

# Caderno UM LabCult nº 5

## Transparência na Cultura:

### O Índice de Transparência dos sites das Organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo

*2013 a 2018*

# Caderno UM LabCult nº 5

**Transparência na Cultura:**  
**O Índice de Transparência dos sites das**  
**Organizações Sociais de Cultura do Estado de**  
**São Paulo**  
***2013 a 2018***

Gisela Colaço Geraldi  
Claudinéli Moreira Ramos  
Grislayne Guedes Lopes da Silva  
Vanderli Assunção Ferrarezi

Unidade de Monitoramento - SEC SP  
São Paulo – Dezembro de 2018

## Sumário

---

Apresentação	04
Introdução	06
Modelo de Gestão por OS e transparência	07
1 Unidade de Monitoramento e Índice de Transparência - IT	09
1.1. Qual a importância do IT?	10
1.2. O que o IT mede?	10
1.3. Como o IT mede a transparência?	11
2 Referenciais legais	16
3 Resultados	20
4 Aprendizado Institucional	35
Referências bibliográficas	40

## 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 o 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 registro 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 vem contribuindo para a qualificação contínua do acompanhamento e do exame de resultados e impactos das principais parcerias da Secretaria com o Terceiro Setor.

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

transparência da Secretaria ([www.transparenciacultura.sp.gov.br](http://www.transparenciacultura.sp.gov.br)), garantindo um acesso ágil e prático ao público interessado.

Nessa perspectiva, o presente **Caderno UM LabCult nº 5** narra os esforços participativos de construção e ajuste do Índice de Transparência dos Sites das Organizações Sociais de Cultura parceiras da SEC-SP entre 2013 e 2014; o início experimental de utilização desse Índice em 2013 e 2014 e as séries históricas obtidas até 2018, problematizando a questão da transparência *online* das parcerias no campo da cultura frente às demandas da legislação e da gestão pública e o compromisso de informar e prestar contas de maneira clara e amigável para todas as pessoas.

Além desta, também estão disponíveis no portal da transparência na Cultura – [www.transparenciacultura.sp.gov.br](http://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](mailto:monitoramento.cultura@sp.gov.br) – Dezembro/2018.

## Introdução

---

*“Reconhecendo que o direito de acesso a informação é a base para a participação cidadã, boa governança, a eficiência na administração pública, a prestação de contas e esforços de combate à corrupção, a mídia e o jornalismo investigativo, o desenvolvimento humano, a inclusão social e a realização de outros direitos socioeconômicos e políticos e civis;”*

(Preâmbulo da **Declaração de Atlanta e Plano de ação para o avanço do direito de acesso a informação**, 2008)

O acesso a informações é um direito constitucional que traz vantagens para toda a sociedade, pois fortalece os instrumentos de controle da gestão pública, a participação do cidadão e, conseqüentemente a democracia.

Em 2011, foi aprovada a Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011 – a LAI, que regulamentou o artigo 5º da Constituição Federal, garantindo aos cidadãos amplo acesso aos documentos e informações produzidas, organizadas e guardadas pelo Estado. Por ser uma lei federal representou aos entes governamentais mais uma responsabilidade em responder às demandas individuais e coletivas de acesso a informações e também de desenvolver mecanismos e políticas de promoção da transparência das informações públicas.

No âmbito do Estado de São Paulo, algumas legislações se tornaram marcos sobre transparência. Com o objetivo de aumentar a transparência sobre o uso dos recursos públicos e das ações governamentais, a primeira iniciativa de governo aberto veio com o Decreto nº 55.559 de 2010, que dispunha sobre o livre acesso a dados e informações não sigilosos da Administração Pública Estadual.

Mas foi a partir da Lei de Acesso a Informação, que o Estado de São Paulo publicou o Decreto nº 58.052 de 2012 que definiu procedimentos para que os órgãos e as entidades da Administração Pública direta e as entidades

privadas sem fins lucrativos, que recebem recursos públicos estaduais para a realização de atividades de interesse público, deveriam executar para assegurar o direito fundamental de acesso à informação.

Toda a discussão e regulamentação sobre transparência nos governos impactaram também no modelo de gestão dos equipamentos e das ações culturais com as Organizações Sociais. Já eram avançadas as pesquisas e a compreensão de que para a realização das políticas públicas culturais a ação do Estado é fundamental, mas não deve ser sua exclusividade. As políticas culturais poderiam ser mais eficazes e efetivas se trabalhadas com parceiros e se acompanhadas e avaliadas pelos órgãos públicos responsáveis.

### **Modelo de Gestão por OS e Transparência**

A gestão das políticas culturais no Brasil tem sido feita principalmente de duas formas: direta e por meio de parceria com organizações sociais da sociedade civil. Na primeira opção, o próprio Estado é o idealizador e executor das ações culturais para a população; e na segunda, são firmadas parcerias com entidades do terceiro setor, sendo o Estado responsável pelo planejamento, pelas diretrizes e pelo monitoramento e avaliação dos resultados das ações culturais e as entidades sem fins lucrativos do setor cultural responsáveis pela execução das ações.<sup>1</sup>

Em 1998, foi editada no Estado de São Paulo a Lei Complementar nº 846 com o objetivo de qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades fossem dirigidas entre outras áreas, à cultura. Em 2004, a Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo formalizou os primeiros contratos de gestão com organizações sociais culturais e, atualmente, mantém 24 contratos de

---

<sup>1</sup> SILVA, Lílíana S. e MOREIRA RAMOS, Claudinéli. *“Indicadores para políticas públicas de cultura: desafios e perspectivas em SP”*. Caderno UM – LabCult nº 1. São Paulo: Secretaria da Cultura/Unidade de Monitoramento, Março/2018, p. 31.

gestão, com 18 organizações sociais de cultura para gerir todos os objetos e ações culturais do Estado.

Em abril de 2013, a Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo criou e organizou a **Unidade de Monitoramento (UM)** por meio do decreto nº 59.046/2013, com diversas atribuições e, dentre elas, a de elaborar, em conjunto com outras unidades da Pasta, metodologias e indicadores referentes às atividades de monitoramento dos contratos de gestão com as Organizações Sociais de Cultura, responsáveis pela gestão dos equipamentos públicos de cultura, pelos grupos artísticos e ações culturais no Estado.

A Unidade de Monitoramento firmou sua missão de fomentar as melhores práticas de gestão na parceria da SEC SP com as organizações sociais de cultura, atuando na elaboração de normas e procedimentos, na orientação interna e externa, no monitoramento e avaliação dos contratos de gestão, com transparência, clareza e lisura. Em um primeiro balanço de 10 anos do modelo de gestão por meio das OSs, a Unidade de Monitoramento conseguiu monitorar e garantir maior controle de desempenho, além da ampliação da transparência das ações culturais desenvolvidas pelos parceiros.

É importante destacar que os contratos de gestão são acompanhados entre a SEC e as OSs por meio de relatórios trimestrais e anuais, e também por meio de reuniões e visitas técnicas realizadas diretamente pelas equipes da Pasta. A Unidade de Monitoramento da SEC tem dedicado seus esforços para aprofundar o estudo das vantagens e desvantagens do modelo de parceria com organizações sociais em relação à execução direta das ações culturais, bem como de parametrizar, otimizar, simplificar as informações e os trâmites processuais; avaliar o modelo de gestão por OS; produzir e analisar séries históricas dos indicadores da área cultural; ofertar ciclos de capacitação interna e externa e, aferir periodicamente o “Índice de Transparência nos Sites” das Organizações Sociais.

## 1. Unidade de Monitoramento e Índice de Transparência (IT)

---

Considerando que é obrigatória a divulgação de informações de interesse coletivo ou geral em sítios oficiais da internet (Lei nº 12.527/2011, art. 8º, § 2º e Decreto nº 58.052, art. 23, § 2º), a Unidade de Monitoramento desenvolveu um índice para qualificar o monitoramento da transparência dos objetos culturais geridos pelas OSs. O Índice de Transparência é nesse sentido, um indicador de avaliação da efetividade da transparência prestada pelas Organizações Sociais parceiras da Secretaria da Cultura, nos sítios eletrônicos da *Internet*, que são vinculados aos contratos de gestão com a Secretaria da Cultura.

O estudo do “Índice de Transparência” dos sites dos Objetos Culturais gerenciados pelas Organizações Sociais de Cultura, contratadas pela SEC foi feito em parceria com a então Secretaria de Gestão Pública, hoje Secretaria de Planejamento e Gestão, por meio da Unidade de Desenvolvimento e Melhoria das Organizações, e a Unidade de Monitoramento da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo.<sup>2</sup> Importante destacar que foi desenvolvido também na interlocução direta com as outras Unidades Gestoras da SEC e com as OSs parceiras, que colaboraram nas definições e testes dos itens de avaliação.

Começou a ser desenvolvido testes em 2013 e foi utilizado, ainda em caráter experimental em de 2014. A partir de 2015, passou a ser item de verificação regular por parte da Unidade de Monitoramento, que utiliza a sua pontuação final no Parecer Anual da Unidade de Monitoramento como um dos parâmetros de avaliação do bom desempenho (ou não) das OSs a cada exercício.

---

<sup>2</sup> Da parceria com a Secretaria de Planejamento e Gestão, foram destacados para trabalharem na UM/SEC os especialistas de políticas públicas Eduardo Baidar Stefani e Gabriela Toledo Silva, que junto com a equipe da UM, das unidades gestoras e as OSs, elaboraram o IT.

