **50% dos Pontos e Pontões de Cultura dos 26 estados e do Distrito Federal** de modo a identificar a situação atual dos locais, eventos realizados, pessoas alocadas, experiências exitosas, possíveis falhas, entre outras informações.



METODOLOGIA

QUANTITATIVA FACE A FACE
(QUESTIONÁRIOS ESTRUTURADOS, FORMULÁRIOS
E REGISTROS FOTOGRÁFICOS)

QUALITATIVA POR MEIO DE ENTREVISTAS
SEMIESTRUTURADAS



PÚBLICO

REPRESENTANTES LEGAIS DOS PONTOS E
PONTÕES DE CULTURA LOCALIZADOS NO ESTADO DE
SÃO PAULO E NAS DEMAIS UNIDADES DA FEDERAÇÃO
(UFs) - 1.723 CASOS.

SECRETÁRIOS DE CULTURA ESTADUAIS OU
RESPONSÁVEIS PELA ÁREA DE CULTURA NAS 26 UFs
E NO DISTRITO FEDERAL



DESAFIOS

A realização das 27 entrevistas com Secretários de Cultura e das 1.723 entrevistas *in loco* com representantes de Pontos e Pontões de Cultura demandaram, como principais desafios para a realização do trabalho:

-  ELABORAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS QUE CORRESPONDESSEM À REALIDADE DOS VÁRIOS ESTADOS E ENTIDADES E À HETEROGENEIDADE DE SITUAÇÕES QUE PODERIAM SER ENCONTRADAS;
-  IDENTIFICAÇÃO, LOCALIZAÇÃO E CONTATO DOS PONTOS E PONTÕES;
-  NO CASO DE CONVÊNIOS MAIS ANTIGOS, A INEXISTÊNCIA DE REPRESENTANTES DOS PONTOS E PONTÕES QUE TIVESSEM INFORMAÇÕES SOBRE O TEMA.
-  CUMPRIMENTO DO PRAZO PREVISTO PARA A REALIZAÇÃO DAS 1.750 ENTREVISTAS, NOS CERCA DE 800 MUNICÍPIOS SELECIONADOS PARA A AMOSTRA, A DESPEITO DAS DIFICULDADES DE LOCALIZAÇÃO E CONTATO.

DIFICULDADES SUPERADAS



-  ATUALIZAÇÃO DO CADASTRO. MUITOS DOS CONTATOS LISTADOS NOS CADASTROS POSSUÍAM DADOS DESATUALIZADOS;
-  SUBSTITUIÇÕES. NOS CASOS DE PONTOS E PONTÕES QUE NÃO FORAM LOCALIZADOS (OU QUE FORAM LOCALIZADOS, MAS CUJOS REPRESENTANTES RECUSARAM OU NÃO PUDEAM PARTICIPAR DA PESQUISA), HOVE SUBSTITUIÇÃO POR ENTIDADES COM PERFIL SEMELHANTE NA MESMA LOCALIDADE.



RESULTADOS

AMPLITUDE DA PESQUISA



PÚBLICO



METODOLOGIA



PERÍODO DE CAMPO



INSTRUMENTOS DE COLETA



NÚMERO DE CASOS



ABRANGÊNCIA GEOGRÁFICA

Secretários Estaduais de Cultura ou responsáveis pela área nos estados e no DF

Entrevistas semiestruturadas

15/10 a 30/11 de 2018

Roteiro de entrevistas

24 (Secretários do AP, RN e PA não conseguiram espaço em suas agendas)

UFs e Distrito Federal

Representantes de Pontos e Pontões de Cultura, selecionados com base em cadastro fornecido pela SEC/SP

Quantitativa face a face (Visitas *in loco*)

15/10 a 30/11 de 2018

Questionário estruturado

Formulários de registro

294 entrevistas, de 301 previstas (98% da amostra prevista)

Estado de São Paulo

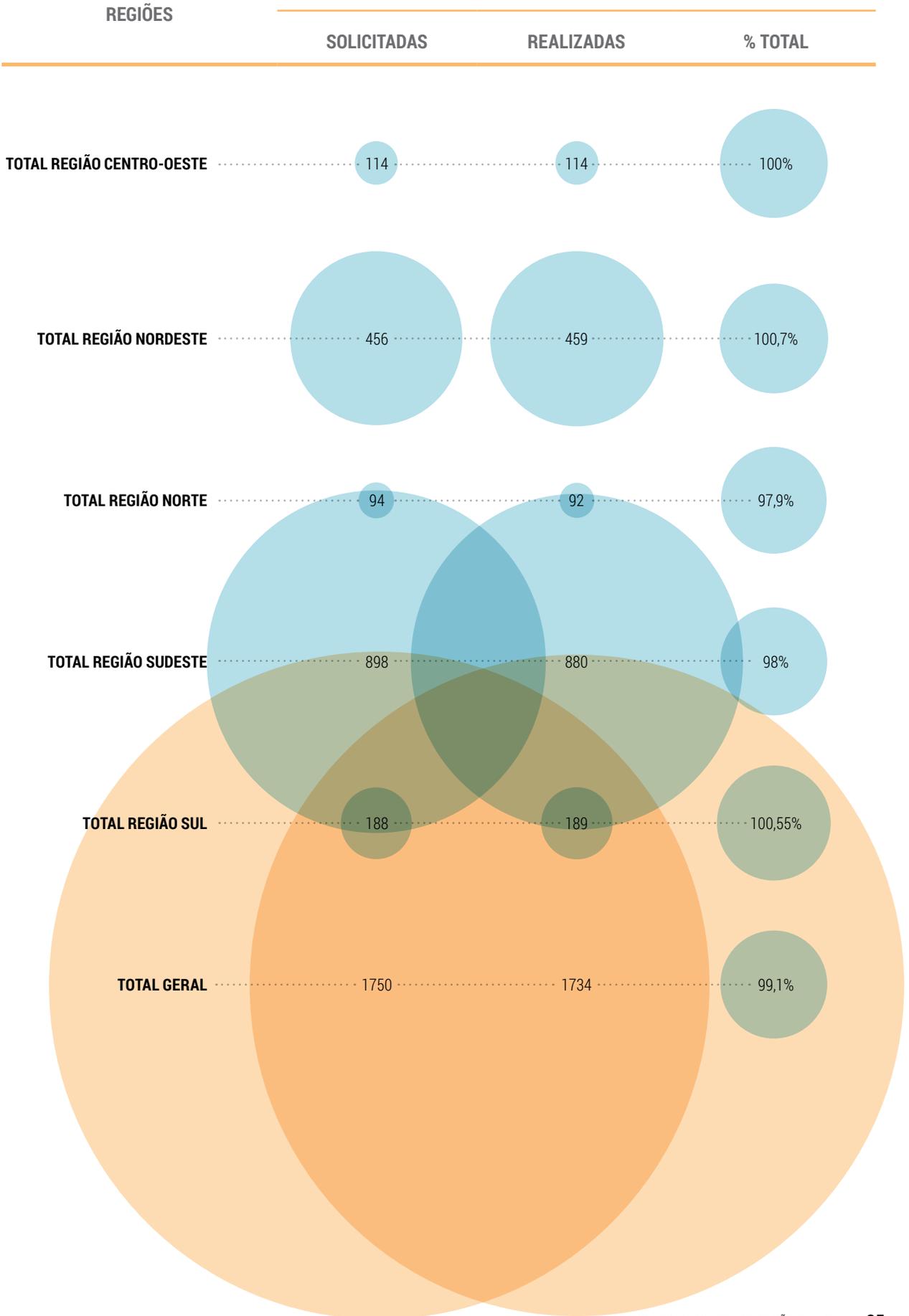
Representantes de Pontos e Pontões de Cultura, selecionados com base em cadastro fornecido pelo SECULT/MC

