

PROJETO 914 BRZ 5015 – SMDU | UNESCO
Edital 12-2016 – SMDU-GAB-12 – Economia Criativa e
Desenvolvimento Urbano Local
Consultora: Georgia Haddad Nicolau
out/2016

Produto 4 Documento técnico contendo diretrizes que orientem o aprimoramento e a implementação de programas relacionadas à integração de políticas públicas para o desenvolvimento urbano e local a partir da cadeia de valor da cultura e de economia criativa nos setores do audiovisual e da música.

1. Ambientação

Este é o quarto e último produto do *Projeto 914 BRZ 5015 – SMDU / UNESCO*. Ele apresenta diretrizes para o aprimoramento e implementação de programas relacionadas à integração de políticas públicas para o desenvolvimento urbano e local a partir da cadeia de valor da cultura e de economia criativa nos setores do audiovisual e da música. Abalizado no acúmulo dos produtos anteriores, este apresentará também sugestões para conformação de uma carteira de projetos para efetivação das diretrizes indicadas, um modelo para sua implementação e um processo para sua validação final junto a atores governamentais e sociais relacionados ao escopo da proposta.

Os gargalos identificados e sistematizados no terceiro produto fundamentaram o desenho das diretrizes para orientação de planejamento de políticas públicas que tenham a economia criativa como plataforma para desenvolvimento urbano e local. As carteiras de projetos, por sua vez, contribuem na criação de pacotes de serviços públicos gerenciáveis que materializam os marcos estratégicos estabelecidos com foco no aperfeiçoamento e integração de políticas públicas existentes, conforme levantamento realizado no segundo produto da consultoria. No qual também foram apontados os atores dessas cadeias, que agora fundamentam a estruturação do modelo de governança, sugestão para um formato de gestão desse conjunto de iniciativas e ambiente tático desta proposta, por propiciar a participação de atores dos diferentes segmentos da sociedade na eficiência, eficácia e efetividade da estratégia modelada. Por fim, o processo de validação visa gerar o último ciclo de consolidação dessa estratégia, no qual ela será revisitada, qualificada e complementada por demais componentes estratégicos, táticos e operacionais projetados.

