

Série: Cadernos Referenciais UM

***SMAC SEC-SP: Referencial para
construção de sistemas de monitoramento
e avaliação da cultura***

Unidade de Monitoramento, SEC SP
São Paulo, Dezembro de 2018

Série: Cadernos Referenciais UM

**SMAC SEC-SP: Referencial para
construção de sistemas de monitoramento
e avaliação da cultura**

Claudinéli Moreira Ramos, Liliana Sousa e Silva, Marianna Percínio
Moreira Bomfim, Gabriela Toledo Silva e Eduardo Baider Stefani

Unidade de Monitoramento, SEC SP
São Paulo, Dezembro de 2018

Sumário

Apresentação	04
Contexto na Secretaria da Cultura	09
A construção do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura – SMAC	11
A estrutura do SMAC	13
A Matriz Parametrizada de Ações Culturais – MaPA	20
Plano Orçamentário	22
Business Intelligence: Indicadores do SMAC	28

Apresentação

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

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

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

Parte significativa das realizações da UM ao longo desses cinco anos pode agora ser acessada pela internet, especialmente pelo

Portal Transparência Cultura (www.transparenciacultura.sp.gov.br), garantindo um acesso ágil e prático ao público interessado.

Nessa perspectiva, a **Série Cadernos Referenciais** apresenta os resultados de algumas das principais atividades realizadas pela Unidade de Monitoramento, com o intuito de constituir um rol de referências e parâmetros das melhores práticas relacionadas à gestão das parcerias com Organizações Sociais de Cultura. Compartilhando minutas, modelos e sugestões de fluxos, essa série pretende contribuir para a regularidade e simplificação de processos, para a otimização de etapas e a redução de desperdícios (sobretudo de tempo) em atividades gerenciais e administrativas, ao mesmo tempo assegurando a qualidade das ações realizadas e de suas comprovações, permitindo maior alocação de esforços e recursos nas atividades finalísticas de cada parceria.

O presente Caderno integra um conjunto de seis referenciais lançados em 2018 para compor a série. Ele aborda a construção do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura – SMAC e traz um referencial para a construção de sistemas de monitoramento e avaliação da cultura, a partir da experiência da Secretaria da Cultura paulista. Assim, a título de troca de experiências, são apresentadas as bases de constituição do SMAC e o processo de implantação, desse que é o primeiro sistema de M&A em Cultura do país e que visa permitir o maior grau de comparação de informações entre diferentes parcerias e dessas com outros referenciais.

A gestão pública da cultura cada vez mais requer transparência, visibilidade e participação social. Dados confiáveis e estruturados são fundamentais para alicerçar com mais segurança o planejamento e para construir séries históricas que favoreçam o estabelecimento de indicadores consistentes, permitindo melhor avaliação e melhor tomada de decisões.

Atualmente é comum se falar em sistemas de informação para organizar a massa de dados da gestão pública, porém, sobretudo em áreas carentes de indicadores consagrados, como é o caso da cultura, o desenvolvimento de uma plataforma de gerenciamento de informações é tarefa bastante complexa, pois são igualmente grandes os riscos de rigidez e de falta de coesão. É preciso parametrizar, porém sem engessar.

A hipótese da Unidade de Monitoramento da Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo para enfrentar esse desafio foi a aposta na estruturação de dados ao mesmo tempo bem desagregados e matricialmente classificáveis em várias chaves de combinação, para permitir as mais diversas formas de cruzamento e recuperação da informação e, simultaneamente, assegurar a manutenção da identidade e de características únicas da informação individualizada.

Para avançar nessa direção, foi estruturada a Matriz Parametrizada de Ações Culturais – MaPA¹, que apresenta um vocabulário convergente e todas as categorias segundo as quais a informação das ações e dos públicos da cultura pode ser classificada.

A construção do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura – SMAC é a narrativa de um processo complexo, sem exemplos e históricos do setor para observar, sem indicadores universalmente validados e que, desde o início, foi concebida como um processo necessariamente participativo para que pudesse ser efetivado. É importante registrar que a demora inerente aos trâmites burocráticos e os efeitos da crise financeira que caracterizou o período de desenvolvimento e início de implantação do Sistema foram também fatores dificultadores desde logo. Ainda assim, essa experiência

¹ Disponível em: <http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/2018-02-MaPA-Matriz-Parametrizada-de-A%C3%A7%C3%B5es-Culturais-V4.pdf>.

inédita favoreceu uma série de aprendizados e melhorias de processos cujo compartilhamento pode ser útil a outras iniciativas no setor cultural – quem sabe contribuindo inclusive para estimular novas alternativas para o enfrentamento dos percalços vivenciados.

A previsão inicial era de que o SMAC estivesse em pleno funcionamento ao final de 2018, já com todas as funcionalidades operando, testadas e corrigidas ou ajustadas naquilo que coubesse. No entanto, o término do contrato de desenvolvimento do Sistema em 18/05/2018, sem a consequente contratação de manutenção e suporte que estavam previstos, gerou substancial atraso na continuidade das ações, colocando em risco o calendário anual. A partir de novembro de 2018, com a contratação de uma empresa pública para retomar esses serviços, a perspectiva é de sanear os problemas derivados da falta de apoio de TI na fase inicial de vigência do Sistema, assegurando que a prestação de contas do exercício possa ser feita com o apoio do SMAC.

Assim, a presente divulgação é ainda uma tentativa adicional de defender a continuidade da implantação e a consolidação do SMAC, tanto para honrar o investimento já aportado quanto, e principalmente, para que possam ser implementadas as soluções coletivamente desenhadas por gestores públicos e do Terceiro Setor, com preciosas colaborações dos servidores dos órgãos de controle, simplificando e aprimorando muito significativamente o processo de gerenciamento das parcerias com as organizações sociais e utilizando todo o seu potencial de cruzamento das informações e construção de indicadores que o SMAC permite.

Além desta, também estão disponíveis no Portal Transparência Cultura (www.transparenciacultura.sp.gov.br) para consulta *online* ou *download* um conjunto de publicações eletrônicas que vai de

cadernos técnicos a referenciais de boas práticas e boletins com dados e sínteses analíticas.

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

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

Contexto na Secretaria da Cultura

A Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo adotou o modelo de gestão em parceria com Organizações Sociais de Cultura (OSs) a partir de 2004. Gradativamente, muitas das ações culturais foram deixando de ser executadas diretamente pela Pasta e se tornaram objetos dos contratos geridos no âmbito das parcerias. Equipamentos como museus, escolas artísticas, bibliotecas, Fábricas de Cultura e teatros, os programas de formação e difusão cultural, como o Projeto Guri e o Festival Revelando São Paulo, entre outros, assim como os grupos artísticos de música e dança, são exemplos de objetos culturais geridos em parceria com OSs.

Amparado na Lei Estadual nº 846/1998 e regulamentado pelos decretos nº 53.493/1998, nº 60.681/2014 e nº 64.056/2018, o modelo de gestão em parceria com organizações sociais depende de procedimentos claros e transparentes de aferição da execução das ações pactuadas nos planos de trabalho e seus resultados. Nesse contexto, desde 2013 a Unidade de Monitoramento (UM) vem atuando na parametrização dos procedimentos de planejamento, informação de execução e prestação de contas dos Contratos de Gestão, com o objetivo de simplificar processos, qualificar informações, ampliar a transparência e a capacidade de análise e planejamento da Secretaria da Cultura.

Como instâncias de acompanhamento, o decreto nº 53.493/1998 estabelece, em seu artigo 6º, que

“a execução do contrato de gestão celebrado por organização social da área da cultura será fiscalizada pela Secretaria da Cultura, por meio de suas unidades competentes, e analisada periodicamente pela Comissão de Avaliação da Execução dos Contratos de Gestão das Organizações Sociais da Área da Cultura”.