Registros fotográficos (entregues em meio digital)

1.416 entrevistas, de 1.422 previstas (99% da amostra prevista)

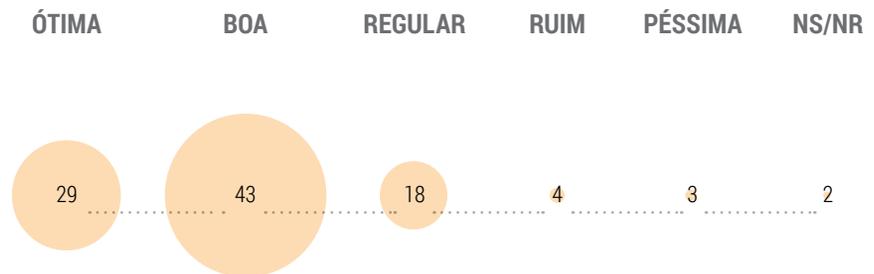
Todas as Regiões do país

NÚMERO DE ENTREVISTAS



AVALIAÇÃO GERAL DA POLÍTICA NACIONAL DE CULTURA VIVA % (AMOSTRA NACIONAL/ MINC)

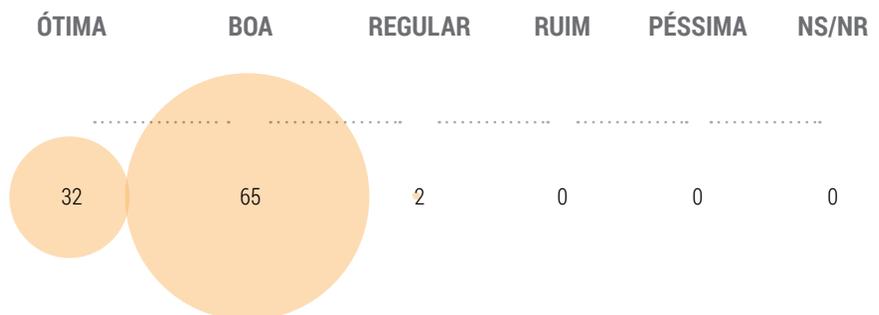
Avaliação geral da Política Nacional de Cultura Viva, do ponto de vista da execução de políticas para a ampliação do acesso aos meios de produção, circulação e aproveitamento da cultura pela população.



FONTE: ELABORAÇÃO FGV PROJETOS.

AVALIAÇÃO GERAL DA POLÍTICA NACIONAL DE CULTURA VIVA % (AMOSTRA SÃO PAULO/ SEC/SP)

Avaliação geral da Política Nacional de Cultura Viva, do ponto de vista da execução de políticas para a ampliação do acesso aos meios de produção, circulação e aproveitamento da cultura pela população.



FONTE: ELABORAÇÃO FGV PROJETOS.

AVALIAÇÃO DA SEC/SP EM RELAÇÃO À GESTÃO DA PNCV – ESCALA DE 0 A 10

LEGENDA: 0 NADA SATISFATÓRIO | 10 TOTALMENTE SATISFATÓRIO

*BASES: QUEM RECEBEU REPASSES DA SEC/SP

	TOTAL	TIPO DE INICIATIVA				ANO DO ÚLTIMO CONVÊNIO/TCC		
		PONTÃO	PONTO DIRETO	PONTO DA REDE ESTADUAL	PONTO DA REDE MUNICIPAL	ANTERIOR A 2009	DE 2009 EM DIANTE	NS/NR
DIVULGAÇÃO DOS EDITAIS E MOBILIZAÇÃO PARA QUE OS EDITAIS TENHAM ADERÊNCIA DOS PONTOS E PONTÕES DE CULTURA	6,7	8	6,4	8	6,5	6,5	6,7	6,5
TRANSPARÊNCIA NA TRAMITAÇÃO DOS PROCESSOS	6,7	7,5	6,5	7,8	6,3	6,1	6,7	7,7
MONITORAMENTO DA EXECUÇÃO DO PROJETO	6,7	7,5	6,4	7,9	6,4	6,2	6,8	6,4
AGILIDADE NA TRAMITAÇÃO DOS PROCESSOS	6,6	7,3	6,4	7,7	6,4	5,9	6,8	7,2
ACOMPANHAMENTO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS	6,6	7,5	6,4	7,5	6,3	6,2	6,7	6,6
CLAREZA NOS CRITÉRIOS DE PARTICIPAÇÃO E EXCLUSÃO NOS PROCESSOS SELETIVOS DOS PONTOS/PONTÕES DE CULTURA	6,5	7,3	6,2	8,1	6,1	6,1	6,6	6,3
APOIO À CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS GESTORES E TÉCNICOS DOS PONTOS E PONTÕES DE CULTURA	6,5	7,3	6,4	7,5	6,1	6,1	6,5	6,6
AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	6,5	7,8	6,4	7,4	6,1	6,1	6,5	7,2
REGULARIDADE DOS REPASSES	6,3	5,5	6,2	6,9	6,1	5,9	6,3	7

AVALIAÇÃO DA SECULT/MC EM RELAÇÃO À GESTÃO DA PNCV – ESCALA DE 0 A 10

LEGENDA: 0 NADA SATISFATÓRIO | 10 TOTALMENTE SATISFATÓRIO

*BASES: QUEM RECEBEU REPASSES DA SECULT/MC

	TOTAL	TIPO DE INICIATIVA				ANO DO ÚLTIMO CONVÊNIO/TCC		
		PONTÃO	PONTO DIRETO	PONTO DA REDE ESTADUAL	PONTO DA REDE MUNICIPAL	ANTERIOR A 2009	DE 2009 EM DIANTE	NS/NR
APOIO À CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DOS GESTORES E TÉCNICOS DOS PONTOS E PONTÕES DE CULTURA	7,2	8	7,3	6,6	7,5	6,3	7,4	8
AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	7,1	7,8	7,2	6,7	7,5	6,4	7,3	8,5
ACOMPANHAMENTO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS	6,9	8,5	7	6,3	7,1	6	7,2	8
MONITORAMENTO DA EXECUÇÃO DO PROJETO	6,7	8,3	6,7	6,5	6,8	5,8	7	8,5
AGILIDADE NA TRAMITAÇÃO DOS PROCESSOS	6,2	7,8	6,2	6,1	6,2	5,5	6,4	8
TRANSPARÊNCIA NA TRAMITAÇÃO DOS PROCESSOS	5,9	7,5	5,7	6,4	5,7	5,2	6	8,3
CLAREZA NOS CRITÉRIOS DE PARTICIPAÇÃO E EXCLUSÃO NOS PROCESSOS SELETIVOS DOS PONTOS/PONTÕES DE CULTURA	5,4	6,8	4,9	6,8	4,9	5	5,4	8
REGULARIDADE DOS REPASSES	5,4	6	5,3	5,7	5,3	5	5,4	8,3
DIVULGAÇÃO DOS EDITAIS E MOBILIZAÇÃO PARA QUE OS EDITAIS TENHAM ADERÊNCIA DOS PONTOS E PONTÕES DE CULTURA	5,3	6,5	4,8	6,8	4,8	5	5,2	8,3

