



**CIDADE DE
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO**

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

NOTA TÉCNICA - OS Nº 027/2020/CGM-AUDI

Unidade Auditada:	Secretaria Municipal de Cultura
Período de Realização:	12/03/2020 a 30/11/2020

Assunto: Análise do cumprimento de metas inicialmente previstas no Programa de Metas 2017-2020 da Prefeitura de São Paulo, pela Secretaria Municipal de Cultura, e posteriormente repactuadas em 2019.

Palavras-chave: Secretaria Municipal de Cultura, Metas, Planejamento Estratégico, Programa de Metas, Equipamentos de Cultura.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Esta Nota Técnica é o produto da auditoria operacional realizada com o objetivo de avaliar o cumprimento, pela Secretaria Municipal de Cultura (SMC), das metas previstas no Programa de Metas 2017-2020 da Prefeitura de São Paulo. Auditoria operacional, segundo o portal do Tribunal de Contas da União, é “o processo de coleta e análise sistemáticas de informações sobre características, processos e resultados de um programa, atividade ou organização, com base em critérios fundamentados, com o objetivo de aferir o desempenho da gestão governamental, subsidiar os mecanismos de responsabilização por desempenho e contribuir para aperfeiçoar a gestão pública.”.

Nesse sentido, este trabalho foi desenvolvido com o intuito de avaliar o desempenho institucional da SMC no cumprimento das metas propostas para o período de 2017-2020, mais especificamente, quanto à meta nº 19, que estabelece como objetivo “**Aumentar em 15% o público total frequentador dos equipamentos culturais**”. Esta meta deveria ser cumprida por meio das seguintes linhas de ação:

- a) **Linha de Ação 29.1:** Realizar a requalificação de no mínimo 50% das Casas de Cultura.
- b) **Linha de Ação 29.2:** Aumentar em 50% a quantidade de eventos oferecidos nas Casas de Cultura por meio da programação do Circuito Municipal de Cultura.
- c) **Linha de Ação 29.3:** Ampliar a circulação dos artistas contratados nas Casas de Cultura, promovendo a diversificação de origem geográfica dos artistas que se apresentam em cada equipamento.
- d) **Linha de Ação 29.4:** Implementar o MAR - Museu de Arte de Rua.



**CIDADE DE
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO**

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

- e) **Linha de Ação 29.5:** Criação da Escola do Grafite.
- f) **Linha de Ação 29.6:** Inaugurar as Casas de Cultura de Parelheiros e de Cidade Ademar.
- g) **Linha de Ação 29.7:** Realizar adequação arquitetônica de acessibilidade de forma que 75% dos equipamentos culturais de São Paulo estejam adequados até o fim da gestão.
- h) **Linha de Ação 29.8:** Implantar ao menos 25 salas de cinema, priorizando os distritos que não possuem este tipo de equipamento.
- i) **Linha de Ação 29.9:** Implementar o acesso à rede WiFi em todos os equipamentos culturais da SMC até 2020.

Porém, em 2019, a Prefeitura de São Paulo repactuou as metas e linhas de ação do Programa de Metas, resultando na “Revisão Programática 2019-2020”. Nessa repactuação, toda a gama de resultados prevista para a Secretaria Municipal de Cultura foi resumida ao Objetivo Estratégico nº 22.3: “**Revitalizar 44 equipamentos de cultura**”.

Desta forma, este trabalho de auditoria avaliou não somente se ocorreu a revitalização dos 44 equipamentos de cultura, como também solicitou informações e analisou o andamento e cumprimento de cada uma das linhas de ação previstas no plano de metas inicial, uma vez que, assim procedido, poder-se-ia ter uma visão mais robusta da evolução de gestão de resultados no âmbito da Secretaria Municipal de Cultura desde 2017, com informações mais detalhadas e maior possibilidade de aferição do desempenho institucional.

Como forma de avaliar o atingimento de resultados e a gestão dos equipamentos culturais públicos, foram utilizados os critérios a seguir, de forma que a meta e linhas de ação inicialmente previstas deveriam ser:

1. Específicas: as metas devem ser formuladas de forma específica e precisa, sem margem para ambiguidade ou dupla interpretação;
2. Mensuráveis: as metas devem ser definidas de forma a poderem ser medidas e analisadas em termos de valores ou volumes, precisam ser quantificáveis;
3. Atingíveis: a possibilidade de concretização das metas deve estar presente, ou seja, devem ser alcançáveis;
4. Realistas: as metas não devem pretender alcançar fins superiores aos que os meios permitem;
5. Temporizáveis: as metas devem ter prazo e duração bem definidos.



**CIDADE DE
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO**

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

INFORMAÇÃO

Inicialmente, em 16 de março de 2020, por meio de uma Solicitação de Informações (doc. SEI nº 027112212), foram pedidas à Secretaria Municipal de Cultura as seguintes informações:

A Secretaria deve, a respeito da Meta 19, enviar os seguintes documentos a esta equipe de auditoria:

- *Plano de Ação e o planejamento desenvolvido pela Secretaria para o atingimento da meta;*
- *Memória de cálculo utilizada para aferir os resultados;*
- *Descrever as ações realizadas pela Secretaria para o alcance do resultado almejado;*

Além disso, a Secretaria deve enviar as seguintes informações para cada Linha de Ação abaixo especificada:

- *Se os resultados previstos já foram atingidos;*
- *Caso ainda não tenham sido atingidos, informar o prospecto de conclusão até o final de 2020;*
- *Relatar as principais dificuldades encontradas naqueles casos com maior probabilidade de insucesso;*
- *Informar o que poderia ser feito para superar as dificuldades relatadas no item anterior;*
- *Plano de Ação e o planejamento desenvolvido pela Secretaria para o atingimento do objetivo;*
- *Memória de cálculo utilizada para aferir os resultados;*
- *Descrever as ações realizadas pela Secretaria para o alcance do resultado almejado.*

Posteriormente, em 23 de abril de 2020, como complementação e possibilitando uma maior acuidade na verificação do objeto desta auditoria, foi enviada uma nova Solicitação de Informações (doc. SEI nº 028317604), requisitando o seguinte:

