

INFORMAÇÕES CULTURAIS NO ESTADO DE SÃO PAULO: A MATRIZ PARAMETRIZADA DE AÇÕES CULTURAIS - MAPA

Liliana Sousa e Silva¹

RESUMO

Este artigo aborda alguns aspectos do processo de construção da Matriz Parametrizada de Ações Culturais (MaPA), instrumento elaborado pela Unidade de Monitoramento da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo para parametrização e classificação de ações executadas por meio dos Contratos de Gestão firmados com Organizações Sociais de Cultura (OS) e que serve de base conceitual para a implantação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura (SMAC). Além de criar parâmetros para coleta, registro e análise das informações inseridas no SMAC, a MaPA traz um vocabulário convergente para a definição de termos utilizados na categorização das informações, permitindo leituras transversais entre as diversas ações finalísticas da Pasta.

Palavras-chave: Política Cultural. Informação. Monitoramento. Avaliação. Cultura.

ABSTRACT

This article presents some aspects of the process of construction of the Matriz Parametrizada de Ações Culturais (MaPA), an instrument made by the Unidade de Monitoramento of the Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo to parameterize and classify the actions executed in the context of the Management Agreements signed with Social Cultural Organizations (OS), serving as a conceptual basis for the implementation of the Culture Monitoring and Evaluation System (SMAC). In addition to creating parameters for the collection, recording and analysis of the information inserted in the SMAC, MaPA brings a convergent vocabulary with the definition of terms used to categorize the information, allowing transversal readings between the different SEC actions.

Keywords: Cultural Policy. Information. Monitoring. Evaluation. Culture.

¹ Doutora em Cultura e Informação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Atualmente é Assessora Técnica na Unidade de Monitoramento da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. E-mail: lilianass@uol.com.br.

APRESENTAÇÃO

A implantação de sistemas de informação, a construção de indicadores e a aplicação de metodologias de monitoramento e avaliação vêm se tornando essenciais para apoiar as diversas etapas do ciclo de gestão de políticas públicas, quais sejam: o diagnóstico para identificação de aspirações e demandas da sociedade; a formulação de políticas; o planejamento de programas e projetos; a execução, o monitoramento e a avaliação das ações; a decisão pela continuidade, readequação ou encerramento de programas e/ou ações. Além de trazer subsídios para a gestão de políticas públicas, um bom sistema de informações também pode se configurar como importante fator de transparência, na medida em que permite que os agentes envolvidos nas ações, assim como a sociedade em geral, conheçam os resultados das políticas públicas e possam exercer o controle social.

Tendo em vista a importância de contar com informações sistematizadas para acompanhamento da política de cultura do Estado de São Paulo, este artigo abordará uma das etapas relacionadas à implementação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura (SMAC) pela Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo (SEC SP): a elaboração da Matriz Parametrizada de Ações Culturais (MaPA). Esse instrumento foi criado pela Unidade de Monitoramento (UM) da SEC SP para servir de base para a organização das informações relativas à oferta cultural da Pasta, inicialmente com foco nas ações executadas por meio dos Contratos de Gestão firmados com Organizações Sociais de Cultura (OS)².

O registro desse processo justifica-se diante da carência de referências similares, na área da cultura, capazes de fornecer um léxico comum, conceitos compartilhados e categorias transversais que possibilitem a realização de estudos e análises comparativas, bem como a construção de indicadores de monitoramento e avaliação das políticas públicas de cultura.

O desenvolvimento do SMAC teve início formalmente em 2014, com o lançamento de um Termo de Referência com as especificações técnicas para envio de propostas por empresas interessadas; na virada para 2018, o sistema encontra-se em fase de implantação para tornar-se, muito em breve, a principal base de dados para acompanhamento da execução das ações realizadas em parceria com as Organizações Sociais de Cultura.