PARTICIPAÇÃO DE PONTO/PONTÃO DE CULTURA NAS TEIAS*

*ENCONTROS NACIONAIS E REGIONAIS

	TOTAL	TIPO DE INICIATIVA				ANO DO ÚLTIMO CONVÊNIO/TCC		
		PONTÃO	PONTO DIRETO	PONTO DA REDE ESTADUAL	PONTO DA REDE MUNICIPAL	ANTERIOR A 2009	DE 2009 EM DIANTE	NS/NR
SIM, TEIAS NACIONAIS E REGIONAIS	87	75	88	88	87	94	86	78
SIM, APENAS TEIAS REGIONAIS	10	25	10	4	12	4	12	11
NÃO	2	0	1	4	2	0	1	0
NS/NR	1	0	1	4	0	1	0	11

PÚBLICO BENEFICIADO PELAS AÇÕES DO PONTO/PONTÃO DE CULTURA

	TOTAL	TIPO DE INICIATIVA				ANO DO ÚLTIMO CONVÊNIO/TCC		
		PONTÃO	PONTO DIRETO	PONTO DA REDE ESTADUAL	PONTO DA REDE MUNICIPAL	ANTERIOR A 2009	DE 2009 EM DIANTE	NS/NR
PÚBLICO EM GERAL	49	38	46	88	48	43	50	56
POPULAÇÃO DE BAIXA RENDA	12	13	13	0	13	22	9	11
ESTUDANTES	10	13	12	0	10	4	12	11
JUVENTUDE	9	13	10	4	11	9	9	11
CRIANÇAS E ADOLESCENTES	7	13	7	8	6	10	7	11
POPULAÇÃO DE RUA	6	0	6	0	6	0	8	0
GRUPOS ARTÍSTICOS E CULTURAIS INDEPENDENTES	3	0	4	0	4	9	2	0
AFRO-BRASILEIROS	1	0	1	0	2	1	1	0
LGBT	0	0	0	0	1	0	0	0
PESSOAS OU GRUPOS VÍTIMAS DE VIOLÊNCIA	0	0	0	0	1	0	0	0
MULHERES	0	13	0	0	0	0	0	0



ETAPA 05

MAPEAMENTO E REVISÃO DOS PROCESSOS

Foram analisados os macroprocessos de gestão da Política Nacional de Cultura Viva dentro da SEC/SP e da SECULT/MC e suas interfaces. Foram mapeados e redesenhados **17 processos** de suporte, priorizando aqueles que impactam mais diretamente a estratégia e a gestão a partir das seguintes atividades:



LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DOCUMENTOS;



MAPEAMENTO DOS PROCESSOS ATUAIS REFERENTES À GESTÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE CULTURA VIVA;



IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS/ OPORTUNIDADES E PROPOSIÇÃO DE SUGESTÕES DE MELHORIAS.



DIFICULDADES SUPERADAS



FLEXIBILIZAÇÃO E ADAPTAÇÃO DA METODOLOGIA APLICADA PARA O MAPEAMENTO DOS PROCESSOS CONSIDERANDO AS ESPECIFICIDADES DA SEC/SP E DA SECULT/MC;



ADEQUAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR AO ESTÁGIO DE MATURIDADE EM PROCESSOS;



PROPOSIÇÃO DE RECOMENDAÇÕES QUE CONSIDEREM ASPECTOS REFERENTES À GESTÃO, AO FLUXO DE ATIVIDADES, A PESSOAS, À TECNOLOGIA E À ESTRUTURA RELACIONADAS AOS PROCESSOS ANALISADOS;



SENSIBILIZAÇÃO PARA A RELEVÂNCIA DE UMA VISÃO VOLTADA A GESTÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO.



Processos de trabalho SEC/SP

CELEBRAR O CONVÊNIO E PREPARAR OS EDITAIS;
SELECIONAR OS AGENTES MOBILIZADORES CULTURA VIVA;
SELECIONAR OS PONTOS DE CULTURA PARA PREMIAÇÃO;
ARTICULAR E MONITORAR A REDE CULTURA VIVA; E
PAGAR O PRÊMIO (FINANCEIRO) AOS PONTOS DE CULTURA SELECIONADOS.



Processos de trabalho SECULT/MC

REALIZAR ATOS PREPARATÓRIOS PARA PONTOS E PONTÕES DE CULTURA NA MODALIDADE PRÊMIO;
REALIZAR ATOS PREPARATÓRIOS PARA PONTOS E PONTÕES DE CULTURA MODALIDADE TCC;
REALIZAR ATOS PREPARATÓRIOS PARA REDE;
ACOMPANHAR EXECUÇÃO DE PONTOS E PONTÕES NA MODALIDADE TCC;
ACOMPANHAR EXECUÇÃO DE REDE NA MODALIDADE TCC;
ANALISAR PRESTAÇÃO DE CONTAS DE PONTOS E PONTÕES NA MODALIDADE TCC;
ANALISAR PRESTAÇÃO DE CONTAS DE REDE NA MODALIDADE TCC;
ACOMPANHAR EXECUÇÃO – REACTUAR CONVÊNIO;
ACOMPANHAR EXECUÇÃO – REALIZAR FISCALIZAÇÃO;
REALIZAR ATOS PREPARATÓRIOS - ELABORAR MINUTA DE EDITAL DE SELEÇÃO DE PREMIAÇÃO;
REALIZAR ATOS PREPARATÓRIOS - ELABORAR MINUTA DE EDITAL DE SELEÇÃO DE TCC;
REALIZAR ATOS PREPARATÓRIOS - MONITORAR O PROCESSO SELETIVO.

- **Identificação de 33 problemas e oportunidades de melhoria**, sendo 13 para a SEC/SP e 20 para a SECULT/MC, bem como suas camadas de origem (gestão, pessoas, estrutura, fluxo de atividades e tecnologia);
- Proposição de 32 recomendações de melhoria no total, sendo 12 para a SEC/SP e 20 para a SECULT/MC, todas elas priorizadas e categorizadas entre soluções de ganho rápido (*quick wins*), curto, médio e longo prazo.

ETAPA 06

PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS E PLANO DE AÇÃO

Os Planos de Ação da gestão da Política Nacional de Cultura Viva:

-  AÇÕES A SEREM EMPREENDIDAS;
-  PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS;
-  PRIORIZAÇÃO DE AÇÕES;
-  PLANOS OPERATIVOS; E
-  DIMENSIONAMENTO DOS RECURSOS NECESSÁRIOS (TEMPORAIS, MATERIAIS ETC.);



DESAFIOS NO ÂMBITO DA SEC/SP:

-  REALIZAÇÃO DA SISTEMATIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES CONTIDAS NOS DIVERSOS PRODUTOS ELABORADOS PELA FGV AO LONGO DO PROJETO; E
-  EXTRAIR DO DIAGNÓSTICO OS PROBLEMAS GERADORES QUE SERVIRAM DE BASE PARA AS AS PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS.