Na prática, são muitos os atores governamentais e não-governamentais envolvidos na execução dos Contratos de Gestão. A complexidade do fluxo tem o objetivo de garantir lisura na aplicação dos recursos públicos e buscar resultados alinhados com a política estadual de cultura. O processo se inicia com a qualificação de uma entidade como organização social de cultura junto à SEC, passando pela aprovação da Secretaria de Governo. Uma vez qualificada, a organização está habilitada a concorrer pela gestão de algum dos equipamentos, grupos ou programas da SEC, publicizados mediante convocação pública. A organização social vencedora do certame celebra uma parceria com a SEC que implica, além da adequada execução do que foi pactuado, na clara e completa informação sobre a pactuação, conforme os parâmetros estabelecidos.

Desde a assinatura do contrato, são exigidos da OS uma série de certificados, declarações, o detalhamento do planejamento da execução dos contratos em metas, bem como relatórios trimestrais e anuais,

reportando a realização dos mesmos, aos quais se somam anexos técnicos e administrativos. As Unidades Gestoras da SEC, além de determinarem o escopo do programa de trabalho já na Convocação Pública, atuam junto às OSs para definir com precisão o que será executado em cada exercício e quais os resultados esperados, sendo responsáveis também pela avaliação trimestral desses resultados.

A Unidade de Monitoramento atua como secretaria executiva da Comissão de Avaliação, produzindo um relatório anual de análise dos resultados econômico-financeiros para embasar, junto aos pareceres emitidos pelas Unidades Gestoras, a avaliação final que cabe a essa Comissão, formada por 09 membros, sendo 05 da sociedade civil e 04 servidores públicos. Periodicamente, a Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, o Tribunal de Contas do Estado e o Ministério Público, entre outros órgãos de controle interno, também recebem ou solicitam informações a respeito da execução dos contratos de gestão.

Para atender aos prazos legais, todos esses atores desempenham papéis bastante específicos numa sucessão de etapas de envios de documentos, sucedidos por certificados de recebimento, constantes entregas retificadoras, seja em processos físicos, em CDs ou via e-mails, contendo diferentes formatos de documentos e informações, além de utilizar terminologias descritivas particulares, avaliadas por critérios distintos em cada etapa e órgão.

Diante do volume de conteúdo envolvido na tramitação dos contratos de gestão e da impossibilidade de processamento integrado de suas informações, tornou-se patente a necessidade de não apenas viabilizar a automatização dos processos feitos em papel, mas também de padronizar entradas e saídas, de modo a simplificar os processos e a garantir a confiabilidade e a transversalidade das informações. Assim, em 2015, a Unidade de Monitoramento e o Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC) da SEC, em parceria com a Secretaria de Gestão e Planejamento do Estado de São Paulo e com a colaboração de uma empresa terceirizada especializada, iniciaram o desenvolvimento do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura, o SMAC.

Esse sistema informatizado, concebido para responder à complexidade do fluxo de execução dos contratos de gestão, precisaria responder a dois desafios primordiais: (1) a simplificação dos fluxos de registro de informações, reduzindo o retrabalho e o trânsito de papel; (2) a sistematização das informações, possibilitando o acesso a dados parametrizados e indicadores confiáveis sobre a execução das ações culturais da pasta. Em outras palavras, o sistema deveria exercer o duplo papel de gerenciamento simplificado dos processos de gestão dos contratos e de sistema de informação gerencial para subsidiar a tomada de decisão estratégica por parte da SEC, bem como para tornar públicos à população os resultados de sua política cultural.

A construção do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura – SMAC

O processo de criação do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura – SMAC foi iniciado com a elaboração de um Termo de Referência (2014)² para a contratação de empresa especializada no mapeamento e revisão de processos de negócios, desenvolvimento e implantação de um sistema de informações, com os seguintes objetivos:

- (1) aumentar a qualidade do acompanhamento dos contratos de gestão, por meio da introdução de padrões únicos de linguagem e indicadores de gestão;
- (2) automatizar as estruturas de dados, informações e intercâmbio de informações para as áreas de controle da SEC;
- (3) aperfeiçoar as estruturas de governança das organizações sociais de cultura;
- (4) aperfeiçoar o processo de tomada de decisão e avaliação de riscos, mediante disponibilização de informações atualizadas que refletissem a execução dos planos de trabalho.

O projeto baseou-se em uma análise prévia de todas as peças de apoio ao modelo de gerenciamento dos contratos de gestão: peças legais, Procedimentos Operacionais Parametrizados – POPs e práticas anteriores não documentadas, além do estudo de todos os contratos de gestão que estavam em vigência.

O diagnóstico inicial apontou que o fluxo dos contratos de gestão envolvia: o excesso de documentos e relatórios em papel; a multiplicidade de fontes e dados pouco confiáveis, gerando controles redundantes e retrabalho; equipes técnicas dedicadas sobretudo a atividades operacionais e burocráticas; o monitoramento do cumprimento de metas dos planos de trabalho passível de falhas; a necessidade de organização manual de séries históricas e indicadores, tanto nas atividades de monitoramento e avaliação, quanto na elaboração de referenciais para novas convocações públicas. Além disso, foi identificada a falta de padrão na coleta e no registro de dados, assim como no entendimento de conceitos, dificultando análises comparativas entre as diversas ações executadas por meio dos contratos de gestão.

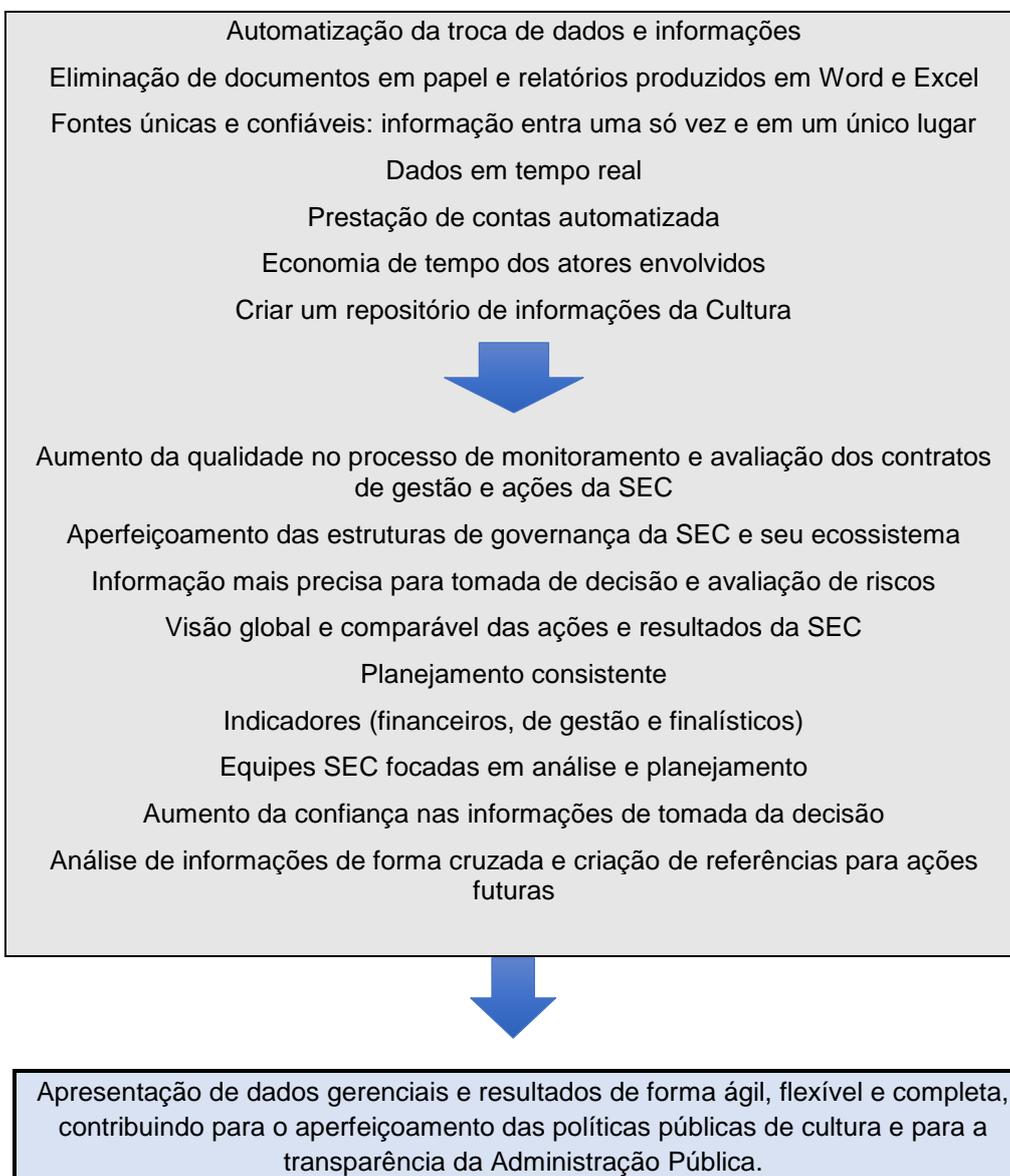
Dessa forma, o SMAC foi concebido com o objetivo de parametrizar a sistematização, o tratamento e o cruzamento de dados e informações, permitindo agilizar e qualificar a avaliação das ações pontuais e dos programas de maneira mais ampla. Usando estratégias de *business*

² SÃO PAULO. Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. *Edital 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.