² A elaboração da Matriz Parametrizada de Ações Culturais (MaPA) contou com a participação de servidores da Unidade de Monitoramento da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo: Claudinéli Moreira Ramos, Eduardo Baidier Stefani, Gabriela Toledo Silva e Líliliana Sousa e Silva. Cabe destacar a participação das equipes de unidades gestoras da Pasta e das Organizações Sociais parceiras no processo de construção da matriz, por meio de leituras críticas e da participação nas oficinas promovidas pela UM e em reuniões de trabalho.

Antes de abordar mais detidamente o processo de elaboração da MaPA, será apresentada uma breve contextualização a fim de explicitar as necessidades de informação para monitoramento e avaliação da execução dos Contratos de Gestão e os objetivos que pautaram o desenvolvimento do SMAC. Na sequência, serão abordados os principais desafios enfrentados no processo de construção e implantação da MaPA.

UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA GESTÃO DE POLÍTICA ESTADUAL DE CULTURA EM PARCERIA COM OS

Desde a reforma do Estado Brasileiro, iniciada na década de 1990, novos modelos de prestação de serviços fundamentais à sociedade vêm sendo experimentados, como é o caso do modelo de gestão que tem por base a parceria entre o Estado e as organizações não governamentais qualificadas como Organizações Sociais (OS). Essa parceria é regida pelo Contrato de Gestão, instrumento que estabelece atribuições, responsabilidades e obrigações tanto do Poder Público quanto da Organização Social parceira, com a definição do montante de recursos a serem destinados para a execução do plano de trabalho, das metas de desempenho que devem ser cumpridas e das formas de prestação de contas e avaliação.

Esse modelo de gestão em parceria com OS começou a ser paulatinamente adotado pela Secretaria de Cultura em 2004, como estratégia alternativa para a gestão de seus equipamentos culturais (museus, bibliotecas, teatros, escolas artísticas, centros de formação cultural), programas permanentes (de formação e difusão) e grupos artísticos (orquestras e companhia de dança). A adesão ao “modelo OS”, como ficou conhecido, visava conciliar práticas de gestão mais profissionais e flexíveis, mais atentas à dinâmica do campo cultural e, ao mesmo tempo, assegurar a continuidade da alocação de recursos diretamente para a área fim.

Com a consolidação do modelo na Secretaria da Cultura, em 2013 foi criada a Unidade de Monitoramento dos Contratos de Gestão (Decreto nº 59.046, de 5 de abril de 2013), com o objetivo de elaborar diretrizes e procedimentos para acompanhamento, monitoramento e avaliação das parcerias firmadas entre o Estado de São Paulo e as Organizações Sociais de Cultura, além de promover capacitação interna e apoiar o desenvolvimento de indicadores culturais. Entre as atribuições da unidade, destacam-se: elaborar metodologias, normas, procedimentos, sistemas e indicadores referentes às atividades de monitoramento dos Contratos de Gestão; difundir técnicas de uso de informações analítico-gerenciais para execução das atividades; realizar estudos e apresentar propostas para aprimoramento do uso de Contratos de Gestão; promover ações de capacitação e treinamento no âmbito da SEC SP para melhorar o desempenho das atividades

pertinentes aos Contratos de Gestão; estabelecer interlocução com o Grupo Setorial de Planejamento, Orçamento e Finanças Públicas, a fim de acompanhar o planejamento orçamentário dos contratos de gestão; estabelecer referenciais orçamentários e financeiros para as propostas de convocação pública; realizar análise econômico-financeira dos contratos de gestão, entre outras responsabilidades.

Até 2013, os Contratos de Gestão e demais documentos relativos à parceria eram elaborados por cada uma das áreas finalísticas da SEC SP, sem necessariamente seguir um modelo comum. A criação da UM, portanto, veio responder à necessidade de normatização de procedimentos que deveriam ser seguidos por todas as unidades gestoras (formação cultural, museus, difusão e bibliotecas), passando pelas diversas etapas do processo de contratualização – da convocação pública às minutas de contratos e anexos exigidos por outros órgãos de controle e fiscalização, até os procedimentos de prestação de contas das OSs e os pareceres internos da SEC SP, sempre acompanhando as mudanças na legislação relativa ao “modelo OS”.