## 1.1. Qual a importância do IT?

Na atualidade, faz parte da responsabilidade do ente público prestar as devidas informações sobre as ações realizadas à sociedade, de forma clara, atualizada e facilmente disponível, principalmente por meio da Internet e como as Organizações Sociais de Cultura estão subordinadas aos procedimentos e requisitos que asseguram o direito fundamental de acesso à informação pela população, o IT colabora no monitoramento dessa função.

Além disso, a legislação sobre OS no Estado de São Paulo também apresenta uma série de obrigações referentes à publicação de informações por parte das entidades. O IT foi criado justamente para mensurar e avaliar a efetividade da prestação de informações das OSs de Cultura ao cidadão.

## 1.2. O que o IT mede?

Anualmente, todos os sítios eletrônicos dos objetos culturais (equipamentos, grupos artísticos e programas) que integram os contratos de gestão vigentes são verificados a cada três meses, em pelo menos dois dias diferentes. A equipe da UM checa se há disponibilidade das informações de forma amigável e atualizada. Os dados coletados alimentam uma planilha cuja tabulação, ao final do ano, permite apurar o Índice de Transparência dos sites vinculados a cada contrato de gestão, resultando na média anual.

Essa é a primeira experiência de aplicação sistemática de uma mesma metodologia de coleta e tratamento de dados, construída colaborativamente entre técnicos do Governo e entidades parceiras, no âmbito da cultura paulista. Ainda que, ao longo do tempo, tenham sido identificados pontos para futura melhoria, a opção foi por avançar na utilização do modelo original do Índice, de maneira a garantir a consistência do monitoramento e das avaliações ao longo do ciclo definido para a

experiência, que é de cinco anos. A partir de 2018, foram retomadas as discussões para aprimoramento desse referencial, visando ao ciclo 2019-2023 algumas melhorias. Por ora, o principal benefício comprovado com o “IT” foi a ampliação da atenção de todas as OSs parceiras à questão da transparência e da visibilidade das informações dos parceiros, assegurando que os objetivos, os resultados, a programação e a prestação de contas, entre outras informações, estejam sempre atualizadas e disponíveis na *Internet*.

### **1.3. Como o IT mede a transparência da OS?**

O IT foi pensado e amparado pelo princípio da transparência ativa, que assegura a promoção da ampla divulgação de documentos, dados e informações de interesse coletivo ou geral, independentemente de requerimentos. Cada item de avaliação, por exemplo, “a disponibilização dos relatórios anuais das entidades no sítio eletrônico”, foi convertido em pontos, sendo a somatória desses itens a nota final da organização – e, portanto, seu índice de transparência. Os critérios avaliativos – e seus respectivos pesos ponderados – são os seguintes:

<b>ITENS DO ÍNDICE DE TRANSPARÊNCIA</b>	<b>Valor do item</b>
<b>1. Informações sobre Governança da Organização Social</b>	<b>3,00</b>
1.1. Estatuto Social	0,20
1.2. Relação atualizada de Conselheiros e Diretores	0,20
1.3. Manual de Recursos Humanos	0,20
1.4. Vagas em aberto, divulgação de critérios de seleção e resultados de processos seletivos	1,00
1.5. Inserção de currículos (para banco de currículos)	0,20
1.6. Regulamento de Compras e Contratações	0,20
1.7. Compras e contratação de serviços em aberto, divulgação de critérios de concorrência e resultados de processos	1,00
<b>2. Informações sobre a parceria entre a Organização Social e a SEC</b>	<b>3,80</b>
2.1. Texto explicativo do modelo de gestão em parceria com OS ou link para seção afim no Portal da Transparência	0,20
2.2. Logo do Governo do Estado de São Paulo ou da SEC (com link para Portal da SEC)	0,30
2.3. Contrato de Gestão com Anexos I a V ou link para CGs da SEC no Portal da Transparência	0,30
2.4. Ouvidoria SEC na página principal (home page)	1,00
2.5. Relatórios de atividades anuais (todos os anos do CG em vigor)	1,00
2.6. Demonstrações contábeis anuais (Balanços Patrimoniais, Demonstração das Mutações do Patrimônio Social, Demonstrações do Déficit ou Superávit (ou de Resultados), Demonstrações dos Fluxos de Caixa e Relatório dos Auditores Independentes sobre as Demonstrações Financeiras)	1,00
<b>3. Informações sobre as Atividades e Serviços</b>	<b>3,20</b>
3.1. Apresentação e histórico do objeto contratual (equipamento ou programa cultural)	0,40
3.2. Programação atualizada, de acordo com as características do equipamento ou programa cultural (todos os itens: preços, horários, resenhas)	1,00
3.3. Logística de Acesso (todos esses itens: horários de atendimento, endereço, como chegar)	0,50
3.4. Prestação de serviços (pelo menos 3 desses requisitos: telefones, emails para contato, políticas de agendamento, requisitos para eventuais elegibilidades)	0,50
3.5. Contato testado (resposta à email em no máximo 5 dias úteis)	0,40
3.6. Apresentação, Histórico e Funcionamento com facilidades para deficientes	0,20
3.7. Apresentação, Histórico e Funcionamento em inglês e/ou espanhol	0,20

**Tabela 1** Modelo da matriz de avaliação e monitoramento do IT junto as OSs e objetos culturais, desenvolvido em 2013 e aplicado até 2018. SEC: Unidade de Monitoramento (UM), dez/2018.

As notas finais variam de 0 a 10 pontos e as organizações sociais de cultura foram classificadas em 3 categorias avaliativas:

## ÍNDICE DE TRANSPARÊNCIA NA INTERNET

De 0 a 4: Sem Transparência

De 4,1 a 7: Transparência Parcial

Acima de 7,1: Transparência Satisfatória

Além de alguns itens que são verificados diretamente no site das organizações sociais, uma informação adicional relevante sobre o IT é que a opção da SEC SP foi pela conferência dos sites dos objetos contratuais, ou seja, museus, teatros, festivais, etc., e não das organizações sociais gestoras, que atualmente são 38 objetos culturais. Isso porque sempre foi muito claro na Pasta o entendimento de que o monitoramento e a avaliação deveriam se ater às parcerias contratadas via Contrato de Gestão. É claro que irregularidades das OSs percebidas durante o monitoramento do IT são comunicadas, pois faz parte do trabalho da SEC a verificação periódica de manutenção das condições que permitiram a qualificação de cada entidade como OS, nos termos da Lei Complementar Estadual nº 846/1998 e suas atualizações posteriores.

Dessa forma, o Índice de Transparência é medido em 38 sítios eletrônicos (base dezembro/2018) e não em 24 contratos de gestão ou em 18 OSs gestoras, uma vez que algumas das parcerias têm dois ou mais objetos contratuais. Outra razão para essa escolha reside no entendimento de que o público, o cidadão, quando quer acessar uma informação sobre um espaço cultural ou um corpo estável, procura pelo nome deste. Nem sempre ele sabe quem é a instituição gestora. Ao concentrar a atenção nos objetos culturais, a SEC também procura garantir que a presença destes na internet cumpra todos os requisitos de transparência previstos na lei de acesso à informação.

É útil acrescentar que a manutenção dos registros históricos dos conteúdos publicados nos sítios eletrônicos na *Internet*, seja dos objetos geridos em parceria com OSs, seja da própria Secretaria da Cultura, ainda é um desafio a enfrentar, não só pelo volume de dados disponibilizados a cada dia, mas também pela necessidade de se construírem ferramentas que

permitam o acesso qualificado a dados do passado com agilidade e sem perdas.

O primeiro módulo da matriz de avaliação do Índice de Transparência é *Informação sobre governança da Organização Social*. Foram reunidos nesse módulo os principais quesitos da gestão administrativa do objeto cultural. Durante a construção desses quesitos, o processo de valoração para cada item também foi importante, considerando aqueles que se referem às informações mais requisitadas pela sociedade ou que se relacionam mais estritamente com o que a legislação determina, que no caso desse módulo são informações relativas aos processos seletivos de pessoal e de compras e contratações de serviços do objeto cultural. O interesse na transparência desses dados advém da importância em demonstrar o uso responsável dos recursos públicos estaduais repassados às Organizações Sociais de Cultura e a forma como vem sendo despendida pelas OSs, respeitando os princípios constitucionais.

No segundo módulo, *Informações sobre a parceria entre a Organização Social e a Secretaria de Cultura*, os quesitos avaliam a conformidade dos sítios eletrônicos das organizações sociais com as informações institucionais da Secretaria e do próprio contrato de gestão. Os itens mais valorados desse módulo dizem respeito inclusive à forma como a sociedade pode acessar informações para a prestação de contas e, se necessário, informar dúvidas, solicitar mais informações, reclamações, sugestões, etc. São eles: Informações sobre o Contrato de Gestão, os relatórios de atividades anuais e as demonstrações contábeis anuais. Importante destacar que muitas organizações apresentam em suas páginas o link para o portal de *Transparência Cultura*, criado em 2015, que é gerenciado periodicamente pela equipe da Unidade de Monitoramento.

No último módulo de avaliação do IT, *Informações sobre as atividades e serviços*, os aspectos avaliados visam verificar como a organização disponibiliza as informações sobre o serviço e atividades aos cidadãos.

Trata-se de um módulo que avalia a comunicação entre o objeto cultural e o público em geral. Nesse sentido, os quesitos mais valorizados são aqueles de programação atualizada do objeto cultural, logística de acesso e prestação de serviços.