- 1) *Planilhas com os dados de frequência de público de cada coordenadoria e também a planilha geral de público da SMC (Item 1 da resposta da meta 19).*
- 2) *Processos administrativos de requalificação das 12 Casas de Cultura. Caso algum desses processos não seja digital, pede-se que, neste caso, sejam encaminhados, digitalizados, documentos que comprovem a requalificação. (Linha de Ação 29.1)*
- 3) *Relatórios semestrais do Núcleo de Casas de Cultura de 2016 até a presente data (Linha de ação 29.2).*
- 4) *Documentos e levantamentos que comprovem a ampliação dos artistas contratados nas Casas de Cultura (Linha de Ação 29.3)*
- 5) *Processos administrativos relacionados ao Museu de Arte de Rua (Linha de Ação 29.4)*
- 6) *Processo administrativo de construção/implantação da Casa de Cultura Parelheiros (Linha de Ação 29.6)*
- 7) *Documentos/processos que demonstrem os critérios que justifiquem a alteração nos critérios de acessibilidade mencionado nesse trecho do Relatório: “o Gabinete à época,*



**CIDADE DE
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO**

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

junto com GTO, em reunião no dia 28/05/2018, estabeleceu critérios mais lenientes para contabilizar equipamentos acessíveis, considerando assim, os equipamentos que são parcialmente acessíveis”. Além disso, requer que sejam encaminhados os processos de reformas realizadas de acessibilidade. Caso algum desses processos não seja digital, pede-se que, neste caso, sejam encaminhados, digitalizados, documentos que comprovem a reforma. (Linha de Ação 29.7)

8) Sejam encaminhados os contratos/processos relativos a instalação de WiFi nos equipamentos culturais. (Linha de Ação 29.9)

Por último, em 08 de julho de 2020, para mais informações sobre a nova meta pactuada, Objetivo Estratégico nº 22.3: “Revitalizar 44 equipamentos de cultura”, foi enviada nova Solicitação de Informações (doc. SEI 030712801), com as seguintes requisições:

1. *Plano de Ação e o planejamento desenvolvido pela Secretaria para o atingimento da meta;*
2. *Memória de cálculo utilizada para aferir os resultados;*
3. *Descrever as ações realizadas pela Secretaria para o alcance do resultado almejado (deverão ser enviados os processos SEIs ou documentos referentes as licitações e execuções das obras de revitalização);*

Além disso, completando as informações já prestadas as solicitações anteriores, solicita-se os seguintes esclarecimentos:

- a. *A Linha de Ação 29.1, da meta fixada em 2017, era “**Realizar a requalificação de no mínimo 50% das Casas de Cultura**”. A SMC deve esclarecer se há algum normativo estabelecendo o conceito de requalificação e qual foi o conceito de requalificação utilizado pela SMC para o planejamento desta meta. Qualquer obra de reparo em equipamento cultural corresponde a uma requalificação ou a obra deverá atingir critérios específicos para ser considerada como de requalificação?*
- b. *A meta 22.3:, fixada em 2019, é a de: “**Revitalizar 44 equipamentos de cultura**”. A SMC deve esclarecer se há algum normativo estabelecendo o conceito de revitalização e qual foi o conceito de revitalização utilizado pela SMC para o planejamento desta meta. Qualquer obra de reparo em equipamento cultural corresponde a uma revitalização ou a obra deverá atingir critérios específicos para ser considerada como de revitalização?*
- c. *Qual a diferença entre o conceito de revitalização e de requalificação?*

Na sequência, são apresentadas a descrição dos trabalhos realizados e as informações prestadas pela Secretaria Municipal de Cultura, divididas por meta e linha de ação.



**CIDADE DE
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO**

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

1. Repactuação do Plano de Metas 2019-2020 - Objetivo Estratégico nº 22.3: “Revitalizar 44 equipamentos de cultura”

Como explicitado no Sumário Executivo, em 2019, ocorreu uma repactuação das metas e linhas de ação pela Prefeitura de São Paulo, resultando na “Revisão Programática 2019-2020”. Nessa repactuação, todas as metas anteriormente previstas para a Secretaria Municipal de Cultura foram resumidas ao Objetivo Estratégico nº 22.3: **“Revitalizar 44 equipamentos de cultura”**.

Conforme o “Relatório solicitação nº 03_PDM” (doc. SEI 032662425), assim a Secretaria se manifestou sobre o atingimento de referida linha de ação:

“Em 2019 e 2020, foram 39 equipamentos revitalizados:

1. Teatro Décio de Almeida Prado (reforma) - processo: 6025.2018/0011959-6
2. Praça das Artes - 1a fase concluída (reforma e integração com o Vale do Anhangabaú) - processo: 6022.2017/0001230-0
3. Chácara Lane (serviços corretivos para obtenção de AVCB) - processo: 6025.2018/0013261-4
4. Biblioteca Affonso Taunay (Digilab) - processo: 6023.2018/0000789-4
5. Biblioteca Mário de Andrade (Sarauódromo) - processo: 6011.2020/0001224-1
6. Centro Cultural da Juventude (Grafite interno) - processo: 6025.2019/0027122-5
7. Casa de Cultura M’Boi Mirim (reforma) - processo: 6025.2018/0011321-0
8. Casa de Cultura Tremembé (reforma) - processo: 6025.2018/0004323-9
9. Casa de Cultura Vila Guilherme (reforma) - processo: 6025.2018/0004325-5
10. Biblioteca Érico Veríssimo (Coworking) - processo: 8710.2019/0000042-5
11. Biblioteca Alceu Amoroso Lima (serviços corretivos para obtenção de AVCB) - processo: 6025.2018/0010219-7
12. Biblioteca Anne Frank (reforma) - processo: 6025.2018/0011956-1
13. Casa de Cultura Butantã (reforma) - processo: 6025.2018/0003826-0
14. Casa de Cultura Hip Hop Sul (reforma) - processo: 6025.2018/0011322-9
15. Casa de Cultura São Rafael (reforma) - processo: 6025.2018/0004324-7
16. Centro Cultural Tendal da Lapa (reforma) - processo: 6025.2018/0007150-017. Arquivo Arquivo Histórico / Cadopô (serviços corretivos para obtenção de AVCB)- 6025.2018/0013238-0.
18. Centro Cultura Grajaú (Cine Sabotage) - processo: 6011.2020/0001224-1
19. Biblioteca Infantojuvenil Monteiro Lobato (Digilab)- processo: 6023.2019/0002352-2
20. Centro de Culturas Negras - Mãe Sylvia de Oxalá (Grafite interno) – processo: 6025.2019/0027122-5
21. Pólo Cultural Vila Itororó (restauro) - processo: 6011.2020/0001224-1
22. Casa no1 / Imagem (serviços corretivos para obtenção de AVCB) - processo: 6025.2018/0010678-8
23. Teatro Alfredo Mesquita (serviços corretivos para obtenção de AVCB) - processo: 6025.2018/0008012-6
24. Teatro Cacilda Becker (serviços corretivos para obtenção de AVCB) - processo: 6025.2018/0007685-4
25. Teatro Flávio Império (serviços corretivos para obtenção de AVCB) - processo: 6025.2018/0008150-5