DESAFIOS NO ÂMBITO DA SECULT/MC:



SISTEMATIZAR AS INFORMAÇÕES DOS PRODUTOS DESENVOLVIDOS; E



ELABORAR UMA MATRIZ DOS PROBLEMAS, GARGALOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS.



DIFICULDADES SUPERADAS:



IDENTIFICAR AS CAUSAS DOS PROBLEMAS E CLASSIFICÁ-LAS EM CAMADAS ANALÍTICAS, NÍVEL DE COMPLEXIDADE DE ESFORÇO DE IMPLEMENTAÇÃO E BENEFÍCIOS; E



ENVOLVER A EQUIPE DA SECULT/MC NA ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO VISANDO À RESOLUÇÃO E MITIGAÇÃO DOS GARGALOS E PROBLEMAS IDENTIFICADOS.



SEC/SP

Foram criadas 11 categorias para agrupar as 63 dificuldades levantadas. As temáticas estabelecidas para as categorias foram:



PLANEJAMENTO



PLANOS OPERACIONAIS



PROCESSOS



PESSOAS



CAPACITAÇÃO



COMUNICAÇÃO



MÉTODO



TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO



ACOMPANHAMENTO



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



GESTÃO DO CONHECIMENTO

Foram identificados seis problemas como geradores das 63 dificuldades apontadas pelos gestores e demais entrevistados. Os problemas geradores foram considerados os direcionadores para a identificação das ações de melhoria, para as quais **foram elaborados os sete planos operativos.**

Planos Operativos:



INCLUSÃO DA PNCV NO PLANEJAMENTO DA SEC/SP E EXECUÇÃO DO MODELO;



PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NA ARQUITETURA DO MODELO;



INSERÇÃO DO MODELO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ADEQUAÇÃO QUADRO DE PESSOAL;



PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NOS PROCESSOS DO MODELO;



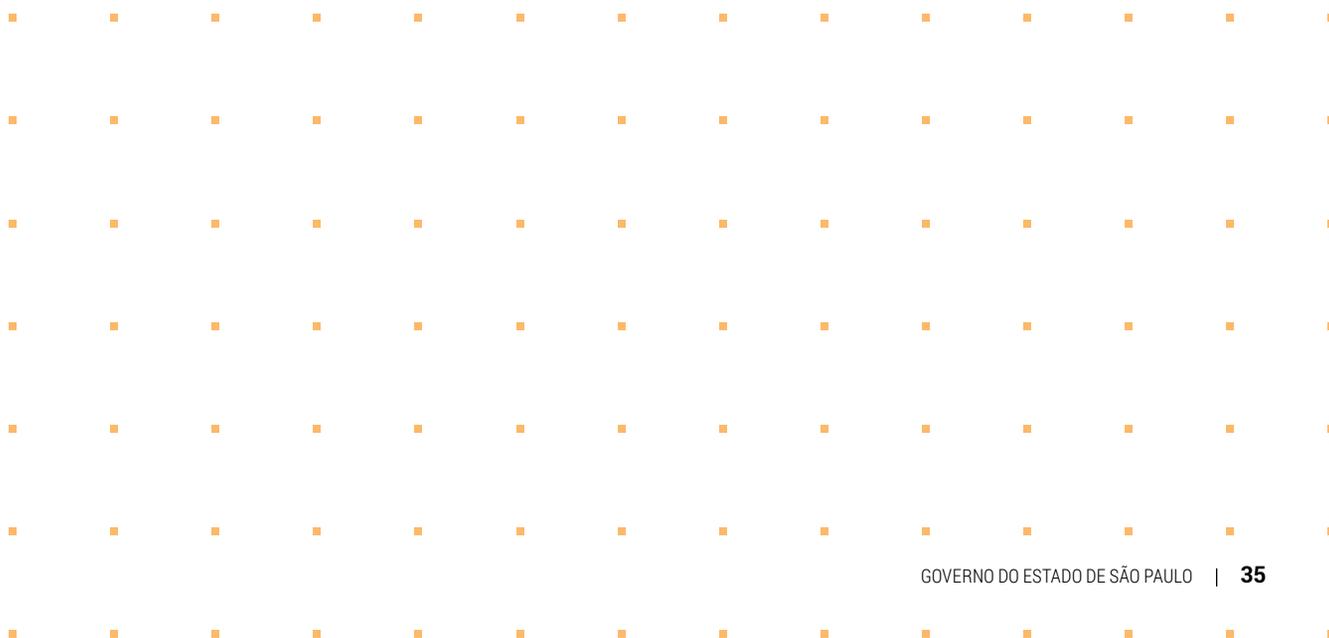
MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO DO SISTEMAS DE INFORMAÇÃO;



ELABORAÇÃO DE SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO MODELO;



CAPACITAÇÃO CONTINUADA PARA SERVIDORES DA SEC/SP, PONTOS DE CULTURA/REDE E NOVOS ENTRANTES.



SECULT/MC

Plano de ação elaborado com as seguintes propostas de melhorias

-  ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: ESTRUTURA, PESSOAS, PROCESSOS E SISTEMAS;
-  MODELO DE GESTÃO E MONITORAMENTO DOS CONVÊNIOS/TCC;
-  INDICADORES DE DESEMPENHO PARA PNCV;
-  PLANO DE CAPACITAÇÃO DAS REDES E PONTOS E PONTÕES DE CULTURA;
-  REORGANIZAÇÃO E AUTOMATIZAÇÃO DE ROTINAS;
-  PLANO DE COMUNICAÇÃO;
-  PLANO DE INVESTIMENTOS;
-  TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO À EQUIPE SDC DA SECULT/MC; E
-  APRIMORAMENTO DA GESTÃO DAS INFORMAÇÕES ORIENTADAS A MISSÃO DA PNCV.



ETAPA 07

ACOMPANHAMENTO, ANÁLISE E COMPARAÇÃO DO MODELO DE PREMIAÇÃO SEC/SP x CONVÊNIOS

Foram realizadas as seguintes atividades:



ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DO MODELO PROPOSTO PELO EDITAL DA SEC/SP, DE 2018;



ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE PREMIAÇÃO *VERSUS* CONVÊNIOS;



ENTREVISTAS COM GESTORES, TÉCNICOS E AGENTES MOBILIZADORES DA SEC/SP E REPRESENTANTES LEGAIS DOS PONTOS DE CULTURA.



DESAFIOS



ANALISAR DOCUMENTAÇÕES PERTINENTES AOS PROCESSOS;



REALIZAR ENTREVISTAS DE PERCEPÇÃO COM OS ENVOLVIDOS EM CADA ETAPA DO MODELO DE PREMIAÇÃO;



ACOMPANHAR O **DESENVOLVIMENTO DAS ETAPAS DO MODELO DE PREMIAÇÃO:**

- PREPARAÇÃO DA EXECUÇÃO DO MODELO DE PREMIAÇÃO
- EXECUÇÃO DO MODELO DE PREMIAÇÃO
- AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE PADRONIZAÇÃO E/OU MELHORIAS DO MODELO DE PREMIAÇÃO



DIFICULDADES SUPERADAS

As alterações nas datas para realização dos processos pertinentes ao Modelo de Premiação e a disponibilidade dos envolvidos para participarem das entrevistas implicaram em ajustes significativos para conciliar as agendas de trabalho, os resultados esperados, porém, foram obtidos em conformidade com a metodologia sugerida.