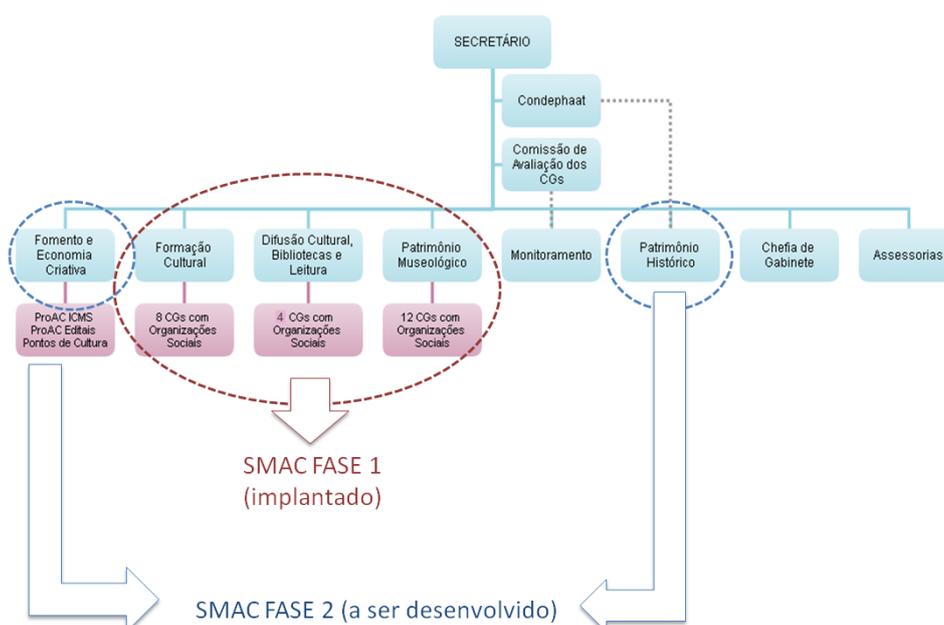
intelligence, o sistema deveria permitir não só o monitoramento e avaliação de cada ação e meta, mas sua comparação mais rápida com as séries históricas do próprio equipamento, programa ou grupo artístico ou de objetos culturais afins, bem como o estabelecimento de relações com outros dados e indicadores.

Com sua plena implantação, a ferramenta deverá assumir um papel operacional estratégico na coleta e no processamento de dados da Secretaria da Cultura, simplificando fluxos e reduzindo etapas e uso de papel, de modo a facilitar a avaliação das diversas ações da SEC frente ao especificamente previsto e também face à política estadual, além de facilitar a prestação de contas à sociedade de maneira mais consistente e confiável.

Principais objetivos da implementação do SMAC e da revisão dos fluxos e modelos de informação



A primeira etapa de desenvolvimento do SMAC (fase 1) teve como foco os contratos de gestão firmados pela Secretaria da Cultura com Organizações Sociais de Cultura. A segunda etapa (fase 2) prevê a integração com outras plataformas da Secretaria da Cultura, como o sistema criado para o programa de fomento cultural (editais e projetos de mecenato do Programa de Ação Cultural – ProAC) e o sistema do Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico do Estado de São Paulo – CONDEPHAAT, conforme ilustrado no esquema a seguir.

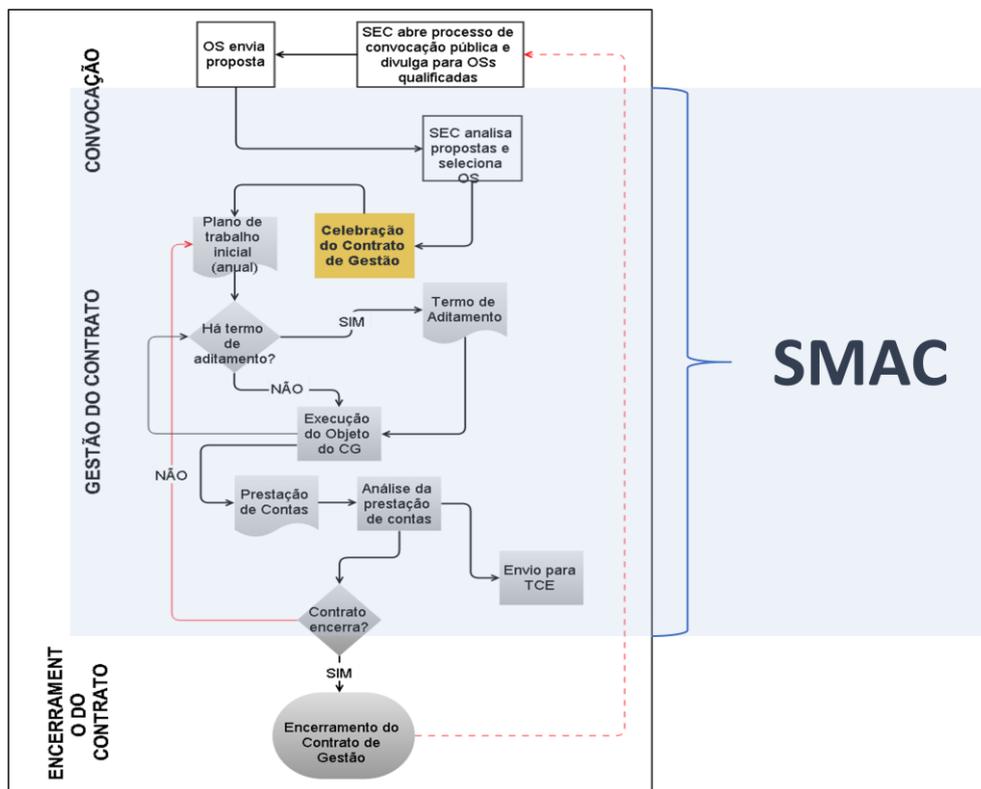


A estrutura do SMAC

O sistema foi concebido de modo a permitir a automação da maior parte dos processos relacionados à gestão das parcerias com organizações sociais de cultura, desde a alimentação dos planos de trabalho ao envio de dados mensais e relatórios trimestrais e anuais pelas OSs, passando pelo acompanhamento do fluxo de cumprimento de obrigações contratuais e de repasses financeiros; pela emissão de pareceres avaliativos por parte das unidades da SEC e da Comissão de Avaliação; pelo controle de metas e orçamento previsto X realizado; e pelo atendimento aos órgãos de fiscalização.