## 2. Referenciais legais

---

Uma série de normas previstas na prestação de contas das Organizações Sociais, bem como na legislação foram consideradas na criação do Índice. Por ser obrigatória a divulgação de informações de interesse coletivo ou geral em sítios oficiais da rede mundial de computadores, a internet<sup>3</sup>, o Índice de Transparência visa garantir conteúdos mínimos que as Organizações Sociais precisam disponibilizar em seus sítios eletrônicos. Ainda que a obrigação específica sobre a publicação na internet de cada item sugerido na matriz de avaliação não tenha sido regulamentada, com exceção da obrigação de divulgar no sítio da Organização Social todas as contratações de obras e serviços, bem como as compras<sup>4</sup>, o princípio da transparência ativa - isto é, promover a ampla divulgação de documentos, dados e informações de interesse coletivo ou geral, independentemente de requerimentos - prevalece sobre eventuais omissões de informações e quais documentos devem ser disponibilizados na internet.

Durante os anos de 2013 até 2016, as informações coletadas para o IT seguiam as definições da Instrução Normativa 01/2008 do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. A partir de 2016, as regras alteraram um pouco com a publicação da IN 02/2016 (TC-A-011476/026/16) do TCE-SP, sem modificações substanciais que exigissem a revisão do IT.

A IN 02/2016 prevê que todos os contratos de gestão e seus respectivos anexos celebrados com Organizações Sociais (OS) “*deverão vir acompanhados de uma série de documentações, tais como estatuto social, relação do corpo diretivo, regulamentação das compras e contratações*”, etc. Documentos esses que já estavam contemplados no Índice de Transparência pela SEC.

---

<sup>3</sup> Lei nº 12.527/2011, art. 8º, § 2º e Decreto nº 58.052, art. 23, § 2º

<sup>4</sup> Decreto nº 43.493, art. 13-A, inciso II, incluído pelo Decreto nº 50.611

Outros referenciais legais que balizam os itens do IT são os decretos vigentes sobre modelo de gestão por OS na cultura e transparência. A avaliação feita pela Unidade de Monitoramento considera as informações disponíveis nos sites sobre a parceria entre as OSs e a SEC e segue como referencial a LC 846/98 e todas as alterações posteriores, que dispõe sobre a qualificação de entidades como Organização Social. Principalmente nos artigos e incisos sobre os CGs, os relatórios de atividades e demonstrativos contábeis anuais.

O decreto 50.611/2006 que dispõe sobre as regras de qualificação das OSs da área de cultura, obriga que a organização social da área da cultura que firmar Contrato de Gestão com o Estado, tenha parâmetros formais na gestão de seus recursos humanos. O detalhamento da relação empregatícia da organização social com seus empregados deve estar definido em um Manual de Recursos Humanos e publicado em meio eletrônico. Da mesma maneira, as OSs devem ter um regulamento que explicita seus procedimentos para compras e aquisições de bens e serviços.

No sentido de divulgar previamente as obrigações de transparência aferidas no IT, a SEC reviu seus termos de referência que integram os processos seletivos que escolhem a OS que firmará cada contrato de gestão. Assim, além das legislações e normas, nas resoluções da Pasta que tornam públicas as convocações para o gerenciamento dos objetos culturais, publica-se também o Termo de Referência para elaboração de proposta técnica e orçamentária para gestão. Nesse documento, a SEC disponibiliza para as OSs a minuta do contrato de gestão que será assinada pela OS e SEC e que valerá como documento norteador das obrigações da OS contratada. No item 24 da minuta referencial do Contrato de Gestão fica pactuado que a OS deverá:

*“24 – Publicar e manter disponível ao público na internet, nos domínios e sítios eletrônicos vinculados ao(s) objeto(s) contratual(is), atualizando, sempre que necessário, as seguintes informações:*

- A) apresentação e histórico do objeto contratual (equipamento/ programas principais/ grupos artísticos);*
- B) programação atualizada, de acordo com as características do objeto do contrato de gestão;*
- C) logística de acesso e informações de funcionamento do/ ou relacionadas ao objeto contratual;*
- D) ficha técnica, indicando os funcionários vinculados ao objeto do contrato de gestão;*
- E) Manual de Recursos Humanos;*
- F) Regulamento de Compras e Contratações;*
- G) divulgação de vagas em aberto, com informação sobre critérios e prazos de seleção, de acordo com seu manual de recursos humanos e regulamento de contratações;*
- H) divulgação das compras e contratações em aberto e dos critérios e prazos de seleção de acordo com seu regulamento de compras e contratações;*
- I) contato da Ouvidoria da Secretaria da Cultura, conforme as orientações da contratante;*
- J) link para o contrato de gestão e seus Anexos no Portal da Transparência da contratante ([www.transparenciacultura.sp.gov.br](http://www.transparenciacultura.sp.gov.br));*
- K) relatórios de atividades anuais, Planilha Orçamentária previsto x realizado e demonstrações contábeis (balanços patrimoniais e pareceres de auditores independentes) de todos os anos do contrato de gestão em vigor;*
- L) Estatuto Social da contratada;*
- M) relação atualizada de Conselheiros e diretores da contratada;*

*N) remuneração mensal bruta e individual, paga com recursos do contrato de gestão, de todos os seus empregados e diretores, de acordo com o modelo de Relatório de Recursos Humanos fornecido pela contratante.”*

Vale dizer que embora todos os itens acima sejam objeto de verificação trimestral feita para aferição do IT, nem todos eles constituem aspectos que pontuam no Índice. Isso acontece porque a opção da Unidade de Monitoramento foi de não alterar esse indicador antes da conclusão de um período de 5 anos de medição rigorosa dos mesmos aspectos, a fim de evitar distorções. As outras obrigações contratuais são verificadas e remetem às providências cabíveis, conforme o caso, porém só são tabulados os pontos da fórmula original. Como foi o primeiro indicador composto criado pela Unidade de Monitoramento, era importante assegurar uma consistência na mensuração e na verificação continuada do indicador. Em sua revisão, serão atualizados os quesitos de verificação e discutidas as estratégias para mantê-los em dia, sem perda da coerência histórica.

### 3. Resultados

---

Desde o desenvolvimento e primeiras aplicações do Índice de Transparência em 2013 em todos os Contratos de Gestão, a Unidade de Monitoramento, sua executora, tem observado uma positiva evolução nas notas obtidas pelas Organizações Sociais. Isto significa que é possível registrar pelo menos dois grandes avanços, o primeiro, um incremento real na transparência ativa das informações que dizem respeito à execução dos serviços prestados pelo Estado na área de Cultura. O segundo, a própria eficiência do IT em fomentar a gestão da comunicação e transparência das OSs com o público e também com a SEC.

O primeiro resultado sistematizado de todos os objetos culturais, ainda na fase de testes, foi o de 2014, quando o IT foi apresentado em reuniões com todos os diretores e conselheiros das OSs parceiras. O quadro, bastante divergente entre as OSs, causou diferentes reações. As OSs com melhor pontuação queriam divulgar os resultados na mídia. Por outro lado, OSs com baixa pontuação receberam demandas incisivas de seus conselhos de administração pela melhora e desempenho e passaram a iniciar um grande esforço para reverter esse índice nos anos seguintes até 2018.

É importante ressaltar que apenas a apresentação objetiva dos resultados aos conselhos de administração foi suficiente para que tivesse início um amplo e generalizado empenho do conjunto das OSs pela melhoria de sua transparência e, conseqüentemente, de sua avaliação.

O quadro abaixo mostra o histórico do Índice de Transparência de 2013 a 2018, por objeto cultural. Para colaborar na análise dos dados, informamos que a pontuação grifada em vermelho traz a média anual do objeto cultural e informa que aquele objeto não preencheu os quesitos de

transparência, indicando-o como “sem transparência”. A pontuação grifada em amarelo informa que o objeto teve uma média ainda baixa, o que representa “transparência parcial” e por fim, a pontuação grifada em verde indica “transparência satisfatória”. A média do quadro abaixo foi calculada baseada nos anos de 2014 a 2018, visto que em 2013 o IT foi computado de forma parcial nos sítios eletrônicos.

		GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO SECRETARIA DA CULTURA						
UNIDADE DE MONITORAMENTO - HISTÓRICO DO ÍNDICE DE TRANSPARÊNCIA								
Unidade	Objetos Culturais	Média 2013	Média 2014	Média 2015	Média 2016	Média 2017	Média 2018	2014 a 2018
UPPM	Museu Índia Vanuire	6,50	10,00	9,90	10,00	9,80	9,70	9,88
UPPM	Museu de Esculturas Felícia Leirner	6,00	10,00	9,90	9,90	9,90	9,70	9,88
UPPM	Museu Casa de Portinari	7,00	10,00	10,00	9,70	9,50	9,70	9,78
UPPM	Memorial da Resistência		9,00	9,43	10,00	10,00	9,75	9,64
UPPM	Pinacoteca do Estado	4,25	9,00	9,60	10,00	9,90	9,65	9,63
UDBL	São Paulo Companhia de Dança	4,75	9,60	9,05	9,90	9,70	9,50	9,55
UPPM	Casa Guilherme de Almeida	6,50	9,50	9,05	9,70	9,80	9,55	9,52
UPPM	Casa das Rosas - Espaço Haroldo de Campos	2,00	9,50	9,20	9,60	9,70	9,50	9,50
UPPM	Museu Afro Brasil	3,25	10,00	8,75	9,70	9,50	9,10	9,41
UPPM	Casa Mário de Andrade						9,40	9,40
UPPM	Museu do Café	4,00	9,00	9,75	10,00	9,00	8,70	9,29
UPPM	Estação Pinacoteca		7,50	9,38	10,00	10,00	9,55	9,29
UDBL	Biblioteca Parque Villa Lobos			8,65	9,80	8,90	9,50	9,21
UFC	Polos do Projeto Guri - Interior		8,40	8,10	9,70	10,00	9,83	9,21
UFC	Fábricas de Cultura - Zona Norte e Sul	6,75	9,30	8,53	9,30	9,40	9,30	9,17
UFC	Oficinas Culturais do Estado	3,00	9,30	8,60	9,30	9,20	9,30	9,14
UPPM	Museu da Casa Brasileira	4,00	9,80	9,05	9,90	8,30	8,58	9,13
UFC	Polos do Projeto Guri - Capital e Grande São Paulo		9,20	8,33	8,15	9,25	9,90	8,97
UDBL	Mapa Cultural Paulista	0,00	8,90	8,10	9,87			8,96
UPPM	Museu da Imigração	4,00	8,00	9,28	9,80	8,75	8,70	8,91
UDBL	Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo	5,50	6,50	9,28	9,70	9,60	9,43	8,90
UFC	Escola de Música do Estado de São Paulo - Tom Jobim	2,00	9,20	7,95	8,15	9,25	9,90	8,89
UDBL	Biblioteca de São Paulo	8,75	7,90	8,13	9,90	8,90	9,60	8,89
UFC	Conservatório Dramáticos e Musical de Tatuí	6,00	9,60	8,55	9,85	8,90	7,25	8,83
UPPM	Museu da Língua Portuguesa	2,50	8,80	8,10	9,43	8,90	8,63	8,77
UDBL	Centro Cultural de Estudos Superiores Authos Pagano	4,00	8,40	8,60	8,60	8,45	9,60	8,73
UDBL	Revelando São Paulo	1,00	8,40	8,20	9,90	8,50	8,53	8,71
UDBL	Teatro Sérgio Cardoso	1,00	8,60	8,75	9,00	8,50	8,63	8,70
UDBL	Theatro São Pedro	3,50	8,20	8,28	9,00	8,05	9,73	8,65
UPPM	Museu de Arte Sacra de São Paulo	4,00	8,80	8,60	8,40	7,50	9,50	8,56
UDBL	Jazz Sinfônica do Estado de São Paulo		8,20	8,40	9,00			8,53
UPPM	Museu do Futebol	4,50	8,80	6,95	9,78	8,80	8,33	8,53
UDBL	Circuito Cultural Paulista			8,15	9,00	8,40	8,53	8,52
UDBL	Festival Paulista do Circo		7,90	8,25	9,30			8,48
UDBL	Teatro Estadual de Araras - Maestro Francisco Paulo Russo	0,50	7,40	8,48	9,00	8,60	8,73	8,44
UDBL	Banda Sinfônica do Estado de São Paulo		8,20	8,03	8,88			8,37
UDBL	Festival da Mantiqueira		8,10	8,53				8,32
UFC	São Paulo Escola de Teatro	8,00	7,00	7,00	10,00	7,90	9,63	8,31
UDBL	Festival de Arte para Crianças		8,30	8,03				8,17
UDBL	Virada Cultural Paulista		8,10	8,25	8,00			8,12
UPPM	Museu da Imagem e do Som de São Paulo	3,75	8,60	8,85	8,15	7,48	7,40	8,10
UDBL	Centro de Cultura, Memória e Estudos da Diversidade de SP		6,10	6,85	8,93	8,50	8,63	7,80
UDBL	Cultura Livre de São Paulo			7,63				7,63
UFC	Fábricas de Cultura - Zona Leste	2,00	5,50	8,55	6,00	7,30	9,50	7,37
UPPM	Espaço Cultural da Criança/ Museu Catavento	1,00	5,50	7,95	6,30	7,30	9,53	7,32
UDBL	Programa de Atendimento aos Municípios		6,10	7,13				6,62
UPPM	Paço das Artes	2,50	3,70	7,43	6,23	7,20	6,73	6,26
SEC	MÉDIA GERAL	3,95	8,32	8,51	9,16	8,88	9,12	8,80

Tabela 2 Índice de Transparência – Histórico 5 anos, Média elaborada com os dados de 2014 a 2018. SEC: UM, dez/2018.

Ao longo destes cinco anos de IT foi possível constatar que vários *sites* foram reformulados e que houve o reconhecimento da importância desse monitoramento, além do engajamento para ajustes por parte das OS, e tudo isso sem alteração no orçamento de repasse às organizações. No entanto, a aplicação do IT enfrentou desafios durante a sua implementação, uma vez que a adequação integral das OSs ao Índice não era no início um item obrigatório do Contrato de Gestão, nem uma meta de ação. A conformação das OS aos quesitos do IT adveio de um esforço mútuo e de um diálogo constante entre a UM e as OSs, no intuito de colaborar nas diretrizes de transparência da gestão para as entidades e de se reconhecer quando isso era feito de forma adequada.

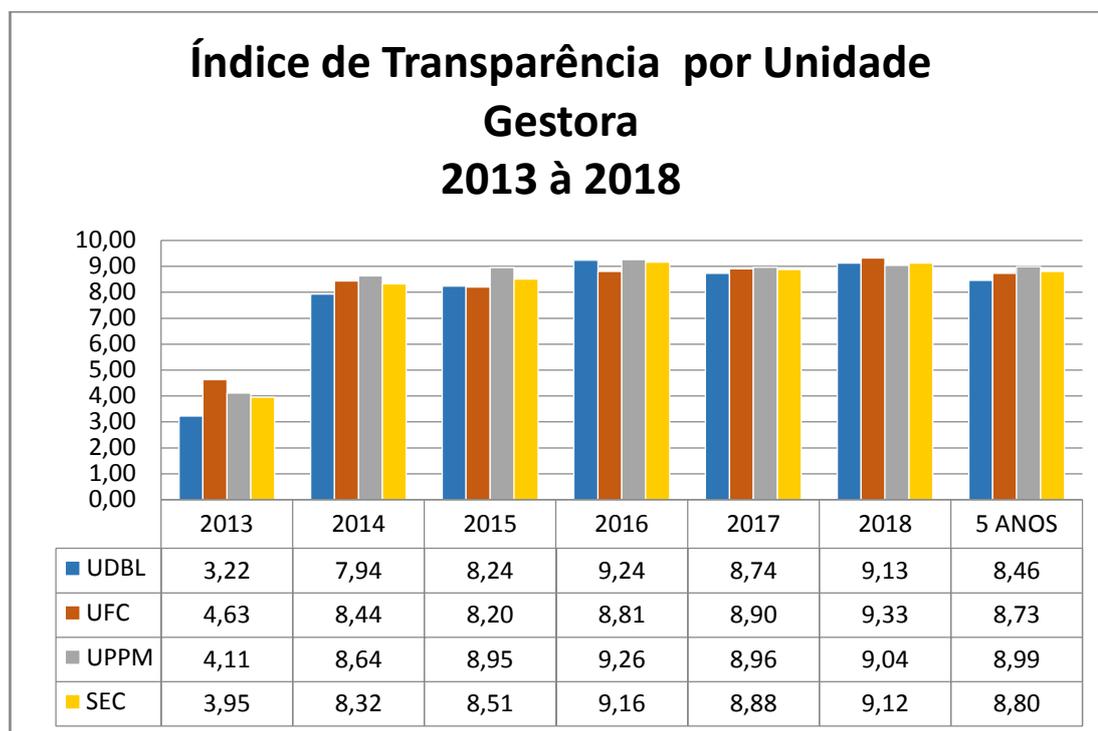
O acompanhamento do Índice precisa ser periódico e sistemático. A Unidade de Monitoramento o faz trimestralmente e apresenta, sempre que necessário, as sugestões de melhorias às OSs com foco em interfaces mais amigáveis e acessíveis pelo cidadão, além de reconhecer as frequentes boas práticas nos quesitos do IT. Trata-se de um indicador interno, feito para nortear, melhorar e manter em alto nível a transparência dos sítios eletrônicos dos objetos culturais, sem foco punitivo *a priori* e cujo resultado buscado não é a nota pela nota, mas a excelência na transparência e clareza para a sociedade.

Vale constatar que, nos testes realizados em 2013, havia sites com algumas informações desatualizadas há anos, sendo a pontuação mais baixa naquele exercício a de 1,0 (num *ranking* que vai de 0 a 10). Esse Índice informou que havia um ponto de verificação quanto à falta de atenção das entidades e da própria Secretaria da Cultura às informações prestadas nos sítios eletrônicos das entidades, já que a criação de novas páginas foi a solução mais comumente adotada para a manutenção atualizada de registros e documentos.

Como a prática de gestão dos sítios eletrônicos não era comum, com a adoção do Índice de Transparência e com a divulgação dos resultados das

avaliações da Pasta nos pareceres e reuniões anuais de balanço, as organizações sociais tornaram-se zeladoras da transparência nos sítios eletrônicos, com foco, sobretudo, em garantir o correto cumprimento da legislação e da parceria contratualizada, mas também visando evitar a desagradável “nota baixa” na transparência. Sendo assim, vimos que média anual do conjunto dos contratos de gestão de 2013 foi 3,95 (primeiro teste parcial do IT). Já no primeiro ano teste dos conjuntos de objetos dentro de 2014 foi de 8,32. Em 2015, a média foi de 8,51; em 2016, de 9,16; em 2017 foi de 8,88 e, por fim, em 2018 foi de 9,12.