**CIDADE DE
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO**

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

- 26. Teatro Arthur de Azevedo (reforma) - processo: 6025.2019/0014305-7
- 27. Biblioteca Lenyra Fracarolli (reforma) - processo: 6025.2016/0008188-9
- 28. Casa de Cultura Freguesia do Ó (revitalização) - processo: 6037.2019/0002936-5
- 29. Biblioteca Álvares de Azevedo (reequipagem com playground) - 6025.2020/0006710-7
- 30. Casa de Cultura Chico Science (reequipagem com playground) – processo: 6025.2020/0006710-7
- 31. Biblioteca Cora Coralina (Museu de Arte de Rua Grafite) - processo: 6025.2019/0027122-5
- 32. Biblioteca Hans Christian Andersen (Museu de Arte de Rua Grafite) - processo: 6025.2019/0027122-5
- 33. Biblioteca Cassiano Ricardo (Museu de Arte de Rua Grafite) - processo: 6025.2019/0027122-5
- 34. Biblioteca Mário Schenberg (Museu de Arte de Rua Grafite) - processo: 6025.2019/0027122-5
- 35. Biblioteca Padre José de Anchieta (Museu de Arte de Rua Grafite) - processo: 6025.2019/0027122-5
- 36. Biblioteca Affonso Schmidt (Museu de Arte de Rua Grafite) - processo: 6025.2019/0027122-5
- 37. Biblioteca Milton Santos (Museu de Arte de Rua Grafite) - processo: 6025.2019/0027122-5
- 38. Biblioteca Raul Bopp (Museu de Arte de Rua Grafite) - processo: 6025.2019/0027122-5
- 39. Biblioteca Malba Tahan (Museu de Arte de Rua Grafite) – processo: 6025.2019/0027122-5

Revitalizações em execução:

- 40. Casa de Cultura Julio Guerra (reforma) - previsão de entrega out/20 - processo: 6025.2018/0001602-9
- 41. Edifício Sampaio Moreira (restauração) - previsão de entrega nov/20 - processo: 6025.2018/0012605-3
- 42. Teatro Paulo Eiró (reforma da cabine primária - reabertura do teatro) - previsão de entrega out/2020 - processo: 6025.2019/0013282-9
- 43. Solar da Marquesa de Santos (serviços corretivos para obtenção de AVCB) - previsão de entrega dez/2020 - processo: 6025.2018/0009122-5
- 44. Centro Cultural Vila Formosa (serviços corretivos para obtenção de AVCB) - previsão de entrega dez/2020 - processo: 6025.2018/0008452-0

Outros processos em andamento:

- 1. Biblioteca Thales Castanho de Andrade (reforma) - processo 6025.2019/0022068-0
- 2. Centro Cultural da Penha (reforma do palco) - processo: 6025.2018/0010299-5
- 3. Centro Cultural Santo Amaro (reforma - piso flutuante) – processo: 6025.2018/0001835-8
- 4. Centro Cultural Olido (reforma/expografia) - processo: 6025.2020/0005021-2

Em análise da resposta da SMC, percebe-se que já foram revitalizados 39 equipamentos e existe a previsão de que mais 05 revitalizações serão concluídas até o fim do ano, atingindo-se assim, caso a previsão seja concretizada, a meta prevista de 44 equipamentos revitalizados. Ademais, a Secretaria



CIDADE DE SÃO PAULO

CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

Municipal de Gestão informou a esta equipe de auditoria que, na presente data, o número de revitalizações já aumentou, atingindo 40 equipamentos culturais.

Apesar da proximidade do atingimento completo da meta, a SMC enfrentou algumas dificuldades para a execução das atividades planejadas. A Secretaria afirmou que *“aposentadorias em massa em 2019 causaram uma sobrecarga de atividades no corpo técnico remanescente e a falta de Ata de Registro de Preços da Secretaria de Infraestrutura Urbana e Obras (SIURB), para requalificações simples, dificultaram o avanço de vários projetos.”*

Em suma, a SMC está bem próxima de atingir, na totalidade, a nova meta pactuada (90% já atingida) e há, no momento, 04 revitalizações em equipamentos de Cultura em execução, as quais, quando concluídas, completariam o número estabelecido. Ainda, cabe destacar que um eventual não atingimento da totalidade da meta até o final de 2020 seria compreensível, dada a justificativa apresentada pela SMC e as dificuldades inerentes ao enfrentamento da pandemia do novo coronavírus (covid-19).