Funcionamento do SMAC – Fluxo de alimentação

Fluxo Geral – A vida do contrato de gestão



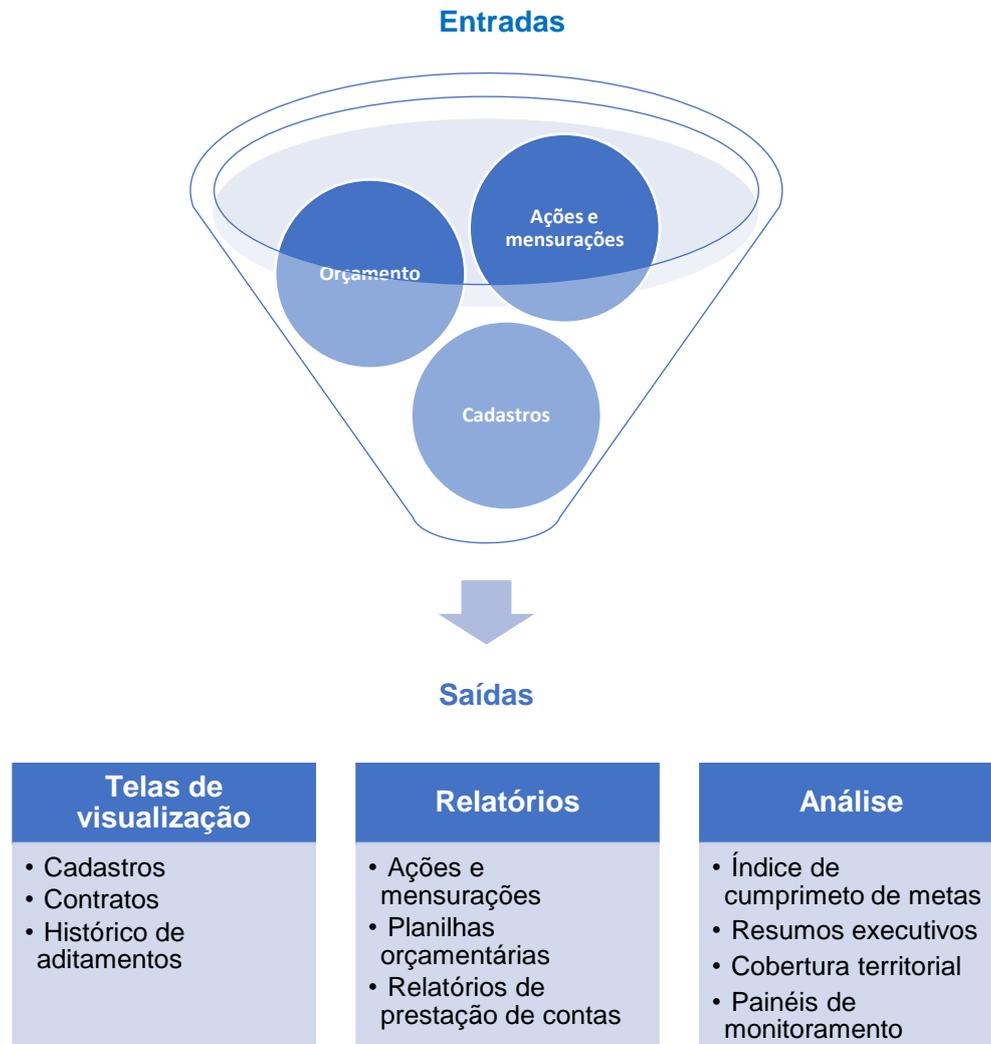
Como pode ser observado acima, o SMAC contempla a parte central do fluxo de vida dos contratos de gestão, iniciando-se a partir do cadastro de um contrato firmado após a convocação pública. Convocação pública e encerramento do contrato são etapas que acontecem fora do SMAC.

Uma vez cadastrado o contrato de gestão no SMAC, ele passa a ser gerido diretamente no sistema, com inserção de aditamentos (anuais ou no próprio exercício, mediante necessidade), de ações e mensurações, bem como do plano orçamentário – inicialmente do previsto e posteriormente do realizado.

A inserção das informações permite viabilizar o acompanhamento da execução do plano de trabalho previsto para o exercício por todas as instâncias de fiscalização. Além disso, possibilita a extração de dados e indicadores para uma visão mais ampla sobre os resultados das ações da Secretaria da Cultura realizadas em parceria com organizações sociais.

Entradas X Saídas

Diferentemente dos fluxos em papel, o SMAC separa os momentos e processo de alimentação (entrada) e visualização de dados em relatórios (saída), que são múltiplos e em tempo real.

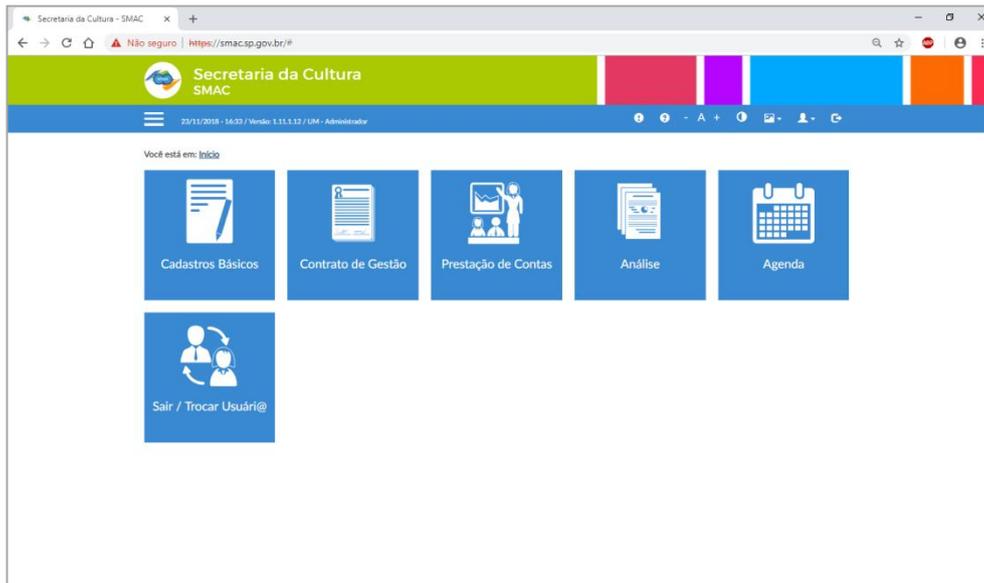


Navegação

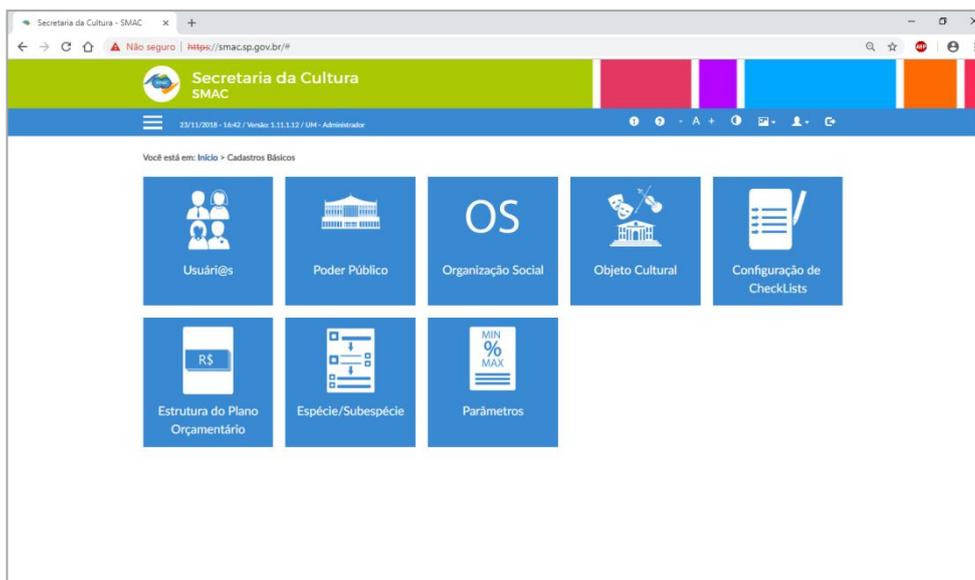
A navegação no SMAC é bastante intuitiva e segue a lógica do fluxo dos contratos de gestão. Na sequência, serão apresentadas as principais páginas do sistema, apenas a título ilustrativo e sem aprofundamento sobre funcionalidades.