Outro ponto a ser destacado nessa contextualização é o processo de planejamento conduzido pela Secretaria de Gestão Pública e pelo Gabinete da Pasta, ocorrido entre 2013 e 2014 e que utilizou como referência para a estruturação participativa e coordenada da política cultural da SEC SP a metodologia de Orçamento por Resultado (OpR), definindo valores referenciais para os programas e ações. Com essa iniciativa, foi possível definir um conjunto de impactos e resultados com base em quatro estratégias de execução de ações: aquelas executadas diretamente pela Pasta (entre as quais se destacam as ações de preservação do patrimônio); as indiretas (realizadas no âmbito das entidades vinculadas à SEC SP – Fundação Padre Anchieta e Fundação Memorial da América Latina); as via fomento ou colaboração (apoio a projetos de terceiros); e ações feitas em parceria com Organizações Sociais de Cultura.

Nesse contexto, com o intuito de viabilizar um acompanhamento sistemático e automatizado da execução dos Contratos de Gestão (e, posteriormente, das demais ações da Pasta), a Secretaria da Cultura deu início, em 2014, ao desenho de um sistema informatizado capaz de acolher as diversas necessidades de informação para monitoramento e avaliação das ações realizadas em parceria com as Organizações Sociais de Cultura. Conforme expresso no Termo de Referência (SÃO PAULO, 2014), o sistema de monitoramento e avaliação da SEC SP teria por objetivos: aumentar a qualidade do acompanhamento dos Contratos de Gestão, por meio da introdução de padrões únicos de linguagem e indicadores de gestão; automatizar as estruturas de dados, informações e intercâmbio de informações para as áreas de controle da SEC SP; aperfeiçoar as estruturas de

governança das OS; aperfeiçoar o processo de tomada de decisão e avaliação de riscos, mediante disponibilização de informações atualizadas que refletissem a execução dos planos de trabalho. Para isso, o sistema deveria contemplar quatro dimensões prioritárias: (1) Atividades Técnicas (indicadores relacionados às ações executadas pela organização, como ações educativas, apresentações artísticas, exposições, festivais etc.); (2) Organização e Desenvolvimento Institucional (indicadores definidos para acompanhamento dos processos internos da organização); (3) Econômico-financeira (indicadores de execução financeira); (4) Qualidade dos serviços prestados (indicadores relacionados às atividades executadas pela organização social e ao grau de satisfação do público).

No que diz respeito à dimensão das atividades técnicas, o acompanhamento da execução dos planos de trabalho tem como foco principal as ações realizadas pelas organizações parceiras, que constituem a materialização dos serviços efetivamente ofertados aos diversos públicos do Estado de São Paulo. Cada ação é realizada num determinado espaço e cidade – que pode ser um dos equipamentos culturais da SEC ou espaços de terceiros – atingindo uma determinada quantidade de público, podendo ou não envolver a geração de produtos (seja para apoiar a realização dessas atividades, como resultado da experimentação artística, seja para criar obras inéditas mediante encomenda). A sistematização dessas informações é, portanto, uma etapa essencial nos processos de monitoramento e avaliação da execução dos Contratos de Gestão. Uma publicação do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) define sistema de monitoramento e avaliação como

[...] o conjunto de atividades – articuladas, sistemáticas e formalizadas – de produção, registro, acompanhamento e análise crítica de informações geradas na gestão de políticas públicas, de seus programas, produtos e serviços, por parte das organizações, agentes e público-alvo envolvidos, com a finalidade de subsidiar a tomada de decisão com relação aos esforços necessários para a melhoria da ação pública. Se trata, por tanto, de um conjunto de atividades inerentes ao ciclo de gestão e produção das Políticas Públicas, direcionadas à sistematização de informação acerca dos aspectos considerados críticos para o êxito dos programas. (MDS/SAGI. 2013, p. 3).