1.1 Do planejamento

O planejamento da SMC para o cumprimento da meta de revitalizar 44 equipamentos de cultura foi adequado e suficiente. Como explicitado no Sumário Executivo, a SMC, inicialmente, nas metas propostas para o período de 2017-2020, possuía um objetivo central, de *“Aumentar em 15% o público total frequentador dos equipamentos culturais”*, e esta meta era desdobrada em nove linhas de ação. Uma das linhas de ação, a Linha de Ação 29.1, previa a requalificação de no mínimo 50% das Casas de Cultura. Então, em 2019, quando da repactuação das metas, a SMC já tinha um planejamento inicial para a revitalização das Casas de Cultura, precisando apenas ampliar o planejamento para a revitalização dos demais equipamentos culturais. Além disso, nas metas anteriores também havia a Linha de Ação 29.7, *“realizar adequação arquitetônica de acessibilidade de forma que 75% dos equipamentos culturais de São Paulo estejam adequados até o fim da gestão”*, o que, segundo a SMC, também abarcaria o conceito de revitalização de equipamentos de cultura. A SMC assim explicitou o planejamento implementado:

O Programa de Metas 2017-2020 foi repactuado no início do ano de 2019, se tornando o Programa de Metas 2019-2020. No caso da SMC, foi proposta a Meta 22.03 - Requalificar 44 equipamentos culturais, que acabou tendo semelhança com algumas linhas de ação do antigo PDM, relacionadas a reformas e acessibilidade.

A partir daí, a Assessoria Técnica e o Núcleo de Engenharia e Arquitetura (NEA) identificaram, no âmbito do conceito de revitalização: se já havia revitalizações em execução ou que seriam entregues em 2019, quais os processos de contratação em andamento e os projetos em desenvolvimento pelo NEA. (doc. SEI 032662425)

Assim, verifica-se que o planejamento realizado pela SMC foi adequado, já que incluiu um



CIDADE DE SÃO PAULO

CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

mapeamento das ações em andamento que se enquadrariam na meta, tanto as já em execução quanto as em processo de contratação e desenvolvimento. Dada a similaridade entre a nova meta e duas das linhas de ação anteriores, foi possível a SMC aproveitar o planejamento anterior já realizado. Dessa forma, não foram identificadas fragilidades no planejamento executado pela SMC para a implementação da meta repactuada.

1.2 Da definição da meta

Com relação aos atributos da meta definida, verifica-se que a meta repactuada em 2019, de revitalizar 44 equipamentos culturais, não é suficientemente específica e mensurável. Ocorre que a palavra “revitalizar” enseja múltiplos entendimentos, o que pode prejudicar a compreensão do objetivo pretendido e a própria mensuração dos resultados e da efetividade das ações. A imprecisão na interpretação do termo torna os critérios de avaliação deficitários, uma vez que uma reforma completa das instalações e uma simples pintura poderiam ter o mesmo valor como indicador, dependendo do critério utilizado pela secretaria. Por isto, no Programa de Metas, uma melhor especificação do termo “revitalizar” seria necessária para a perfeita mensuração do atingimento das metas pela unidade e de sua efetividade. A mesma imprecisão foi constatada nas metas iniciais pactuadas em 2017, na linha de ação 29.1, “*Realizar a requalificação de no mínimo 50% das Casas de Cultura*”; neste caso, o termo requalificação também não é específico o suficiente para uma precisa mensuração da meta.

Para a melhor conceitualização do termo “revitalizar”, a Secretaria Municipal de Gestão publicou a Portaria SGM nº 53, de 18 de fevereiro de 2020, mais de um ano após a repactuação do programa metas. A Portaria assim definiu o termo “revitalizar”:

Art. 1º Para fins de apuração dos resultados relativos às metas 5.2, 22.1, 22.2, 22.3 e 22.4 do Programa de Metas 2019-2020 serão computadas as reformas, reequipagens e revitalizações que gerarem impacto significativo na experiência do usuário, não podendo se aterem, fisicamente, a parte restrita do equipamento, e que seguirem os critérios abaixo estabelecidos:

I - Reforma: intervenção de 2º ou 3º escalão, nos termos abaixo especificados, conforme previsão do Decreto Municipal 29.929/91:

1. segundo escalão: nível intermediário, compreendendo manutenção preventiva e corretiva, execução de projetos e serviços de pequeno porte que demandem pessoal especializado, pequenas modificações, reformas, adaptações e ampliações;
2. terceiro escalão: nível superior, compreendendo reparos de vulto, reformas gerais, ampliações e novas edificações.

II - Reequipagem: troca de equipamentos ou instalação de novos equipamentos que impliquem na melhoria ou ampliação dos serviços ofertados;



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

III - Revitalização: realização de reforma, reequipagem ou restauro de imóvel considerado patrimônio histórico, artístico ou cultural.

Parágrafo único - Excepcionalmente, serão computadas as intervenções realizadas apenas em parte restrita do equipamento, quando não houverem sido identificadas outras necessidades de intervenções.

Entretanto, apesar de objetivar melhor delimitar o conceito de “revitalização”, o conceito utilizado pela portaria, extremamente amplo, continuou permitindo que pequenas obras, como uma simples pintura, tenham o mesmo peso para o indicador da meta do que uma completa reforma do equipamento cultural. A própria SMC reconhece este fato em sua resposta ao afirmar que revitalização:

Pode ser uma manutenção predial, com intervenções mais simples como pintura, troca de telha, forro e impermeabilização de locais que antes tinham vazamento, troca de pisos, serviços de pequeno porte, que são as reformas de segundo escalão; reforma de um espaço do equipamento com um projeto específico, como um Digilab (programa da SMIT) ou uma sala da primeira infância; ou ainda reformas de maior porte, com intervenções mais profundas e estruturais, ampliação de imóveis ou construção de novos equipamentos, que é o caso da reforma de terceiro escalão.

*Dentro desse contexto, recentemente a Secretaria de Governo esteve em tratativas com a Secretaria Municipal de Cultural para alinhar o entendimento da referida portaria acerca do conceito de revitalização. **Por esse motivo, entendeu-se que a realização de grafites e serviços para obtenção de Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB), por exemplo, estão dentro do conceito de revitalização, na categoria “reforma de segundo escalão”, pois são serviços que alteram a percepção e experiência do usuário no local.*** ((doc. SEI 032662425) (grifos nossos)

Ademais, a SMC foi questionada sobre a diferença de conceituação entre o termo “requalificação”, utilizado nas metas fixadas em 2017, e “revitalização”, utilizado na repactuação de 2019. Sobre o assunto, a Secretaria explicou que “o termo “requalificação” é utilizado como equivalente ao conceito de revitalização, sendo um termo mais recente e que diz respeito, genericamente, a toda reforma, reequipagem ou restauro de imóvel tombado, significando melhorias nas condições edilícias dos equipamentos culturais da SMC, que alterem positivamente a experiência do usuário.” Portanto, segundo a Secretaria, os dois termos são sinônimos.