RESULTADOS



SISTEMATIZAÇÃO DAS ETAPAS DOS PROCESSOS DO MODELO DE PREMIAÇÃO, CONTENDO A DOCUMENTAÇÃO, AS PERCEPÇÕES DOS ENVOLVIDOS E AS CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O TEMA.



ANÁLISE COMPARATIVA, RESSALTANDO AS SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS ENTRE OS MODELOS DE CONVÊNIO E PREMIAÇÃO.

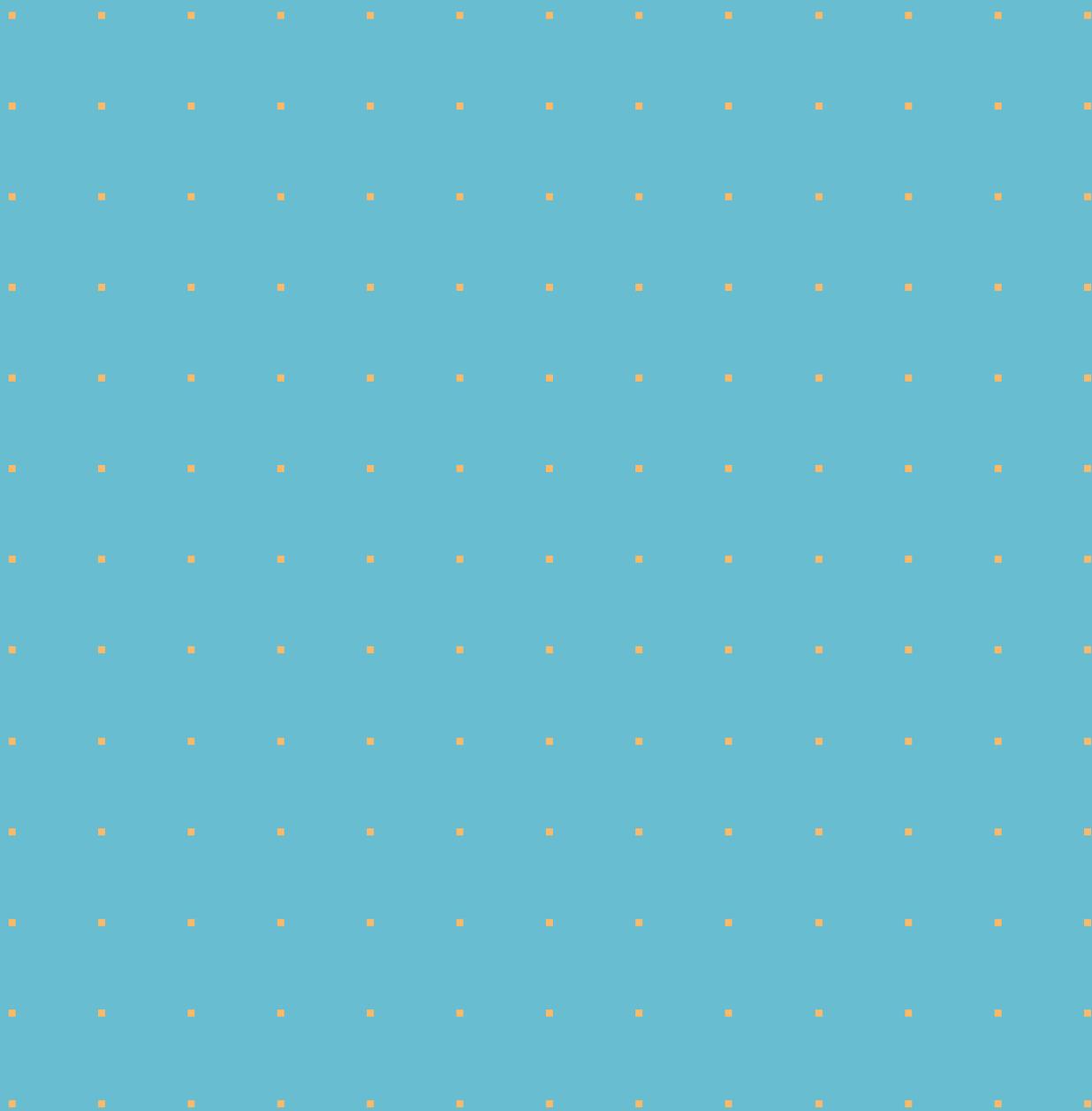


APONTAMENTO DE AÇÕES NECESSÁRIAS DE SEREM REALIZADAS PELA SEC/SP PARA EFETIVAÇÃO DOS MODELOS.





Resultados





SITUAÇÕES INICIAL X FINAL





LEGADO

Após o estudo ficou evidente que a continuidade da existência dos Pontos de Cultura é condição *sine qua non* para o fortalecimento das experiências culturais, dos saberes e dos fazeres, da democratização ao acesso de bens e serviços, entre outras práxis. A arquitetura das parcerias celebradas, porém, deve ser redesenhada, principalmente no que se refere à prestação de contas, de forma a se adequar à realidade dos Pontos de Cultura.

A SEC/SP encontra-se em processo de reorganização administrativa e o resultado do estudo **deverá embasar um dos planos operativos referentes à “Proposição de Melhorias na Arquitetura do Modelo”**, o que representa um ganho relevante no atual cenário.

A INCORPORAÇÃO DA METODOLOGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DOS PLANOS OPERATIVOS, PELOS PROFISSIONAIS DA SEC/SP, TAMBÉM É UM GANHO, BEM COMO PRODUÇÃO DOS PLANOS OPERATIVOS ADERENTES À REALIDADE ATUAL DA SECRETARIA.

INFORMAÇÕES SISTEMATIZADAS SOBRE O IMPACTO DA POLÍTICA NACIONAL DE CULTURA VIVA.

EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS JÁ TESTADOS, PARA UTILIZAÇÃO EM ESTUDOS FUTUROS.

POSSIBILIDADE DE SÉRIES HISTÓRICAS E AVALIAÇÕES EVOLUTIVAS, A PARTIR DA REPLICAÇÃO DO ESTUDO EM MOMENTOS FUTUROS.





PROPOSIÇÃO DE MELHORIA DOS SISTEMAS PARA AUMENTAR A CAPACIDADE PRODUTIVA, REDUZIR O RETRABALHO E AUMENTAR O NÍVEL DE QUALIDADE DO TRABALHO PRODUZIDO;



IDENTIFICAÇÃO E REGISTRO DAS DIFICULDADES, GARGALOS E VISÃO GERENCIAL SOBRE A PNCV, BEM COMO DAS AÇÕES DE MELHORIAS E AVANÇOS;



AS AÇÕES DE MELHORIAS DEVEM SER ADEQUADAS AOS PROCESSOS DE TRABALHO E AO DESENHO ORGANIZACIONAL;



SENSIBILIZAÇÃO PARA A IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO DOS PROCESSOS, COM INCORPORAÇÃO DE MECANISMOS DE MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS DE TRABALHO;



DOCUMENTAÇÃO DOS PROCESSOS DETALHADA ATÉ O NÍVEL DE ATIVIDADES, CONSIDERANDO RECOMENDAÇÕES DE MELHORIAS VALIDADAS, QUE SIRVAM COMO LEGADO PARA FUTUROS CONVÊNIOS A SEREM IMPLEMENTADOS POR NOVAS GESTÕES.



IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS DE MELHORIA E PROPOSIÇÃO DE RECOMENDAÇÕES DE FORMA A ATINGIR OS OBJETIVOS DEFINIDOS NA POLÍTICA NACIONAL CULTURA VIVA, BEM COMO GARANTIR A SUSTENTABILIDADE E O DESENVOLVIMENTO DA REDE CULTURA VIVA, E SEGUIR FOMENTANDO A ECONOMIA DA CULTURA NO PAÍS.



Anexo 1 - Resultado Etapa 05

Mapeamento e Revisão dos Processos



RESULTADO ETAPA 05

- Mapeamento e análise de 17 processos de trabalho, sendo cinco para a SEC/SP e 12 para a SDC/ SECULT/MC;

Processos de trabalho SEC/SP



PS1 - CELEBRAR O CONVÊNIO E PREPARAR OS EDITAIS;



PS2 - SELECIONAR OS AGENTES MOBILIZADORES CULTURA VIVA;



PS3 - SELECIONAR OS PONTOS DE CULTURA PARA PREMIAÇÃO;



PS4 - ARTICULAR E MONITORAR A REDE CULTURA VIVA; E



PS5 - PAGAR O PRÊMIO (FINANCEIRO) AOS PONTOS DE CULTURA SELECIONADOS.

Identificação de 13 *gaps*, ou seja, problemas e oportunidades de melhoria, para a SEC/SP

LISTA DE GAPS CATEGORIZADOS - SEC/SP

ID	DESCRIÇÃO RESUMIDA DO GAP - PROBLEMA OU OPORTUNIDADE DE MELHORIA NO PROCESSO	PROCESSOS IMPACTADOS	CAMADAS DE ORIGEM	SOLUÇÕES SUGERIDAS
GS01	Carência de uma unidade ou área formal, adequada e permanente dentro da estrutura organizacional da SEC/SP que seja responsável exclusivamente pelo planejamento, gestão, operacionalização e monitoramento da PNCV no Estado de São Paulo	PS1; PS2; PS3; PS4	Gestão; Estrutura; Pessoas	SS01
GS02	Limitação no quantitativo do quadro de pessoas dedicadas, dentro da atual estrutura organizacional, às atividades relacionadas ao planejamento, gestão, operacionalização e monitoramento da PNCV	PS1; PS2; PS3; PS4	Estrutura; Pessoas	SS02

GS03	Carência de um planejamento estratégico integrado envolvendo a SEC/SP e a SECULT/MC que direcione e apoie a execução das atividades relacionadas à PNCV de forma proativa	PS1; PS2; PS3	Gestão; Fluxo	SS03
GS04	Falta de mecanismos de gestão integrados ou alinhados entre SEC/SP e SECULT/MC que direcione e apoie a execução das atividades relacionadas à PNCV e evitem atrasos e retrabalhos ao longo dos processos	PS1; PS2; PS3	Gestão; Fluxo	SS04
GS05	Ausência de visão sistêmica do processo voltada à melhoria contínua e aprendizado operacional	PS1; PS2; PS3; PS4; PS5	Gestão; Fluxo; Estrutura	SS05
GS06	Carência de mecanismos para a gestão do desempenho dos processos, bem como de equipe para absorver o trabalho analítico para suportar a gestão desses processos	PS1; PS2; PS3; PS4; PS5	Gestão; Pessoas	SS06; SS07
GS07	Falta de instrumentos de apoio aos trabalhos de divulgação e monitoramento executados pelos Agentes Mobilizadores Cultura Viva, ou equipe própria que venha a absorver essas atividades junto aos Pontos de Cultura	PS4	Gestão	SS08
GS08	Carência de mentalidade e mecanismos voltados ao planejamento das atividades de articulação e monitoramento da Rede Cultura Viva (RCV), de forma integrada, alinhada e que reconheça os objetivos e desafios definidos no convênio e na PNCV	PS4	Gestão; Tecnologia	SS09
GS09	Carência de cargo formal para supervisão e ponto focal na comunicação da SEC/SP com a RCV	PS4	Gestão; Fluxo; Estrutura	SS10
GS10	Ausência de uma base de informações para além de dados cadastrais que permita o trabalho de gestão sobre a RCV	PS4	Gestão; Tecnologia	SS11
GS11	Falta de clareza sobre o fluxo de avaliação/validação jurídica dos Editais, ou seja, instrumentos utilizados para a seleção de Agentes Mobilizadores e de Premiação dos Pontos de Cultura	PS1	Gestão; Fluxo	SS04
GS12	Falta de formalização e padronização dos procedimentos internos	PS1; PS2; PS3; PS4; PS5	Gestão; Fluxo	SS12
GS13	Dependência das pessoas e dos conhecimentos adquiridos por elas para a sustentabilidade das ações referentes à PNCV	PS1; PS2; PS3; PS4	Gestão; Fluxo; Estrutura	SS01; SS02; SS12

FONTE: ELABORAÇÃO FGV PROJETOS.

Proposição de 12 recomendações de melhoria para a SEC/SP, todas elas priorizadas e categorizadas entre soluções de ganho rápido (*quick wins*), e curto, médio e longo prazo.

LISTA DE PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS - SEC/SP

ID	DESCRIÇÃO RESUMIDA DAS RECOMENDAÇÕES DE MELHORIA	CLASSIFICAÇÃO	GAP(S) ATENDIDOS
SS01	Criar uma unidade ou área específica dedicada exclusivamente à gestão e operacionalização da PNCV na SEC/SP, tendo em vista a adequada execução das atividades definidas	Longo prazo	GS01; GS13
SS02	Adequar o quadro de pessoal dedicado ao planejamento, gestão, operacionalização e monitoramento das ações relacionadas à PNCV	Longo prazo	GS02; GS13
SS03	Elaborar Plano Estratégico, de médio a longo prazo, o qual defina as diretrizes fundamentais que orientem os processos de trabalho relacionados à PNCV.	<i>Quick win</i>	GS03
SS04	Desenvolver ferramentas de gestão, como cronograma integrado entre SEC/SP e SDC/SECULT/MC, que orientem a execução das atividades relacionadas à PNCV e possibilite o alinhamento entre ambas as organizações	<i>Quick win</i>	GS04; GS11
SS05	Definir modelo de gestão sistêmica e estratégica dos processos voltado à melhoria contínua dos resultados e racionalização das atividades	Curto prazo	GS05
SS06	Definir indicadores de desempenho para os processos de trabalho referentes à PNCV, visando permitir o monitoramento e controle proativo desses processos, bem como apoiar na melhoria contínua desses processos via identificação de pontos de aperfeiçoamento	<i>Quick win</i>	GS06
SS07	Formalizar as atribuições e definir responsáveis pela alimentação, análise e reporte dos indicadores de desempenho dos processos (atividades-chave para o trabalho de monitoramento e controle e da melhoria contínua destes processos de trabalho referentes à PNCV)	Curto prazo	GS06
SS08	Refinar os modelos de documentos e instrumentos de apoio ao trabalho da equipe de monitoramento e articulação da RCV, visando nivelar o tipo de abordagem e os requisitos tratados em visitas	Curto prazo	GS07
SS09	Incorporar a cultura de planejamento e gestão de informações que suportem um plano de ação integrado envolvendo as iniciativas de todos os Agentes Mobilizadores Cultura Viva ou equipe de campo, no trabalho de articulação e monitoramento da Rede, bem como da divulgação do convênio	Longo prazo	GS08