O SMAC foi concebido como um sistema de informações destinado a apoiar a gestão da política estadual de cultura e também como ferramenta gerencial que permite a automação de processos relacionados à gestão das parcerias, abrigando desde informações cadastrais relativas a cada Contrato de Gestão (organização social gestora, data de início e término, cronograma de desembolso, plano de trabalho, plano orçamentário, etc.), até dados relativos ao fluxo de repasses financeiros e ao que foi realizado

efetivamente no âmbito das parcerias. O sistema acolhe, na forma de relatórios trimestrais e anuais, as informações necessárias para a prestação de contas pelas OSs e para a emissão de pareceres avaliativos por parte das unidades da SEC e da Comissão de Avaliação. Com essa estrutura, o sistema fornece informações e indicadores para monitoramento da execução dos Contratos de Gestão e para avaliação dos resultados das ações realizadas no âmbito de cada objeto cultural gerido em parceria com OS, contribuindo para a verificação do alcance dos propósitos da política cultural da SEC SP.

A UNESCO define avaliação como

[...] análise sistemática e objetiva de uma atividade, de um projeto ou programa, de uma estratégia, de uma política, de um tópico ou tema, de um setor, de uma área operacional ou de uma instituição. Como parte essencial do processo de desenvolvimento de política, a avaliação fornece análises atuais da relevância, da eficiência, da efetividade, do impacto e da sustentabilidade de atividades, projetos ou programas. A avaliação trata, essencialmente, de analisar se a coisa certa está sendo feita e se existem melhores formas para alcançar os resultados. (UNESCO, 2011, p. 52.)

Uma característica do SMAC é sua alta complexidade e a necessidade de extração das informações de modo desagregado, possibilitando análises e comparações com diversos recortes – por ação (podendo ser caracterizada por espécie, subespécie, função e linguagem artística/expressão cultural, como será detalhado a seguir), por recorte territorial (Região Administrativa e município), por público (tipo e forma de engajamento nas ações) e por conteúdos e/ou materiais produzidos. Considerando que um bom sistema de informações depende de bons dados e que, antes do SMAC, coexistiam variadas formas de coleta, contabilização e registro dos dados entre os diversos Contratos de Gestão, foi necessário estabelecer um conjunto de parâmetros e definições para inserção dos dados no sistema. Essa necessidade resultou na Matriz Parametrizada de Ações Culturais (MaPA), instrumento que proporciona o alinhamento conceitual, a normatização de nomenclaturas e a parametrização da coleta e registro de dados, por meio do estabelecimento de categorias para classificação das ações dos planos de trabalho e de um “vocabulário convergente”, que define o significado de cada termo no âmbito do SMAC. Com essa organização das informações, a SEC SP passa a contar com dados padronizados e comparáveis sobre as ações realizadas, os públicos atingidos e os bens criados com a execução dos planos de trabalho, permitindo leituras consolidadas e transversais entre os vários Contratos de Gestão.

A MATRIZ PARAMETRIZADA DE AÇÕES CULTURAIS (MAPA)

A Matriz Parametrizada de Ações Culturais (MaPA) tem como unidade básica as *ações* executadas em parceria com Organizações Sociais de Cultura, relacionando-se necessariamente a um Contrato de Gestão e a um determinado Objeto Cultural³, que pode ser equipamento, grupo artístico ou programa cultural.

Cada ação possui metas associadas (metas-produto ou metas-resultado), cujo cumprimento é informado por meio de uma mensuração específica. Cada ação inserida no sistema pode manter sua descrição original, de modo a garantir o fácil reconhecimento pelas equipes das unidades gestoras e OSs; porém, depois precisa ser classificada de acordo com as categorias da MaPA. Cada ação é classificada, em primeiro lugar, por uma *espécie*, que pode ser: ação educativa; acervo e patrimônio; apresentação artística; evento; exibição; exposição; festival; fomento; produção de conteúdo e recebimento de visitantes.