Concluindo, a Portaria SGM nº 53/2020 não afasta a falta de especificidade e mensurabilidade da meta em comento. A Portaria é tão ampla que a SMC enquadrando como revitalização a simples obtenção do Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB) e de pinturas nos equipamentos culturais. Ocorre que isto não é o que está previsto na referida Portaria e nem é o conceito usual de revitalização. Quando um cidadão verifica que a meta da SMC é revitalizar equipamentos culturais,



CIDADE DE SÃO PAULO

CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

não é esperado que esses locais sejam apenas pintados, mas sim que ocorram reformas que aumentem a utilidade dos equipamentos para a comunidade, com impacto significativo na experiência do usuário. Pelo exposto, nota-se que a meta repactuada, assim como a anterior Linha de Ação 29.1, apresentam fragilidades no tocante aos atributos da especificidade e mensurabilidade.

1.3 Da memória de cálculo

Acerca da memória de cálculo utilizada para a mensuração da meta em apreço, a SMC explicitou que *“cada equipamento revitalizado é contabilizado para efeitos de cumprimento da Meta 22.3 como número absoluto. Exemplo: Reforma do Teatro Décio de Almeida Prado equivale a uma (01) revitalização.”* (doc. SEI 032662425).

A meta repactuada não possui maiores dificuldades relativamente à memória de cálculo e esta equipe de auditoria considera adequada a memória de cálculo utilizada pela SMC. Como exposto no item anterior, a fragilidade da meta refere-se apenas à conceitualização estrita do termo “revitalizar”, mas, após a identificação dos equipamentos revitalizados, a memória de cálculo será, de fato, apenas uma soma simples destes equipamentos.

2. Metas anteriores à repactuação

Como já explicitado, a Prefeitura de São Paulo pactuou com a SMC um objetivo e nove linhas de ação no Programa de Metas 2017-2020. Entretanto, em 2019, estas metas foram repactuadas em apenas uma. Para analisar todo o planejamento da Secretaria durante o Programa de Metas 2017-2020, esta equipe de auditoria analisou o planejamento da SMC das metas revistas e os seus atributos. A seguir, são apresentadas a análise do objetivo e de cada linha de ação inicialmente previstas em 2017.

2.1. Meta nº 19 - “Aumentar em 15% o público total frequentador dos equipamentos culturais”.

Conforme informações prestadas pela própria Secretaria Municipal de Cultura (docs. SEI 029098233, 029098308, 029098392, 029098453 e 029098564) ocorreu um aumento de 25,4% (1.709.438) na frequência do público, de 2017 a 2018, se comparado com o valor base de 2016 (3.363.571), tendo sido alcançada a meta.

Para subsidiar esse resultado, foi relatado que a Assessoria Técnica de Políticas Culturais (ATPC) organizou uma série de planilhas (docs. SEI 029098233, 029098308, 029098392, 029098453 e 029098564) que foram preenchidas mensalmente pelos coordenadores gerais das pastas,



**CIDADE DE
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO**

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

possibilitando a quantificação centralizada do público, uma vez que isso já era realizado anteriormente, porém somente no âmbito de cada coordenadoria, e então finalmente os dados foram condensados em uma planilha geral Assim, conforme resposta à Solicitação de Auditoria (Doc. SEI 027641123):

“O valor base de 2016 foi 3.363.571 frequentadores dos equipamentos culturais. Em 2017, o valor foi 3.742.946, o que já representou um aumento de 11,2% na frequência de público. Já em 2018, o valor foi 4.693.634, representando um aumento de 25,4%.”

Destaca-se que não houve menção a maiores controles exercidos pela SMC para verificação se tais números de público são condizentes com a realidade, pois este monitoramento é deveras informal, apresentando riscos de inconsistências e manipulações, uma vez que se trata tão somente de um preenchimento manual de valores em uma planilha e posterior compilação de dados. No entanto, pelos dados apresentados, verifica-se que a Secretaria atingiu a meta estabelecida.

2.2 - Linha de Ação 29.1: Realizar a requalificação de no mínimo 50% das Casas de Cultura.

Primeiramente, como já explanado no item 1.2, há que se destacar que não há uma descrição clara do conceito de “requalificação” utilizado pelo Programa de Metas, o que gera uma imprecisão em sua interpretação, tornando os critérios de avaliação deficitários, uma vez que uma reforma completa das instalações e uma simples pintura poderiam ter o mesmo valor como indicador, dependendo do critério utilizado pela Secretaria.

Conforme Relatório de Informações – Meta 19 do PDM 2017-2020 (doc. SEI 027641123), assim a Secretaria se manifestou sobre o atingimento da referida linha de ação:

“O indicador acumulado de 2017 a 2018 foi 41%, o que representou 7 Casas de Cultura requalificadas de 2017 a 2018. Em 2019, para o alcance da Meta 22.03 do novo Programa de Metas 2019-2020, mais 5 Casas de Cultura foram requalificadas. Se somar as requalificações do PDM antigo com o novo, há um total de 12 Casas de Cultura requalificadas de 2017 a 2019. Sendo assim, de 17 Casas que foram consideradas no indicador do PDM 2017-2020 (valor base de 2016), a execução da SMC para essa linha de ação atualmente seria de 70,6% (12 requalificações), mais que 50% (9 requalificações) previsto.”

Foi informado (doc. SEI 027641123) ainda que, para atendimento à repactuação realizada do novo Programa de Metas em 2019, estão previstas, para o ano de 2020, requalificações dos seguintes equipamentos culturais públicos: Casa de Cultura Manoel Cardoso de Mendonça e Casa de Cultura Júlio Guerra.

“Além disso, embora não sejam classificadas como requalificações, há previsão de implantação de espaços para primeira infância em oito (8) equipamentos culturais



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

localizados nos distritos prioritários para a primeira infância: Casa de Cultura Brasilândia, Casa de Cultura Campo Limpo, Casa de Cultura Guaianases, Casa de Cultura Hip Hop Leste - Cidade Tiradentes, Casa de Cultura Hip Hop Sul, Casa de Cultura Raul Seixas - Itaquera e Casa de Cultura São Rafael.”