Cabe destacar que as variações no número de sítios eletrônicos verificados e a oscilação das notas refletem o impacto das decisões da Pasta sobre os objetos contratuais inseridos nas parcerias e expõem os efeitos da crise econômica na Cultura.



**Gráfico 1** Índice de transparência das OSs por Unidade Gestora entre 2013 e 2018. SEC: UM, dez/2018.

O gráfico acima traz um levantamento dos índices avaliados trimestralmente de sítios eletrônicos de cada site das Organizações Sociais que gerem os objetos culturais do Estado, com a média por OS e agrupados segundo a Unidade Gestora. São elas:

1. A **Unidade de Difusão, Bibliotecas e Leitura – UDBL** que promove e incentiva projetos que combinam qualidade dos produtos ofertados e a ampliação de acesso do público, criando um novo padrão de circulação de espetáculos e atividades artísticas no Estado. Na área de leitura, o objetivo é formular, planejar, implementar e avaliar a política cultural para as bibliotecas públicas do Estado de São Paulo; as políticas de incentivo e promoção à leitura, em conformidade com as diretrizes gerais da política cultural paulista.
2. A **Unidade de Formação Cultural (UFC)** que promove a construção e o compartilhamento do conhecimento, a valorização do capital cultural dos indivíduos, a formação de público para as artes e os processos educativos a partir da cultura e das linguagens artísticas são os pilares da política de formação cultural da Secretaria da Cultura.
3. A **Unidade de Preservação do Patrimônio Museológico (UPPM)** que é responsável pela elaboração, desenvolvimento e avaliação de diretrizes e políticas públicas relacionadas ao patrimônio museológico do Estado de São Paulo. Mantém uma rede composta por 18 equipamentos culturais – geridos em parceria com Organizações Sociais de Cultura, e o Sistema de Museus do Estado de São Paulo (Sisem-SP), que congrega e articula os museus do Estado, promovendo a qualificação e o fortalecimento institucional em favor da preservação, pesquisa e difusão do patrimônio museológico paulista.

Se analisarmos esse gráfico juntamente com as tabelas de cada Unidade Gestora, podemos verificar a evolução da transparência das

informações nos sítios eletrônicos de cada objeto cultural e a respectiva Unidade Gestora a qual está vinculado.

 <b>GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO</b> SECRETARIA DA CULTURA UNIDADE DE MONITORAMENTO - HISTÓRICO DO ÍNDICE DE TRANSPARÊNCIA DIFUSÃO E BIBLIOTECAS									
Nº	Unidade	Objetos Culturais	Média 2013	Média 2014	Média 2015	Média 2016	Média 2017	Média 2018	Média 2013 a 2018
1	UBDL	Mapa Cultural Paulista	0,00	8,90	8,10	9,87			8,96
2	UBDL	Jazz Sinfônica do Estado de São Paulo		8,20	8,40	9,00			8,53
3	UBDL	Festival Paulista do Circo		7,90	8,25	9,30			8,48
4	UBDL	Banda Sinfônica do Estado de São Paulo		8,20	8,03	8,88			8,37
5	UBDL	Festival da Mantiqueira		8,10	8,53				8,32
6	UBDL	Festival de Arte para Crianças		8,30	8,03				8,17
7	UBDL	Virada Cultural Paulista		8,10	8,25	8,00			8,12
8	UBDL	Cultura Livre de São Paulo			7,63				7,63
9	UDBL	São Paulo Companhia de Dança	4,75	9,60	9,05	9,90	9,70	9,50	9,55
10	UDBL	Biblioteca Parque Villa Lobos			8,65	9,80	8,90	9,50	9,21
11	UDBL	Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo	5,50	6,50	9,28	9,70	9,60	9,43	8,90
12	UDBL	Biblioteca de São Paulo	8,75	7,90	8,13	9,90	8,90	9,60	8,89
13	UDBL	Centro Cultural de Estudos Superiores Authos Pagano	4,00	8,40	8,60	8,60	8,45	9,60	8,73
14	UDBL	Revelando São Paulo	1,00	8,40	8,20	9,90	8,50	8,53	8,71
15	UDBL	Teatro Sérgio Cardoso	1,00	8,60	8,75	9,00	8,50	8,63	8,70
16	UDBL	Theatro São Pedro	3,50	8,20	8,28	9,00	8,05	9,73	8,65
17	UDBL	Circuito Cultural Paulista			8,15	9,00	8,40	8,53	8,52
18	UDBL	Teatro Estadual de Araras - Maestro Francisco Paulo Russo	0,50	7,40	8,48	9,00	8,60	8,73	8,44
19	UDBL	Centro de Cultura, Memória e Estudos da Diversidade de SP		6,10	6,85	8,93	8,50	8,63	7,80
20	UDBL	Programa de Atendimento aos Municípios		6,10	7,13				6,62
	UDBL	MÉDIA GERAL	3,22	7,94	8,24	9,24	8,74	9,13	8,46

**Tabela 2** Consolidado de pontuação no IT dos objetos culturais vinculados a UDBL entre 2013 e 2018. SEC: UM, dez/2018.

 <b>GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO</b> SECRETARIA DA CULTURA UNIDADE DE MONITORAMENTO - HISTÓRICO DO ÍNDICE DE TRANSPARÊNCIA FORMAÇÃO CULTURAL									
Nº	Unidade	Objetos Culturais	Média 2013	Média 2014	Média 2015	Média 2016	Média 2017	Média 2018	Média 2013 a 2018
1	UFC	Polos do Projeto Guri - Interior		8,40	8,10	9,70	10,00	9,83	9,21
2	UFC	Fábricas de Cultura - Zona Norte e Sul	6,75	9,30	8,53	9,30	9,40	9,30	9,17
3	UFC	Oficinas Culturais do Estado	3,00	9,30	8,60	9,30	9,20	9,30	9,14
4	UFC	Polos do Projeto Guri - Capital e Grande São Paulo		9,20	8,33	8,15	9,25	9,90	8,97
5	UFC	Escola de Música do Estado de São Paulo - Tom Jobim	2,00	9,20	7,95	8,15	9,25	9,90	8,89
6	UFC	Conservatório Dramáticos e Musical de Tatuí	6,00	9,60	8,55	9,85	8,90	7,25	8,83
7	UFC	São Paulo Escola de Teatro	8,00	7,00	7,00	10,00	7,90	9,63	8,31
8	UFC	Fábricas de Cultura - Zona Leste	2,00	5,50	8,55	6,00	7,30	9,50	7,37
	UFC	<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,63</b>	<b>8,44</b>	<b>8,20</b>	<b>8,81</b>	<b>8,90</b>	<b>9,33</b>	<b>8,73</b>

**Tabela 3** Consolidado de pontuação no IT dos objetos culturais vinculados a UFC entre 2013 e 2018. SEC: UM, dez/2018.

 <b>GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO</b> SECRETARIA DA CULTURA UNIDADE DE MONITORAMENTO - HISTÓRICO DO ÍNDICE DE TRANSPARÊNCIA MUSEUS									
Nº	Unidade	Objetos Culturais	Média 2013	Média 2014	Média 2015	Média 2016	Média 2017	Média 2018	Média 2013 a 2018
1	UPPM	Museu Índia Vanuire	6,50	10,00	9,90	10,00	9,80	9,70	9,88
2	UPPM	Museu de Esculturas Felícia Leirner	6,00	10,00	9,90	9,90	9,90	9,70	9,88
3	UPPM	Museu Casa de Portinari	7,00	10,00	10,00	9,70	9,50	9,70	9,78
4	UPPM	Memorial da Resistência		9,00	9,43	10,00	10,00	9,75	9,64
5	UPPM	Pinacoteca do Estado	4,25	9,00	9,60	10,00	9,90	9,65	9,63
6	UPPM	Casa Guilherme de Almeida	6,50	9,50	9,05	9,70	9,80	9,55	9,52
7	UPPM	Casa das Rosas - Espaço Haroldo de Campos	2,00	9,50	9,20	9,60	9,70	9,50	9,50
8	UPPM	Museu Afro Brasil	3,25	10,00	8,75	9,70	9,50	9,10	9,41
9	UPPM	Casa Mário de Andrade						9,40	9,40
10	UPPM	Museu do Café	4,00	9,00	9,75	10,00	9,00	8,70	9,29
11	UPPM	Estação Pinacoteca		7,50	9,38	10,00	10,00	9,55	9,29
12	UPPM	Museu da Casa Brasileira	4,00	9,80	9,05	9,90	8,30	8,58	9,13
13	UPPM	Museu da Imigração	4,00	8,00	9,28	9,80	8,75	8,70	8,91
14	UPPM	Museu da Língua Portuguesa	2,50	8,80	8,10	9,43	8,90	8,63	8,77
15	UPPM	Museu de Arte Sacra de São Paulo	4,00	8,80	8,60	8,40	7,50	9,50	8,56
16	UPPM	Museu do Futebol	4,50	8,80	6,95	9,78	8,80	8,33	8,53
17	UPPM	Museu da Imagem e do Som de São Paulo	3,75	8,60	8,85	8,15	7,48	7,40	8,10
18	UPPM	Espaço Cultural da Criança/ Museu Catavento	1,00	5,50	7,95	6,30	7,30	9,53	7,32
19	UPPM	Paço das Artes	2,50	3,70	7,43	6,23	7,20	6,73	6,26
	UPPM	MÉDIA GERAL	4,11	8,64	8,95	9,26	8,96	9,04	8,99

**Tabela 4** Consolidado de pontuação no IT dos objetos culturais vinculados a UPPM entre 2013 e 2018. SEC: UM, dez/2018.