Além dessas espécies de ação essencialmente finalísticas, há também uma espécie denominada “desenvolvimento institucional”, que abarca ações de fortalecimento da capacidade de gestão e de desempenho técnico da organização gestora que, mesmo não sendo atividades diretamente oferecidas ao público, têm efeitos que se refletem na prestação de serviços culturais à sociedade. As espécies de ação podem relacionar-se a um segundo nível de classificação denominado *subespécie de ação*. Por exemplo, para a espécie *ação educativa*, pode-se classificar a ação como curso livre, curso regular, ateliê, oficina/workshop, encontro técnico e assim por diante.

Na sequência, cada ação é classificada por uma *linguagem artística/expressão cultural*, que pode ser: artes cênicas, artes da palavra, artes visuais, audiovisual e artes digitais, gestão cultural, multilinguagens, música ou patrimônio cultural. Considerando-se as atividades de formação oferecidas pelas OS com foco na elaboração de projetos, na produção cultural ou demais ações relacionadas à gestão cultural, a UM incluiu a categoria “gestão cultural” para classificar aquelas ações de formação que não são voltadas a uma linguagem artística específica.

Além das duas classificações já abordadas – que são mais usuais e conhecidas, estando totalmente aptas para a organização das informações de modo parametrizado entre os vários planos de trabalho – havia também a intenção de criar categorias transversais que pudessem correlacionar as ações na perspectiva das políticas culturais. Para isso, foi criada a classificação por *funções culturais*, baseando-se em referências associadas

³ A Matriz Parametrizada de Ações Culturais – MaPA pode ser consultada no Portal Transparência Cultura: <<http://www.transparenciacultura.sp.gov.br>>.

à UNESCO⁴, ao Ministério da Cultura (Plano Nacional de Cultura) e à Política Cultural da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo⁵. Cada função representa uma etapa do ciclo de produção de uma cadeia de valor das expressões culturais na sociedade, a saber: criação, difusão, formação, preservação e governança. Com exceção de “governança”, categoria adotada para facilitar o acompanhamento da execução dos Contratos de Gestão, as demais dimensões refletem diferentes objetivos, competências e recursos relacionados à implementação das políticas de cultura.

A organização das informações por meio das classificações da MaPA possibilita que sejam feitas análises matriciais das ações – permite verificar, por exemplo: a quantidade de ações educativas oferecidas pela SEC SP em um determinado município; a distribuição das ações classificadas na função “difusão” entre as Regiões Administrativas do Estado de São Paulo; a quantidade de público em ações educativas na linguagem da música; ou, ainda, as ações de fomento relacionadas à função “preservação” e assim por diante.

O esforço de classificação das ações e a posterior inserção de mensurações que expressam numericamente os resultados obtidos possibilitam a construção de indicadores para acompanhamento da execução dos planos de trabalho e a verificação do alcance dos propósitos da política cultural da SEC SP. Ou seja, tais classificação e inserção permitem averiguar o acesso à oferta cultural disponibilizada em cada região do Estado de São Paulo, a diversidade dessa oferta cultural (a distribuição das ações por função cultural, linguagem artística e espécie de ação), a quantidade de público atendido (por tipo, engajamento, segmento), a capacidade de geração de emprego e renda decorrente da parceria com as OSs, entre outros resultados.

Cabe ressaltar que a trajetória de construção da MaPA ainda está em curso, devendo comportar revisões e adequações futuras; além disso, o processo não tem sido nada trivial, ao colocar, desde o início, uma série de desafios que serão abordados a seguir.

O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA MAPA: INICIATIVAS AFINS E DESAFIOS

Pode-se dizer que o processo de construção da MaPA abrangeu algumas frentes de trabalho que são anteriores a sua elaboração propriamente dita como documento orientador do SMAC. Ou seja, a matriz representa a

⁴ UNESCO. *Batería de Indicadores UNESCO en Cultura para el Desarrollo* – Manual Preliminar de Metodología, febrero-junio 2011.