A página inicial do sistema comporta os seguintes módulos:

- (1) Cadastros básicos
- (2) Contrato de gestão
- (3) Prestação de contas
- (4) Análise
- (5) Agenda
- (6) Sair / Trocar usuá@



(1) Cadastros básicos

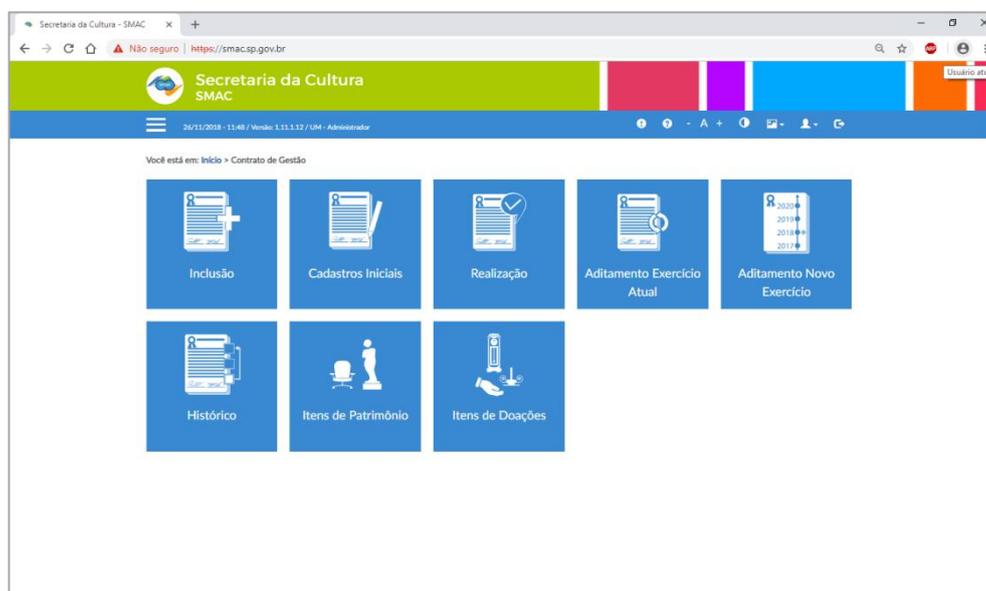


O módulo de cadastros básicos abriga os conjuntos de informações cadastrais necessárias para monitoramento e gestão dos contratos de gestão firmados com as organizações sociais, além de outras informações para a constituição de indicadores. Esses cadastros não somente mantêm informações concernentes às OSs, mas também de outros órgãos, pessoas e dados comuns ao ambiente de gestão dos contratos de gestão.

Os cadastros de longa duração relacionam-se a informações cadastradas apenas uma vez no sistema e passíveis de atualização periódica, como usuários e perfis; unidades (SEC e Governo). Os cadastros de média duração são aqueles que refletem a política cultural da SEC e a conjuntura das parcerias, incluindo os objetos culturais e sua descrição; as organizações sociais parceiras; a composição dos Conselhos das organizações sociais.

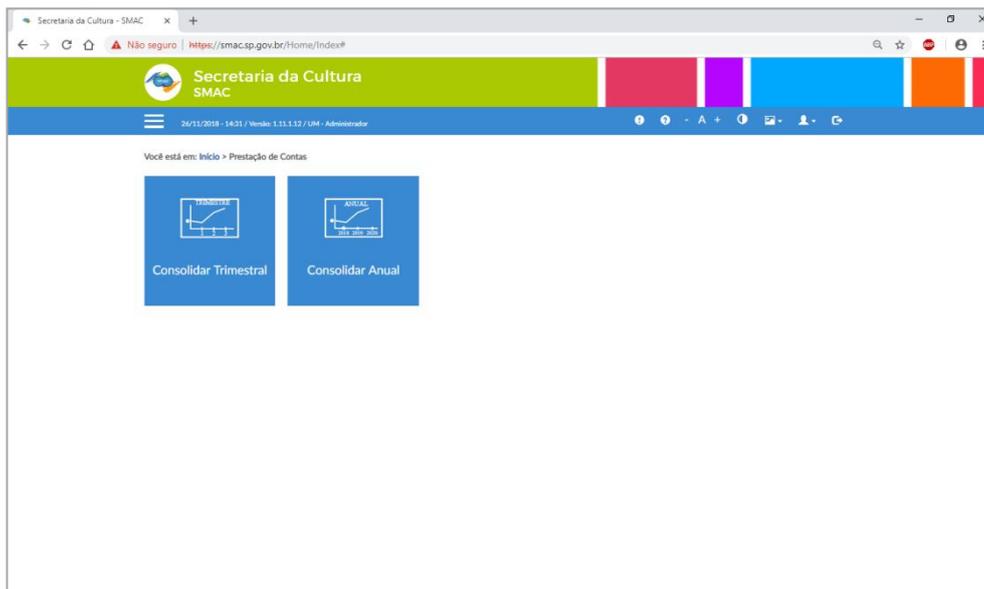
Por fim, os dados cadastrais do exercício abrigam os parâmetros comuns para os contratos de gestão; os checklists (listas de obrigações e rotinas); a estrutura do Plano Orçamentário; as espécies e subespécies das ações culturais, além de parâmetros que servem de referência para a prestação de contas em um determinado exercício.

(2) Contrato de gestão



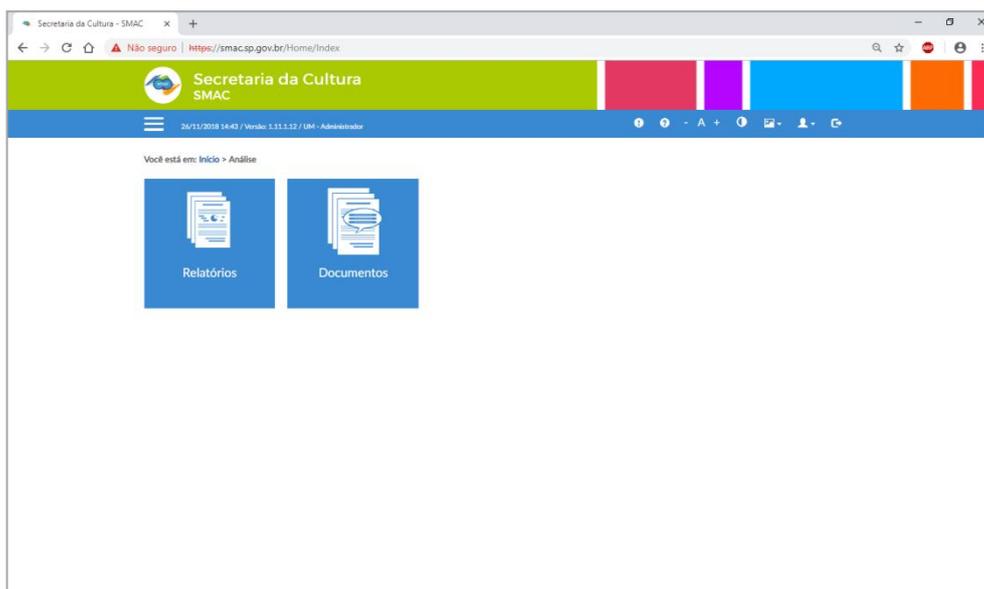
O módulo “Contrato de Gestão” abriga informações relativas à inclusão de novos contratos; ao realizado no trimestre (ações realizadas e orçamento executado); aos aditamentos (no exercício atual ou novo exercício); aos itens de patrimônio e doações. O histórico traz informações gerais sobre os aditamentos efetuados por contrato de gestão.