SS10	Criar cargo e definir atribuições formais para o gerenciamento tático dos Agentes Mobilizadores ou equipe de campo da SEC/SP, inclusive indicando que atuem na comunicação com a RCV	Curto prazo	GS09
SS11	Desenvolver uma base informacional que suporte a gestão da RCV e alimente o processo de planejamento estratégico das ações futuras referentes à PNCV	Curto prazo	GS10
SS12	Desenvolver manuais de procedimentos formais e/ou manuais de rotinas para os processos de trabalho, de forma a servir como ferramenta de consulta, apoio a treinamento e padronização dos procedimentos operacionais na SEC/SP	Médio prazo	GS12; GS13

Processos de trabalho SECULT/MC

-  PM1 - REALIZAR ATOS PREPARATÓRIOS PARA PONTOS E PONTÕES DE CULTURA MODALIDADE PRÊMIO;
-  PM2 - REALIZAR ATOS PREPARATÓRIOS PARA PONTOS E PONTÕES DE CULTURA MODALIDADE TCC;
-  PM3 - REALIZAR ATOS PREPARATÓRIOS PARA REDE;
-  PM4 - ACOMPANHAR EXECUÇÃO DE PONTOS E PONTÕES NA MODALIDADE TCC;
-  PM5 - ACOMPANHAR EXECUÇÃO DE REDE NA MODALIDADE TCC;
-  PM6 - ANALISAR PRESTAÇÃO DE CONTAS DE PONTOS E PONTÕES NA MODALIDADE TCC;
-  PM7 - ANALISAR PRESTAÇÃO DE CONTAS DE REDE NA MODALIDADE TCC;
-  PM9 - ACOMPANHAR EXECUÇÃO – REACTUAR CONTRATO;
-  PM10 - ACOMPANHAR EXECUÇÃO – REALIZAR FISCALIZAÇÃO;
-  PM11 - REALIZAR ATOS PREPARATÓRIOS - ELABORAR MINUTA DE EDITAL DE SELEÇÃO DE PREMIAÇÃO; E
-  PM12 - REALIZAR ATOS PREPARATÓRIOS - MONITORAR INSCRIÇÕES.

Identificação de 20 *gaps*, ou seja, problemas e oportunidades de melhoria, para a SECULT/MC.

LISTA DE GAPS CATEGORIZADOS - SDC/SECULT/MC

ID	DESCRIÇÃO RESUMIDA DO GAP - PROBLEMA OU OPORTUNIDADE DE MELHORIA NO PROCESSO	PROCESSOS IMPACTADOS	CAMADAS DE ORIGEM	SOLUÇÕES SUGERIDAS
GM01	Carência de planejamento estratégico da SDC que englobe planejamento, gestão, aplicação, acompanhamento e monitoramento dos programas relacionados à PNCV	PM1, PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7, PM8	Gestão; Estrutura; Pessoas	SM01
GM02	Carência de um departamento dentro da estrutura organizacional da SDC que seja responsável pelo planejamento, gestão, aplicação, acompanhamento e monitoramento dos programas relacionados à PNCV	PM1, PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7, PM8	Gestão; Estrutura; Pessoas	SM02
GM03	Ausência de visão sistêmica do processo voltada à melhoria contínua e aprendizado operacional	PM1, PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7, PM8	Gestão; Fluxo; Estrutura	SM03
GM04	Carência de mecanismos para a gestão do desempenho dos processos, bem como de equipe para absorver o trabalho analítico para suportar a gestão desses processos	PM1, PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7, PM8	Gestão	SM04
GM05	Carência de sistema de informação que automatize o processo de forma que direcione e apoie a execução das atividades relacionadas à PNCV	PM3, PM5, PM7, PM8	Gestão; Tecnologia	SM05
GM06	Limitação no quantitativo do quadro de colaboradores, dentro da atual estrutura organizacional, para atuar nas atividades relacionadas ao planejamento, gestão, operacionalização e monitoramento da PNCV	PM1, PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7, PM8	Gestão; Estrutura; Pessoas	SM06
GM07	Quantidade demasiada de diligências para ajustes em Plano de Trabalho e demais documentos relativos a realização da parceria	PM1, PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7	Gestão; Tecnologia	SM07
GM08	Quantidade demasiada de diligências para ajustes em Plano de Trabalho e demais documentos relativos a formalização da parceria	PM1, PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7	Gestão; Fluxo; Estrutura; Pessoas	SM08

GM09	Quantidade demasiada de diligências para ajustes em Plano de Trabalho e demais documentos relativos a formalização da parceria	PM1, PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7	Gestão; Fluxo; Estrutura	SM09
GM10	Quantidade demasiada de diligências para ajustes em Plano de Trabalho e demais documentos relativos a formalização da parceria	PM1, PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7	Gestão; Tecnologia	SM10
GM11	Carência de sistema de informação que automatize o processo de forma que direcione e apoie a execução das atividades relacionadas à PNCV	PM1, PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7	Gestão; Fluxo	SM11
GM12	Carência de sistema de informação que automatize o processo de forma que direcione e apoie a execução das atividades relacionadas à PNCV	PM1, PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7	Gestão; Tecnologia	SM12
GM13	Diversidade de meios de comunicação para entradas de demandas	PM1, PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7	Gestão; Pessoas	SM13
GM14	Falta de padronização de documentos, formulários, checklist	PM1, PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7, PM8	Gestão; Fluxo; Pessoas	SM14
GM15	Carência de prazos de devolutivas de diligências	PM3, PM4, PM5, PM6, PM7, PM8	Gestão; Fluxo; Tecnologia	SM15
GM16	Sobrecarga de atividades gera acompanhamento deficiente da execução da parceria na função de Acompanhamento da Execução do TCC/Convênio	PM3, PM4, PM5, PM6, PM7, PM8	Gestão; Fluxo; Estrutura; Pessoas	SM16
GM17	Carência da função de Acompanhamento da Execução do TCC/Convênio	PM4; PM5	Fluxo; Pessoas	SM17
GM18	Analisar a efetividade da premiação como modalidade de transferência de recursos	PM1, PM3	Gestão; Fluxo	SM18
GM19	Parcerias muito longas, com muito retrabalho	PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7	Gestão; Pessoas	SM19
GM20	Baixa capacidade de articulação com os atores envolvidos com a PNCV	PM1, PM2, PM3, PM4, PM5, PM6, PM7, PM8	Gestão	SM 20

FONTE: ELABORAÇÃO FGV PROJETOS.

Proposição de 20 recomendações de melhoria para a SECULT/MC, todas elas priorizadas e categorizadas entre soluções de ganho rápido (*quick wins*), e curto, médio e longo prazos.