2. Diretrizes

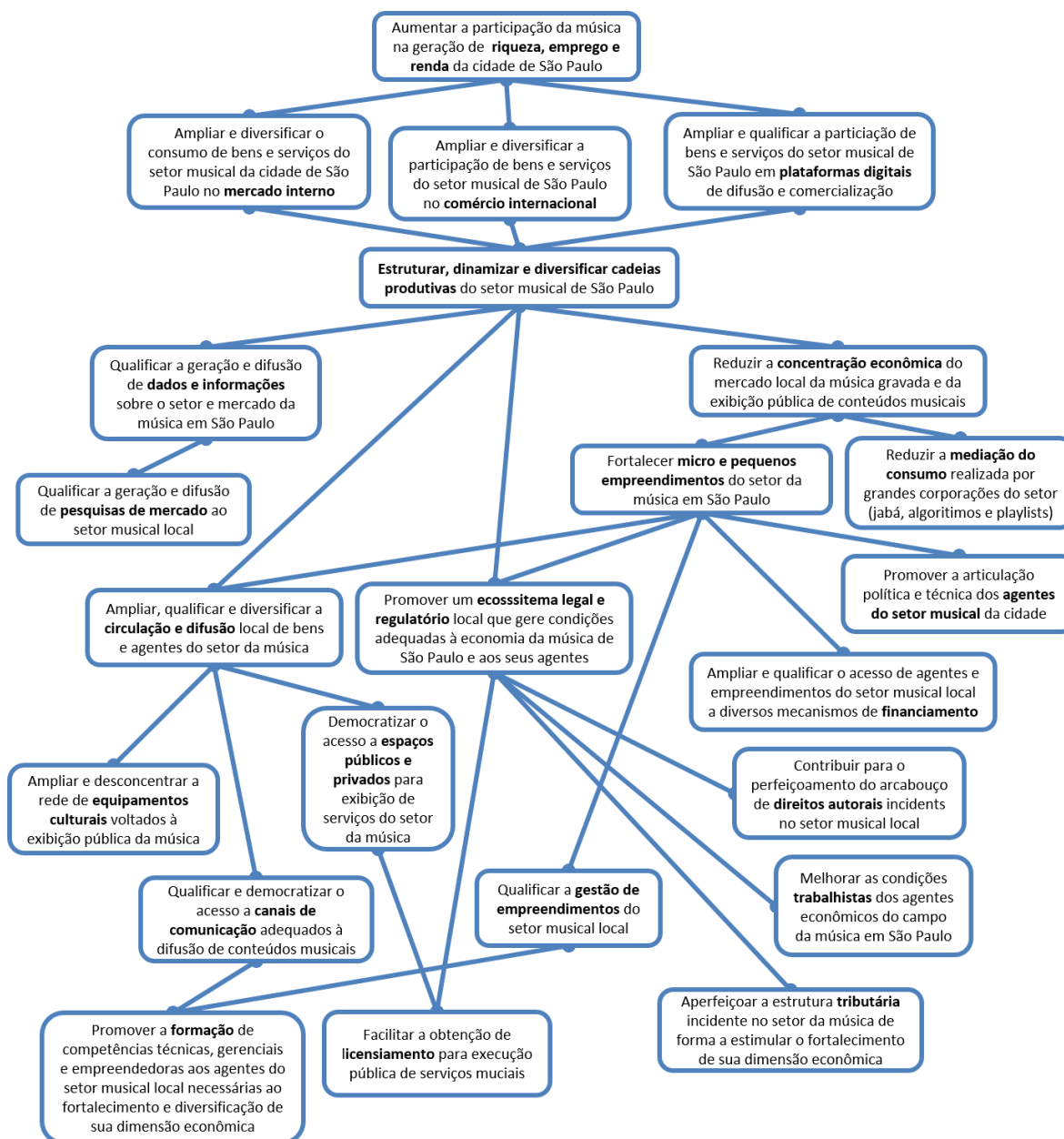
2.1. Introdução

Também elemento da abordagem do “diagrama de árvore”, complementar à “árvore de problemas” apresentadas no produto anterior desta consultoria, será a “árvore de objetivos” do presente produto. Esta possibilita a visualização de marcos orientadores voltados à solução de problemas complexos ou à modificação de situações indesejadas, o que contribui na definição de alternativas de intervenção. Essa ferramenta, portando, opera a definição de uma visão de futuro, na qual ocorre a transformação das situações-problemas em situações desejadas (DIB-FERREIRA, 2007; ARAÚJO e MAIA, 2011).

2.3. Diretrizes para a Cadeia de Valor da Música

A construção da árvores de objetivos dos dois setores em estudo, tem como subsídio os gargalos identificados no produto anterior e como propósito, contribuir no desenho dos objetivos, resultados esperados e estratégias. A sistematização final é apresentada na *Figura 1*:

Figura 1 – Árvore de Objetivos da Música



Fonte: elaboração própria.

Esta sistematização subsidiou a definição das diretrizes estratégicas para o campo da música, apresentada na sequência:

Tabela 1 – Quadro de Diretrizes Estratégicas para a Música

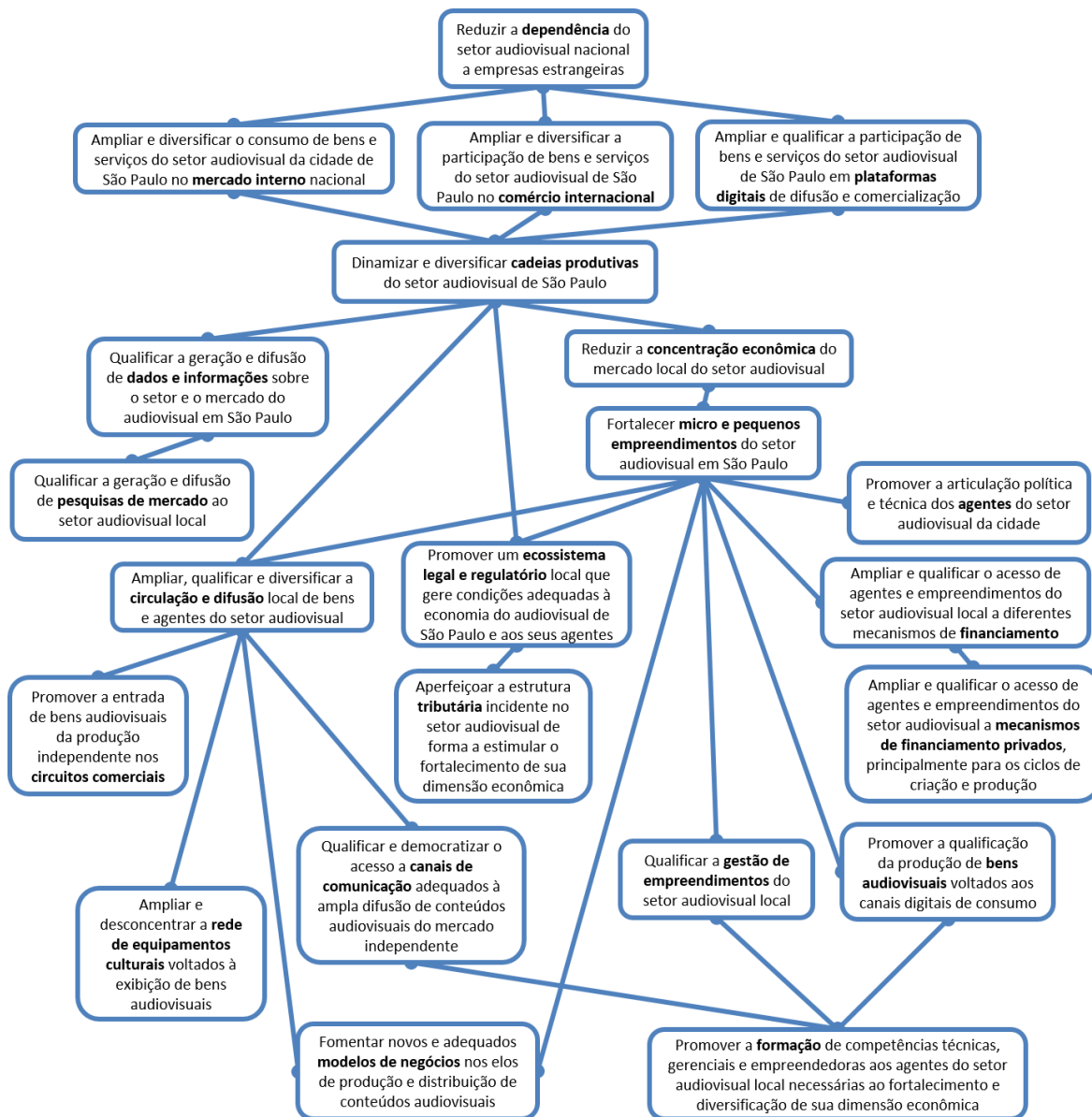
Natureza	Vocativos
Finalidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar e diversificar o consumo de bens e serviços do setor musical da cidade de São Paulo no mercado interno nacional • Ampliar e diversificar a participação de bens e serviços do setor musical de São Paulo no comércio internacional • Ampliar e qualificar a participação de bens e serviços do setor musical de São Paulo em plataformas digitais de difusão e comercialização • Aumentar a participação da música na geração de riqueza, emprego e renda da cidade de São Paulo
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturar, dinamizar e diversificar cadeias produtivas do setor musical de São Paulo
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificar a geração e difusão de dados e informações sobre o setor e o mercado da música em São Paulo • Reduzir a concentração econômica do mercado local da música gravada e da exibição pública de conteúdos musicais • Promover um ecossistema legal e regulatório local que gere condições adequadas à economia da música de São Paulo e aos seus agentes • Ampliar, qualificar e diversificar a circulação e difusão local de bens e agentes do setor da música
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificar a geração e difusão de pesquisas de mercado ao setor musical local • Fortalecer micro e pequenos empreendimentos do setor da música em São Paulo • Reduzir a mediação do consumo realizada por grandes corporações do setor (jabá, algoritmos e playlists) • Promover a articulação política e técnica dos agentes do setor musical da cidade • Ampliar e qualificar o acesso de agentes e empreendimentos do setor musical local a diferentes mecanismos de financiamento • Contribuir para o aperfeiçoamento do arcabouço de direitos autorais incidentes no setor musical local • Melhorar as condições trabalhistas dos agentes econômicos do campo da música em São Paulo • Aperfeiçoar a estrutura tributária incidente no setor da música de forma a estimular o fortalecimento de sua dimensão econômica • Qualificar a gestão de empreendimentos do setor musical local • Facilitar a obtenção de licenciamento para execução pública de serviços musicais • Promover a formação de competências técnicas, gerenciais e empreendedoras aos agentes do setor musical local necessárias ao fortalecimento e diversificação de sua dimensão econômica • Qualificar e democratizar o acesso a canais de comunicação adequados à ampla difusão de conteúdos musicais • Ampliar e desconcentrar a rede de equipamentos culturais voltados à exibição pública da música • Democratizar o acesso a espaços públicos e privados para exibição de serviços do setor da música

Fonte: elaboração própria.

2.3. Diretrizes para a Cadeia de Valor do Audiovisual

A árvore de objetivos do audiovisual segue o procedimento do realizado para o setor musical, e é apresentada na *Figura 2*:

Figura 2 – Árvore de Objetivos do Audiovisual



Fonte: elaboração própria.

Esta sistematização subsidiou a definição das diretrizes estratégicas para o campo do audiovisual, apresentada na sequência:

Tabela 2 – Quadro de Diretrizes Estratégicas para o Audiovisual

Natureza	Objetivos
Finalidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar e diversificar o consumo de bens e serviços do setor audiovisual da cidade de São Paulo no mercado interno nacional • Ampliar e diversificar a participação de bens e serviços do setor audiovisual de São Paulo no comércio internacional • Ampliar e qualificar a participação de bens e serviços do setor audiovisual de São Paulo em plataformas digitais de difusão e comercialização • Reduzir a dependência do setor audiovisual nacional a empresas estrangeiras
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamizar e diversificar cadeias produtivas do setor audiovisual de São Paulo
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificar a geração e difusão de dados e informações sobre o setor e o mercado do audiovisual em São Paulo • Ampliar, qualificar e diversificar a circulação e difusão local de bens e agentes do setor audiovisual • Promover um ecossistema legal e regulatório local que gere condições adequadas à economia do audiovisual de São Paulo e aos seus agentes • Reduzir a concentração econômica do mercado local do setor audiovisual
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificar a geração e difusão de pesquisas de mercado ao setor audiovisual local • Promover a entrada de bens audiovisuais da produção independente nos circuitos comerciais • Ampliar e desconcentrar a rede de equipamentos culturais voltados à exibição de bens audiovisuais • Fomentar novos e adequados modelos de negócios nos elos de produção e distribuição de conteúdos audiovisuais • Qualificar e democratizar o acesso a canais de comunicação adequados à ampla difusão de conteúdos audiovisuais do mercado independente • Aperfeiçoar a estrutura tributária incidente no setor audiovisual de forma a estimular o fortalecimento de sua dimensão econômica • Fortalecer micro e pequenos empreendimentos do setor audiovisual em São Paulo • Qualificar a gestão de empreendimentos do setor audiovisual local • Promover a qualificação da produção de bens audiovisuais voltados aos canais digitais de consumo • Ampliar e qualificar o acesso de agentes e empreendimentos do setor audiovisual local a diferentes mecanismos de financiamento • Promover a articulação política e técnica dos agentes do setor audiovisual da cidade • Ampliar e qualificar o acesso de agentes e empreendimentos do setor audiovisual a mecanismos de financiamento privados, principalmente para os ciclos de criação e produção • Promover a formação de competências técnicas, gerenciais e empreendedoras aos agentes do setor audiovisual local necessárias ao fortalecimento e diversificação de sua dimensão econômica

Fonte: elaboração própria.

3. Carteiras de Projetos

3.1. Introdução

De acordo com o *Project Management Institute* um projeto consiste num esforço temporário voltado para a geração de um produto, serviço, ou resultado específico pretendido, diferindo das operações tradicionais de uma determinada instituição ou rede de instituições por não serem contínuas ou repetitivas (PMI, 2014). A importância da estruturação de projetos como componente da estratégia reside na possibilidade de organizar a resolução ou mitigação de um problema complexo, ou ativação de uma determinada oportunidade, a partir de pacotes de entregas controláveis e executáveis. Ou seja, é a partir desse componente que a consultoria pretende realizar algumas indicações específicas por meio das quais se possa traduzir o conjunto de marcos estratégicos indicados em conteúdo operacional factível.

O conjunto de projetos da proposta é disposto em quatro carteiras, organizadas a partir dos sistemas estabelecidos no modelo analítico adotado pela consultoria, a saber: formação; financiamento; pesquisa, desenvolvimento e inovação; e regulação. Essa organização propiciará uma compreensão mais sistêmica das iniciativas propostas, pois os elementos trazidos de forma dispersa ao longo da metodologia serão agregados de forma a otimizar recursos financeiros e institucionais.

Conforme o modelo analítico apresentado no segundo produto, as diretrizes e estratégias subsidiam o desenvolvimento de carteiras de projetos de ignição, organizadas, por sua vez, a partir dos sistemas. Esse conjunto de projetos conformam apenas algumas propostas iniciais de ignição para coordenação da estratégia a ser empreendida pelos agentes de governança operados.

Vale também salientar que, haja vista que a necessidade de validação da macro-proposta e de implementação das instâncias de governança para refinamento, não serão estruturados os marcos operativos completos de um projeto formal, ou seja: Termo de Abertura do Projeto (TAP); Estrutura Analítica de Projeto; Plano de Risco; e Plano de Comunicação (PMI, 2014). Neste ciclo, será proposto apenas um escopo inicial, parte constituinte da TAP, para materialização de projeto a ser posto em curso, além de seus lastros na estratégia da proposta e alguns parâmetros julgados imprescindíveis para esta primeira etapa de modelagem.

3.2. Carteiras de Projetos da Música

De acordo com as considerações expressas na introdução foi realizada a sistematização da proposta de carteira de projetos para cada um dos setores – para visualizar a versão, consulte *Anexo 1* -, apresentada abaixo de forma simplificada, em adequação ao formato deste documento. Veja na *Tabela 3* carteira de projetos simplificada para o setor da música:

Tabela 3 – Carteira de Projetos Simplificada da Música

Escopo	Sistema	Priorização
Realizar edital para aceleração de <i>start ups</i> que desenvolvam ou queiram desenvolver soluções tecnológicas com potencial impacto positivo nos processos de criação, produção, circulação, consumo e remuneração no setor da música em São Paulo	Financiamento	longo prazo
Realizar seleção pública para financiamento ao desenvolvimento de conteúdos e programas de radiodifusão e web rádio para promoção da música independente de São Paulo	Financiamento	médio prazo
Estruturar e operacionalizar programa de promoção de acesso a crédito para micro e pequenos empreendimentos do setor da música	Financiamento	médio prazo
Mapear, a partir do SP Cultura, os equipamentos públicos e privados passíveis de exibição pública de bens musicais e promover circuitos integrados de circulação de bandas	Financiamento	médio prazo
Estruturar e operacionalizar ciclos de capacitação e mentoria presencial, distribuídos pelas subprefeituras da cidade, para agentes do setor musical local, com foco em captação de recursos, licenciamento, internacionalização, comunicação e gestão de negócios e carreiras do setor	Formação	curto prazo
Promover ciclos de debates com temas específicos mobilizando os agentes do setor musical, com foco em financiamento público e novos mecanismos de captação de recursos, agenda legislativa e colaboração produtiva	Formação	curto prazo
Realizar mapeamento qualificado, integrado ao SP Cultura, de agentes, entes, equipamentos, feiras e festivais de música localizados em São Paulo	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação	curto prazo
Realizar e difundir série de estudos sobre a dimensão econômica do setor musical local, com foco em comércio internacional, investimento público, cadeias produtivas e de valor, novos canais de distribuição e modelos de negócio	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação	curto prazo
Realizar estudo comparativo entre os procedimentos para obtenção de licença para execução musical em espaço público, proporcionando o compartilhamento de melhores práticas e aperfeiçoamento procedimental, finalizando com a publicação de uma cartilha de orientação aos interessados	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação	curto prazo
Realizar estudos propositivos para aperfeiçoamento das normas trabalhistas, tributárias e autorais incidentes no campo da música, com foco na intervenção na realidade local e proposição de aperfeiçoamentos na esfera federal	Regulação	longo prazo
Realizar estudo e articulação técnica para iniciar representação no Conselho Administrativo de Defesa Econômica para buscar caracterização de prática abusiva de mercado as realizadas pelas grandes corporações do setor da música na mediação de consumo, com foco na prática do jabá na radiodifusão	Regulação	longo prazo

Fonte: elaboração própria.

3.3. Carteiras de Projetos do Audiovisual

De acordo com o mesmo método de abordagem do musical, foi construída a carteira de projetos para o audiovisual – cuja versão integral consta no *Anexo 2*. Veja na tabela abaixo a versão simplificada dessa carteira:

Tabela 4 – Carteira de Projetos Simplificada do Audiovisual

Projeto	Sistema	Priorização
Realizar edital para aceleração de <i>start ups</i> que desenvolvam ou queiram desenvolver soluções tecnológicas com potencial impacto positivo nos processos de criação, produção, circulação, consumo e remuneração no setor do audiovisual em São Paulo	Financiamento	longo prazo
Mapear, a partir do SP Cultura, os equipamentos públicos e privados passíveis de exibição pública de bens audiovisuais e promover circuitos integrados de mostras de bens audiovisuais de diferentes formatos	Financiamento	médio prazo
Realizar seleção pública para financiamento ao desenvolvimento de conteúdos e programas de Web TV para promoção da produção audiovisual independente de São Paulo	Financiamento	médio prazo
Estruturar e operacionalizar programa de promoção de acesso a crédito para micro e pequenos empreendimentos do setor do audiovisual	Financiamento	médio prazo
Promover ciclos de debates com temas específicos mobilizando os agentes do setor audiovisual, com foco em financiamento público e novos mecanismos de captação de recursos, canais e estratégias de comercialização e agenda legislativa	Formação	curto prazo
Estruturar e operacionalizar ciclos de capacitação gerencial e mentoria presencial, distribuídos pelos distritos da Região Metropolitana, para agentes do setor audiovisual local, com foco em captação de recursos, comunicação e gestão e modelagem de negócios do setor e produção executiva	Formação	curto prazo
Estruturar e operacionalizar ciclos de capacitação técnica, distribuídos pelas subprefeituras da cidade, para agentes do setor audiovisual local, com foco na geração e distribuição de conteúdos audiovisuais em canais digitais e qualificação técnica de produção para acesso ao circuito de salas comerciais de cinema	Formação	médio prazo
Realizar mapeamento qualificado, integrado ao SP Cultura, de agentes, entes, equipamentos e mostras de audiovisual localizados em São Paulo	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação	curto prazo
Realizar e difundir série de estudos sobre a dimensão econômica do setor audiovisual local, com foco em investimento público, circuitos comerciais e alternativos, cadeias produtivas e de valor, novos canais de distribuição e modelos de negócio	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação	curto prazo
Realizar estudos propositivos para aperfeiçoamento da normas tributárias incidentes nos agentes econômicos do setor audiovisual, com foco na intervenção na realidade local e proposição de aperfeiçoamentos na esfera federal	Regulação	longo prazo

Fonte: elaboração própria.

4. Modelo de Governança

4.1. Introdução

No Brasil, o tema da governança possui uma interessante trajetória no contexto do ambiente público nas últimas três décadas, em grande medida motivado pela difícil situação fiscal originada na crise do petróleo em 73. Dessa forma, passou a ser considerada uma das variáveis de um "bom governo", principalmente num contexto democrático, a interação entre políticos e cidadãos no processo de formulação e implementação de políticas e programas (SANTOS, 1997). É notável que o atendimento às demandas sociais requer o fortalecimento dos mecanismos de governança como estratégia para reduzir a distância e o descompasso entre os formuladores das políticas e seus principais interessados diretos, dentro de contornos de ética, profissionalismos e foco em resultados (SHLEIFER e VISHNY, 1997).