(3) Prestação de contas

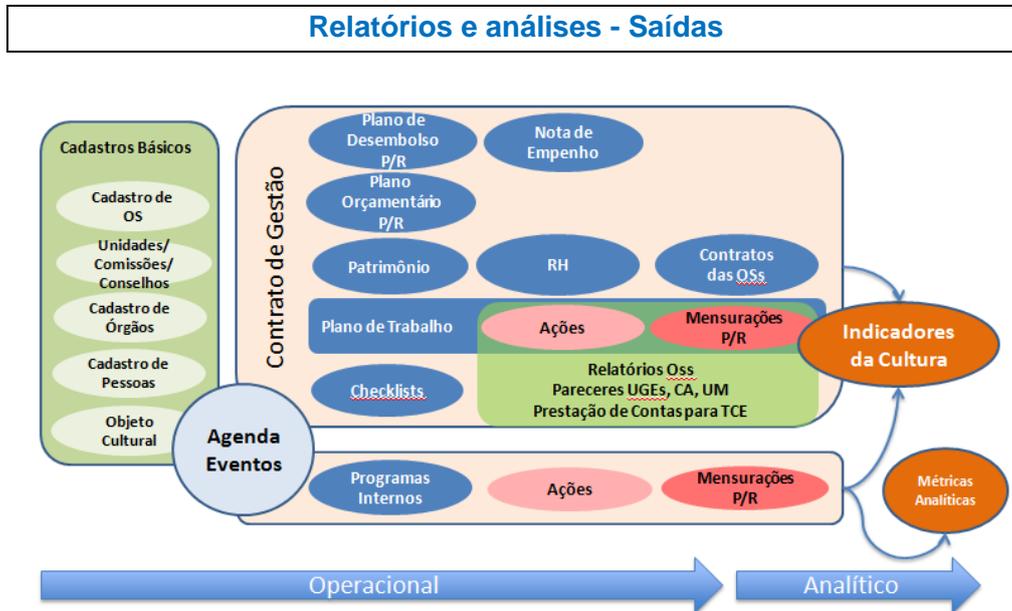


O módulo de prestação de contas abriga as informações inseridas pela organização social no momento de alimentação do realizado (execução do plano orçamentário; mensurações realizadas nas ações do plano de trabalho; checklists de rotinas e obrigações; itens de patrimônio e doações), complementadas por informações salariais e contratos com terceiros, além de justificativas e informações adicionais relativas ao trimestre ou ano. Nesse mesmo módulo são elaborados os relatórios das Unidades Gestoras (UGEs), da Comissão de Avaliação (CA) e, ao final do exercício, da Unidade de Monitoramento (UM).

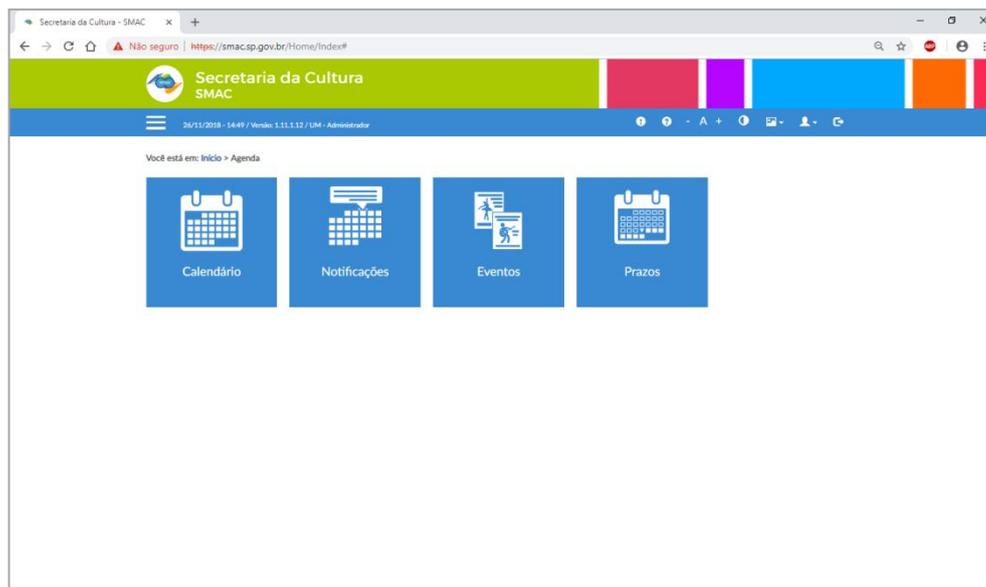
(4) Análise



O módulo de análise propicia a extração dos dados imputados por meio de relatórios e quadros resumo, com diferentes graus de abertura e complexidade de informação, consolidados por contrato de gestão, Unidade Gestora ou SEC.



(5) Agenda



O módulo “Agenda” possui um calendário geral para inclusão de eventos relacionados à parceria com organizações sociais; uma área para notificações a serem recebidas por usuários do sistema; e a definição dos prazos para todos os status de alimentação do sistema, por trimestre.

A Matriz Parametrizada de Ações Culturais – MaPA

A intenção de viabilizar um sistema de informações e de gestão tornou clara a necessidade de rever a forma como as ações e metas eram descritas e compiladas. A profusão de conceitos variados – natural em uma área ampla e fomentadora tanto da criatividade quanto da tradição, como é a cultural – levava a uma dificuldade de se compreender até que ponto, apesar dos nomes diferentes ou parecidos, se falava de ações idênticas ou similares ou completamente distintas. Por sua vez, não era raro encontrar as mesmas ações descritas, porém com metas e mensurações completamente diferentes, inviabilizando comparações confiáveis.

Com o objetivo de parametrizar e organizar a relação entre os termos e conceitos adotados, foi então desenvolvida a Matriz Parametrizada de Ações Culturais – MaPA, que inclui um vocabulário convergente (acordo de entendimentos sobre o que significa, o mais objetivamente possível, cada espécie de ação cultural indicada, o que ela inclui ou não, quais os limites e recortes do conceito) e estabelece as várias relações previstas entre as definições, para garantir alinhamento, facilitar a comparação e permitir variadas abordagens e leituras transversais. Nessa perspectiva, cada ação pode ser denominada da forma que seu proponente considerar mais adequada, porém precisa ser classificada de acordo com um conjunto de categorias pré-estabelecidas, que indicam:

- a) a sua **espécie** (exemplos: ação educativa; acervo e patrimônio; apresentação artística; desenvolvimento institucional; evento; exibição; exposição; festival; fomento; produção de conteúdo; recebimento de visitantes);
- b) a sua **subespécie** (para ação educativa, por exemplo: ação socioeducativa; ateliê; capacitação de agentes culturais externos; curso livre; curso regular; encontro técnico; incentivo à leitura; visita mediada, entre outras);
- c) a **linguagem artística ou expressão cultural** relacionada (artes cênicas; artes da palavra; artes visuais; audiovisual e artes digitais; gestão cultural; multilinguagens; música; patrimônio cultural); e
- d) as suas **mensurações** (quantidade de ações relacionadas, público atendido, municípios alcançados, número de bens culturais produzidos/distribuídos etc.).

Essa matriz permite também indicar a *função* principal da política cultural do Estado a que cada ação se relaciona (exclusiva ou prioritariamente): Criação Artística / Produção Cultural; Difusão Cultural; Formação Cultural ou Preservação do Patrimônio; ou, ainda, se é uma ação cuja função se relaciona preponderantemente à Governança e/ou ao Desenvolvimento Institucional. Ao trabalhar com as funções expressas do documento da Política Cultural do Estado de São Paulo, mais do que verificar se as

metas dos planos anuais foram cumpridas, o uso da MaPA no SMAC põe o foco de atenção nos resultados das ações para a sociedade e no valor público que se agrega em contrapartida ao recurso investido.

A elaboração da MaPA e o desenho do SMAC partiram de um amplo estudo histórico das ações da Secretaria da Cultura, com ênfase na elaboração das séries históricas dos dez anos de parceria da Pasta com organizações sociais de cultura (2004 a 2014) e também de uma grande quantidade de reuniões e oficinas com participação ativa das áreas fins da Pasta e de técnicos e gestores dos equipamentos, grupos artísticos e programas culturais.

Para se ter uma ideia do trabalho de sistematização realizado, no levantamento inicial das ações a Unidade de Monitoramento identificou, junto aos 27 contratos de gestão vigentes em 2013, mais de 760 diferentes denominações de ações culturais. O refinamento desse trabalho permitiu chegar às categorias definidas na MaPA, não com um *vocabulário controlado*, mas sim com um *vocabulário convergente*, no sentido de estabelecer o consenso possível, mantendo os nomes “fantasia” originais e categorizando as ações em classes, para facilitar a comparação.

Outro ponto importante – e que ainda deverá ser aprimorado ao logo dos anos –, é o estabelecimento de relação entre as ações finalísticas e o orçamento. Sem a pretensão de se chegar a um suposto “custo unitário” das realizações, o que implicaria ignorar os diversos aspectos de gestão global envolvidos na parceria e as especificidades de cada objeto cultural, é certo que o aperfeiçoamento desse trabalho poderá viabilizar melhores análises de eficácia e eficiência/economicidade dos resultados alcançados.