LISTA DE PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS - SDC/SECULT/MC

ID	DESCRIÇÃO RESUMIDA DAS RECOMENDAÇÕES DE MELHORIA	CLASSIFICAÇÃO	GAP(S) ATENDIDOS
SM01	Modelar Estrutura Organizacional alinhada aos objetivos estratégicos e aos processos de trabalho	Longo prazo	GM01
SM02	Efetivar reestruturação organizacional da Departamento de Promoção da Diversidade Cultural (DEDIC), garantindo condições para que efetue a gestão de processos que envolve a PNCV, inclusive o acompanhamento da execução e prestação de contas	Longo prazo	GM02
SM03	Definir modelo de gestão sistêmica e estratégica dos processos voltado à melhoria contínua (PDCA) dos resultados e racionalização das atividades	<i>Quick win</i>	GM03
SM04	Implantar indicadores de desempenho para os processos de trabalho referentes à PNCV, visando permitir o monitoramento e controle proativo desses processos e apoiar o aperfeiçoamento contínuo desses processos via identificação de pontos de melhoria	Curto prazo	GM04
SM05	Desenvolver rotina de monitoramento e acompanhamento da evolução de convênios no SICONV	<i>Quick win</i>	GM05
SM06	Redimensionar Quadro de Pessoal alinhado aos processos redesenhados e automatizados e à estrutura organizacional remodelada	Curto prazo	GM06
SM07	Elaborar Plano de Capacitação e Formação para os atores da PNCV	Longo Prazo	GS06
SM08	Plano de Capacitação e Formação para os atores da PNCV - 1ª Fase - Formações práticas e presenciais	<i>Quick win</i>	GM08
SM09	Plano de Capacitação e Formação para os atores da PNCV - 2ª Fase - Formações estruturadas visando elaboração e Gestão de Projetos Culturais	Curto prazo	GM09

SM10	Plano de Capacitação e Formação para os atores da PNCV - 3ª Fase - Criação de Educação a Distância (EAD)	Longo Prazo	GM10
SM11	Melhorar as funcionalidades dos sistemas existentes	Longo Prazo	GM11
SM12	Desenvolver solução tecnológica para execução e gestão da PNCV que automatize os processos de trabalho e integre os dados, estendendo-a às Redes e Pontos e Pontões de Cultura	Longo Prazo	GM12
SM13	Formalizar uma entrada de demanda única para atendimento das solicitações dos parceiros	Longo Prazo	GM13
SM14	Refinar os modelos de documentos e instrumentos de apoio ao trabalho visando padronização de documentação	<i>Quick win</i>	GM14
SM15	Conceber instrumento legal que defina prazos para atendimento de solicitações da SECULT/MC	Longo Prazo	GM15
SM16	Reestruturar processos e atividades desenvolvidas por áreas específicas	<i>Quick win</i>	GM16
SM17	Desenvolver rotina de acompanhamento da execução	<i>Quick win</i>	GM17
SM18	Aprofundar análise da modalidade Prêmio	<i>Quick win</i>	GM18
SM19	Simplificar a execução do TCC	Curto prazo	GM19
SM20	Definir estratégias/estrutura para articulação com os atores envolvidos	Curto prazo	GM20





SECRETARIA DA CULTURA DO ESTADO DE SÃO PAULO - 2018

Secretário de Cultura

Romildo Campello

Coordenador Unidade de Fomento

André Luiz Cagni

Assessor de Gabinete do Secretário

Diego Dionísio

Equipe Técnica

Daniella das Neves

Hernando Lima Santos

Jenipher Queiroz de Souza

SECRETARIA DE CULTURA E ECONOMIA CRIATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO – 2019

Secretário de Cultura

Sergio Sá Leitão

Coordenador Unidade de Fomento

Frederico Maia Mascarenhas

Isabela Claudio Razera

Equipe Técnica

Jenipher Queiroz de Souza

MINISTÉRIO DA CULTURA – 2018

Ministro da Cultura

Sergio Sá Leitão

Secretária da Secretaria da Diversidade Cultural

Débora Albuquerque

Magali Guedes de Magela Moura

Diretora do Departamento de Promoção da Diversidade Cultural – DEDIC

Renata de Carvalho Ferreira

Machado

Coordenadora-Geral da Política Nacional de Cultura Viva – CGPCV

Joanna Peixoto Prado

Coordenadora de Análise e Promoção da Política Nacional de Cultura Viva – COACV

Iara da Costa Zannon

Coordenador de Avaliação de Indicadores da Política Nacional de Cultura Viva – COICV

Diego Felipe Cardoso de Carvalho

Apoio Técnico

Ana Paula Santos Silva

Anirlênio Donizet de Moraes

Cristiano Liberal Silva

Edilberto Camelo de Melo

Gisele Pires de Melo

Issabelle Luiza Teixeira Mendes

João Pimenta Staub

Paulino de Oliveira Neto

MINISTÉRIO DA CIDADANIA - 2019

Ministro da Cidadania

Osmar Terra

Secretaria Especial de Cultura

Henrique Medeiros Pires

Secretário da Secretaria da Diversidade Cultural

Gustavo Carvalho Amaral

Diretora do Departamento de Promoção da Diversidade Cultural – DEDIC

Renata de Carvalho Ferreira

Machado

Coordenadora-Geral da Política Nacional de Cultura Viva – CGPCV

Joanna Peixoto Prado

Coordenadora de Análise e Promoção da Política Nacional de Cultura Viva – COACV

Iara da Costa Zannon

Coordenador de Avaliação de Indicadores da Política Nacional de Cultura Viva – COICV

Diego Felipe Cardoso de Carvalho

Apoio Técnico

Ana Paula Santos Silva

Anirlênio Donizet de Moraes

Cristiano Liberal Silva

Edilberto Camelo de Melo

Gisele Pires de Melo

Issabelle Luiza Teixeira Mendes

João Pimenta Staub

Paulino de Oliveira Neto

Diretor Executivo

Cesar Cunha Campos

Diretor Técnico

Ricardo Simonsen

Diretor de Projetos

Sidnei Gonzalez

Coordenador

Silvio Campos Guimarães

Coordenadora adjunta

Silvia Finguerut

Coordenador equipe Brasília

Carlos Nogueira da Costa Neto

EQUIPE TÉCNICA

Alair Domingues de Souza

Ana Cristina Matos

Carlos Augusto Costa

Christopher Albert Erick de Carvalho

Eliane Carneiro Soares

Evandro Jacóia Faulin

George Barbosa

Humberto Oliveira de Souza Filho

José Leovigildo de Melo Coelho Filho

Karen Dias Mendes

Leonardo Boscolo Barbosa

Luiz Roberto Moselli

Marcela Montenegro Coelho

Maria Aparecida Bernardo de Souza

Mauricio Cleber Silva

Rafaela Barbosa de Andrade Aragão

Valdir Simão

EQUIPE EDITORIAL

Coordenação Executiva

Patricia Werner

Coordenação Editorial

Marina Bichara

Coordenação de Design

Julia Travassos

Projeto Gráfico e Diagramação

Bianca Sili

Marcela Lima

Café.art.br

Revisão

Ligia Lopes



 **FGV PROJETOS**

 GOVERNO DO ESTADO
SÃO PAULO