Ademais, a SMC enviou a esta equipe de auditoria (doc. SEI 028368590) os processos administrativos das contratações e execuções das requalificações das Casas de Cultura mencionadas na resposta acima, comprovando, documentalmente, a informação fornecida. Portanto, conclui-se que o planejamento para esta linha de ação foi bem executado e a meta foi atingida.

2.3 - Linha de Ação 29.2: Aumentar em 50% a quantidade de eventos oferecidos nas Casas de Cultura por meio da programação do Circuito Municipal de Cultura.

Conforme Relatório de Informações – Meta 19 do PDM 2017-2020 (doc. SEI 027641123), assim a Secretaria se manifestou sobre o atingimento de referida linha de ação:

“Sim. Até o balanço final do PDM 2019-2020 solicitado pela SGM, o indicador acumulado (de 2017 a 2018) foi de 342% (corresponde a 1.649 eventos, sendo que o valor absoluto só de 2018 foi de 1.576 eventos, que foi o valor publicado).”

Para a comprovação das referidas informações, a SMC enviou a esta equipe os Relatórios semestrais do Núcleo de Casas de Cultura de 2016 até março de 2020 (doc. SEI 029098746). Estas planilhas possuem as mesmas fragilidades já apontadas nas planilhas de público da meta 19 (item 2.1). As planilhas são arquivos de Excel preenchidos manualmente pela Supervisão de Casas de Cultura - SCC e Coordenadoria de Programação – CPROG. A SMC não mencionou a existência de controles para verificação de se tais números são condizentes com a realidade, dada a informalidade do levantamento de dados, apresentando riscos de inconsistências e manipulações. No entanto, pelos dados apresentados, verifica-se que a Secretaria atingiu a meta estabelecida.

2.4 - Linha de Ação 29.3: Ampliar a circulação dos artistas contratados nas Casas de Cultura, promovendo a diversificação de origem geográfica dos artistas que se apresentam em cada equipamento.

Conforme Relatório de Informações – Meta 19 do PDM 2017-2020 (doc. SEI 027641123), assim a Secretaria se manifestou sobre o atingimento de referida linha de ação:

“a circulação dos artistas foi ampliada, de forma que o resultado atingido até o Balanço Final do PDM foi um aumento de 214% (947 artistas circulando)”.

Segundo a Secretaria Municipal de Cultura, na mesma manifestação, a memória de cálculo utilizada foi a seguinte:



**CIDADE DE
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO**

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

“o indicador se refere ao percentual de artistas que realizaram atividades em Casas de Cultura fora de sua região de origem. Foram computados dados somente até o final de 2018, visto que as metas foram substituídas no início de 2019”.

Assim como no item anterior, para a comprovação das referidas informações, a SMC enviou a esta equipe os Relatórios semestrais do Núcleo de Casas de Cultura de 2016 até março de 2020 (doc. SEI 029098843). Novamente, estas planilhas apresentam as mesmas fragilidades apontadas no item anterior.

Destaca-se que, nas as linhas de ação 29.2 e 29.3, há uma fragilidade de produção e controle dos dados da própria secretaria, pois foi informado pela SMC (doc. SEI 029099904) que muitas das informações repassadas tiveram origem nos trabalhos de um servidor que não mais trabalha no órgão e, por isto, a SMC não possuiria o histórico da produção dos dados. Este fato comprova a falta de institucionalização de práticas pela SMC e revela uma dependência excessiva de pessoas em detrimento de um sistema sólido que garanta a consistência das informações armazenadas e gerenciadas. Esta fragilidade prejudica a mensurabilidade da meta e a efetiva comprovação do atingimento dos resultados. Ressalta-se que a alternância de servidores é fato usual e previsível em qualquer entidade pública e a unidade deve institucionalizar práticas para que essas alterações de funcionários não afetem a continuidade dos trabalhos e nem acarretem a perda de informações essenciais para a Secretaria.

2.5 - Linha de Ação 29.4: Implementar o MAR - Museu de Arte de Rua.

Conforme Relatório de Informações – Meta 19 do PDM 2017-2020 (doc. SEI 027641123), assim a Secretaria se manifestou sobre o atingimento de referida linha de ação:

“Sim, o status do marco atualizado em 14/12/2018 foi de 8 projetos implementados em 2018. Dessa forma, o marco foi concluído. Informa-se, de forma adicional, que o MAR continuou sendo implementado em 2019 e 2020”.

Para comprovar o atingimento da meta, a SMC enviou a esta equipe os processos administrativos referentes à realização da 1ª, 2ª e 3ª Edições do Edital de Pintura de Rua – MAR – Museu de Arte de Rua (Processos SEI nº 6025.2017/0001267-6, 6025.2017/0009684-5 e 6025.2018/0003019-6). Portanto, conclui-se que o planejamento para esta linha de ação foi bem executado e a meta foi atingida.



**CIDADE DE
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO**

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

2.6 - Linha de Ação 29.5: Criação da Escola do Grafite.

Conforme Relatório de Informações – Meta 19 do PDM 2017-2020 (doc. SEI 027641123), assim a Secretaria se manifestou sobre o atingimento de referida linha de ação:

“Até o Balanço Anual do PDM 2017-2020, enviado no início de 2019 para o Governo, não houve criação da Escola do Grafite. Até o momento, a Assessoria Técnica não possui informações sobre essa linha de ação, mas acredita-se que não houve movimentação, uma vez que houve a repactuação das metas do Programa de Metas já no início de 2019, criando o compromisso com o PDM 2019-2020, e essa meta não está prevista”.

Assim, conforme a justificativa apresentada, em decorrência da repactuação das metas, a Escola do Grafite, até o momento, não foi e nem possui previsão de ser criada, uma vez que não consta do novo planejamento relativo ao Programa de Metas 2019-2020.