⁵ Disponível no Portal Transparência Cultural: <<http://www.transparenciacultura.sp.gov.br>>.

consolidação de um processo mais amplo de normatização de procedimentos para organização das informações e indicadores relativos à execução das ações previstas nos planos de trabalho.

Nesse sentido, a primeira iniciativa a se destacar é a elaboração das séries históricas dos dez anos de parceria da Secretaria da Cultura com Organizações Sociais de Cultura (2004 a 2014). Tal parceria foi iniciada logo após a criação da Unidade de Monitoramento (UM). Essa iniciativa, além de envolver reuniões e oficinas que contaram com a participação ativa das unidades gestoras da Pasta e de técnicos e gestores das OS, abrangeu um amplo levantamento de indicadores que eram utilizados para o acompanhamento da execução dos planos de trabalho. Esse levantamento resultou em uma lista de mais de 600 indicadores – o que demonstrava a urgência em se fazer a revisão e a parametrização dos indicadores, de modo a viabilizar leituras consolidadas e comparações mais amplas entre os diversos objetos culturais da Pasta.

As análises efetuadas pela UM permitiram identificar formas diferenciadas de contabilização de atividades e públicos – inclusive nos mesmos tipos de objetos culturais, quando gerenciados por diferentes OS. Além disso, detectou-se o uso de termos similares para designar conteúdos diferentes, ou o uso das mesmas expressões com significados diversos. Por fim, verificou-se que ações similares eram acompanhadas por diferentes metas – por exemplo, ações educativas ora eram medidas por número de vagas, ora por quantidade de inscritos; ora por total de concluintes, ora por carga horária ou mesmo por faixas de frequência, o que dificultava a obtenção de dados consolidados e a realização de análises comparativas para o conjunto dos Contratos de Gestão.

O esforço propriamente dito de parametrização de conceitos e nomenclaturas para a elaboração do “vocabulário convergente” da MaPA envolveu diversas etapas, quais sejam: em primeiro lugar, foi necessário efetuar um levantamento de referenciais nacionais e internacionais que pudessem subsidiar a escolha das categorias que seriam utilizadas na classificação das ações e a elaboração de definições objetivas para cada termo utilizado. Porém, mesmo nos casos em que existem referências consagradas – como dicionários de música, por exemplo – nem sempre os termos são utilizados de acordo com o significado formal. Assim, nas definições da MaPA foram indicadas as especificidades e correlações com as ações executadas nos objetos culturais geridos em parceria com as OS; por isso, o uso da MaPA como referência para outras instituições culturais deve ser considerado com ressalvas. Em segundo lugar, foi realizado um trabalho empírico de análise dos indicadores que já eram utilizados para acompanhamento dos planos de trabalho, de modo a agrupá-los em grandes grupos de informação e alinhá-los às categorias predefinidas, estabelecendo-se correlações

com o vocabulário em desenvolvimento. Em terceiro lugar, o processo envolveu diversas fases de consulta às unidades técnicas da Secretaria de Cultura e às Organizações Sociais parceiras, além da realização de ciclos de oficinas em que a MaPA foi amplamente discutida. Assim, pode-se dizer que o processo de construção da matriz mesclou uma abordagem mais teórica, com estudos e pesquisas de documentos diversos, a uma frente empírica, por meio do levantamento exaustivo do que vinha sendo utilizado na prática, e etapas participativas, com as quais a UM pode receber contribuições diversas das equipes diretamente envolvidas na execução, acompanhamento e gerenciamento das ações dos planos de trabalho.

Com relação a outros referenciais, embora a MaPA tenha surgido por conta de uma demanda interna da SEC SP, houve sempre um esforço de alinhamento de seus conceitos e vocabulário a iniciativas similares, como, por exemplo, à Ontologia da Gestão Cultural, ação do Ministério da Cultura operacionalizada por meio do GT Glossário da Cultura (Portaria MinC nº 119 de 19/11/2015), do qual a SEC faz parte.