Governança, portanto, representa um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltadas à avaliação, ao direcionamento e ao monitoramento da gestão aplicada à implementação de políticas públicas ou privadas, a partir do diálogo voltado à prestação de serviços de interesse da sociedade (PETERS, 2012). Compreende, portanto, questões ligadas ao modelo político-institucional dos processos decisórios, padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos, à participação e descentralização da gestão e aos mecanismos de financiamento das ações (MELO, 1995). Para alimentar esses ambientes, vale ressaltar, não é indicada a restrição das fontes informacionais aos mecanismos tradicionais de mediação de interesses, como partidos políticos, e sim ampliá-las tendo em conta redes sociais informais e associações de diversos formatos.

São diversos os benefícios da implementação de uma governança saudável para o desenvolvimento de programas que objetivam gerar serviços para a sociedade. Dentre esses benefícios, é possível destacar: garantia de entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais coerentes à realidade e necessidade dos cidadãos; geração de processos de comunicação, transparência e prestação de contas da organização gestora da iniciativa perante os seus grupos de interesse; possibilidade de desenvolver uma ação com foco no resultado e qualidade dos produtos e serviços entregues; geração de informações de qualidade e mecanismos consistentes de apoio ao processo decisório; promoção do envolvimento e desenvolvimento contínuo da organização líder do processo e dos seus colaboradores; definição e compreensão sólida dos processos, papéis, responsabilidades e limites de funções dentre os diferentes poderes e identidades mobilizadas pela plataforma; avaliação contínua de desempenho, conformidade e finanças da organização e da iniciativa; e, finalmente, garantia da existência de um sistema efetivo de gestão de riscos (IFAC, 2013).

No contexto específico do modelo analítico adotado pela consultoria, o modelo de governança e participação objetiva estabelecer uma sistemática contínua de planejamento, implementação, controle, avaliação e aprendizagem para a estratégia aqui exercitada, partindo do pressuposto da interação entre diferentes atores da sociedade. Faz-se necessário, nesse contexto, estabelecer mecanismos mínimos de governança e participação social, de forma a articular os diferentes agentes atuantes no espaço público estabelecido pela agenda. A proposta de modelo de governança deverá ser refinada em conjunto com as instâncias da administração pública mobilizadas, de forma a orientar o processo de entrevistas e debates a serem conduzidos, sendo esta uma proposta inicial para referenciar esse processo decisório.

4.2. Modelo

Agentes e instâncias são elementos imprescindíveis na configuração do modelo de governança para implementação de uma estratégia de desenvolvimento urbano e local a partir do fomento e regulação da economia criativa. A presente seção abordará esses dois elementos fulcrais no modelo. Para desenvolvimento desta proposta, vale ressaltar, utilizou-se como referência estruturante a experiência modelada para o "Plano Estratégico da Economia Criativa do Estado de São Paulo" (FUNDAÇÃO VANZOLINI, 2016).

As instâncias de representação e mobilização foram baseadas no estudo indireto de algumas experiências internacionais de governança voltadas à implementação de programas de economia criativa, nas quais identificou-se a necessidade de adoção de modelo institucional que com atuação nos níveis estratégico, tático e operacional, e como instância que conjuga naturezas consultivas e deliberativas e mobiliza agentes das diferentes esferas da sociedade. Dessa forma, chegou-se aos três níveis descritos a seguir:

Tabela 5 – Instâncias do Sistema de Governança

Instância	Breve Descrição	Natureza	Composição
1. Comitê Gestor	Instância coordenada pela entidade líder da iniciativa, que congrega outras pastas do poder público afetos ao escopo da estratégia, sendo responsável final pelo processo de tomada de decisão, planejamento, gestão e operacionalização da estratégia.	Estratégica, tática e operacional; deliberativa	Representantes da entidade líder da iniciativa; Representantes do poder público
2. <i>Think Tank</i> ¹	Núcleo focado no levantamento de estudos e pesquisas e fornecimento de subsídios para tomada de decisão e <i>accountability</i> dos processos de formulação, implementação, controle e avaliação da estratégia. Sugere-se a estruturação desse núcleo a partir do Observatório de Indicadores da Cidade de São Paulo.	Estratégica; consultiva	Representantes da entidade líder da iniciativa; Representantes de Instituições de Ensino e Pesquisa; Representantes de Entidades de Fomento; e Consultores
3. Fórum	Instância de comunicação contínua com a sociedade civil e o setor empresarial, como canal de interlocução contínuo para avaliação e indicação de estratégias nas etapas de formulação e avaliação da estratégia. Sugere-se a organização dessa instância a partir da criação de um Grupo de Trabalho no Conselho da Cidade de São Paulo.	Estratégica e tática; consultiva	Representantes da entidade líder da iniciativa; Representantes da sociedade civil organizada; Representantes do setor empresarial

Fonte: elaboração própria.