Finalmente, é na utilização prática e no confronto com a análise crítica do setor cultural e das Ciências da Informação que a MaPA e o SMAC poderão ser aperfeiçoados. Sendo assim, cabe registrar que a Matriz Parametrizada de Ações Culturais – MaPA é um documento em construção contínua, atualmente disponível na internet em sua versão 4, podendo ser acessada no Portal Transparência Cultura.³

Sua constante revisão e atualização é uma premissa da perspectiva de continuidade e de constante busca de melhoria do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura. Trata-se de uma atividade inerente a uma “matriz viva” e em uso de parametrização de ações e públicos da cultura, que integra uma plataforma dinâmica de gerenciamento e informações do setor cultural em permanente processo de aprimoramento.

³ Portal Transparência Cultura - <http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/2018-02-MaPA-Matriz-Parametrizada-de-A%C3%A7%C3%B5es-Culturais-V4.pdf>

Plano Orçamentário

Assim como ocorreu com as ações e mensurações, o plano orçamentário que integra os contratos de gestão também passou por uma evolução de sua parametrização ao longo dos anos, e sofreu novas modificações para sua incorporação ao SMAC. A parametrização da nomenclatura das contas contábeis buscou um simultâneo alinhamento, adequando-se tanto às normas contábeis brasileiras para o Terceiro Setor e às demandas de transparência da legislação pública, quanto atendendo à necessária flexibilidade que caracteriza o setor cultural.

O desafio atual é garantir a classificação correta das contas para evitar distorções, também sem engessar ou ferir a autonomia das organizações parceiras, nem desestimular a criatividade que caracteriza a área de cultura.

Nessa perspectiva, a opção foi por um detalhamento moderado, não tão genérico que impeça uma compreensão objetiva da previsão orçamentária, nem tão detalhado que constitua amarras à necessária flexibilidade de gestão. O próximo passo é ampliar ainda mais a qualidade das prestações de contas, apostando-se numa combinação de planejamento mais flexível e prestação de contas mais estruturada e detalhada, com uma organização das informações que facilite ir do grupo de despesas previsto para o gasto unitário, se necessário for, bem como, do ponto de vista da organização social, ir do item de despesa para os centros de custos.

A planilha orçamentária foi feita para permitir que a abertura maior das despesas seja promovida na prestação de contas, facilitando o controle pelas próprias entidades parceiras e permitindo apresentar diferentes graus de detalhamento, conforme a necessidade ou interesse. A seguir, apresentamos a versão base do Plano Orçamentário utilizada em 2018.

Estrutura do Plano Orçamentário								
Plano Orçamentário	Previsto	1° Tri (R\$)	2° Tri (R\$)	3° Tri (R\$)	4° Tri (R\$)	Anual (R\$)	Saldo (R\$)	Realizado (%)
I - REPASSES E OUTROS RECURSOS VINCULADOS AO CONTRATO DE GESTÃO								
RECURSOS VINCULADOS AO CONTRATO DE GESTÃO								
1 Recursos Líquidos para o Contrato de Gestão								
1.1 Repasse Contrato de Gestão								
1.2 Movimentação de Recursos Reservados								
1.2.1 Constituição Recursos de Reserva								
1.2.2 Reversão de Recursos de Reservas								
1.2.3 Constituição Recursos de Contingência								

Plano Orçamentário (continuação)	Previsto	1º Tri (R\$)	2º Tri (R\$)	3º Tri (R\$)	4º Tri (R\$)	Anual (R\$)	Saldo (R\$)	Realizado (%)
1.2.4 Reversão de Recursos de Contingências								
1.2.5 Constituição Recursos Reserva - Outros (especificar)								
1.2.6 Reversão de Recursos Reservados (Outros)								
1.3 Outros Receitas								
1.3.1 Saldos anteriores para utilização no exercício								
1.3.2 Outros saldos								
1.3.2.1 Receitas Financeiras								
1.3.2.2 Outras Receitas								
2 Recursos de Investimento do Contrato de Gestão								
2.1 Investimento do CG								
3 Recursos de Captação								
3.1 Recursos de Captação voltados a Custeio								
3.1.1 Captação de Recursos Operacionais (bilheteria, cessão onerosa de espaço, loja, café, doações, estacionamento, etc)								
3.1.2 Captação de Recursos Incentivados								
3.1.3 Trabalho Voluntário e Parcerias								
3.2 Recursos de Captação voltados a Investimentos								
II - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO								
RECEITAS APROPRIADAS VINCULADAS AO CONTRATO DE GESTÃO								
4 Total de Receitas vinculadas ao Plano de Trabalho								
4.1 Receita de Repasse Apropriada								
4.2 Receita de Captação Apropriada								
4.2.1 Captação de Recursos Operacionais (bilheteria, cessão onerosa de espaço, loja, café, doações, estacionamento, etc)								
4.2.2 Captação de Recursos Incentivados								
4.2.3 Trabalho Voluntário e Parcerias								
4.3 Total das Receitas Financeiras								
4.3.1 Receitas Financeiras								
4.3.2 Outras Receitas								
5 Total de Receitas para realização de metas condicionadas								
5.1 Receitas para realização de metas condicionadas								

Plano Orçamentário (continuação)	Previsto	1º Tri (R\$)	2º Tri (R\$)	3º Tri (R\$)	4º Tri (R\$)	Anual (R\$)	Saldo (R\$)	Realizado (%)
DESPESAS DO CONTRATO DE GESTÃO								
6 Total de Despesas								
6.1 Subtotal Despesas								
6.1.1 Recursos Humanos - Salários, encargos e benefícios								
6.1.1.1 Diretoria								
6.1.1.1.1 Área Meio								
6.1.1.1.2 Área Fim								
6.1.1.2 Demais Funcionários								
6.1.1.2.1 Área Meio								
6.1.1.2.2 Área Fim								
6.1.1.3 Estagiários								
6.1.1.3.1 Área Meio								
6.1.1.3.2 Área Fim								
6.1.1.4 Aprendizizes								
6.1.1.4.1 Área Meio								
6.1.1.4.2 Área Fim								
6.1.2 Prestadores de serviços - área meio (Consultorias / Assessorias / Pessoas Jurídicas)								
6.1.2.1 Limpeza								
6.1.2.2 Vigilância / portaria / segurança								
6.1.2.3 Jurídica								
6.1.2.4 Informática								
6.1.2.5 Administrativa / RH								
6.1.2.6 Contábil								
6.1.2.7 Auditoria								
6.1.2.8 Outras Despesas (especificar)								
6.1.3 Custos Administrativos e Institucionais								
6.1.3.1 Locação de imóveis								
6.1.3.1.1 Locação de Veículos								
6.1.3.2 Utilidades públicas								
6.1.3.2.1 Água								
6.1.3.2.2 Energia Elétrica								
6.1.3.2.3 Gás								
6.1.3.2.4 Internet								
6.1.3.2.5 Telefonia								
6.1.3.2.6 Outros (especificar)								