A Ontologia da Gestão Cultural pretende estabelecer um vocabulário que sirva, de forma ampla, de base para compartilhamento de informações e geração de indicadores para as políticas públicas de cultura no País. Esses esforços de alinhamento estenderam-se também aos Mapas Culturais (plataforma SP Estado da Cultura, no caso de São Paulo), que já possuíam um vocabulário específico. Nesse caso, foi construída uma tabela de orientação para inclusão de *tags* associadas aos termos utilizados na MaPA (uma espécie de “de para” que associa cada termo dos Mapas Culturais à categoria similar na MaPA).

Importante registrar que uma dificuldade para esse alinhamento de conceitos e nomenclaturas é a carência de referenciais consagrados, o que prejudica a adoção de um vocabulário comum para apoiar a gestão das políticas culturais. Essa condição cria limites para a comparação de dados estatísticos e indicadores entre diferentes políticas, programas e/ou equipamentos, tanto em função da adoção de conceitos variados, quanto do uso de critérios diferenciados para coleta e registro de dados.

A construção da MaPA também contou com um esforço de compatibilização com o vocabulário utilizado nas ações da Unidade de Fomento e Economia Criativa da Secretaria da Cultura, que responde pelo gerenciamento dos processos relacionados à lei paulista de incentivo à cultura, que envolve projetos fomentados mediante renúncia fiscal do ICMS ou apoiados diretamente pela SEC, por meio de editais. A perspectiva é que as próximas etapas de desenvolvimento do SMAC considerem a construção de interfaces para o monitoramento e avaliação dos projetos incentivados ou apoiados pelo Programa de Incentivo à Cultura (ProAC) (etapa 2) e das

iniciativas realizadas diretamente pela Pasta, por meio da Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPH) (etapa 3).

Outro desafio enfrentado no processo de construção e implementação da MaPA foi a mudança de cultura que esse processo de parametrização implica – tanto para os técnicos da SEC SP, quanto para as equipes das OS. A necessidade de classificação das ações com base em categorias que antes não existiam e as mudanças relacionadas às formas de contabilização causaram estranheza e algum incômodo, assim como também causaram certo transtorno as mudanças no *modus operandi* para elaboração dos planos de trabalho e prestação de contas diretamente no SMAC.

Além disso, com a primeira alimentação piloto do SMAC, foi possível identificar uma série de incongruências nas formas de estruturação dos planos de trabalho, que mesclavam ações finalísticas com ações de área meio. A rigor, algumas dessas atividades caracterizam-se mais como obrigações e rotinas que as organizações sociais devem cumprir do que como serviços e bens a serem disponibilizados para a sociedade. Com a implantação do sistema, essas ações de área meio foram retiradas dos planos de trabalho e migradas para outra área do SMAC denominada *checklist*, que funciona como uma lista de verificação das obrigações e atividades de rotina. Mais uma vez houve controvérsias, uma vez que não é uma operação trivial estabelecer limites precisos entre o que é uma atividade meio e uma atividade fim – no caso de museus, por exemplo, os procedimentos relacionados a acervos, como aquisição, conservação e restauração, devem ser enquadrados como atividades meio ou atividades fim, uma vez que um museu se caracteriza em função de seu acervo?

Dificuldade em enquadrar as ações nas categorias existentes, em escolher alguns termos em detrimento de outros, em alterar a redação da descrição das ações e em modificar a forma de mensuração das ações: tudo isso fez parte do processo de construção da MaPA.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando um estudo de caso – o processo de construção da Matriz Parametrizada de Ações Culturais (MaPA) –, este artigo buscou apontar alguns dos desafios enfrentados na construção de parâmetros e de um vocabulário convergente para servir de referência na alimentação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura (SMAC). Essa iniciativa envolveu a criação de categorias transversais que possibilitassem a consolidação de dados e análises comparativas entre as várias áreas finalísticas da Secretaria da Cultura.