Alguns apontamentos são importantes de serem feitos a partir da análise da pontuação:

1. Os objetos culturais vinculados a Unidade Gestora de Difusão, Bibliotecas e Leituras tiveram uma pontuação muito baixa no começo. Em diálogo com as OSs na época, foi percebido um costume menor de dedicação à área de comunicação e de transparência das informações nos sítios eletrônicos. Com o IT, as OSs passaram a se dedicar mais a essa área de transparência das ações nos sítios eletrônicos dos objetos culturais contratados, quando necessário.
2. A escolha em monitorar esse índice trimestralmente se mostrou acertada, uma vez que a transparência é um objetivo a ser alcançado,

mas também um processo pelo qual atingimos o monitoramento das ações e o melhor controle social das políticas culturais. O exercício de manter a constância na apuração e na consolidação dos quesitos do IT teve um impacto positivo rapidamente nas OSs, alterando a forma e o conteúdo das informações disponibilizadas pelas organizações.

3. Decidimos apresentar o ano de 2013 nesse Caderno UM, ainda que ele tenha sido de teste parcial do IT, pois assim conseguimos entender o histórico de como era a transparência nos sítios eletrônicos dos objetos culturais geridos pelas OSs parceiras naquele momento, o que justificou – e ainda justifica – a necessidade do Índice. No entanto, as notas desse ano não foram consideradas na média da série histórica dos 5 anos de IT.
4. Em alguns quesitos da matriz de avaliação do IT, é monitorada a transparência tanto da Organização Social quanto do objeto cultural que é gerido, uma vez que há informações que precisam estar disponíveis sobre o contrato de gestão com a OS e existem outras informações relativas ao próprio objeto cultural.

Ao longo dos cinco anos de monitoramento do IT, foi possível também fazer a análise da série histórica e com isso, poder compartilhar com os parceiros as boas práticas das OSs e objetos culturais que, durante esse período, se destacaram na transparência de suas ações e atividades.

Foi possível detectar as OS/objetos culturais que se destacaram nos 5 anos de IT. As tabelas abaixo demonstram isso.

Nas tabelas 6, 7 e 8 temos o ranking das OS/Objetos culturais com a média consolidada de 2013 a 2018, divididas por Unidades Gestoras (UDBL, UFC e UPPM). A tabela 9 traz um ranking consolidado de todos os objetos culturais.

Percebemos que a pontuação da maioria dos equipamentos está acima da média da Unidade Gestora e que se comparado com a tabela da evolução na série histórica, os últimos anos têm garantido maior estabilidade ao Índice de Transparência nos sítios eletrônicos desses objetos culturais.

RANKING DO ÍNDICE DE TRANSPARÊNCIA UDBL			
Nº	Unidade	Objetos Culturais	Média 2013 a 2018
1	UDBL	Mapa Cultural Paulista	8,96
2	UDBL	Jazz Sinfônica do Estado de São Paulo	8,53
3	UDBL	Festival Paulista do Circo	8,48
4	UDBL	Banda Sinfônica do Estado de São Paulo	8,37
5	UDBL	Festival da Mantiqueira	8,32
6	UDBL	Festival de Arte para Crianças	8,17
7	UDBL	Virada Cultural Paulista	8,12
8	UDBL	Cultura Livre de São Paulo	7,63
9	UDBL	São Paulo Companhia de Dança	9,55
10	UDBL	Biblioteca Parque Villa Lobos	9,21
11	UDBL	Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo	8,90
12	UDBL	Biblioteca de São Paulo	8,89
13	UDBL	Centro Cultural de Estudos Superiores Authos Pagano	8,73
14	UDBL	Revelando São Paulo	8,71
15	UDBL	Teatro Sérgio Cardoso	8,70
16	UDBL	Theatro São Pedro	8,65
17	UDBL	Circuito Cultural Paulista	8,52
18	UDBL	Teatro Estadual de Araras - Maestro Francisco Paulo Russo	8,44
19	UDBL	Centro de Cultura, Memória e Estudos da Diversidade de SP	7,80
20	UDBL	Programa de Atendimento aos Municípios	6,62
	UDBL	<b>MÉDIA GERAL</b>	8,46

**Tabela 5** Ranking do IT UDBL de 2013 a 2018. SEC: UM, dez/2018.

RANKING DO ÍNDICE DE TRANSPARÊNCIA - 5 ANOS UFC			
Nº	Unidade	Objetos Culturais	Média 2013 a 2018
1	UFC	Polos do Projeto Guri - Interior	9,21
2	UFC	Fábricas de Cultura - Zona Norte e Sul	9,17
3	UFC	Oficinas Culturais do Estado	9,14
4	UFC	Polos do Projeto Guri - Capital e Grande São Paulo	8,97
5	UFC	Escola de Música do Estado de São Paulo - Tom Jobim	8,89
6	UFC	Conservatório Dramáticos e Musical de Tatuí	8,83
7	UFC	São Paulo Escola de Teatro	8,31
8	UFC	Fábricas de Cultura - Zona Leste	7,37
	UFC	<b>MÉDIA GERAL</b>	8,73

**Tabela 6** Ranking do IT UFC de 2013 a 2018. SEC: UM, dez/2018.

<b>RANKING DO ÍNDICE DE TRANSPARÊNCIA - 5 ANOS UPPM</b>			
<b>Nº</b>	<b>Unidade</b>	<b>Objetos Culturais</b>	<b>Média 2013 a 2018</b>
1	UPPM	Museu Índia Vanuire	<b>9,88</b>
2	UPPM	Museu de Esculturas Felícia Leirner	<b>9,88</b>
3	UPPM	Museu Casa de Portinari	<b>9,78</b>
4	UPPM	Memorial da Resistência	<b>9,64</b>
5	UPPM	Pinacoteca do Estado	<b>9,63</b>
6	UPPM	Casa Guilherme de Almeida	<b>9,52</b>
7	UPPM	Casa das Rosas - Espaço Haroldo de Campos	<b>9,50</b>
8	UPPM	Museu Afro Brasil	<b>9,41</b>
9	UPPM	Casa Mário de Andrade	<b>9,40</b>
10	UPPM	Museu do Café	<b>9,29</b>
11	UPPM	Estação Pinacoteca	<b>9,29</b>
12	UPPM	Museu da Casa Brasileira	<b>9,13</b>
13	UPPM	Museu da Imigração	<b>8,91</b>
14	UPPM	Museu da Língua Portuguesa	<b>8,77</b>
15	UPPM	Museu de Arte Sacra de São Paulo	<b>8,56</b>
16	UPPM	Museu do Futebol	<b>8,53</b>
17	UPPM	Museu da Imagem e do Som de São Paulo	<b>8,10</b>
18	UPPM	Espaço Cultural da Criança/ Museu Catavento	<b>7,32</b>
19	UPPM	Paço das Artes	<b>6,26</b>
	UPPM	<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>8,99</b>

**Tabela 7** Ranking do IT UPPM de 2013 a 2017. SEC: UM, dez/2018.

RANKING DO ÍNDICE DE TRANSPARÊNCIA - 5 ANOS GERAL			
Nº	Unidade	Objetos Culturais	Média 2013 a 2018
1	UPPM	Museu Índia Vanuire	9,88
2	UPPM	Museu de Esculturas Felícia Leirner	9,88
3	UPPM	Museu Casa de Portinari	9,78
4	UPPM	Memorial da Resistência	9,64
5	UPPM	Pinacoteca do Estado	9,63
6	UDBL	São Paulo Companhia de Dança	9,55
7	UPPM	Casa Guilherme de Almeida	9,52
8	UPPM	Casa das Rosas - Espaço Haroldo de Campos	9,50
9	UPPM	Museu Afro Brasil	9,41
10	UPPM	Casa Mário de Andrade	9,40
11	UPPM	Museu do Café	9,29
12	UPPM	Estação Pinacoteca	9,29
13	UDBL	Biblioteca Parque Villa Lobos	9,21
14	UFC	Polos do Projeto Guri - Interior	9,21
15	UFC	Fábricas de Cultura - Zona Norte e Sul	9,17
16	UFC	Oficinas Culturais do Estado	9,14
17	UPPM	Museu da Casa Brasileira	9,13
18	UFC	Polos do Projeto Guri - Capital e Grande São Paulo	8,97
19	UDBL	Mapa Cultural Paulista	8,96
20	UPPM	Museu da Imigração	8,91
21	UDBL	Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo	8,90
22	UFC	Escola de Música do Estado de São Paulo - Tom Jobim	8,89
23	UDBL	Biblioteca de São Paulo	8,89
24	UFC	Conservatório Dramáticos e Musical de Tatuí	8,83
25	UPPM	Museu da Língua Portuguesa	8,77
26	UDBL	Centro Cultural de Estudos Superiores Authos Pagano	8,73
27	UDBL	Revelando São Paulo	8,71
28	UDBL	Teatro Sérgio Cardoso	8,70
29	UDBL	Theatro São Pedro	8,65
30	UPPM	Museu de Arte Sacra de São Paulo	8,56
31	UDBL	Jazz Sinfônica do Estado de São Paulo	8,53
32	UPPM	Museu do Futebol	8,53
33	UDBL	Circuito Cultural Paulista	8,52
34	UDBL	Festival Paulista do Circo	8,48
35	UDBL	Teatro Estadual de Araras - Maestro Francisco Paulo Russo	8,44
36	UDBL	Banda Sinfônica do Estado de São Paulo	8,37
37	UDBL	Festival da Mantiqueira	8,32
38	UFC	São Paulo Escola de Teatro	8,31
39	UDBL	Festival de Arte para Crianças	8,17
40	UDBL	Virada Cultural Paulista	8,12
41	UPPM	Museu da Imagem e do Som de São Paulo	8,10
42	UDBL	Centro de Cultura, Memória e Estudos da Diversidade de SP	7,80
43	UDBL	Cultura Livre de São Paulo	7,63
44	UFC	Fábricas de Cultura - Zona Leste	7,37
45	UPPM	Espaço Cultural da Criança/ Museu Catavento	7,32
46	UDBL	Programa de Atendimento aos Municípios	6,62
47	UPPM	Paço das Artes	6,26
	SEC	MÉDIA GERAL	8,80

Tabela 8 Ranking do IT Geral de 2013 a 2018. SEC: UM, dez/2018.