2.7 Linha de Ação 29.6: Inaugurar as Casas de Cultura de Parelheiros e de Cidade Ademar.

Conforme Relatório de Informações – Meta 19 do PDM 2017-2020 (doc. SEI 027641123), assim a Secretaria se manifestou sobre o atingimento de referida linha de ação:

“A Casa de Cultura Parelheiros foi inaugurada no dia 04 de maio de 2019. Já no caso Casa de Cultura Cidade Ademar, será necessária contratação do projeto executivo e posteriormente, contratação da obra”.

Destaca-se que, até o momento, o projeto executivo da Casa de Cultura Cidade Ademar não foi contratado e se vislumbra que, até o final da gestão de 2020, essa obra não seja iniciada, tendo em vista que esse objetivo não faz mais parte da repactuação do Programa de Metas de 2019. Segundo relato da SMC, *“a demora ocorreu devido às dificuldades no processo de elaboração do projeto básico da Casa de Cultura Cidade Ademar e sobrecarga do reduzido corpo técnico da SMC”.*

2.8 Linha de Ação 29.7: Realizar adequação arquitetônica de acessibilidade de forma que 75% dos equipamentos culturais de São Paulo estejam adequados até o fim da gestão.

Conforme Relatório de Informações – Meta 19 do PDM 2017-2020 (doc. SEI 027641123), assim a Secretaria se manifestou sobre o atingimento de referida meta: *“foram contabilizadas 71 equipamentos que tiveram obras de adequação arquitetônica de acessibilidade, o que representa 68,3% dos equipamentos”.*

Destaca-se que, novamente, há conceitos dúbios e indeterminados para aferição de resultado da meta. Essa conceituação indeterminada permitiu que a SMC, sem a realização de nenhuma obra,



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

apenas com a alteração do conceito utilizado para a caracterização de se um imóvel é ou não acessível, aumentasse de 55 para 67 os equipamentos culturais acessíveis. Segundo a manifestação da SMC (doc. SEI 027641123):

“Em razão da Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência - SMPED ter, para suas metas, o entendimento de “níveis de acessibilidade”, o Gabinete à época, junto com GTO, em reunião no dia 28/05/2018, estabeleceu critérios mais lenientes para contabilizar equipamentos acessíveis, considerando assim, os equipamentos que são parcialmente acessíveis. Por isso, em 2018, os valores aumentaram consideravelmente, contabilizando 67 equipamentos acessíveis e parcialmente acessíveis, correspondendo à 64% dos 104 equipamentos.”

A SMC detalhou melhor o motivo da alteração na Manifestação doc. SEI 028368590:

“ No contexto de edificações existentes (principalmente edifícios tombados, pois ainda dependem da aprovação nos órgãos competentes), pode ocorrer de ser possível o acesso a grande parte do edifício, mas alguns determinados espaços não serem acessíveis. Não é raro que um edifício possua o acesso principal universal, rampas, elevadores e sanitários acessíveis, mas não possuem acesso à cadeirantes em determinadas áreas, como salas específicas ou mezanino, ou no caso de de teatros, anfiteatros e auditórios que não haja acesso de cadeirante ao palco, ainda que a platéia seja perfeitamente acessível.

Dessa forma, acrescentamos o relato realizado pelo então Supervisor Lucas Cividades (SEI 028469648) que compila os assuntos dessa reunião de Maio de 2018, onde foi explicitada essa condição, justificada pelo interesse em "privilegiar os esforços em vários equipamentos, ainda que com algumas carências [ao invés] de intervenções plenas, porém pontuais".

Nessa linha, foram discriminados edifícios que possuem acesso principal completamente acessível, sanitários acessíveis e acesso à todos os pavimentos, porém onde algum determinado espaço não seria acessível e traria grandes esforços para sua adaptação, esforços esses que poderiam ser voltados à edifícios ainda completamente inacessíveis. A Biblioteca Lenyra Fracarolli, por exemplo, é um desses casos, onde grande parte do edifício é acessível, porém o anexo possui um grande degrau que não pode ser facilmente vencido por rampa, sendo, dessa forma, caracterizado como parcialmente acessível. Outros casos incluem os camarins do Teatro Zaroni Ferrite que integra o Centro Cultural da Vila Formosa (condição que será solucionada com o projeto em licitação 6025.2018/0012899-4), o mezanino da Biblioteca Milton Santos ou a falta de vaga de estacionamento para PCD na Biblioteca Milton Santos, todos então considerados parcialmente acessíveis.

Dentro desse entendimento é importante também salientar que mesmo a CPA - Comissão Permanente de Acessibilidade, ao emitir o "Selo de Acessibilidade Arquitetônica" não o emite apenas para edifícios integralmente acessíveis, mas utilizando um conceito de "usabilidade", onde é avaliado se um determinado edifício é capaz de atender ao público mesmo que com algumas falhas.”

Conforme informação da SMC, houve problemas para contratação e execução de obras e reformas, o



**CIDADE DE
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO**

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

que dificultou o atingimento da quantidade de equipamentos acessíveis previstos no começo da gestão. Além disso, a falta de delimitação do conceito de equipamento acessível permitiria que construir somente uma rampa de acesso tornasse um equipamento acessível para fins de mensuração de metas, ao passo que, para efeitos práticos, ainda não há a devida acessibilidade do local. Nesse sentido, a melhor determinação dos conceitos presentes no Programa de Metas é necessária para possibilitar a correta mensuração do atingimento das metas.

2.9 Linha de Ação 29.8: Implantar ao menos 25 salas de cinema, priorizando os distritos que não possuem este tipo de equipamento.

Conforme Relatório de Informações – Meta 19 do PDM 2017-2020 (doc. SEI 027641123), assim a Secretaria se manifestou sobre o atingimento de referida meta:

“No momento, a Assessoria Técnica não tem conhecimento de um prospecto de implantação de salas de cinema nos moldes das salas SPCINE já existentes, mas sim, como mencionado no tópico anterior, há outro projeto em vigor, mas que não foi pensado especificamente para o Programa de Metas 2017-2020, uma vez que este foi substituído pelo Programa de Metas 2019-2020, quando da sua repactuação”.

Dessa forma, a linha de ação em comento foi abandonada com a repactuação do Programa de Metas. Assim, a implantação das salas de cinema, até o momento, não foi e nem possui previsão de ocorrer.