Como vimos, o processo vivenciado pode ser situado entre uma perspectiva empírica e outra conceitual, envolvendo um esforço de construção

colaborativa de uma taxonomia que não contou com apoio especializado de profissionais de Ciências da Informação ou Ciências Documentárias. Por esse motivo, não houve intenção de definir uma conceituação taxativa e sim de compatibilizar diferentes entendimentos, de modo a viabilizar a organização das informações e o acompanhamento da política cultural da SEC SP. No entanto, mesmo com esses limites, acreditamos que a MaPA possa contribuir com esforços mais amplos de construção de um vocabulário para a gestão de políticas públicas de cultura, pois os desafios enfrentados envolvem questões que se colocam para a área da cultura em geral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BONET I AGUSTÍ, L. *Reflexiones a Propósito de Indicadores y Estadísticas Culturales*. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, 2004.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. *Monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil e América Latina: apontamentos conceituais, considerações metodológicas e reflexões sobre as práticas*. Estudo Técnico N° 07/2013. Brasília: MDS/SAGI, 2013.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores*. Brasília, 2009.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Indicadores de programas: guia metodológico*. Brasília, mar. 2010.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização – Produto 4: Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores*. Brasília: MPOG/AECID, dezembro de 2009.
- FERRAZ, Ivan R. *Indicadores de desempenho das Organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica (PUC/SP), São Paulo, 2008.
- FUERTE, Marta; BADILLO, Ángel. La dificultad de medir la cultura y la diversidad. Comparación de tres modelos internacionales de medición cultural: MEC-2009, ESSnet-2012 y CAB-2015. CIC. *Cuadernos de Información y Comunicación*, 21, 2016: 63-95. ISSN: 1135-7991.
- JANNUZZI, Paulo de M. *Indicadores sociais no Brasil*. Campinas: Alínea, 2004.
- _____. Sistema de Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais: revisitando mitos e recolocando premissas para sua maior efetividade na gestão. *Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação*, Brasília, n. 5, 2014: 4-27.
- _____. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. *Revista do Serviço Público Brasília*, 56 (2): 137-160 Abr/Jun 2005.

- SANTAREM SEGUNDO, José E. Web Semântica, dados ligados e dados abertos: uma visão dos desafios do Brasil frente as iniciativas internacionais. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, v. 8, p. 219-239, 2015.
- SÃO PAULO. Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. *Editais de concorrência do tipo técnica e preço nº 04/2014* – Prestação de serviços de mapeamento e revisão de processos de negócios, desenvolvimento e implantação de sistema de informações para monitoramento das parcerias com as organizações sociais de cultura. Portal da Imprensa Oficial do Governo do Estado de São Paulo, 2014.
- SÃO PAULO. Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. *MaPA – Matriz Parametrizada de Ações Culturais realizadas por meio dos Planos de Trabalho dos Contratos de Gestão*, versão 1, nov. 2017.
- TEIXEIRA COELHO, José. *Dicionário crítico de política cultural: cultura e imaginário*. São Paulo: Iluminuras/FAPESP, 1997.
- UNESCO. *Abordagem de programa, gestão e monitoramento por resultados (RBM), aplicada pela UNESCO: princípios norteadores*. Brasília: UNESCO, 2011.
- UNESCO. *Bateria de Indicadores UNESCO en Cultura para el Desarrollo – Manual Preliminar de Metodología*. Primeira fase de prueba, ebrero-junio 2011.
- UNESCO. *Indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo*. Manual Metodológico. UNESCO, 2014.
- VAITSMAN, J.; RODRIGUES, R. W. S.; PAES-SOUSA, R. *O Sistema de Avaliação e Monitoramento das Políticas e Programas Sociais: a experiência do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Brasil*. Brasília: UNESCO, 2006.