 <b>GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO</b> <b>SECRETARIA DA CULTURA</b> <b>UNIDADE DE MONITORAMENTO - HISTÓRICO DO ÍNDICE DE TRANSPARÊNCIA</b> <b>Ranking dos 10 mais no Índice de Transparência - 2013 a 2018</b>			
Nº	Unidade	Objetos Culturais	Média 2013 a 2018
1	UPPM	Museu Índia Vanuire	9,88
2	UPPM	Museu de Esculturas Felícia Leirner	9,88
3	UPPM	Museu Casa de Portinari	9,78
4	UPPM	Memorial da Resistência	9,64
5	UPPM	Pinacoteca do Estado	9,63
6	UDBL	São Paulo Companhia de Dança	9,55
7	UPPM	Casa Guilherme de Almeida	9,52
8	UPPM	Casa das Rosas - Espaço Haroldo de Campos	9,50
9	UPPM	Museu Afro Brasil	9,41
10	UPPM	Casa Mário de Andrade	9,40

**Tabela 9** Ranking das 10 primeiras OSs/Objeto cultural colocadas na sistematização do IT. UM/SEC, Dez./2018.

Nas tabelas 9 e 10 é possível perceber que dos 10 primeiros objetos culturais da lista dos “10 mais transparentes”, 9 são ligadas à unidade de preservação do patrimônio museológico e 1 à difusão cultural. Apesar de indicar uma tendência desses objetos culturais de museus estarem mais dedicados a manter o padrão de transparência, percebe-se que outros equipamentos também ligados à UPPM têm pontos a serem verificados quanto à transparência de seus sítios eletrônicos.

Como evidencia a tabela 10, a articulação entre a UM, as UGEs e as OSs tem surtido efeito na maneira como os objetos culturais têm tratado o tema transparência das informações de gestão e de programação. O avanço é inegável. As OSs ligadas às Unidades Gestoras de Difusão, Bibliotecas e Leituras e de Formação Cultural apresentam um histórico de notas mais baixas, mas ainda assim, tiveram suas médias alcançadas e superadas nos últimos anos, já como resultado do propósito do IT: contribuir significativamente para garantir e melhorar a transparência das ações culturais no Estado de São Paulo. E o efeito positivo também também foi

verificado na Unidade de Museus, demonstrando o quanto é importante a aferição e a divulgação regular do Índice de Transparência.

Outro ponto de verificação que o IT apresenta à reflexão da gestão pública é o impacto desse indicador no controle social e o quanto o aumento da transparência das ações culturais no Estado amplia o acesso, a formação de público, e diminui as requisições de acesso à informação.

#### 4. Aprendizado institucional e futuro do IT

---

*As tecnologias de informação e comunicação (que favorecem o sistema produtivo da cultura e o consumo cultural), o surgimento de novos atores e as transformações de suas participações na formulação de políticas culturais, a ampliação do acesso a informações para a elaboração de políticas públicas e a transparência nos processos de gestão são algumas das inovações que estimulam a conversão do papel do indivíduo, de espectador consumidor da cultura para participante ativo na gestão da cultura. Essas novas práticas e possibilidades estruturais ampliam o potencial transformador da cultura.*

(Danilo dos Santos Miranda. Revista do Centro de Pesquisa e Formação do SESC nº 07, “Dossiê: Mapeamento e gestão participativa para a cultura”, Nov/2018, p.5)

Com a implementação de novas práticas, como o Índice de Transparência nros sítios eletrônicos das Organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo, foi possível perceber o quanto o IT colabora para a melhoria da gestão cultural, e também para *potencial transformador da cultura*. A compreensão de que existe uma função educativa da Lei de Acesso à Informação e que a Unidade de Monitoramento tem o papel de induzir a melhora na sistematização de dados e dos canais de acesso à informação, culminou na implementação do IT e na consolidação da série histórica de sua verificação ao longo dos anos de 2013 a 2018, proporcionando relevante aprendizado institucional no âmbito da transparência.

A regulamentação de uma comunicação integrada e ativamente informativa entre a Secretaria de Cultura e as OSs, baseada na responsabilidade de publicação de cada organização, na parametrização de conteúdos a serem disponibilizados e seus caminhos de acesso agregam ao modelo de gestão em parcerias com OSs:

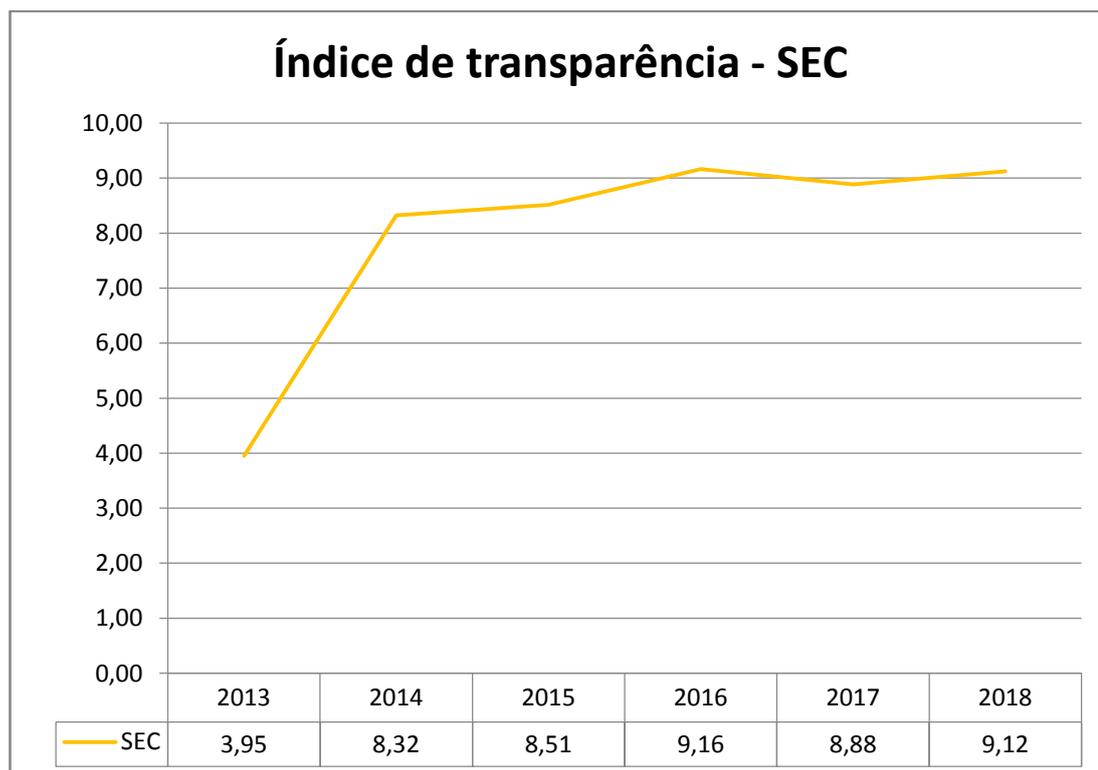
- Conformidade legal à Lei de Acesso à Informação e todas as

regulamentações *a posteriori*;

- Diminuição nas demandas e questionamentos feitos por meio dos Serviços de Informações aos Cidadãos (SICs), Ouvidorias e Fale Conosco.
- Facilidade de conhecimento e acesso, pela população, aos serviços prestados e, conseqüentemente, maior *accountability* da política estadual de cultura e maior credibilidade no modelo como instrumento de governo articulado e eficaz.
- Todo esse esforço de conformidade da transparência dos objetos culturais com a legislação vigente sobre o tema se fez ao longo dos anos sem nenhum aporte financeiro adicional aos Contratos de Gestão, o que significa um esforço pela otimização dos recursos destinados à administração e divulgação das parcerias..

O monitoramento do IT se traduz em uma peça eficiente de avaliação, em que a própria sociedade também se manifesta no sentido da solução dos problemas, lacunas, dificuldades no acesso aos dados – via ouvidoria – e também com sugestões para melhorar os canais de informação e torná-los ainda mais úteis para todos.

No gráfico 2, é possível perceber o quanto esse índice representou para a Secretaria de Cultura de São Paulo no âmbito da transparência de dados, informações e gestão das ações culturais. Nos últimos anos verificamos o aumento significativo da transparência nos sítios eletrônicos dos objetos culturais da Secretaria, geridos em parceria com as OSs.



**Gráfico 2** Índice de transparência da SEC entre 2013 e 2018. UM/SEC: Dez./2018.

Já existe a percepção na SEC e nas OSs parceiras de que é possível sofisticar e rever alguns quesitos avaliativos do IT, porém a UM destaca a importância de se criar séries históricas coerentes, lógicas e confiáveis e que registrem as mudanças de comportamento, bem como a consolidação da visão de que o Índice já representa mudança e que as alterações futuras deverão levar em conta o que já se tem consolidado.