2.10 - Linha de Ação 29.9: Implementar o acesso à rede WiFi em todos os equipamentos culturais da SMC até 2020.

Conforme Relatório de Informações – Meta 19 do PDM 2017-2020 (doc. SEI 027641123), assim a Secretaria se manifestou sobre o atingimento de referida meta:

“Em 18/03/2019, havia 96 equipamentos com WiFi, que corresponde a 85,7% do total de 112 equipamentos culturais da SMC. Nessa época, como houve uma mudança no Programa de Metas, os esforços foram redirecionados às novas metas.

No momento, há 52 equipamentos culturais com 1 Antena WCS (10Mbps) e 1 equipamento com 2 Antenas Prodam (4Mbps). Há 43 equipamentos culturais com previsão de ativação de Wifi Livre pela Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia em 2020. Por fim, há 24 equipamentos sem Wifi. Portanto, se considerarmos os equipamentos com WiFi Livre previstos para ativação em 2020, o resultado permanece o mesmo: 96 equipamentos com WiFi”.

Para a comprovação da efetivação de referida meta, a SMC enviou a esta equipe os processos administrativos de contratação e instalação dos serviços de WiFi nos equipamentos culturais da SMC (Processos SEI 6025.2016/0006042-3 e 6023.2019/0001701-8). Portanto, diante do apresentado pela



CIDADE DE SÃO PAULO

CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

SMC, 85,7% dos equipamentos culturais possui acesso à rede Wifi, com 26 equipamentos ainda sem esse tipo de serviço.

O planejamento da SMC, para esta meta, foi adequado, com contratações para a instalação dos serviços durante toda a gestão. No entanto, com a repactuação das metas ocorrida em 2019, os esforços da Secretaria foram redirecionados para outros objetivos.

CONCLUSÃO

Como apresentado anteriormente, a Prefeitura Municipal de São Paulo, inicialmente, desenvolveu um Programa de Metas para o período de 2017-2020, prevendo uma meta para a Secretaria Municipal de Cultura, “*Aumentar em 15% o público total frequentador dos equipamentos culturais*”, desdobrada em nove linhas de ação. Posteriormente, em, 2019, a Prefeitura de São Paulo repactuou os objetivos e reduziu as metas da SMC para apenas uma: “*Revitalizar 44 equipamentos de cultura*”.

Com esta alteração de metas no meio da gestão municipal, ocorreu uma quebra do planejamento da SMC. Apesar de a secretaria ter atingido boa parte das metas previstas nas Linhas de Ação do Programa de Metas original (Meta 19, Linhas de ação 29.1, 29.2, 29.3, 29.4), não se pode apontar falta de eficiência da SMC pelo não atingimento de algumas linhas de ação (29.5, 29.6, 29.7, 29.8 e 29,9) já que a gestão indicou, ao retirá-las do Programa de Metas, que estas ações não seriam mais prioridades do governo.

Com relação à nova meta, fixada no ano de 2019, “*Revitalizar 44 equipamentos de cultura*”, deve-se analisar se a referida meta seria atingível. Inicialmente, no ano de 2017, a referida meta estava abrangida pela Linha de Ação 29.1, “*Realizar a requalificação de no mínimo 50% das Casas de Cultura*”, o que corresponderia ao total de 9 Casas de Cultura, segundo informações prestadas pela SMC (doc. SEI 027641123). Então, inicialmente, estava previsto o total de 09 requalificações em 4 anos; já em 2019, a meta mudou para 44 requalificações, um aumento de 35 equipamentos que seriam revitalizados em um espaço de dois anos. Este brusco aumento poderia dificultar o atingimento da nova meta.

No entanto, segundo a SMC, a nova meta também estaria abrangida pela antiga Linha de Ação 29.7, “*Realizar adequação arquitetônica de acessibilidade de forma que 75% dos equipamentos culturais de São Paulo estejam adequados até o fim da gestão*”. Neste sentido, segundo a SMC, obras de acessibilidade também corresponderiam a uma revitalização do equipamento cultural. Diante disto, uma fragilidade identificada pela equipe de auditoria corresponde à falta de parâmetros para mensurar a meta em questão. Sem a perfeita conceitualização do termo “*revitalizar*”, torna-se inviável a adequada mensuração do atingimento da meta. Pode-se utilizar o termo revitalizar como a simples pintura de um equipamento, bem como é possível restringir tal conceito para apenas uma



**CIDADE DE
SÃO PAULO**

**CONTROLADORIA
GERAL DO MUNICÍPIO**

Coordenadoria de Auditoria Geral

Rua Líbero Badaró, 293, 23º andar – Edifício Conde Prates – CEP 01009-907

total reforma e adequação do equipamento cultural; pode-se, até, considerar como revitalizados os equipamentos em que foram realizadas apenas as obras de acessibilidade previstas na linha 29.7. Portanto, a definição da meta não contemplou os requisitos da especificidade e mensurabilidade.

Apesar das fragilidades apontadas, a SMC atingiu, até a presente data, 40 equipamentos revitalizados (segundo os critérios da própria Secretaria). Por mais que os critérios utilizados pela SMC para se considerar um equipamento como revitalizado sejam discutíveis, diante da falta de especificação estrita por norma legal, esta equipe de auditoria verifica que a Secretaria está próxima de atingir a meta especificada até o fim do ano, já que há 04 equipamentos com revitalização em execução. Ademais, um eventual não atingimento da meta seria compreensível, dadas as justificativas apresentadas pela SMC relativas à falta de pessoal e as dificuldades enfrentadas diante da pandemia do novo coronavírus (covid-19) em 2020.

Em conclusão, considerando (i) o provável atingimento da totalidade da meta de revitalizar 44 equipamentos culturais até o final de 2020; (ii) a conclusão de boa parte das Linhas de Ação inicialmente previstas no Programa de Metas 2017-2018; e (iii) a ocorrência de repactuação das metas em 2019, que teve como consequência o redirecionamento do planejamento da Pasta, esta equipe de auditoria conclui que a SMC realizou os esforços necessários para o atingimento das metas ora analisadas.