No que se relaciona aos agentes mobilizados pela iniciativa, os perfis básicos definidos constam na *Tabela 6*:

¹ Organizações de orientação política, pesquisa, análise e instâncias de aconselhamento, que propiciam que formuladores de políticas tomem decisões embasadas e atualizadas. Podem ser afiliados à estrutura governamental ou instituições permanentes independentes. Comumente essas instituições são pontes entre a academia e os elaboradores de políticas públicas e entre o Estado e a sociedade civil, propiciando ao interesse público vozes independentes que traduzem pesquisas aplicadas em linguagem mais acessível ao público e ao governo (MCGANN, 2016).

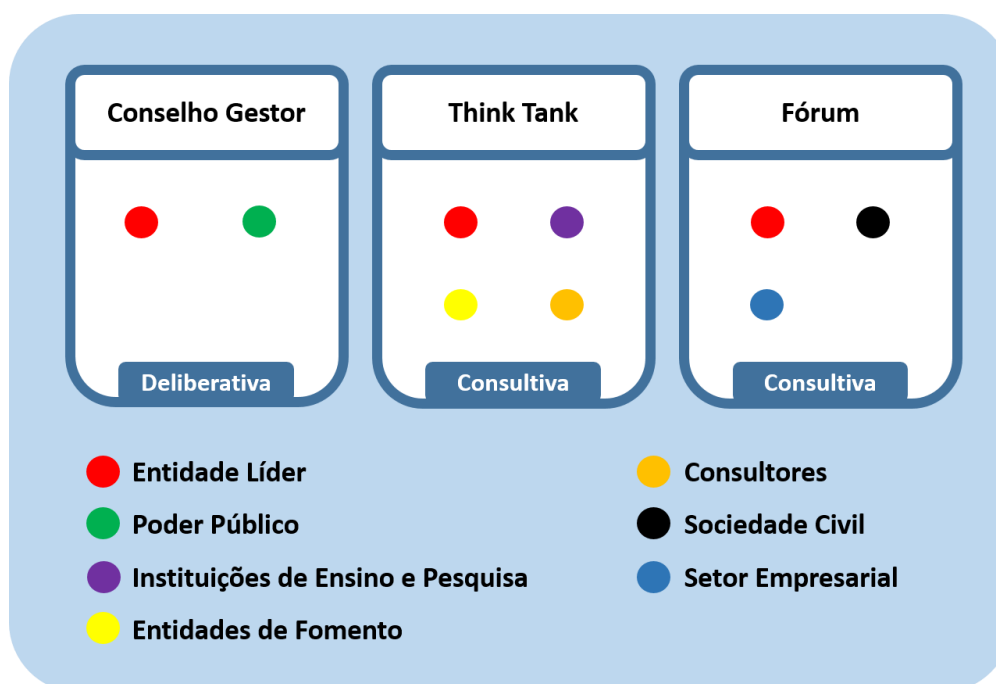
Tabela 6 – Agentes do Sistema de Governança

Perfil	Breve Descrição	Agentes Indicados
Entidade Líder da Iniciativa	Entidade responsável pela gestão da iniciativa e instâncias de governança	Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano
Poder Público	Entidades da administração pública direta que desenvolvam projetos, programas e políticas que dialogam com o escopo da estratégia em formulação	Secretaria Municipal de Cultura; Secretaria Municipal de Educação; Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Trabalho e Empreendedorismo; Secretaria Municipal de Turismo; Secretaria Municipal de Relações Internacionais
Instituições de Ensino e Pesquisa	Entidades públicas ou privadas de ensino e pesquisa que desenvolvam pesquisas nos campos de incidência da estratégia	Universidade de São Paulo
Entidades de Fomento	Entidades de fomento técnico ou financeiro voltados aos setores criativos envolvidos pela estratégia, ou que gerem subsídios técnicos para sua atuação	Agência São Paulo de Desenvolvimento; Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo; SENAC SP; SESC SP; SEBRAE SP
Consultores	Pessoas jurídicas ou físicas mobilizadas pela estratégia para desenvolverem produtos específicos que apoiem os processos de planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação da estratégia	A serem definidos
Sociedade Civil	Organizações sociais, formalizadas ou não, que atuem nas cadeias produtivas recortadas pela estratégia, ou que sejam representativas do campo social no qual o debate da economia criativa está inserido politicamente	Movimento São Paulo Cidade da Música; Rede de Pontos de Cultura; Rede de Produtores Culturais de São Paulo; Cooperativa de Música de São Paulo; Conselho Municipal de Cultura (representante civil)
Setor Empresarial	Organizações representativas do setor empresarial que mobilizem empreendimentos atuantes nos setores criativos envolvidos pela estratégia	São Paulo Negócios; Empresa de Cinema e Audiovisual de São Paulo; Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

Fonte: elaboração própria.

Dessa forma, o modelo proposto é transversal e propicia a captura de informações e demais insumos para o desenvolvimento das estratégias do processo formativo. A seguir, uma representação gráfica representativa dos componentes do modelo:

Figura 3 – Esquema das Instâncias e Perfis de Agentes do Sistema de Governança



Fonte: elaboração própria.