Como já destacamos desde o começo, 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. As propostas de mudanças de mudanças já têm sido discutidas para que sejam incorporadas no próximo ciclo do IT, tanto para a melhoria da transparência dos portais eletrônicos das OSs/Obejtos culturais quanto para a melhoria do próprio indicador em si.

Alguns pontos já podem ser destacados sobre os aspectos a serem incluídos nas verificações do IT:

1. Melhorar o fluxo interno da SEC de monitoramento e avaliação dos sítios eletrônicos das OS/Objetos Culturais. É importante que os testes ocorram várias vezes ao mês, sem uma data pré-definida, para que possamos ter mais referências dos sítios eletrônicos na formulação do IT.
2. Novamente validar os critérios de avaliação com as próprias OSs, porém desta vez criando um tutorial que as avaliações trimestrais seguirão com critérios preestabelecidos, que não serão alterados ao longo dos anos, para explicitar a metodologia de verificação
3. Levar em consideração que o tempo que os técnicos da UM levam para localizar as informações não é o mesmo para outras pessoas, já que há uma familiarização com os sites visitados regularmente. Isso precisa ser considerado no que diz respeito a quanto o acesso é fácil e amigável.
4. Levar em consideração a qualidade estética e visual dos sítios eletrônicos, pois alguns são extremamente organizados e outros nem tanto e isso dificulta a busca por informações.
5. Correlacionar o acesso à informação com as consultas às páginas, por meio de análises de acesso à internet.
6. Criar critérios para medir e melhorar a qualidade dos documentos disponibilizados e de sua adequação aos modelos da SEC. Algumas informações são localizadas, porém seu conteúdo é insatisfatório.
7. Incluir canais de comunicação e participação, sobretudo com a ativação de outras plataformas virtuais e redes sociais.
8. Incluir a mensuração do atendimento qualificado das demandas à Ouvidoria e Serviço de Informação ao Cidadão,
9. Incluir a divulgação de pesquisas de perfil e de satisfação dos usuários dos objetos culturais.

10. Criar estratégias para verificar o impacto de eventuais mudanças de gestão de objetos culturais de uma OS para outra.

## Referências bibliográficas

---

BRASIL. “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.

COSTIN, Claudia. “Organizações sociais como modelo para gestão de museus, orquestras e outras iniciativas culturais”. *Revista Administração em Diálogo*, São Paulo, nº 7, 2005, pp. 107-117.

MOREIRA RAMOS, Claudinéli. “Indicadores como ferramenta de comprovação de resultados na área da cultura”. Em: GRADIM, Carlos (Org.). *O terceiro setor na gestão da cultura: a perspectiva a partir do Museu de Arte do Rio*. Rio de Janeiro: Instituto Odeon, 2017.

NAVES, Rubens (Coord.). *Organizações sociais: a construção do modelo*. São Paulo: Quartier Latin, 2014.

OBSERVATÓRIO Social de Brasília e Instituto de Fiscalização e Controle. Relatório do Projeto Índice de Transparência Legislativa – CLDF 2017. Brasília, 2017. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/transparencia/arquivos/itl/itl-relatorio/>

PONTE, Elizabeth. *Por uma cultura pública: organizações sociais, OSCIPs e a gestão pública não-estatal na área da cultura*. São Paulo: Iluminuras, 2012.

SESCSP. Revista do Centro de Pesquisa e Formação do SESC nº 07, “Dossiê: Mapeamento e gestão participativa para a cultura”, Nov/2018. Disponível em: [https://www.sescsp.org.br/online/revistas/edicoes/700\\_REVISTA+DO+CENTRO+DE+PESQUISA+E+FORMACAO+N07+ISSN+24482773](https://www.sescsp.org.br/online/revistas/edicoes/700_REVISTA+DO+CENTRO+DE+PESQUISA+E+FORMACAO+N07+ISSN+24482773)

SECRETARIA DA CULTURA DO ESTADO DE SÃO PAULO. Matriz Parametrizada de Ações Culturais realizadas por meio dos Planos De Trabalho dos Contratos de Gestão. SEC: Unidade de Monitoramento, Fev./2018. 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>

SILVA, Liliana S. e. *Indicadores para políticas culturais de proximidade: o caso Prêmio Cultura Viva*. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2007. Tese de Doutorado em Cultura e Informação.

\_\_\_\_\_. “Indicadores para políticas culturais de proximidade: o caso Prêmio Cultura Viva”. In: BARBOSA, Frederico; CALABRE, Lia. (Org.). *Pontos de Cultura: olhares sobre o Programa Cultura Viva*. 1ed. Brasília: IPEA, 2011, v. , p. 89-110.

SILVA, Liliana S. e MOREIRA RAMOS, Claudinéli. “Indicadores para políticas públicas de cultura: desafios e perspectivas em SP”. *Caderno UM – LabCult nº 1*. São Paulo: Secretaria da Cultura/ Unidade de Monitoramento, Março/2018. Disponível em: <http://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/2018-03-Caderno-UM-LabCult-1-Indicadores-Culturais-final.pdf>

UNESCO. *Abordagem de programa, gestão e monitoramento por resultados (RBM), aplicada pela UNESCO: princípios norteadores*. Brasília: UNESCO, 2011.

\_\_\_\_\_. *Informe Mundial sobre la Cultura*. UNESCO, 1998.

\_\_\_\_\_. *Batería de Indicadores UNESCO en Cultura para el Desarrollo – Manual Preliminar de Metodología* (febrero-junio 2011).

UNESCO. *Culture & Development*. UNESCO, 2012.

\_\_\_\_\_. *Indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo*. Manual Metodológico. UNESCO, 2014.

\_\_\_\_\_. *A UNESCO e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*.  
UNESCO, 2017.

### **LEGISLAÇÃO**

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (regula o acesso a informações).

SÃO PAULO. Constituição do Estado de São Paulo (texto constitucional promulgado em 05/10/1989, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/1990 a 28/2009).

SÃO PAULO. Decreto nº 43.493, de 29 de setembro de 1998 (qualificação das organizações sociais da área da cultura)

SÃO PAULO. Decreto nº 50.941, de 05 de julho de 2006 (reorganiza a Secretaria da Cultura).

SÃO PAULO. Decreto nº 58.052, de 16 de maio de 2012 (regulamenta a Lei Federal nº 12.527/2011, que regula o acesso a informações).

SÃO PAULO. Decreto nº 59.046, de 05 de abril de 2013 (criação da Unidade de Monitoramento dos Contratos de Gestão).

SÃO PAULO. Decreto Nº 60.681, de 23 de julho de 2014 (dispõe sobre a qualificação das organizações sociais da área da cultura e dá providências correlatas).

SÃO PAULO. Decreto nº 50.611, de 30 de março de 2006 (Altera a redação e inclui dispositivo que especifica no Decreto 43.493, de 1998, que dispõe sobre a qualificação das organizações sociais da área da cultura

SÃO PAULO. Lei Complementar nº 846, de 04 de junho de 1998 (qualificação de entidades como organizações sociais).

TCE-SP. Instrução Normativa nº 02/2016 (TC-A-011476/026/16), disponível em:  
[https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/legislacao/instrucoes\\_02-2016\\_2.pdf](https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/legislacao/instrucoes_02-2016_2.pdf)

# Transparência na Cultura: O Índice de Transparência dos sites das Organizações Sociais de Cultura do Estado de São Paulo - 2013 a 2018

## Texto

Gisela Colaço Geraldi  
Claudinéli Moreira Ramos  
Grislayne Guedes Lopes da Silva  
Vanderli Assunção Ferrarezi

## Colaboração

Danielle de Lima Silva, Liliana Sousa e Silva,  
Marianna Percinio Moreira Bomfim

**Agradecemos a tod@s que atuaram na UM entre 2013 e 2018 e contribuíram  
para as atividades, reflexões e resultados do período:**

Carlos Curto R. Pato, Eduardo Toshinobu Yoshii, Leticia B. Tarifa, Lourdes  
Potenza, Marcos Falcão, Maura Crostini Pereira, Regiane Souza Lucio, Ricardo  
Kazuo Ysimine, Rui Moreira de Oliveira, Sildeia Maria Pereira, Walter Joogi Takauti

À Secretaria de Planejamento e Gestão: Eduardo Baider Stefani, Gabriela Toledo  
da Silva, Cassiana Montesião Souza, Danilo Fiore e Tiago Silva Birkholz Duarte.

**Estagiári@s:** Carolina Ortega Faia de Souza, Flávia Moreira B. de Souza, Larissa  
Rodrigues Ribeiro, Valter Gentini Lima

**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](http://www.cultura.sp.gov.br) - [www.transparenciacultura.sp.gov.br](http://www.transparenciacultura.sp.gov.br)  
[monitoramento.cultura@sp.gov.br](mailto:monitoramento.cultura@sp.gov.br)

## GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

**Márcio França**  
Governador

**Romildo Campello**  
Secretário da Cultura do Estado de São Paulo

**Patrícia Penna**  
Secretária-adjunta da 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

**Diretora de Apoio Administrativo:** Danielle de Lima Silva

**Diretora de Avaliação:** Marianna Percinio Moreira Bomfim

**Diretora de Monitoramento e Normas:** Vanderli Assunção Ferrarezi

**Assessoria Técnica:** Liliana Sousa e Silva  
Grislayne Guedes Lopes da Silva  
Gisela Colaço Geraldi

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