Plano Orçamentário (continuação)	Previsto	1º Tri (R\$)	2º Tri (R\$)	3º Tri (R\$)	4º Tri (R\$)	Anual (R\$)	Saldo (R\$)	Realizado (%)
6.1.3.3 Uniformes e EPIs								
6.1.3.4 Viagens e Estadias								
6.1.3.5 Material de consumo, escritório e limpeza								
6.1.3.6 Despesas tributárias e financeiras								
6.1.3.7 Despesas diversas (correio, xerox, motoboy, etc.)								
6.1.3.8 Treinamento de funcionários								
6.1.3.9 Outras Despesas (especificar)								
6.1.3.9.1 Equipamentos e Mobiliário								
6.1.3.9.2 Outras Despesas								
6.1.4 Programa de Edificações: Conservação, Manutenção e Segurança								
6.1.4.1 Conservação e manutenção de edificações (reparos, pinturas, limpeza de caixa de água, limpeza de calhas, etc.)								
6.1.4.2 Sistema de Monitoramento de Segurança e AVCB								
6.1.4.3 Equipamentos / Implementos								
6.1.4.4 Seguros (predial, incêndio, etc.)								
6.1.4.5 Outras Despesas								
6.1.4.5.1 Projetos/Obras Civis/Benfeitorias								
6.1.4.5.2 Outras Despesas								
6.1.5 Programas de Trabalho da Área Fim								
6.1.6 Comunicação e Imprensa								
6.1.6.1 Site, Redes Sociais e Materiais Gráficos								
6.1.6.2 Assessoria de Imprensa								
6.1.6.3 Publicidade								
6.1.6.4 Outras Despesas								
6.2 Depreciação / Amortização / Baixa de Imobilizado								
6.2.1 Depreciação								
6.2.2 Amortização								
6.2.3 Baixa de ativo imobilizado								
6.2.4 Outros (especificar)								
6.2.4.1 Voluntários/Serviços Gratuitos								
7 Superávit / Déficit do exercício								

Plano Orçamentário (continuação)	Previsto	1º Tri (R\$)	2º Tri (R\$)	3º Tri (R\$)	4º Tri (R\$)	Annual (R\$)	Saldo (R\$)	Realizado (%)
III - INVESTIMENTOS/IMOBILIZADO								
INVESTIMENTOS/IMOBILIZADO								
8 Investimentos com recursos vinculados ao contratos de gestão								
8.1 Equipamentos de informática								
8.2 Móveis e utensílios								
8.3 Máquinas e equipamentos								
8.4 Software								
8.5 Benfeitorias								
8.6 Aquisição de acervo								
8.7 Outros investimentos / imobilizado (especificar)								
9 Recursos públicos específicos para investimento no contrato de gestão								
9.1 Equipamentos de informática								
9.2 Móveis e utensílios								
9.3 Máquinas e equipamentos								
9.4 Software								
9.5 Benfeitorias								
9.6 Aquisição de acervo								
9.7 Outros investimentos / imobilizado (especificar)								
10 Investimentos com recursos incentivados								
10.1 Equipamentos de informática								
10.2 Móveis e utensílios								
10.3 Máquinas e equipamentos								
10.4 Software								
10.5 Benfeitorias								
10.6 Aquisição de acervo								
10.7 Outros investimentos / imobilizado (especificar)								

Plano Orçamentário (continuação)	Previsto	1º Tri (R\$)	2º Tri (R\$)	3º Tri (R\$)	4º Tri (R\$)	Annual (R\$)	Saldo (R\$)	Realizado (%)
IV - PROJETOS A EXECUTAR, SALDOS DE RECURSOS VINCULADOS AO CONTRATO DE GESTÃO E SALDOS BANCÁRIOS								
PROJETOS A EXECUTAR, SALDOS DE RECURSOS VINCULADOS AO CONTRATO DE GESTÃO E SALDOS BANCÁRIOS								
11 Projetos a Executar (Contábil)								
11.1 Recursos líquidos disponíveis								
11.1.1 Saldo dos exercícios anteriores								
11.1.2 Recursos líquidos para o contrato de gestão								
11.2 Receitas apropriadas								
11.3 Receitas financeiras dos recursos de reservas e contingência								
11.4 Investimentos com recursos vinculados ao CG								
11.5 Restituição de recursos a SEC								
12 Recursos Incentivados - saldo a ser executado								
12.1 Recursos captados								
12.2 Receita apropriada do recurso captado								
12.3 Despesa realizada do recurso captado								
13 Outras informações: saldos bancários								
13.1 Conta de Repasses do Contrato de Gestão								
13.2 Conta de Captação Operacional								
13.3 Conta de Projetos Incentivados								
13.4 Conta de Recurso de Reserva								
13.5 Conta de Recurso de Contingência								
13.6 Demais Saldos (especificar)								

Business Intelligence: Indicadores do SMAC

Business Intelligence (BI), ou inteligência de negócios, é um conjunto de ferramentas que facilitam o cruzamento e a interpretação de um grande volume de dados, transformando dados brutos em informações significativas e úteis para a gestão de negócios e a tomada de decisão. No caso do Sistema de Monitoramento e Avaliação da Cultura - SMAC, o uso de ferramentas de BI permitirá o cruzamento de dados relativos às ações realizadas no âmbito da parceria com as organizações sociais de cultura, assim como aos públicos e municípios atendidos, mas também sobre aspectos da gestão de cada plano de trabalho e sua execução financeira.

A título de exemplo, com relação às ações realizadas, será possível verificar o alcance por município ou região administrativa, permitindo uma análise minuciosa sobre a distribuição territorial da oferta cultural da Pasta. As ações também poderão ser visualizadas por *função* (criação; difusão; formação; preservação; governança), *espécie* (ação educativa; acervo e patrimônio; apresentação artística; desenvolvimento institucional; evento; exibição; exposição; festival; fomento; produção de conteúdo; recebimento de visitantes) e *linguagem artística / expressão cultural* (artes cênicas; artes da palavra; artes visuais; audiovisual e artes digitais; gestão cultural; multilinguagens; música; patrimônio cultural). Dessa forma, além da distribuição territorial, essas análises permitirão avaliar a diversidade da oferta cultural, ou seja, que espécies de ação estão sendo priorizadas, que áreas necessitam de mais atenção, que regiões estão menos ou mais cobertas e por qual linguagem artística, que municípios precisam de mais atenção, e assim por diante.

Com relação aos públicos, é possível entender sua distribuição por espécie de ação, se sua presença ocorreu em atividades na sede dos programas da SEC SP ou em atividades extramuros, qual o percentual de público por linguagem artística/expressão cultural, por espécie de ação ou mesmo por tipo de engajamento (público agendado ou mediado, espontâneo, pedagógico etc.), além da distribuição territorial do público.

Dessa forma, o BI do SMAC permitirá recuperar esses indicadores de maneira automática, muito mais rápida e facilmente; permitirá que esses dados sejam também acessados pelas diferentes áreas da SEC, das OSs e dos órgãos de controle e, no futuro, em interfaces disponíveis para o público, ampliando significativamente as possibilidades de análise dos dados e acompanhamento dos resultados da política cultural do Estado de São Paulo.

Série: Cadernos Referenciais UM

**SMAC SEC-SP: Referencial para
construção de sistemas de monitoramento
e avaliação da cultura**

Textos:

Claudinéli Moreira Ramos, Liliana Sousa e Silva, Marianna P. Moreira
Bomfim, Gabriela Toledo Silva e Eduardo Baider Stefani

**Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação – CTIC
Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo**

João Carlos Fressa
Marcelo Gomes dos Santos
Robert Albert
Rodrigo Lopes

CapGemini

Alexandre José Fávero
Oswaldo Juvenal Vasco Filho
Thiago Nascimento Screpanti
Viviane Medeiros de Sousa Fonseca

SMAC SEC-SP: Referencial para construção de sistemas de monitoramento e avaliação da cultura. São Paulo: Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo / Unidade de Monitoramento, dezembro de 2018.

Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo

Unidade de Monitoramento

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

www.cultura.sp.gov.br
www.transparenciacultura.sp.gov.br
monitoramento.cultura@sp.gov.br

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Marcio França

Governador

Romildo Campello

Secretário de Cultura do Estado de São Paulo

Patrícia Penna

Secretária-adjunta de Cultura do Estado de São Paulo

Alessandro Soares

Chefe de Gabinete

Claudinéli Moreira Ramos

Coordenadora da Unidade de Monitoramento

UNIDADE DE MONITORAMENTO DA SEC SP

Coordenadora: Claudinéli Moreira Ramos

Assessoria Técnica: Liliana Sousa e Silva
Grislayne Guedes Lopes da Silva

Diretora de Avaliação: Marianna Percinio Moreira Bomfim
Gabriela Toledo Silva

Diretora de Monitoramento e Normas: Vanderli Assunção Ferrarezi
Gisela Colaço Geraldi

Apoio Administrativo: Danielle de Lima Silva

Estagiári@s: Camila Santos Ferreira
Jéssica Santos Guedes da Silva
Rodrigo Ribeiro de Lima