5. Processo de Validação

A sugestão de um processo de validação junto a atores institucionais e sociais é a última contribuição desta consultoria. Para tanto, propõe-se um duplo ciclo de consulta e debate constituído por: (i) consulta pública realizada em ambiente digital; e (ii) oficina presencial com atores selecionados.

O primeiro ciclo consiste numa estratégia para provocação de um debate público, amplo e transparente da estratégia projetada nesta consultoria. Para tanto, o conjunto de componentes estratégicos, táticos e operacionais devem ser submetidos à análise ampla da sociedade, a qual pode propor processos de revisão, exclusão ou complementação. Dessa forma, deverão ser apresentados: (i) os gargalos identificados; (ii) os objetivos e estratégias propostas; (iii) as carteiras de projetos identificadas. Quanto à contextualização, diagnóstico e modelo de governança apresentados, em vez de tópicos diretamente submetidos à consulta pública, é sugerida a disponibilização desses elementos por meio de material de apoio. Vale salientar, portanto, que se indica a disponibilização dos produtos desta consultoria, bem como um material condensado e resumido², para insumo do debate e contribuições a serem realizadas. Propõe-se que a consulta seja estruturada a partir de campanha de comunicação e

² Um referência interessante para elaboração desse documento é o caderno de consulta pública elaborado para o Plano Municipal de Cultura da cidade de São Paulo (SMC/SP, 2016).

que fique disponível para contribuições por, no mínimo três semanas, haja vista complexidade do material. Por fim, vale salientar que existem algumas soluções tecnológicas que poderiam ser utilizadas para organizar esse processo digital. Das experiências em âmbito nacional indicamos a Participa.br³ devido a sua possibilidade de personalização.

O outro ciclo de validação proposto consiste numa oficina a ser realizada presencialmente com atores sociais e institucionais representativos dos principais grupos de interesse identificados, necessariamente após o ciclo digital. Essa oficina, com duração de ao menos dois dias, possui os seguintes objetivos: (i) apresentar e debater o conjunto de marcos estratégicos articulados pela iniciativa junto aos atores presentes, identificando as contribuições apresentadas ao longo da consulta virtual; (ii) apresentar, debater e refinar o conjunto de projetos indicados, identificando as contribuições apresentadas ao longo da consulta virtual; e (iii) apresentar e refinar o modelo de governança a ser instituído para gestão da estratégia, incluindo um plano de trabalho inicial básico. Na etapa de concentração em torno das carteiras de projetos, sugere-se a criação de grupos de trabalho temporários, a se organizarem inicialmente a partir da própria oficina. Com tais objetivos, compreende-se que a oficina deva ser composta por agentes representantes do modelo de governança definidos anteriormente, sendo possível a complementação do grupo por especialistas e/ou referências nos ambientes de interface da estratégia, bem como por representantes outros foros institucionalizados que estabeleçam diálogo com ela. Por fim, destaca-se a importância de uma sensibilização técnica e institucional prévia junto às entidades previstas a participarem da oficina. O envio do material é indispensável, mas será articulação política e parceria da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano de São Paulo junto a esses atores o aspecto fundamental para solidez das futuras ações.

6. Anexos

- Anexo 1: Matriz de Diretrizes e Projetos de Música
- Anexo 2: Matriz de Diretrizes e Projetos de Audiovisual

7. Referências Bibliográficas

ARAÚJO, R. C. P.; MAIA, L. P. **Análise dos Problemas e Objetivos das Atividades Econômicas Tradicionais e Emergentes na Zona Costeira do Estado do Ceará.** Fortaleza: Arquivo de Ciências da Saúde, v. 44, 2011.

DIB-FERREIRA, D. R. **A Montagem De Um Projeto: árvore de problemas e árvore de objetivos.** Rio de Janeiro: REARJ, 2007.

FUNDAÇÃO VANZOLINI. **Proposta de Plano Estratégico da Economia Criativa do Estado de São Paulo.** São Paulo: Fundação Vanzolini, 2016.

³ Conheça melhor a experiência indicada por meio do link: <https://goo.gl/DWUppg9>

- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **Good Governance in the Public Sector: consultation draft for an international framework**. Geneva: IFAC, 2013.
- MCGANN, James G. **2015 Global Go To Think Tank Index Report**. Pennsylvania: Penn Libraries, 2016.
- MELO, Marcus André. Ingovernabilidade: desagregando o argumento. In: VALLADARES, L. (Org.). **Governabilidade e Pobreza**. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 1995.
- PETERS, B. A Cybernetic Model of Governance. In: LEVI-FAUR, D. **Oxford Handbook of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- SANTOS, Maria Helena. **Governabilidade, Governança e Democracia: criação de capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil pós-constituente**. Rio de Janeiro: Dados, v. 40, 1997.
- SECRETARIA MUNICIPAL DE CCULTURA URBANO DE SÃO PAULO. **Plano Municipal de Cultura de São Paulo: caderno de consulta pública**. São Paulo: SMC/SP, 2016.
- SHLEIFER, A.; VISHNY, R. **A Survey of Corporate Governance**. USA: Journal of Finance, v. 52, 1997.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.